

Univerzita Pardubice

Fakulta Filozofická

Využití komunikačních metod a nástrojů nestátními neziskovými organizacemi
v rozvoji občanské společnosti.

Jakub Dubec

Bakalářská práce

2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jakub Dubec**
Osobní číslo: **H09154**
Studijní program: **B6107 Humanitní studia**
Studijní obor: **Humanitní studia**
Název tématu: **Využití komunikačních metod a nástrojů nestátními neziskovými organizacemi v rozvoji občanské společnosti**
Zadávací katedra: **Katedra věd o výchově**

Zásady pro vypracování:

Posilování pozice NNO ve společnosti a uplatnění komunikačních metod a nástrojů pro komunikaci s veřejností je hlavním cílem bakalářské práce. Obsahem je studium neziskových organizací a jejich příspěvku ke společenským změnám, styk s veřejností jako součást strategie udržitelnosti NNO a případové studie úspěšných komunikačních strategií. Důležitou součástí je seznámení s významem moderních technologií pro neziskový sektor. Praktická část je zaměřena především na aplikaci a přínos komunikačních metod a nástrojů v organizaci, vypracovaná formou implementace a následného vyhodnocení úspěšnosti stanovených metod a nástrojů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ČEPELKA, O.; JILEMICKÁ, J.; SOCHŮREK, J. Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru, Nadace Omega Liberec 1997 FRUMKIN, P. - On Being Non-profit, Harvard University press 2005 KANTER, M. R. - Evolve! Succeeding in the digital culture of tomorrow, Harvard University press 2001 KONCZ, E. K. - NGO Sustainability in Central Europe - Helping civil society survive, Open Society Institute Budapest 2005 LUKEŠ, M. ; NOVOTNÝ, J. - Success factors and volunteerism in non-profit organizations in the Czech republic, Oeconomia Publishers Praha 2009 SOZANSKÁ, O.; TOŠNER, J. - Dobrovolníci a metodika práce s nimi, Portál 2006 Praha VÍTKOVÁ, M. - Kapitoly z personálního řízení pro neziskové organizace, Gaudeamus Hradec Králové 2004

Vedoucí bakalářské práce:


PhDr. Jaroslava Šťastná
Katedra sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: 30. dubna 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: 31. března 2012



prof. PhDr. Petr Vorel, CSc.
děkan



Univerzita Pardubice
Fakulta sociálních věd
532 06 Pardubice, Studentská 04

L.S.



PhDr. Mgr. Ilona Moravcová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2011

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle paragraphu 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou, nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

Ve Vyškově dne 14.3.2012

Jakub Dubec

Poděkování:

Své díky bych rád vyjádřil vedoucí mé práce PhDr. Jaroslavě Šťastné za její ochotu a pomoc při zpracování práce, rovněž děkuji PhDr. Iloně Moravcové, Ph.D. za její odborné vedení, občanskému sdružení Nedoklubko, kolegům z občanského sdružení KONEKUTO a v neposlední řadě blízké rodině za možnost studia a podporu.

Anotace:

Práce je věnována metodám užití komunikačních metod a technologií, přičemž jejich aplikací v neziskovém sektoru je kladen důraz na udržitelnost a posílení pozice NNO ve společnosti. Úvodem do problematiky je teoretická část práce zaměřená na společenský a vědecký kontext. Nedílnou součástí bakalářské práce je případová studie zaměřená na přiblížení implementačních postupů v konkrétní neziskové organizaci. Při vypracování se autor snažil o vytvoření komplexní představy o potřebách neziskových organizací v oblasti sociální interakce.

Klíčová slova:

Neziskový sektor, komunikace, sociální sítě, udržitelnost, technologie, dobrovolnictví, nptech

Title:

Application of Communication Methods and Tools by NGO's in Civil Society Development

Annotation:

This thesis is focused on the use of communication methods and technologies, whereas their application in the not-for-profit sector places emphasis on sustainability and consolidation of NGO's position in society. Initially, the document includes a theoretical part focused on social and academic context. An integral part of the bachelory thesis is a case study focused on implementation progress in a concrete nonprofit organisation. In the act of creation, the author made an effort to make a complex imagination about NGO's needs in the area of social interaction.

Keywords:

nonprofit sector, communication, social networks, sustainability, technology, volunteering, nptech

Obsah

SEZNAM ZKRATEK	8
ÚVOD	9
MYŠLENKA NA KONEC	10
1. TÉMATA A TRENDY JAKO MOTOR ZMĚNY	11
1.1 URBANIZACE	11
1.2 GLOBALIZACE	12
1.3 SOCIÁLNÍ SOUVISLOSTI DNEŠNÍ EKONOMIKY	14
2. NESTÁTNÍ NEZISKOVÁ ORGANIZACE A JEJÍ FORMY	16
2.1 FUNKCE NEVLÁDNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ VE SPOLEČNOSTI	19
2.1.1 <i>Občanská sdružení jako platforma pro vznik a stabilitu sociálních sítí</i>	19
2.2 VEŘEJNÁ POLITIKA PODPORY NEZISKOVÉHO SEKTORU	20
2.3 NEZISKOVÁ ORGANIZACE JAKO SUBJEKT SÍŤOVÉ EKONOMIKY	21
2.4 IDEA KOMUNITY	25
2.4.1 <i>Klasické teorie a upřesnění tématu</i>	25
2.4.2 <i>Proč komunity vznikají</i>	26
2.4.3 <i>Komunita ve světle dneška</i>	27
3. LIDÉ A NAŠE SÍŤ	29
3.1 CO JE TO SOCIÁLNÍ SÍŤ?	29
3.2 JAK SÍŤ FUNGUJÍ	31
3.2.1 <i>Teorie sociálních sítí v praxi neziskové organizace</i>	31
3.2.1.1 <i>Členská základna</i>	37
3.2.1.2 <i>Finance</i>	38
3.2.1.3 <i>Smysl existence</i>	39
3.2.2 <i>Fenomén členství</i>	40
4. NÁSTROJE A METODY NEZISKOVÉ ORGANIZACE V 21. STOLETÍ	41
4.1 ROLE ICT V ROZVOJI NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	41
4.1.1 <i>Perspektivy ICT v neziskových organizacích</i>	42
4.1.2 <i>Dotcom organizace jako hnutí mladých</i>	42
4.2 ZKUŠENOSTI A ZNALOSTI	42
4.2.1 ZÁKLADY ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU	43
4.3 PRŮVODCE TECHNOLOGIEMI	44
4.3.1 <i>Potřebné kompetence</i>	45
4.3.2 <i>Úvod do licenčních ujednání</i>	45
4.3.3 <i>Specifické vlastnosti OpenSource software</i>	45
4.4 JEDNOTLIVÉ IMPLEMENTAČNÍ CELKY	46
4.4.1 <i>Komunikační technologie</i>	46
4.4.2 <i>Technologie a metody pro týmovou spolupráci</i>	47
Emailová komunikace	47
Komunikace v reálném čase	48
Groupware	49
4.4.3 <i>Metody komunikace v internetovém prostředí</i>	49
4.4.4 <i>Fundraisingové nástroje</i>	51
4.5 KOMUNITNÍ PROCESY	52
4.6.1 <i>Generování obsahu</i>	52
Vzájemné propojení obsahu	53
Správa obsahového zásobníku	53

4.6.2 Správa komunity	54
5. PŘÍPADOVÁ STUDIE	55
5.1 OBČANSKÉ SDRUŽENÍ NEDOKLUBKO	57
5.1.1 Předpoklady.....	57
5.1.2 Stav a očekávání na začátku spolupráce	57
5.1.3 Projekt implementace.....	58
5.1.3.1 Specifikace projektu	59
5.1.3.2 Význam výzkumné činnosti v podpoře pozice NNO v občanské společnosti.....	59
5.1.3.3 Projektový management	60
5.1.3.5 Samotná implementace	60
5.1.3.6 Finance.....	64
5.2 INTERPRETACE A JEJÍ OMEZENÍ	67
5.3 VÝZKUMNÁ ZJIŠTĚNÍ	67
<i>V jakých souvislostech se projevují inovace v kontaktu s členy komunity a veřejností?</i>	68
<i>Proč jednotná komunikační strategie ovlivňuje veřejný postoj k NNO?</i>	68
<i>Jakým způsobem mohou komunikační metody a technologie pozitivně ovlivnit ekonomickou udržitelnost NNO?</i>	68
<i>Jak lze minimalizovat potřebné kompetence k užívání nástrojů?</i>	68
5.4 OVĚŘENÍ TEZÍ	69
6. ZÁVĚR.....	71
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	72

Seznam zkratek

CI – V oblasti užití informačních technologií pro potřeby komunit v praxi se obecně užívá pojmu Community informatics.

NNO – Nestátní nezisková organizace

CMS – Content Management System je internetová aplikace sloužící ke správě obsahu

DotCom – Komunity a organizace vznikající a působící na internetu

Fundraising – Postupy a nástroje směřující k získání především finančních zdrojů

RSS – standard pro přenos novinek z internetových portálů

OER – Open Educational Resources jsou otevřené vzdělávací zdroje poskytující volně dostupný a šířitelný obsah pro potřeby celoživotního vzdělávání

OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

XMPP – Otevřený komunikační protokol na bázi transportu XML datových sad s metainformacemi, slouží zejména pro komunikaci v reálném čase

SMS – Short Messaging Service – telekomunikační služba pro zasílání krátkých textových zpráv

SMART – Memotechnická pomůcka pro metodu v rámci projektového managementu

NASA – Vládní agentura spojených států, její primární činností je vesmírný výzkum

OpenSource – Otevřená specifikace – fyzické i intelektuální produkty s možností volného užití a úprav

UIP – Unique IP adress je zkratka užívaná v internetovém marketingu pro monitorování návštěvnosti internetových stránek

XML – Standard pro tvorbu dokumentů, poskytující kompatibilitu v rámci výměny informací mezi jednotlivými softwarovými aplikacemi. Jeho silnou stránkou je schopnost udržovat velké množství metainformací.

Úvod

Motivací pro výběr tématu bakalářské práce pro mne byla vlastní tvůrčí činnost v neziskových organizacích. V dnešní společnosti je velice důležité podporovat rozvoj neziskového sektoru, a to z několika důvodů. Pro názorné přiblížení problematiky uvádím dva z nich. Jednou z každodenních výzev neziskových organizací je boj o zájem široké veřejnosti, veřejná poptávka totiž ovlivňuje smysluplnost existence vybrané iniciativy – pokud potřeba existence iniciativy ve společnosti přestává být znatelná, neziskové iniciativy se musí transformovat nebo zanikají. Druhou vybranou výzvou je právě reakce na změny prostředí, s nimiž se nestátní neziskové organizace potýkají.

Čerpal jsem z české a cizojazyčné odborné literatury (převážně anglické a americké), součástí mé práce však byla rovněž výzkumná část spojená s kvalitativním výzkumem. V rámci výzkumné činnosti jsem zpracoval případovou studii s důrazem na sociální tematiku.

Práce zasahuje do problematiky sociální psychologie, sociologie, antropologie a informačních technologií, průřezově se však věnuje širokým souvislostem spojeným i s ekonomickými aspekty, aspekty práva a podobně.

Cílem práce v obecné rovině je zvýšení povědomí o problematice využití komunikačních metod a technologií pro posílení pozice NNO v občanské společnosti. Pro moji osobu nejpřínosnějším cílem práce je evaluace dosavadní činnosti v neziskovém sektoru a vytvoření podkladů pro další výzkumnou činnost. Jako metody při zpracování práce jsem použil jako hlavní metodu analýzu odborné literatury, legislativního rámce ČR, práce s nástroji pro analýzu internetové komunikace (Google Analytics apod.), jako metody výzkumu jsem užil vytvoření kazuistiky na zadané téma, přičemž jsem užil polostrukturovaný neformální rozhovor a zúčastněné pozorování.

Myšlenka na konec

Více než kdy jindy, a přesto s nepřehlédnutelným přínosem dosavadního společenského vývoje, vyvstává v dnešní dny na povrch mysli lidských bytostí mnoho nových otázek, na které však existují staré odpovědi – ty odpovědi, na které vlivem dnešní doby snadno zapomínáme. Na odpovědi, které přicházejí z komplikované jednoduchosti přírody. S neodvratným příchodem průmyslového a v dnešním čase informačního věku naráží lidstvo na nově pokládané výzvy. Spolu s lidstvem však dnes naráží i celá planeta, a proto je důležité uvědomit si ducha doby, ve které žijeme. Zatímco lidé bez svého životního prostoru nemají šanci na život, sama planeta by byla za vymizení člověka snad i vděčna. Je tedy pouze a jen na nás, jak naložíme s darem přírody a dědictvím našich předků.

V lidské kultuře se s neustávající energií objevují nové hodnotové žebříčky, postoje, teorie řízení světa na makro i mikro úrovni. Mnohé z nich se projevují v každém momentu našeho života. Těžko nalézáme prapůvodce společenských pohybů a změn, jenž v době psaní tohoto textu provázejí světové dění. Pokud si dnes nejsou lidé rovni v hmotných a jiných parametrech, pak mají možnost vytvářet a respektovat vlastní žebříček hodnot a postoj k životu. A tak, na základě subsidiarity, vznikají na světě myšlenkové proudy, občanská hnutí a iniciativy všeho druhu. Spousta z nich má společného jmenovatele – udržitelnost lidské kultury v souladu s přírodou a obecně přijatelnými principy, jež vycházejí z přírodních zvyklostí. Návrat společnosti ke stavu, kdy ekonomické zájmy a síly sloužily lidem, ne naopak. Veřejné občanské iniciativy mají na světě místo zvláště tehdy, když jsou váhy spravedlnosti nahnuty velkou měrou na jednu stranu, ve prospěch menšiny a na úkor většiny. Jak lze podpořit tak široké spektrum občanských iniciativ v jejich snahách a nezačít stranit pouze jednomu myšlenkovému proudu? Lze pomáhat na více frontách a zároveň mít viditelné výsledky?

1. Témata a trendy jako motor změny

Přizpůsobit se znamená přežít. Jeden z všeobecně uznávaných přírodních zákonů jasně poukazuje na snahu každého pozemského organismu přizpůsobit se životním podmínkám a udržet svůj živočišný druh na světle světa. Adaptace¹ je průvodním jevem života každého životního organismu na světě. Nejinak je tomu u člověka. Jelikož člověk je tvor společenský, utváří také lidská společenství. Každé takové společenství lze s jistou mírou nadsázky považovat taktéž za živý organismus, jehož části mají samostatný život a roli, společně jsou však jako celek více než pouhá suma. V kontextu dnešní společnosti lze za takový organismus považovat, kromě jiných subjektů, také nevládní neziskové organizace, vznikající v prostředí, které posléze samy přetvářejí.

Pokud přijmeme paralelu přírody a kultury jako ekosystému, lehce si poté dovedeme představit pozici takovému subjektu ve vlastním okolí se všemi méně či více zřejmými vazbami se světem. Stejně jak se v čase organismy a ekosystémy vyvíjejí či upadají, přináší čas změny chování účastníků ekosystémů a změny samotného prostředí. Těmto změnám se musí přizpůsobovat stejně jako lidé i mezilidské struktury a vazby, které jsou životem utvářeny. Abychom poznali a pochopili prostředí, do něž je třeba se adaptovat, musíme nejdříve podniknout krátkou exkurzi do společenského dění.

1.1 Urbanizace

Průmyslová revoluce s sebou kromě technologického pokroku přinesla i urbanizaci, kterou lze dle Velkého sociologického slovníku² chápat jako prostorovou koncentraci lidských činností i obyvatelstva projevující se změnami v chování lidí, v jejich motivacích, v kult. vzorech i ve formách organizace společnosti. Tyto změny vyvolává život v prostředí s velkým počtem obyvatel, vysokou hustotou a značnou různorodostí obyvatel, aktivit i lidských výtvorů.

Urbanizaci můžeme v užším pojetí chápat jako kulturní a sociálně-psychologický proces, jehož prostřednictvím lidé získávají materiální a nemateriální

1 CAMPBELL NA, REECE JB. *Biology*. 8th ed. San Francisco (CA): Pearson/Benjamin Cummings, 2007. 1267 s. ISBN: 978-0321543257

2 *Velký sociologický slovník*. Sv. II, P-Ž. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996. s. 749-162. ISBN 80-7184-310-52

kulturu včetně vzorců chování, forem organizace a myšlenek, které vznikají ve městech a jsou pro ně typická. Člověk si tak v rámci adaptace osvojuje modely orientace v novém a odlišném životním prostoru, přejímá zvyky a hodnoty společnosti, ve které se pohybuje. Bez větší námahy lze po celém světě vysledovat místa střetávání, v nichž se koncentruje kapitál – znalostní, finanční a v neposlední řadě sociální. Mezi taková místa patří známá sídelní města univerzit (Uveďme Brno jako aspiranta na „Moravské Silicon Valley“), finančnictví (Například Londýnské „City“), ale také například „pouhý“ stůl v méně či více známých kavárnách a na dalších místech střetávání.

Jakožto komponent průmyslového kapitalismu zasahuje do života každého jednoho člena společnosti urbanismus na vícero rovinách. Jak uvádí publikace Dictionary of Human Geography (2000), města jsou chápána jako ohnisko produkce, distribuce a směny, jejichž průvodním jevem je koncentrace a centralizace majetku. Průvodčí jevy urbanizace pak umocňuje přesvědčení, že tok kulturních vlivů směřujících z měst je významnější než tok směřující do měst. A proto je důležité s urbanismem jako vlivným faktorem v práci počítat.

1.2 Globalizace

Druhá světová válka byl globální vojenský konflikt, jehož dopady pocítila velká část světa a jenž se stal s více než 60 miliony obětí dosud největším a nejvíc ničivým válečným střetnutím v dějinách lidstva. Když roku 1945 válka skončila, ještě téhož roku byla založena Organizace spojených národů (OSN) jako pojistka proti budoucím konfliktům podobného devastujícího ražení. Pohnutky pro založení takového společenství jistě tkvěly i v emocionální rovině – pomyslný hlad po celosvětovém usmíření a spolupráci se brzy promítl v založení mnoha nadnárodních společenství a aliancí, mezi něž lze započítat počínaje Marshallovým plánem na obnovu Evropy, OEEC, Radou Evropy, ECSC, OECD až po založení Evropské Unie jako politického integračního projektu a instituce Maastrichtskou smlouvou roku 1993.

Pojem globalizace se v 90. letech začal masově šířit světem, aby se posléze promítl ve společenské diskusi a vědomí jako „duch doby“. Tématu globalizace se široce věnuje ve své publikaci *Globalizace v sociálních souvislostech společnosti – Diagnóza a analýza* Oleg Suša³. Vědomí o globalizaci pomáhala utvářet diskuse o globálních problémech

3 SUŠA, O. *Globalizace v sociálních souvislostech společnosti – Diagnóza a analýza*. 1. vyd. Praha: Filosofia, 2010, s. 9-42, ISBN: 978-8070073209

společnosti, kdy od konce 60. let 20. století začal narůstat zájem o problematiku, což vyústilo ve veřejnou debatu ve zmiňovaných letech devadesátých. Objevila se rozporuplná pojetí pojmu globalizace, jeho zjednodušování či převádění na užší témata jako informační či mediální globalizace. Setkáváme se rovněž s interpretacemi negativními i pozitivními. Vzhledem k zaměření práce se nebudeme v budoucích kapitolách zabývat všemi aspekty globalizace dopodrobna, i přesto je vhodné věnovat průvodním jevům globalizace velkou pozornost.

Poznání obou stran mince globalizačních snah je předpokladem objektivního vnímání reality se všemi jejími aspekty. Jednání jednotlivých aktérů v nevyrovnaných mocenských podmínkách v souvislosti s působením politických, kulturních, ekologických atp. má důsledky v socio-kulturní rovině, kde vyvolávají konflikty, morální krizi a v neposlední řadě politické výzvy⁴.

Proti vytváření dalších sociálně-ekonomických nerovností se v roce 2011 postavily miliony lidí po celém světě, a to nezávisle na místě či hlavním důvodu demonstrací.

Ačkoliv spektrum dnes velmi zřejmých „výzev“ je široké, v občanské společnosti existuje konsenzus – něco není v pořádku. Rozhodování o osudu sebe a vlastního okolí může být dnes obtížnější, jelikož koncentrace moci nadále rozevívá nůžky propasti mezi ovládajícími a ovládanými. Dohledání odpovědnosti za více či méně morální činy s celosvětovým dopadem je s prohlubující se transformací mezinárodní politiky i místních společenství se stává mnohdy nemožným. Omezená možnost kontroly napomáhá tlakům mocenských skupin pokračovat ve „vykořisťování“ jedinců i celých států, kteří v rukou nemají dostatečnou moc změnit chod dějin.

*„Jakkoliv rouhavě to může znít, **demokracie už nestačí na řešení úkolů, které jsou před námi. Složitost a technická povaha dnešních problémů znamená, že volení zástupci leckdy nedokážou včas přijmout potřebná kompetentní rozhodnutí**“.* *„Zdá se, že lidé potřebují společnou motivaci v podobě společného nepřítele, aby se dokázali spojit a spolupracovat... hledání obětních beránků je taktika stará jako lidstvo samo. **Když nevíte, co s domácí politikou, odveďte pozornost k hrozbám z vnějšku. Sjednotme národy proti vnějšímu nepříteli, buď skutečnému, nebo k tomu účelu vymyšlenému. Při hledání nového nepřítele, který nás sjednotí, nás napadlo, že se k tomuto účelu dá využít znečištění, hrozba globálního oteplování, nedostatek vody,***

4 HARDT, M., NEGRI, A. *Foreword*. In FISHER, J., PONNIAH, T. *Another World is Possible*, 2nd. ed. London: Zed Books Ltd, 2003, s. xvi – xix, ISBN: 1842773283

hladomor a podobně... Skutečným nepřítelem je však lidstvo jako takové.“⁵

Některá sdělení a postupy vedoucích představitelů vrcholné politiky a finančnictví mohou ve světle dnešních okolností vyznít jako lidsky nepřívětivé prostředí podobné dříve v Československu oficiálně nedostupným románům George Orwella 1984.

V roce 2002 se v Brazílském Porto Alegre uskutečnilo historicky první celosvětové shromáždění World Social Forum, jehož ústředním tématem bylo selhávání „projektu globalizace“ na filosofické, politické, ekologické a ekonomické úrovni. Událost se stala jedním z viditelných projevů nesouhlasu široké veřejnosti se systémovým selháním, majícím za důsledek pokračující rozrůstání nerovností a nestability ve světě. Shrnutí z diskusních kruhů na nejpalčivější společenská témata je velmi kvalitně zpracováno ve sborníku *Another World is Possible*⁶, s jehož výstupy je počítáno i v budoucích kapitolách práce.

1.3 Sociální souvislosti dnešní ekonomiky

Jak již bylo uvedeno v kapitole Urbanismus, migrace populace do měst měla za důsledek koncentraci kapitálu a vědomostí, nicméně stejně tak se změnilы potřeby – především distribuce potravin. Zatímco ve venkovských oblastech se běžná rodina dokázala uživit z vlastních zásob, v městech se rozšířila potřeba získávání potravin formou nákupu. S rozvojem dopravy a obchodních příležitostí se brzy nabídka produktů ve městech natolik rozšířila, že kultura konzumní společnosti byla na spadnutí. Poptávka společnosti dala živnou půdu rozvoji velkoobchodních společností, které se vlivem globalizace transformovaly v nadnárodní organizace. Ty jsou dnes bezesporu jedním z nejhlasitějších hráčů dnešního světa. Organizační struktury nadnárodních organizací přesahují hranice národních států a jejich hra na globálním poli mnohdy dostatečně nebere v potaz místní zájmy. Jejich úsilí věnované boji o zákazníka ve vysoce konkurenčním prostředí často má vliv na neúměrný tlak na jednotlivce, sociální skupiny a regiony v mnoha rovinách. Jak uvádí Oleg Suša (2010)⁷:

„Součástí globalismu je kultura globálního konzumerismu s mýtem kapitalismu jako

5 KING, A.,SCHNEIDER, B. *The First Global Revolution (The Club of Rome)*, 1.ed., s.l.: Orient Blackswan, 1993, str. 70-75 [286 s.] ISBN: 978-0679738251

6 Světové Sociální Fórum preferuje definici sebe samého jako „otevřený prostor – plurální, různorodý, nevládní a nepartizánský – který stimuluje decentralizovanou debatu, reflexi, vytváření návrhů, výměnu zkušeností a spojenectví napříč hnutími a organizacemi zapojenými do konkrétních akcí vstříc větší solidaritě, demokracii a férovému světu...stálý prostor a proces tvorby alternativ k neoliberalismu. viz. 4

7 Viz. 3

světa nadbytku, lákavého svádění a příslibu růstu očekávání i nápodoby vzorů životního stylu hédonických radovánek, k nimž jakoby není potřeba práce. Nezaměstnanost je však reálným problémem, jenž ruší možnost konzumu pro postižené lidi a stává se faktorem jejich sociálního vyloučení....Je tedy paradoxem soudobého neoliberálního globalismu i strategií globalizovaného kapitálu a jejich hodnotových strategických priorit sloučit dvě neslučitelné věci – podporovat další neomezené šíření globální spotřeby a hodnot konzumerismu a přitom víceméně ignorovat či reprodukovat rostoucí nezaměstnanost, nerovnosti a chudobu v globálním měřítku, jež znamenají sociální vyloučení, a tím vyloučení z konzumování...Udržování a globalizace kultury konzumerismu v situaci prohloubených nerovností mezi zeměmi globálního Severu a globálního Jihu i uvnitř jednotlivých zemí postrádá již dnes dlouhodobější ekonomickou racionalitu, nejen racionalitu sociální a ekologickou.“

Hovoříme přitom o úzkém komunikačním propojení odlišných částí světa, které svojí povahou předurčují přirozené rozdíly. Snahy vyrovnat se obrazu ideálního kosmopolitního člověka uvádí běžného občana do pasti „krysiho závodu“, o něm ve svém díle *Bohatý Táta, Chudý Táta* hovoří Robert Kyiosaki⁸. Ve zkratce se jedná o kariérní snahu ve společnosti, jenž má lidem přinést onen příslib radovánek, o němž se zmiňuje ve výše uvedené citaci Oleg Suša.

Tato fakta zmiňují především z mého osobního přesvědčení, že honba za penězi v dnešní společnosti dává zapomenout na jiné hodnoty, než jsou peníze. Zatímco politik by měl být i dobrým ekonomem, ten se v politice bez znalosti sociálních souvislostí nemůže příliš pozitivně pro občanskou společnost projevit v dlouhodobém horizontu. Události let minulých jasně poukazují na systémové selhání, o kterém se shodují nejen signatáři manifestu publikovaného na WSF 2002, ale napříč občanskými iniciativami⁹ i odpůrci transferu veřejných financí¹⁰ a hájení zájmů privátní sféry bankovních institucí, vedených vládnoucí elitou.¹¹

8 KYIOSAKI, R., LECHTER, S., *Rich Dad Poor Dad: What the Rich Teach Their Kids About Money That the Poor and Middle Class Do Not!*, 1. vyd., s.l.: Business Plus, 2000, [207 s.] ISBN: 0446677450

9 Viz. kap. 2.1

10 BLOOM, G. : předneseno na shromáždění Evropského Parlamentu, Štrasburg, 11. května 2011. cit. [2011-12-15]. Dostupné online s českým překladem na <<http://euroseptik.cz/godfrey-bloom-dluhovou-krizi-vytvorili-politici-a-centralni-banky/>>

11 Vice in FREELAND, Ch., *The Rise of the New Global Elite*. The Atlantic [on-line], cit. [2011-

Občanské iniciativy se svými sociálními sítěmi přebírají roli protiváhy moci, kterou stále pevněji drží v rukou hrstka nejvlivnějších lidí a lobbistických skupin. Kupříkladu v Bruselu, ústředním rozhodovacím bodu Evropské Unie, sídlí přes 200 nadnárodních obchodních společností. Přibližně deset tisíc profesionálních lobbistů pak hovoří za věc dalších minimálně pěti set lobbistických skupin snažících se protlačit své zájmy k jednacím stolům evropských politiků. Bylo a je slyšet spousta hlasů, že Brusel není tak blízko občanům EU, jako by se mohlo na první pohled zdát z informačních kampaní organizovaných právě tímto politickým aparátem, a přesto je Brusel byrokratickým hřištěm, pohodlným především pro lidi, kteří se v tomto umí pohybovat. Jsou to zastupitelé společností, asociací, mediální agenti, profesionální lobbisté a dokonce lidé, kteří jsou schopni svým klientům vylepšit image. Vztahy mezi politickým aparátem a zájmy nadnárodních společností se uzavřely v těsnou spolupráci, což je mnohdy v přímém rozporu s programem, za nějž byli veřejní činitelé svými občany zastupitelskou demokracií zvoleni. Již v roce 1973 se tehdejší komisař pro průmysl Altiero Spinelli nechal slyšet s návrhem „zabývat se ekonomickými a sociálními problémy vyvolanými aktivitami multinacionálních společností“. I přesto je dnes faktická symbióza mezi EU a podnikateli zřejmá.¹² V takové situaci se hájí a udržují počestné zájmy občanské společnosti v politickém souboji poměrně těžko, a proto je role neziskových organizací a iniciativ důležitým hráčem na poli soutěže nejen o zdroje, ale i společenské hodnoty. James Randerson, korespondent britského deníku The Guardian ve svém článku¹³ shrnul zprávu OSN o rozložení bohatství ve světě. Dle této zprávy vlastní 40% světového bohatství 1% procento populace, kdežto 50% dospělých lidí na světě vlastní dohromady pouhé 1% bohatství.

„Diskriminace je založena na nerovném rozdělení zdrojů a příležitostí.“¹⁴

2. Nestátní nezisková organizace a její formy

Úvodem kapitoly bych rád navázal na autorskou studii autorů Ing. Vladimír

12-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2011/01/the-rise-of-the-new-global-elite/8343/1/>>

12 Vliv lobbyingu na politiku EU je ústředním tématem publikace autorů BALANYÁ, B., DOHERTY, A., *Odvracená strana EU*, Košice: Paradigma.sk vyd. 1., 2000, vydání 1., Belén Balanyá&kolektiv, překlad Mikuláš Hučko, Paradigma.sk, ISBN: 80-968603-2-1

13 RANDERSON, J., *World's richest 1% own 40% of all wealth, UN report discovers*. The Guardian [online], cit. [2011-12-15]. Dostupné z WWW:

<<http://www.guardian.co.uk/money/2006/dec/06/business.internationalnews>>

14 CELIBERTI, L. *Discrimination and Intolerance* In FISHER, J., PONNIAH, T. *Another World is Possible*. 2.

Vyd. London: Zed Books Ltd, 2003, s. 247

Hyánka, Ph.D. A Ing. Tomáš Rosenmayera¹⁵ z centra pro výzkum neziskového sektoru a uvedl čtenáře do tématu nestátních neziskových organizací obecně uznávanou strukturálně-operacionální definicí L.M. Salomona a H.K. Anheiera¹⁶, kteří ve své publikaci uvedli český ekvivalent cizojazyčné definice, podle níž do neziskového sektoru patří organizace, které jsou:

1. Organizované (organized), tedy vyznačující se jistou institucionalizací své struktury.
Fungují např. na základě jasně formulované zakládací smlouvy či zřizovací listiny, mají stanovenou organizační strukturu a náplň činnosti, apod.
2. Soukromé (private), tedy institucionálně oddělené od vlády. Tento rys NNO by neměl být mylně interpretován jako oddělení těchto organizací od státních financí, které pro ně jsou stále velmi významné v celé vyspělé Evropě a dokonce i v USA.
3. Nerozdělující zisk mezi vlastníky (non-profit-distributing). Tento požadavek je poměrně jasný, český právní řád tento faktor zohledňuje v definici organizací založených za jiným účelem, než je podnikání.
4. Samosprávné (self-governing), tedy disponující vnitřní strukturou se stanovením řídicích a kontrolních kompetencí.
5. Dobrovolné (voluntary). Překládá se také „s účastí dobrovolníků“ a znamená existenci nějakého dobrovolného elementu, konkrétně participaci dobrovolných pracovníků. Jednotlivé NNO se samozřejmě budou lišit v intenzitě a formě tohoto prvku své charakteristiky.

Jednotlivé druhy právních forem jsou zakotveny v zákoně o sdružování občanů, jehož přesné znění lze nalézt pod označením 83/1990 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Ačkoliv se probíraná témata budou mnohdy týkat i obecně prospěšných společností, nadací či nadačních fondů, v dalších kapitolách se povětšinou budeme věnovat občanskému sdružení, jakožto majoritním zástupci NNO v České republice dle údajů ČSÚ, kdy v roce 2010 existovalo 72 111 právnických osob tohoto typu. Neziskovému

15 HYÁNEK, V., ROSENMAYER, T. *Ekonomické výsledky neziskových organizací v ČR* [online]. Dostupné na

www: [online]. Dostupné na [www: <http://www.e-cvns.cz/soubory/CVNS - autorská studie.pdf>](http://www.e-cvns.cz/soubory/CVNS_-_autorská_studie.pdf)

16 SALAMON, L.M. Et al. *Global Civil Society. An Overview*. 1st. ed. Baltimore: The Johns Hopkins University, 2003. [64 s.] ISBN 1-886333-50-5

sektoru se v naší zemi věnuje například informační portál neziskovky.cz nebo již zmiňované Centrum pro výzkum neziskového sektoru, který naleznete na internetové adrese <http://www.e-cvns.cz/>, kde lze nalézt mnohé podrobnější informace.

Porozumět pozici 3. sektoru v občanské společnosti bude snadnější, pokud více rozebereme možné pohledy na rozdělení moci ve společnosti. Již tradičním způsobem uvažování o modelech vzájemné existence je model partnerství veřejného a soukromého sektoru, přičemž s důrazem bere v potaz hodnocení ekonomického a hmotného kapitálu. Zatímco veřejný sektor má v rukou pravomoci regulatorního, legislativního a administrativního charakteru s určitým finančním kapitálem, privátní sektor je specifický především finančním kapitálem a efektivitou vlastního konání. Spolupráce soukromého a veřejného sektoru přináší občanské společnosti rozvojovou činnost v oblastech jako je budování veřejné dopravní infrastruktury, utváření vzdělávací soustavy, zdravotnictví či obrany. Pro model partnerství veřejného a soukromého sektoru je užíváno zkratky PPP z anglického Public Private Partnership¹⁷. Tento model ovšem poněkud přehlíží vliv sociálního kapitálu¹⁸ na utváření společnosti, 3. sektor je z tohoto konceptu poněkud vyloučen a dotčené organizace jsou nuceny hledat jakékoliv možnosti získání vlastního vlivu. Partnerství vylučující zástupce místních komunit a jednotlivců tak mnohdy mohou napomáhat vzniku znevýhodnění:

„What's interesting is not so much the question of whether having information (or not having it) can affect the distribution of power in society - obviously it can, but not independently of other more dominant factors such as economic disadvantage, access to sources of political influence, and so on - but the nature of the information culture from which such language arises.“

(Harris, 1996)¹⁹

Společné zájmy, hodnoty a postoje utvářejí v naší společnosti prostor k budování kolektivní identity a pocitu příslušnosti. Občanská sdružení vznikají tam, kde se koncentruje zájem veřejnosti být aktivní – směřují za společenskou poptávkou. Svobodná vůle člověka vykonávat činnost vypovídá o jeho životních motivech,

17 [Partnerství veřejného a soukromého sektoru](http://www.czech.cz/cz/66396-partnerstvi-verejneho-a-soukromeho-sektoru), Czech.cz [On-line], [cit. 2012-1-6]. Dostupné z WWW: <<http://www.czech.cz/cz/66396-partnerstvi-verejneho-a-soukromeho-sektoru>>

18 ŠAFR, J. *Sociální kapitál. Koncepty, teorie, měření*. Praha: FF UK 2007. Dostupné z WWW: <http://www.socdistance.wz.cz/publikace/FF071115_Socialni_kapital.pdf>

19 HARRIS, K. Social Inclusion in the Information Society. In Wilcox, D. (Ed.), *Inventing the Future: Communities in the Information Society*. Brighton: Partnerships Books.

potřebách a možnostech. Občanská sdružení vznikají za účelem řešení určitého problému, vznikají i z důvodu volnočasových či profesních aktivit tam, kde se pohybuje daná komunita, vyznávající společné hodnoty. Jejich trvání je tak právě tak dlouhé, jaká je jejich potřeba ve společnosti.

Věnujme se občanským sdružením především ze sociálně-antropologického pohledu jako prostoru pro vzájemnou společenskou interakci v tom nejširším slova smyslu. Rozmanitost zájmů a forem mezilidských společenství se zdá být ruku v ruce s diverzitou kultur nekonečná, i přesto však lze uvažovat o právní formě, která sdružuje širokou škálu aktivit a pomáhá nám přesněji definovat záběr této práce. Z praktického důvodu autor vybral právě občanské sdružení jako jmenovatele mezilidských společenství, jimiž se budeme zabývat.

2.1 Funkce nevládních neziskových organizací ve společnosti

Dnešní doba přináší občanským iniciativám výzvy a příležitosti, s nimiž se musí pro vlastní přežití vyrovnat a přizpůsobit sebe i své okolí. Duch doby jasně naznačuje roli informací kolem nás natolik, že se skloňuje sousloví informační věk dříve než jindy. S důrazem na důležitost lidstvo investuje tolik úsilí do dostupnosti informací, až prostor lidského vnímání, času i prostoru je mnohdy saturován na úroveň, kdy konkurence sdělovacích prostředků začíná být, v souvislosti s dalšími společenskými faktory, nezdravě konkurenčním prostředím. Neziskové iniciativy tak před sebe přirozeně kladou otázky, jak si získat pozornost lidí a udržet vlastní organismus naživu. Neziskové iniciativy tak dnes mnohdy fungují jako „společenské lepidlo“, nástroj pro komunikaci s lidmi, jenž mají společné zájmy. K tomu užívají mimo jiné metody i nástrojů, které jim přináší paradoxně jeden z původců informačního šumu – ICT technologie a snadno dostupná lidská zkušenost a potenciál, jakožto výtěžek moderního způsobu života.

2.1.1 Občanská sdružení jako platforma pro vznik a stabilitu sociálních sítí

Občanská sdružení dle zákona o sdružování občanů - 83/1990 Sb. slouží v zájmu volného sdružování občanů jako právnické osoby mající za cíl směřovat k naplňování společně definovaných cílů a činnosti v souladu se zákonem a postoji členů. Jako takové jsou vhodným nástrojem pro organizování občanské iniciativy a sdružování občanů a organizací. Občanská sdružení napomáhají koncentrovat lidi se společnými zájmy a napomáhat jejich vzájemné interakci. Za typickým příkladem takových organizací

lze považovat například Skaut, existující takřka v každé zemi světa. Skauting je mezinárodní hnutí, jehož cílem je výchova a sebevýchova lidí všech věkových kategorií. Na tomto obecně známém pojmu si lze snadno ukázat, že jeden název dokáže vytvářet a udržovat kolektivní identitu a příslušnost k hodnotovým žebříčkům.

Abychom lépe pochopili vztah mezi lidmi, jejich specifiky a organizacemi, jenž tyto lidi koncentrují, je třeba si jednoduše popsat, jak takové občanské sdružení vzniká a proč funguje jako spojka mezi jednotlivci a skupinami. Občanská sdružení jsou bezesporu hlasitými aktéry v sociálních sítích člověka a utvářejí se jako společné projekty nad platformou – sociální síti vytvořené mezi zakládajícími členy organizace.

Občanské sdružení, jehož praxe je podnětem pro vytvoření tohoto dokumentu, vzniklo roku 2008 na základě náhodného společného setkání budoucích zakládajících členů. Rozhodnutí o formalizaci společných hodnot a uzavření kolektivního partnerství bylo výstupem spolupráce v zájmu řešit společně určitý cíl. Dříve vzniklá síť mezilidských vztahů – sociální síť, a interakce uvnitř vedla ke zformování společného sociálního organismu, jemuž bylo dáno společně vybráno jméno, které v roce 2012 oslavilo pětileté výročí existence. Organizace vznikla nad sociální sítí jako společný projekt, jehož cílem je nadále rozvíjet a udržovat sociální síť v provozu. Dnes toto občanské sdružení zdědilo prvotní účel vzniku sociální sítě – podporuje kolektivní myšlení a práci nad společnými výzvami a funguje tak jako vyhlídková věž nad plochou sociální sítě. Jeho název pochází z japonského slova konekuto – spojovat.

2.2 Veřejná politika podpory neziskového sektoru

Veřejná sféra na svých bedrech vždy nesla v duchu demokratických zásad dohodu o hledání konsenzu, ctění odlišných názorů a potřeb a respektování většiny. Utváření společenských celků a shromažďování lidu je jednou ze záruk demokraticky řízených regionů, tyto záruky lze vystopovat již v kolébce současné demokratické společnosti, starověkém Řecku. Již tehdy se utvářely politické aliance a frakce více či méně stavějící v důraz nutnost společenského konsenzu a vzájemné pomoci v době nutnosti. I dnes lze dle politických programů jednotlivých stran rozlišit myšlenkové proudy směřující tím či oným směrem, historický vývoj však pomáhal utvářet veřejný prostor právě na základě interakcí mezi zástupci jednotlivých sociálních politik. Potřeba shromažďovat se i přes dnešní proklamované hodnoty stále existuje, koneckonců

události uplynulých let dávají znát opětovnou silnou mobilizaci sociálního kapitálu za účelem zastavit pomyslné rozšiřování propasti mezi jednotlivými sociálními vrstvami.

Zatímco se mocenské síly snaží uzurpovat kapitál pro svůj další růst, postižení občané mobilizují a státy se snaží politikou podpory veřejného sektoru a dalšími prostředky uspokojit nespokojené vrstvy občanů a vyhnout se tak lidovým nepokojům. Úzké socio-ekonomické vazby veřejných činitelů a mocenských snah mají za následek nedůvěru ve vládu jednotlivých zemí. Jak řekl britský politický zastupitel v EU Nigel Farage vyjádřil v jednom ze svých veřejných proslovů na půdě evropského parlamentu k aktuální problematice občanských demonstrací, „poslední možnost obrany běžných lidí je násilí“. Lidé se k poslednímu a nejméně citlivému řešení problémů staví především ve společnosti ostatních stejně rozhněvaných lidí.

Rád bych historickými událostmi jakými jsou tehdejší defenestrace v českých zemích, nebo blokování přístupu do bankéřské čtvrti Wall Street v New Yorku či aktivity španělských Indignados (Rozhněvaní) poukázal na poslední instanci spravedlnosti, na kterou se lidé obracejí – obracejí se sami na sebe, na veřejný kulturní prostor dnešního světa. Jako takovému, poslednímu ochránci lidských práv na důstojný život, dávají lidé mnohdy větší mandát než je zákon reprezentovaný státem.

Potřeba kolektivní sounáležitosti již od pradávna lidem vštěpuje nejen potřebu někam patřit, ale napomáhá jedinci angažovat se v občanských iniciativách a podporovat jejich činnost, jelikož příště to mohou být oni, kteří budou v potřebě po naslouchání.

V současné době se podpora veřejného sektoru, do něhož lze zařadit i nevládní neziskové organizace, realizuje ve vertikální i horizontální rovině třemi formami:

- ⤴ Podpora „zdola“ - Crowdsourcing, jedinci
- ⤴ Kolektivní podpora – vzájemná podpora na horizontální rovině
- ⤴ Podpora „shora“ - afirmativní akce jako daňové úlevy, dotace

Obecná kultura solidarity v naší zemi se z mé vlastní zkušenosti zvyšuje se zvyšováním dostupnosti dobrovolnických aktivit, platí to zejména pro uživatele komunikačních prostředků prostřednictvím internetu.

2.3 Nezisková organizace jako subjekt síťové ekonomiky

Nezisková organizace mnohdy laické veřejnosti svým názvem o sobě napovídá,

že její činnost není zaměřena na ekonomický růst, občanská sdružení a další formy nestátních neziskových organizací tak mnohdy bojují o vlastní pověst ekonomicky udržitelných organizací mnohdy více, než komerční společnosti. Nezisková totiž neznamená ztrátová, což se mnohdy stává předmětem vřelé diskuse mezi zastánci neziskového sektoru a protějškem. Dobrovolná sdružení tak vedle vlastní programové činnosti informují veřejnost o výhodách investic do neziskových organizací a v souladu s vlastní politikou a právní úpravou působí na ekonomickém trhu na stejných rovinách jako komerční společnosti. Tváří se jako zaměstnavatel, klient i dodavatel. Za pomoci sesterských společností nebo v rámci samostatných organizačních jednotek provádí marketingové operace nikterak odlišné od běžného produktového marketingu, jaký vidíme u dodavatelských společností.

Produkty jsou však specifické vlastní náplní – ať už se jedná o službu nebo výrobek, vždy mají za cíl podpořit rozvoj dané neziskové organizace a v konečném důsledku obohatit vlastní klienty především o společenské a duchovní hodnoty.

Vzhledem k povaze činnosti a soustředění se na dobročinné aktivity se však neziskové organizace ne vždy dostávají do situace, kdy si mohou dovolit nabízet vlastní komplexní produktové řady, jako to činí komerční společnosti, jenž podporují výzkum a vývoj vlastními i investičními finančními prostředky. V 3. sektoru se tak ujmula aktivita zahrnující spektrum finančních i věcných zdrojů, říkáme jí fundraising. Navyšování zdrojů za účelem rozvoje aktivit dané neziskové iniciativy se z velké části spoléhá, jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, na spolupráci se soukromým sektorem, a to formou filantropie skrze granty společensky zodpovědných organizací, dárcovské programy pro fyzické osoby, daňové úlevy a optimalizace a v neposlední řadě vlastní hospodářskou činnost, jejíž předním cílem není rozdělovat zisk mezi vlastníky právnické osoby, nýbrž zabezpečení provozu organizace. Mezi tyto hospodářské aktivity lze počítat poskytování vlastních služeb za úplatu, prodej dobročinných předmětů, pořádání sbírek, soutěžních hlasování a tak dále.

Techniky Fundraisingu úzce souvisí s aktuální náladou a situací na trhu. Dle dat uveřejněných Českým statistickým úřadem bylo v roce 1990 v naší zemi pouhých 3 879 občanských sdružení, zatímco v roce 2011 se dle prognóz ČSÚ a firemního monitoru Albertina v naší zemi vyskytovalo celých 72 981 občanských sdružení. Zcela zřejmý nárůst občanských sdružení i dalších právních forem NNO logicky vyústil v silnější saturaci trhu neziskových organizací, následně doprovázenou zvýšením konkurenčního

prostředí v boji o distribuci bohatství. Prostupující vliv posilující ekonomické integrace a technologického pokroku vyústil v potřebu neziskových organizací přizpůsobit se hyperkonkurenčnímu prostředí globalizovaného a ekonomicky stále více integrovaného trhu s doprovázejícími ekonomickými náladami, jenž v době ekonomické konjunktury negativně ovlivňují distribuci bohatství do sociálního systému, a to v plné souvislosti s aktuální vládní politikou dané země. Mnohé neziskové organizace tak nemohou spoléhat na přerozdělení bohatství z veřejné sféry, jako to ponejvíce vidíme u neziskových organizací zaměřených na pomoc domácnostem, obecně pojímané jako komunitní sociální služby. I přesto se však některé organizace spadající do systému podpory rodin s dětmi potýkají s obrovskými problémy při hledání vhodných grantových výzev a jejich fundraisingové aktivity se tak ubírají sběrem svépomoci a soukromého kapitálu.

Jako zakladatel občanského sdružení mohu s ohledem na dosavadní zkušenosti konstatovat, že podmínky v dnešní společnosti směřují koordinátory sdružení k rozvoji podnikatelských aktivit, za což jim mnohdy hrozí právě ze strany státu obtíže spojené se zákazem podnikatelské činnosti. Tato atmosféra dává vzniknout pojmu sociální podnikání, jehož jádro je založeno právě na podpoře občanské společnosti v nejširším slova smyslu – počínaje rozdělením zisku přes smysl vlastních produktů a služeb, konče vytvářením regulérních pracovních míst.

Neziskové iniciativy se tak stávají plnohodnotnými ekonomickými subjekty se všemi náležitostmi a bojují o zájem klientely v globálním konkurenčním prostředí stejně tak, jako komerční organizace s nadnárodním kapitálem. Není žádným tajemstvím, že pro velké změny v kulturních, environmentálních i zdravotních oblastech je třeba bojovat s velmi silnými protivníky z řad komerčních organizací, jejichž gro z vlastní podstaty vylučuje člověka a jeho svobody jako ústřední zájem, a to právě v sázce na maximalizaci zisku. Neziskové organizace bojují o zdroje proto, aby mohly do prvních linií postavit lobbisty, organizovat informační kampaně a protesty – tomuto jevu říkáme protiváha moci a zejména v posledních letech se dostává za pomoci alternativních sdělovacích prostředků na popředí zájmu společnosti. V dnešní době, kdy je vzájemné propojení všech účastníků sociálního i ekonomického systému dosahuje na vrchol lidských schopností udržovat kontakt, mnohem více viditelný i další rozhodující faktor pro úspěch komerčních i neziskových organizací – tímto faktorem je dopad. Odběratele služeb a zboží dnes mnohem více zajímá společenský, environmentální i ekonomický dopad na všechny články výrobního i spotřebního řetězce. Těžební společnosti fosilních

paliv se vši silou snaží reinvestovat získané prostředky do komunitních služeb, revitalizace a kulturního dění v oblasti jejich působnosti, obecně výrobní podniky se snaží prezentovat pozitivní ekologickou stopu a důstojné pracovní podmínky.

Pozitivní dopad na společnost dříve nebo později nahradí zisk na pomyslném Piedestalu prodejního faktoru. Společensky zodpovědné společnosti ve světle událostí získávají razantní konkurenční výhodu v boji o zákazníka. Typickým příkladem je prodej služeb a zboží, z jehož zisku je část věnována na společensky přínosné iniciativy. Kolečko se uzavírá a vzniká sociální podnikání v rámci všech doprovodných podmínek a jevů síťové ekonomiky, kde se důležitým faktorem úspěchu stávají především vzájemné vazby, kontakty a důvěra. Dle nově vznikajících podmínek a nálad ve společnosti se zařizují neziskové organizace k tomu, aby dokázaly pružně reagovat a nabízet řešení společenských výzev tak, aby uspokojily poptávku a zabezpečily si nejen finanční zdroje pro jejich další existenci. V hluboce provázané síťové ekonomice sice finanční kapitál stále funguje jako primární hybatel rozvoje a inovací, nicméně neméně důležitým obchodním, chcete-li směnným prostředkem, se stává informace ve svém nejširším pojetí – ať se jedná o důvěrné interní informace, povědomí o společenském přínosu daného ekonomického subjektu nebo know-how.

V konečném důsledku síťová ekonomika vnáší paradoxně do svého původního smyslu dva poměrně vylučující se přístupy – posiluje ostrý kapitalismus a rozvoj monopolů a akvizic, na druhou stranu však skrze vlastní průhlednost – za pomoci odběratelů – tvrdě postihuje ty nejvíce kapitalisticky zaměřené společnosti. Za všechny případy lze uvést občanskou neoblíbenost bankovních institucí v poslední dekádě.

„Hlavní rada muže, který vzkřísil Argentinu, tedy zní: Nevšímejte si bank, ale lidí s hypotečním chomoutem na krku. Proto první, co udělal, bylo prodloužení hypotečních splátek. „Představitelé MMF tehdy prohlásili, že jsme porušili základní pravidla kapitalismu,“ vzpomíná Lavagna a dodává: „Oni prostě zapomněli, že zruinovaní lidé nekonzumují a že stimul růstu je tak ochromen.“ A radí Řekům, aby místo placení bankám investovali do vzdělání, vědy a nových technologií, do infrastruktury – a zbavili se tak závislosti na sektoru služeb a turismu. Na ironickou otázku, zda má mezi bankéři mnoho přátel, odpovídá exministr vždycky stejně: „Oni mě nenávidí! To jim však nebránilo, aby v roce 2005 – dva dny poté, co jsme dokončili restrukturalizaci našeho dluhu – neškrábali na dveře a nenabízeli další půjčky.“

Takto se vyjádřil v článku týkajícím transformací Argentiny po krachu v roce 2002 v

periodiku PROFIT²⁰ bývalý argentinský ministr hospodářství Robert Lavagna.

Jak tato nanejvýš politická a ekonomická zpráva souvisí s občanskými sdruženími a síťovou ekonomikou je nasnadě – vazby mezi společnostmi a zájmy lidí jsou na odív a vytváření prostředí pro vytváření otevřených ekonomik a vlád – v nepřiliš povedeném provedení eGovernment v naší zemi nebo upřednostnění zájmů obyvatel nad zájmy bankovních institucí při státním bankrotu. Zatímco klasický kapitalistický model MMF podporuje finanční trhy na úkor společenského soužití a sociálních opor, ministr hospodářství se rozhodl pro podporu vlastních obyvatel. S tím dozajista souvisí následná politická nálada k rozvoji sociálních jistot a hodnot ve společnosti.

2.4 Idea komunity

Abychom lépe porozuměli významu slova komunita a správně pochopili jeho vztah k pojmům sociální síť a občanské sdružení, věnujme část kapitoly o občanských sdruženích tomuto pojmu. V následujících řádcích si vysvětlíme co pojem komunita znamená, definujeme si rozsah a užití pojmu a budeme blíže specifikovat pojem komunita pro budoucí užití pojmu.

Jak uvádějí autoři jednoho ze základních slovníků sociologie, komunita je jedním z nejméně uchopitelných a vágních pojmů sociologie s dosud velmi nejasným specifickým významem²¹. Jedním ze základních poznatků je bezesporu fakt, že společenský vliv formuje komunity různými způsoby, je třeba proto chápat rozličnost forem komunit i přes jejich společné prvky.

2.4.1 Klasické teorie a upřesnění tématu

Vedle historických definic komunity se v odborné literatuře uvádí rovněž rozdělení komunit, jehož metodika nám nejlépe umožní vytyčit jasné hranice pojmu komunita, provázející podstatnou část práce. Hovoříme o rozdělení komunit popisných a aktivních. Popisnými komunitami rozumíme tu skupinu obyvatel, jenž má něco společného a členství v nich je mnohdy bezděčné a nevyžaduje žádnou proaktivní činnost jedince. V tomto směru rozumíme pojmu komunita jako popisu určité skupiny lidí – lze hovořit o komunitě seniorů, zdravotně postižených, nezaměstnaných či

20 BARTŮNĚK, J. Hlas Argentiny: Peníze nebo rajčata! *Profit*. 2012, ročník 23, číslo 9., s. 14-15. ISSN 1805-2529

21 ABERCROMBIE, N. *The Penguin dictionary of sociology*, 4th. ed., New Jersey: Prentice Hall. 2001, [464 s.]. ISBN: 978-0140513806

obyvatelích jednotlivých měst nebo příslušníků sociálních skupin.

Aktivní komunita se vyznačuje především osobním uvědoměním svých členů o příslušnosti ke skupině lidí, s nimiž sdílí společný zájem. Aktivní komunity se vyznačují vlastními řídicími orgány, snahou o dosažení stanovených cílů. Pro názornost lze užít příkladu, kdy z široké komunity nezaměstnaných vzejde občanská iniciativa akčního spolku nezaměstnaných – členové takového spolku se spolu scházejí a aktivně plánují naplnění společných cílů. Vzhledem k praktické povaze dokumentu se budeme věnovat především proaktivním komunitám, jejichž činnost se promítá v každodenním životě a s potřebou naplňovat kolektivně potřeby se v dnešní době setkáváme velmi často. Aktivní komunity nám rovněž nabízejí možnost hledání a vytváření vlastní identity, stávají se proto místem utváření kultury a osobního rozvoje člověka.

2.4.2 Proč komunity vznikají

Obyčejný selský rozum dokáže napovědět fakt, že některé komunity jsou pro jednotlivce přirozené a vznikají bezděčně v reakci na svět a přírodu – komunity popisné jako zmínění nezaměstnaní, senioři nebo obyvatelé jednotlivých měst. I přes veškerou snahu popsat vznik těchto komunit by šlo vzhledem k našemu záměru úspěšně pochybovat o přínosu takového snažení. Zaměřme se proto na vznik aktivních komunit jako na prostor k sociální interakci a společenskému pokroku. Komunity vznikající za nějakým účelem nejsou jen prostorem pro komunikaci v nejširším smyslu slova, jsou to místa koncentrace sociálního kapitálu a utváření pocitu soudržnosti a příslušnosti, kde každý jednatel vynakládá úsilí k rozvoji sebe samého i svého okolí. Vznik takových uskupení je rovněž výstupem potřeby naplňovat vnitřní motivy jedinců, jako o vnitřních potřebách člověka hovoří Abraham Maslow²².

Pyramida Abrahama Maslowa nám dokáže být průvodcem pro užší pochopení procesu vznikání lidských společenství. Již samotná příslušnost jedince k aktivní komunitě dává na oddiv plnění deficienční potřeby sounáležitosti, ve městech pak lze hovořit i o zesílené potřebě jistot a bezpečí – v extrémních případech lze jako příklad uvést spolky domobrany v nebezpečných městských částech. Členství v aktivní komunitě se však na pomyslné pyramidě potřeb jedince projevuje i v růstových

²² Více informací in MASLOW, Abraham. *Motivation and personality*. 3. vyd. New York: Harper&Row Publishers, 1987, 293 s. ISBN 978-0060419875.

oblastech, jmenovitě v potřebách úcty a uznání, seberealizaci. Být členem společenství dává jedinci možnost zdokonalovat se a uspokojovat vlastní potřeby na všech úrovních.

Doposud nezminěnou úrovní je rovina fyziologických potřeb, jejíž vynechání může pro zakladatele aktivních komunit vyústit ve zpomaleném vývoji budoucích aktivit organizace. Při hledání dobrovolníků a členů sdružení je třeba počítat s jejich vlastním úsilím o naplnění potřeb ve fyziologické rovině. Toto úsilí mnohdy neusnadňuje jednotlivcům uvolnit své kapacity pro rozvoj růstových potřeb. Z tohoto důvodu jsou zakládány organizace nuceny uzavírat zaměstnanecký poměr a napomoci jedinci naplnit vlastní fyziologické potřeby – v čase monetárního systému směny obdrží jedinec za svoji práci peníze, za které později naplňuje například vlastní potřebu obživy. Kolektivní činnost však probíhá spíše ve vyšších úrovních pyramidy, ty pak mohou v konečném důsledku napomoci plnění i těch nejzákladnějších potřeb.

Zakládaná občanská sdružení v tržním prostředí prostřednictvím vlastních nástrojů usilují o přízeň ostatních příslušníků společnosti, jejich strategií je pak uspokojení potřeb jednotlivce. Snaha uspokojit vnitřní potřeby a motivy člověka je velmi důležitou součástí vnitřní i vnější politiky komunit z jednoduchého důvodu – vnitřní motivy a potřeby člověka nejsou tak prchavé jako vnější motivace. Respektování potřeb člověka napomáhá komunitám nejen snižovat fluktuaci členů, ale posiluje identitu kolektivu i jedinců.

2.4.3 Komunita ve světle dneška

Lidská společenství se po celou historii jejich existence potýkají s aktuálními světovými trendy²³, nástrahami a příležitostmi. Historická zkušenost i moderní doba přinášejí na světlo nové pohledy na řešení výzev dnešní společnosti. Mezi jednu z nejlépe viditelných potřeb je překonávání geografických, jazykových či kulturních hranic. S pokrokem technologií například v rámci komunitního rozvoje poskytují neziskové organizace svým členům služby pro zvýšení dostupnosti – mezi ně lze zařadit informační systémy, vzdělávací platformy a další technologické prostředky.

Hovořím zde především o technologiích z jednoduchého důvodu, vede mne k těmto myšlenkovým pochodům pocit založený na kolektivní zkušenosti – technologie napomáhají otevřít a propojit prostor mezi geograficky i sociálně-ekonomicky vzdálenými protějšky. V době kdy informace jsou novým zlatem jsou nástroje k jejich

23 Více v kapitole 1.2 Témata a trendy jako motor změny

získání s investovaným úsilím natolik přístupné běžným lidem, že přístup k informacím se stává každodenním průvodcem člověka na Zemi. Mnohé studie zabývající se vlivem informačních technologií na člověka a společnost nasvědčují právě na upjatost dnešní společnosti na komunikační prostředky.

V posledních deseti letech se s nástupem internetových aplikací pro komunikaci rozvinul především mezi mladou obecnou populací názor, že sociální síť existuje na internetu. Napomohl k tomu především zrod mnoha internetových aplikací pro sdílení informací. Sociální sítě však neexistují pouze na internetu, což na vysoké úrovni ve své publikaci uvedla Rosabeth Moss Kanter²⁴, profesorka Harvard Business School, kde se zaměřuje na strategii, inovaci a vedení pro změnu. Ovšem Rosabeth nebyla jediná, kdo ve své praxi rozeznal specifika změny „kamenných“ organizací na „internetové“, stejně tak jako dávají snadno dostupné technologie šanci zakládat nízkonákladové občanské iniciativy i komerční společnosti. Společnosti vznikající a působící na internetu jsou označovány jako „Dotcom“, jejich zakladateli jsou po zručnosti užití moderních technologií především mladí lidé do 30 let. Mění se pozice starších zkušených lidí, směr přesunu znalostí se mění a mladší lidé se stávají mentory pro své nadřízené.

Zakladatele občanských iniciativ nepřekvapí nutkání „Dotcom“ komunit transformovat se naopak v komunity „kamenné“, existující v reálném světě i s vypnutým počítačem, a to především z důvodu lepšího naplňování vnitřních potřeb členů a posílení soudržnosti. Mnohé závisí na osobním kontaktu s lidmi, plytkost obsahu internetového spojení v porovnání s osobní schůzkou znemožňuje či jinak ovlivňuje mnohé druhy interpersonální interakce – diskuse, vzdělávání a vedení lidí, o nichž si povíme v pozdějších kapitolách.

Myšlenky izolovaných jedinců a skupin s překonáním nejen geografických hranic začaly interagovat s okolním světem natolik, že mnoho z nich se začíná hlásit k iniciativám, o nichž by se ještě před 10 lety nemusely vůbec dozvědět – za všechny lze hovořit o příkladech nejviditelnějších – mediální manipulaci masových médií a cenzuře ve světě. Nástroj o němž hovoříme se jmenuje internet, je tak pestrý a plný paradoxů natolik, kolik samo lidstvo vytvoří. Zatímco občanské iniciativy mohou využít nástrojů pro decentralizaci řídicích struktur, informační oddělení zpravodajských služeb a úřady

24 KANTER, Rosabeth. *Evolve! : Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*. 1. vyd. Cambridge: Harvard Business Review Press, 2001, 304 s. ISBN 978-1578514397.

koncentrují data i rozhodovací pravomoc pomocí nových technologií stejně úspěšně. Již není nutné přemýšlet nad tím, zda technologie ano či ne. Zabývejme se tedy otázkami kdy a jak.

3. Lidé a naše sítě

3.1 Co je to sociální síť?

Když v roce 1961 Alexander Lesser²⁵ vydal v periodiku *Southwestern Journal of Anthropology* svůj text, zabýval se i přínosem tehdejšího holistického modelu „primitivních izolovaných“, používaného v antropologii. Ačkoliv se v této kapitole nebudeme zabývat existencí izolovaných společenství, je zřejmé že mnohé sociální agregáty nelze za pomoci teorie později označované za mýtus dobře chápat. I přesto se tehdy řešení této otázky stalo ohniskem zájmu o nový prostor ke studiu vztahů. Studování sídelních komunit přímo vedlo k uznání širších společenských vazeb.

Stručné historii vývoje pojmu sociální síť se ve svém článku *The Concepts of 'Field' and 'Network' in Anthropological Research* věnuje Edward J. Jay²⁶, autor knihy *A tribal Village of middle India*. S odkazem na vědecké kapacity (Friedl, Lundberg a Lawsing s jejich studií o chování jedinců nebo skupin, Barnes nebo výše zmíněný Alexander Lesser) hovoří o významech a struktuře mezilidských vazeb a jejich interakci na „herním poli“, jak lze s nadsázkou označit kupříkladu prostředí města Bremnes na západě Norska, jemuž se věnoval právě Barnes²⁷, který je zároveň prvním uznávaným autorem pojmu sociální síť.

Právě strukturální vazby a vzájemná interakce se staly předmětem síťových analýz, jenž lze dnes jednoduše realizovat v malém měřítku pomocí experimentálních technologických pomůcek, o kterých však budeme hovořit až v dalších částech práce. Pro lepší představu se nejvhodnější pomůckou pro pochopení struktur v rámci sociální sítě zdá být vizualizace rovněž uvedená a podrobněji popsaná v článku Edwarda J. Jaye.

25 LESSER, Alexander. *Social Fields and the Evolution of Society*. *Southwestern Journal of Anthropology* Vol. 17, No. 1 (Spring, 1961), pp. 40-48

26 JAY, Edward. *The Concepts of 'Field' and 'Network' in Anthropological Research*. London: Royal Anthropological Institute of Great Britain and Ireland, 1964, č. 64, s. 137-139. ISSN 00251496. Dostupné z WWW: <<http://www.jstor.org/stable/2797693>>

27 BARNES, J. A. *Class and committees in a Norwegian island parish*. *Human Relations*. London: London School of Economics, 1954, č. 7, 39 - 58.

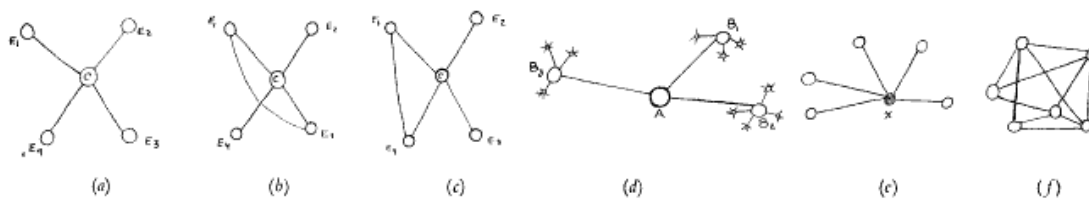


FIG. 1. FIELDS AND (f) A NETWORK

Pochopení vzájemných vazeb mezi jednotlivci a skupinami je jednou z důležitých prerekvizit pro budoucí rozvoj vlastní zájmové komunity. Teoretický základ vědění toho, jaké druhy interakce lze v procesu vytváření sociální sítě očekávat, napomáhá vnitřní vizualizaci mezilidských vztahů. Přehled o strukturách existujících v rámci sociální sítě se v konečném důsledku odráží na intenzitě, konzistenci, koncentraci a trvání interakcí. Ve výše uvedených modelech tak lze vysledovat vazby obvyklé v rodinách stejně jako jiných druzích kolektivních společenství – občanských sdruženích.

Kupříkladu v prvotních fázích zakládání občanského sdružení se potýkáme s výzvou, jak rozvoj vnitřní komunity organizovat centralizovaným způsobem podobným hvězdě (viz. figura 1.e) – totiž dostatečnou intenzitu lze v prvotních fázích mnohdy vypožorovat pouze u jednoho či několika málo členů vznikající komunity. S rozvojem v čase se objem interakce mnohdy zvyšuje natolik, že jedinec konající službu „ústředný“ vyřizující interakci mezi jednotlivci přestává svoji práci zvládat a brzy přichází syndrom vyhoření. Tomuto omezujícímu a mnohdy likvidačnímu komunikačnímu deficitu se komunity přirozeně snaží vyhnout a vlastní sociální síť decentralizují (viz. figura 1.d) – což v konečném důsledku ústí v delegování pravomocí i zodpovědnosti s prvky na nižší úrovni složek daného společenského systému. Zcela specifickou topologií je v dnešním světě nazývaná topologie Peer-to-Peer (P2P), mnohdy mylně označovaná jako platforma softwarových, hudebních a filmových pirátů. Zkreslení povědomí o strukturách sociálních sítí ve společnosti tak v očích společnosti pozměňuje společenský význam pojmu P2P a mnohdy jej utlačuje na ústraní a hranici se zákonem. Ačkoliv se laicky tato topologie označuje jako spojení „každý s každým“, její předností je především jakási abstraktní nezávislost jedince na systému i naopak. Ačkoliv můžeme být v naší nejširší možné představě důležití pro miliony lidí na celém světě napříč společenskými skupinami, naše nepřítomnost nečiní celý systém nefunkčním. V případě hvězdicové topologie by náhlá absence centrálního prvku jistě mohla znamenat zánik

dané sociální sítě. Není tedy žádným překvapením, že se lidé přirozeně snaží komunikovat s lidmi na pravém místě – předávání sofistikovanějších informací přes prostředníka totiž nemusí být dost dobře možné a efektivní, jak se o problematice zmiňuje H. Mintzberg (1993)²⁸. V publikaci autor rovněž pokládá řečnickou otázku týkající se důležitosti efektivního fungování organizace, když se zmiňuje právě o strukturách sociálních sítí mezi účastníky sociální sítě. Nemusí se nutně jednat o koordinátory v občanských sdruženích, ale rovněž se problematika v každodenní praxi dotýká například i jednotlivců aktivních v komunitním plánování městského rozvoje, pracovníků ve státních institucích i zaměstnanců a manažerů obchodních společností.

Co tedy znamená sociální síť? Sociální sítě lze chápat mezilidské vazby primitivních klanů v jihoamerických pralesích, naši vlastní jadernou i širokou rodinu, partu přátel kolem nás a ve světle technologického vývoje dnešního světa i komunikační platformy, které nám stále více ukazují že koncept 6-degrees, tedy fakt že od kohokoliv nás dělí 6 „skoků“, je poměrně vděčným argumentem pro tvrzení, že svět je malý.

3.2 Jak sítě fungují

V odborném světě se mezilidským vztahům věnuje nespočet publikací za pomoci mnohých vědních disciplín, nerad bych však v následujících řádcích věnoval pozornost odkazováním na bezesporu kvalitní díla kapacit z oblasti psychologie, sociologie a jiných. Uveďme si namísto toho některé klíčové prvky, s nimiž se v běžné praxi setkáváme.

Úvodem bych však rád uvedl především jedno klíčové slovo Reciprocita – opěťování, rovněž známe jako zákon akce a reakce. Reciprocita je důležitou složkou každého vyváženého mezilidského vztahu počínaje láskou, konče pracovním vztahem. Bez reciprocity nemůžeme dost dobře hovořit o kvalitní mezilidské vazbě.

3.2.1 Teorie sociálních sítí v praxi neziskové organizace

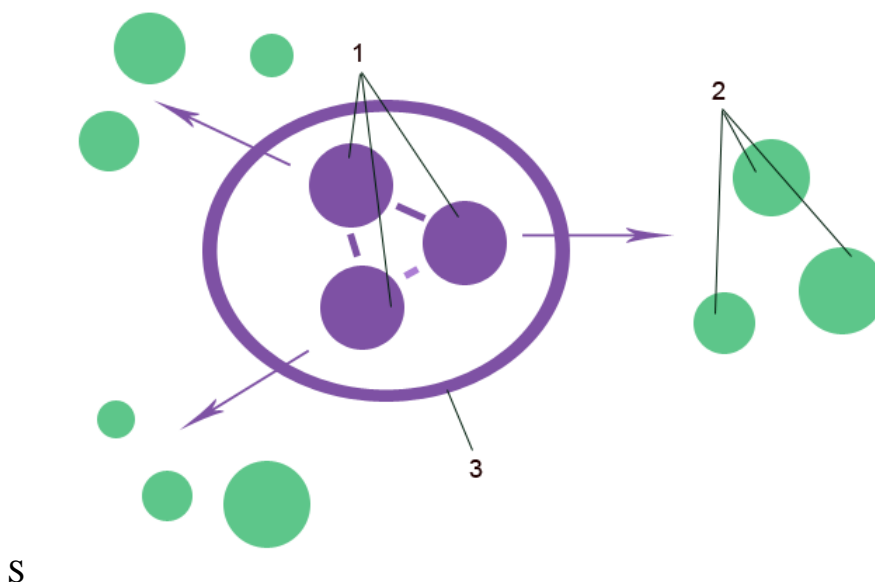
Ačkoliv nadpisem kapitoly uvádím do popředí neziskové organizace, níže uvedené řádky nezřídka popisují praxi organizací dalších právních forem vyskytujících se v tržním prostředí občanské společnosti. Rád bych úvodem k důležité kapitole o praxi sociálních sítí v organizacích poznamenal, že úkolem kapitoly je seznámit čtenáře se škálou různých organizačních struktur, s nimiž se může v každodenním sociálním

28 MINTZBERG, Henry. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. 1. vyd. s.l.: Prentice Hall, 1992, 312 s. ISBN 978-0138554798.

kontaktu setkat. Na probírané téma existuje množství literatury především v anglickém jazyce. Problematika zasahuje do vědních oborů psychologie, sociologie, biologie, sociální antropologie a podobně.

Když jsme s přáteli před 5 lety ustanovili oficiálně naše občanské sdružení, setkali jsme se plnou měrou v roli nově vznikající buňky, jak se lze inspirovat v přírodních zákonech. Nově vznikající sociální organismus vznikl na základech úzké spolupráce několika málo členů. Pro názornost uvádím ilustrační obrázek č.1, na kterém lze rozeznat uzavřenou skupinu tří lidí, jenž se shodli na společných hodnotách a zavázali se ke společnému plnění úkolů. Možnost doplňovat se v určitých oblastech nám dalo příležitost udělat si představu o organizační struktuře naší začínající organizace, kdy jsme měli možnost jako malý tým naplno investovat svůj čas do vlastních kolegů. To nám přirozeně napomohlo blíže specifikovat strategii růstu komunity. Organizační struktura zmiňovaného typu se tedy osvědčila v ranné fázi vzniku sociální sítě.

1. Spolupracující členové
2. jedinci mimo pracovní skupinu
3. pracovní skupina



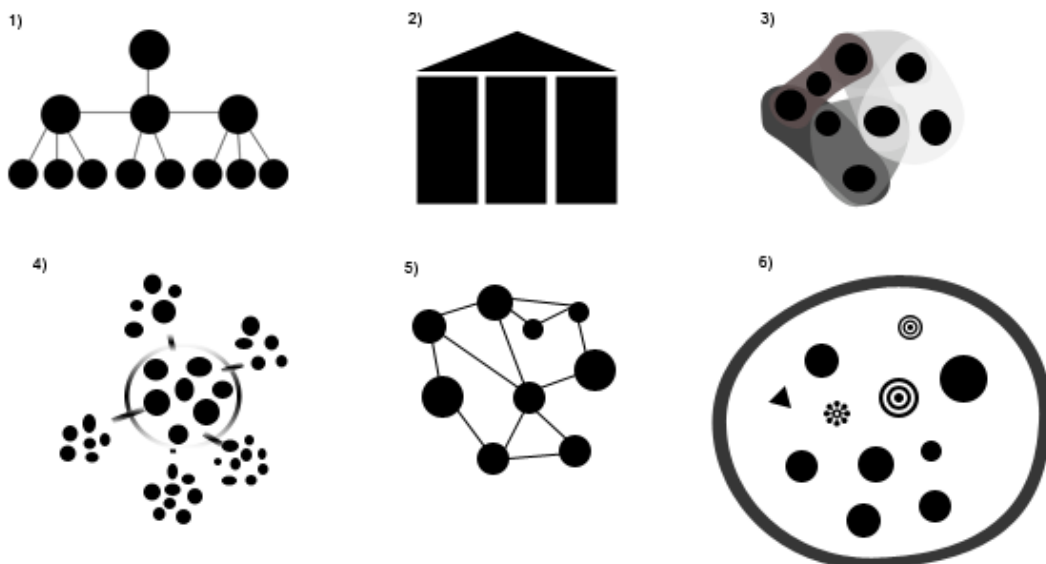
postupem času se vývoj uskupení v proměnlivém prostředí přizpůsobuje a přirozeně se snaží utvářet organizační strukturu. Z veřejně dostupných informací o organizacích lze vypožorovat struktury organizací, jež se osvědčují v daném prostředí. Kupříkladu

organizace, jejichž struktura je ponejvíce inspirována hierarchickým modelem, se osvědčují spíše ve stabilním a příliš neměnném prostředí. Výběr vhodné struktury ovlivňuje mimo jiné i efektivitu organizace, kterážto se odvíjí z velké části od schopnosti vzájemné komunikace. Vytvoření a změny designu organizační struktury se odvíjí od vnitřních a vnějších podmínek, mezi něž lze zařadit tři stěžejní faktory, z nichž první jsou podmínky vnějšího prostředí.

Samotné vnější prostředí a jeho specifické nároky a možnosti formují organizační strukturu z velké části na z velké části na základě stability prostředí, jak je již uvedeno. Pro prostředí chovající se spíše dynamicky logicky ústí v jiné vývojové podmínky vybrané organizace. Zatímco se nejen v západním světě ujmul řízení podniků a institucí formou „Command and Control“, založené spíše na hierarchickém modelu, společenský rozmach přirozeně vedl k ke zvýšení proměnlivosti vnějšího prostředí. Je známým faktem, že byrokracie spojená s výše uvedenou organizační strukturou negativně ovlivňuje schopnost rychlejšího přizpůsobení vnějším podmínkám. Jako typický příklad lze uvést zpravidla státní instituce. Pomalejší přizpůsobování se vnějšímu okolí však zajišťuje kontinuitu a jako takové pomáhá regulovat příliš proměnlivá prostředí. Naopak ve stabilním prostředí se klasický hierarchický model stává efektivním a dobře vypočitatelným modelem organizační struktury.

Během dalšího rozvoje našeho malého společenství jsme se učením formou pokusu a omylu jsme se jako nezisková organizace během krátké doby seznámili s výše zmiňovaným hierarchickým modelem, mnohé negativní důsledky nás však přiměly k dalším snahám o rozpoznávání a budování vyhovující organizační struktury. Doprovodné nesnáze souvisely se zbývajícími dvěma faktory ovlivňujícími efektivitu organizace. Nejvíce zřejmým byl nesoulad organizační strategie a zvolené struktury, neboť právě celková strategie společenského celku by měla v případě úspěšné organizace souznít se strukturou. V případě opaku se organizace musí vyrovnat mimo jiné také s personální stránkou, kteroužto lze označit jako třetí faktor ovlivňující efektivitu celku. Od strategie a prostředí se odvíjí aktivity celku – zpravidla každodenně vnímáme především komunikační aspekty, přičemž sledujeme míru direktivnosti, stability a propustnosti. Je vhodné brát v potaz fakt, že ať už se jedná o jakýkoliv z druhů organizační struktury, její samotná existence v sociální síti se odvíjí od jedinečných podmínek vnějšího prostředí – občanské sdružení pro podporu zdravotně znevýhodněných má jiné potřeby než sdružení pro dobrovolnou výměnu zkušeností.

Před pokračováním v tématu pro názornost uvádím ilustrace vybraných struktur v sociální síti organizace. Přehled vybraných organizačních struktur:



1. Hierarchická

Tento typ organizační struktury je specifický svým technokratickým způsobem a orientací vnitropodnikové kultury na výkon, vlastní předvídatelností, udržováním standardů a formálností vlastního chování a jednání. Při hlubším studiu problematiky lze zjistit, že zavádí decentralizaci.

2. Divizní

Uvedený typ struktury zavádí zastřešující organizační jednotku, jenž zaštiťuje společnou politiku a vnitropodnikovou strategii, jednotlivé pilíře pak fungují jako samosprávné celky zaměřené na určitou činnost. Divizní organizaci si oblíbily především nadnárodní instituce a společnosti především díky tomu, že taková struktura zpřehledňuje organizační schéma.

3. Ad-hoc

Za cizím názvem ad-hoc se skrývá struktura, jejímž největším specifikem je její silná stránka, jenž se projevila například při budování realizačního týmu pro vytvoření atomové bomby v USA. Jelikož na největší zřetel byla brána bezpečnost projektu, rozhodlo se o využití silné stránky struktury. Silnou stránkou je možnost spolupráce na složitých projektech bez nutnosti toho, aby každý z členů realizačního týmu musel mít tušení o práci širokého kolektivu kolegů, ba ani o konečném účelu vlastní činnosti. Principu bylo užito k prevenci průmyslové špionáže a krádeže know-how.

4. Distribuovaná

Distribuovaná síť připomíná složitější hvězdicový model, tolik podobný první ukázce ku příležitosti založení modelové neziskové organizace. Specifickou vlastností distribuovaných sítí je jejich vysoká propustnost, dobrá schopnost delegování a interakce, koncentrace zájmových skupin. V tomto druhu sítí se uplatňuje namísto „hierarchického manažera“ spíše pojem koordinátor, jehož úkolem je iniciovat uživatelskou interakci, je zodpovědný za plnění potřeb svěřených členů i organizace. Jeho aktivní činností je zastupování organizace při komunikaci se členy. Na základě získaných informací přebírá zodpovědnost za udržitelnost okruhu lidí, ve kterém se pohybuje.

5. Síť

Pavoučí síť je nejuvěrnější podobou sítě, dobře známá z přírody. Ještě výraznějším, avšak abstraktnějším příkladem je vesmírný prostor obsahující prvky různé velikosti s příslušnou gravitací. Takové prostředí vytváří více či méně decentralizovaný prostor závislý na pomyslných gravitačních vlastnostech jednotlivých prvků. Zatímco některé prvky mají nízkou přitažlivost, jiné prvky této organizační struktury přitahují ostatní prvky více než druhé, avšak i přesto jsou ovlivňovány vnějším prostředím v nejšířším slova smyslu. Pokud by se jednotlivé prvky pouze přitahovaly, došlo by v určitém momentu k jejich

splynutí a podstata sítě – decentralizovat se, by pozbyla na efektu. Jednotlivé prvky tak na sebe reagují i srážkami a jako takové napodobují velmi věrně přírodní zákony. V posledních letech velmi skloňované spojení sociální sítě dalo za vděk vlastní publicitě především informačním systémům, které byly postaveny nad úrovní decentralizované sociální sítě. Za ty nejznámější zastupitele internetových sociálních sítí lze uvést integrátory sociálních sítí Facebook, Twitter, identi.ca, Anonplus a podobně.

6. Pizza

Pro zpestření uvádím zcela speciální formu organizační struktury, jejíž podobu si lze nejlépe vizualizovat pomocí obrázku simulujícího pokrm zvaný pizza. S modelem pizzy přišel finanční ředitel společnosti Eastman Chemical, Earnest Davenport. Zmíněná vizualizace dává do popředí nezávislost jedinců a jejich rozličnost. Tak jako na oblíbeném pokrmu, i zde se v jednom společném celku soustřeďují prvky různých vzájemně odlišných specifických vlastností. Zmíněnou vizualizaci lze s jistou nadsázkou přirovnat městskému sídlu z ptáčích perspektivy - ač jsme všichni různí a odlišní, máme něco společného.

Výše uvedené příklady organizační struktury však mnohdy samy o sobě neexistují pouze v jedné dané formě, kupříkladu formální hierarchická struktura prezentující řídicí strukturu organizace nezastupuje všechny zájmy a aktivit členů sociální sítě. Nejen že se jednotlivé typy struktur mohou překrývat, ale v souvislosti s rozsahem vizualizované sítě se mohou vzájemně i doplňovat. Organizační struktura organizace tak v konečném důsledku může vypadat jako smíšená abstraktní struktura, měnící svoji podobu na základě vnějších a vnitřních podmínek zvolené množiny členů sociální sítě.

Bližší seznámení s možnými strukturami a jejich specifickými vlastnostmi je důležitým předpokladem pro další studium teorie sítí a její aplikaci v praxi. O organizační struktuře ve společnosti se lze dočíst v mnohé literatuře, za všechny bych však čtenáři rád doporučil průřezově orientovanou publikaci, jejímž autorem je výkonný

ředitel environmentální organizace Evergreen, Geoff Cape²⁹.

Vhodná struktura sociální sítě, chcete-li organizační struktura organizace, úzce souvisí i s komunikační strategií, jak již bylo uvedeno. Neziskové organizace při komunikaci s vlastními členy musí více než kdy v předchozích dobách pozastavovat nad způsoby oslovení a získání zpětné odezvy. Zvolená strategie a struktura organizace ve velké míře ovlivňuje úspěšnost iniciativy na více rovinách, uveďme si některé z nich a představme si, proč je pro nás souznění struktury a strategie s vnějším okolím tak důležité.

3.2.1.1 Členská základna

Struktura a s ní související strategie se každodenně dotýkají praxe organizace v uspořádání komunity, v míře její soudržnosti a rozsahu. Nezřídka může špatně zvolená organizační struktura vyvolat zvýšenou fluktuaci a pnutí mezi jednotlivci i pracovními skupinami, je proto velmi důležité věnovat při budování členské základny pozornost podmínkám vnějšího i vnitřního prostředí, v němž se organizace realizuje. V době, kdy se do popředí tlačí informační systémy a sdělovací prostředky všeho druhu, vedení organizací se těmto podmínkám přizpůsobují a vlastní struktury se snaží přeměnit v souladu s nově nabytými příležitostmi i požadavky. Není přitom nic výjimečného, když se organizace se zvolenou strukturou dopustí omylu a teprve následky nevhodně zvolené struktury ukážou skutečné potřeby a možnosti organizace. Mezi takové organizace patří i KONEKUTO, jehož aktivity s časem mění místní příslušnost. Samotná organizace pak nemá předem určenou místní příslušnost – z toho plyne i potřeba specifické organizační struktury, jenž umožňuje vytváření tzv. no-place komunit. Tímto pojmem rozumíme sociální sítě, jejichž činnost se neodvíjí od místa jejich vzniku, přičemž jejich aktivity a dosah závisí na místní příslušnosti a iniciativě samotných členů organizace.

S rozmachem moderních komunikačních prostředků se přirozeně v povědomí společnosti ujaly komunity vznikající na internetu. Jedním z velmi zajímavých a společensky přínosných faktů je relativně jednodušší možnost založit vlastní hnutí. Mladí lidé totiž velmi dobře pokročile ovládají nejen technologické nástroje, ale i jejich

29 CAPE, Geoff. *Growth, Change and Organizational Structure: The Evolving relationship between Form and Function*. Montreal, 2002. McGill University.

praktickou aplikaci a vybavení příslušným software, jenž jim dává do rukou výhodu schopnosti udělat si něco sám, případně ve spolupráci s přáteli.

Jak souvisí technologie s členskou základnou? Z historie jsou obecně známy příklady informačního managementu a mezilidské komunikace. Počínaje kurýry-běžci, přes založení první pošty, první internetové poštovní schránky, přes GSM technologie až po internetovou stránku, se služby dostupné členské základně vždy snažily a snaží zvýšit dostupnost, nabídnout příležitosti a usnadnit komunikaci – geograficky rozdílně umístění jedinci dnes mohou komunikovat za pomoci komunikačních platforem i s velmi vzdálenými či nedostupnými protějšky. Technologie v konečném důsledku překrývají organizační schéma a zplošťují hierarchii. Nad širokou sociální sítí se nachází komunikační platforma a jednotlivé projekty, realizované v rámci společně uznávaných hodnot. O tom jak lze tyto technologie využít se však dozvíme až v pozdějších částech práce.

3.2.1.2 Finance

Pro stručné uvedení do problematiky se pokusme představit si situaci, v níž jsme jako koordinátor projektu zodpovědci za organizování porad v týmu. V týmu je 5 lidí, přičemž my sami žijeme geograficky vzdáleni více než 200 kilometrů od ostatních členů týmu. Jelikož je projekt neziskového charakteru, nemáme vždy možnost vyžádat si krytí cestovného. Aby se zachovala kontinuita činností a jejich zdárný průběh, je třeba se s kolegy jednou týdně nebo měsíčně na celý den sejít.

Na kolik finančních prostředků může v konečném důsledku přijít jedno takové setkání? To je jistě jedna z prvních otázek, na které si budeme muset při plánování projektové schůze odpovědět. Zajisté by bylo milé, kdyby každé setkání doprovázel například catering a setkání by se nemuselo odehrávat v hlučném nádražním hostinci. Rovněž si nemůžeme dovolit pozvat většinu členů přes půlku země, když jste jediný člověk žijící v její opačné části. Pokud nemáme štědrého sponzora kryjícího naše pravidelná setkání, musíme přijít na způsob jak tyto porady financovat a optimalizovat jejich náklady. Co s tím?

Optimalizace provozních nákladů je otázkou celých mezinárodních společenství, státních zřízení, komerčních organizací, jedinců i neziskových iniciativ. Rozdělení bohatství v jednotlivých zemích jednoznačně ovlivňuje vnější prostředí, v němž se nezisková iniciativa utváří a transformuje se v právně platnou právnickou osobu a její

udržitelný provoz. Je veřejně známo, že spoléhat se na strukturální fondy státu je pro mnohé iniciativy nedosažitelné – ať již z důvodu minimální fiskální historie, dostupnosti odpovídajícího grantového řízení nebo složitosti celého procesu. Iniciativy se tak obracejí jednak na komerční sektor ale také na vlastní komunitu. Takovému způsobu financování se říká Crowdsourcing³⁰ a vyjadřuje původ věnovaných prostředků. Snahou o spolupráci s komerčním sektorem se pak organizace snaží získat strategické partnery a oboustranně výhodné vztahy. Všechny tyto fundraisingové aktivity se s příchodem moderních komunikačních technologií dostaly do zorného pole velmi širokého spektra pozorovatelů a získaly nástroje, jak komunikovat i bez možnosti osobního setkání. Dlouhodobým cílem dobročinných neziskových organizací je získat podporu veřejnosti a nalézt vlastní uplatnění. Nepotřebnost určité občanské iniciativy totiž zpravidla vyústí v její zánik. Sociální sítě – členská základna a komunikační platforma dávají sociálnímu organismu důvod existovat, životní prostředí i práci, za kterou bývá odměňována z veřejných i soukromých zdrojů. Správná struktura sociální sítě a s tím související strategie přežití z velké míry rozhodují o míře finančních prostředků získaných i vynaložených.

3.2.1.3 Smysl existence

Proč se lidé přidávají k neziskovým iniciativám a věnují svůj mnohdy již velmi omezený volný čas? Proč lidé ve volném čase dělají něco, co se může z ekonomického hlediska zdát jako málo prospěšná činnost? Pokud lidé ve svém volném čase čtou knihu, nepoznají nikoho nového a nevydělají ani korunu. Dělají to rádi, baví je to. Neziskové iniciativy mají něco, co jim komerční sektor mnohdy závidí – smyslnost. Právě žízeň lidí po činnosti která má smysl a dává jim příležitost vlastního osobního rozvoje v duchovní rovině a možnost pozitivně ovlivňovat své okolí. Tyto činnosti člověka uspokojují, zatímco jejich pracovní poměr není vždy v souladu s jejich představami o zajímavém zaměstnání. Neziskové organizace získávají podporu dobrovolníků prezentováním vlastního smyslu jejich činnosti a mají tak velmi dobrou pozici pro angažování vysoce kvalifikovaných lidských zdrojů, jenž jsou pracovní silou velmi iniciativní a naklonění vlastnímu rozvoji v dané oblasti.

Pokud byste se mne v průběhu pětiletého vývoje zeptali na smysl existence občanského sdružení KONEKUTO, pokaždé bych Vám pravděpodobně odpověděl, že podporujeme lidi s chutí dělat něco sami od sebe, s nadšením. Právě smysl existence a

30 Crowdsourcing – získávání zdrojů od komunity uživatelů

utváření strategií během vývoje sociální sítě uvnitř sdružení nám napomohl definovat specifické požadavky na výslednou organizační strukturu. Zatímco v prvních fázích vývoje dávalo sdružení směr seskupení malé skupiny lidí, pozdější proměny a implementace komunikačních procesů a technologií organizační strukturu transformovaly v plochou komunikační síť, jejíž kompetence v daných oblastech se delegují a rozdělení pravomocí a činnosti se tak decentralizuje a koncentruje tam, kde je aktuálně nejlépe opodstatnitelné. Zvýšený důraz na iniciativu jednotlivců a princip subsidiarity přímo ovlivňuje strategii i smysl celé organizace. Lepší vzájemné propojení jednotlivců a geograficky nelimitovaná komunikace jsou v dnešní době důležitým faktorem úspěchu nejen v naší neziskové organizaci z velmi zřetelného důvodu – umožňují organizaci lépe reagovat na proměny vnitřního i vnějšího prostředí a odrážet ve vlastních službách poptávku veřejnosti – neziskové organizace mají svoji hodnotu z velké části právě ve smyslu jejich činnosti.

3.2.2 Fenomén členství

Vnější prostředí o němž jsme hovořili v předchozí kapitole však ve skutečnosti působí na lidi samotné, iluzorní představa toho, že samotná organizace prožívá interakci s ostatními je ve skutečnosti obrazem společných hodnot i subjektivních motivů, které vyjadřují jednotliví členové jakékoliv organizační struktury – lidé. Proměny prostředí stimulují nebo potlačují rozmach sociální sítě. S rozšiřujícím se povědomím o naší komunitě se během let začali přidávat a odcházet lidé. V pevném jádře se rovněž vystřídalo více lidí, a přesto se rozhodli naše sdružení na určitý čas nebo navždy opustit. Vnitřní atmosféra jakékoliv organizace určitým způsobem koreluje nebo se vylučuje s představami, motivy a potřebami člověka. Kolektivní organizace pomáhají jednotlivci objevovat a posilovat vlastní identitu, stejně tak jako oni utvářejí jedinečnou atmosféru, chování a jednání organizace. Člověk jako tvor společenský si klade za jednu z hlavních potřeb právě potřebu sounáležitosti, pocitu, že někam patří a je k něčemu užitečný. Dobrovolné iniciativy dávají k tomuto účelu prostor více než široký a stávají se tak mnohdy celoživotní náplní člověka. V některých případech dobrovolnictví přerůstá nad běžný pracovní poměr, mění se životní hodnoty a člověk svůj život uzpůsobuje způsobu života, jemuž přirozeně navykl při spolupráci v rámci dané komunity. V ten moment se zpravidla vedoucí pracovníci organizací snaží pro tyto aktivní dobrovolníky zajistit finanční krytí jejich časových nákladů. Veškerá dobrovolná činnost jedinců se nutně odráží ve vitalitě organizace a dalších specifických faktorech. Fenomén členství se však

neomezuje pouze na organizace, nýbrž i na zdánlivě nsvázaná a dynamická hnutí, za všechny lze zmínit Hippiies. Kultura je velkou kouzelnicí při vytváření obrazu vznikající komunity a jejím rozvoji. Vytvářet vlastní kulturní obraz je dnes díky komunikačním technologiím a sdílení obsahu snadnější než dříve, jedním konkrétním příkladem za všechny je fakt, že zkušený uživatel internetu dokáže za pomoci určitých metod komunikovat nejen za sebe, ale i za jednu či více identit – takovou činnost vykonávají správci komunit a PR pracovníci každý den. V době papíru jednoduše nebylo možné snadno jako jednotlivec publikovat vlastní periodika a upozorňovat na desítky kulturních dějů a činností vlastní komunity, kterou zastupuje. Více o správě komunity a generování obsahu bude uvedeno v pozdějších kapitolách.

4. Nástroje a metody neziskové organizace v 21. století

4.1 Role ICT v rozvoji nestátních neziskových organizací

Pro informační technologie se v každodenní praxi komunitního řízení ustálil pojem Community Informatics (CI), proto se budeme držet pojmu vyjadřujícího adaptaci informačních technologií z komunitní perspektivy jako systému podporujícího správu informací, a to za účelem rozvoje činnosti a plnění potřeb komunit.

Dle Michaela Gursteina, autora prvního celistvého textu o problematice, lze CI definovat jako aplikaci informačních a komunikačních technologií (ICT) pro zavádění komunitních procesů a dosažení cílů, včetně překonání „digitálních hranic“ uvnitř i mezi komunitami. CI rovněž sleduje diskusi nad způsoby a podmínkami, za kterých se může přístup k ICT stát použitelným a užitečným širokému spektru uživatelů s cílem podporovat ekonomický rozvoj, zachování kultury, kreativitu a občanskou iniciativu.³¹

Nástroje o nichž tato práce hovoří dávají prostor mnoha paradoxům a možnostem – jedním ze jmenovatelů nového směru rozvoje komunit jsou tzv. no-place komunity, umožňující existenci mezilidských sítí nezávisle na geografickém umístění provozovatele sociální sítě – v našem případě občanského sdružení či jiného nestátního neziskového subjektu.

Ve výše zmíněných niancích nelze o CI hovořit pouze jako o domácím užití internetu, nýbrž jako o esenciálním pilíři existence občanských iniciativ. Community Informatics jsou interdisciplinárním oborem zasahujícím do oblastí počítačových věd,

31 GURSTEIN, M. *Community informatics: Enabling communities with communication technologies*. 1. vyd. Hershey, PA: Idea Group Publishing, 2000, 596 s. ISBN 978-1878289698.

managementu, informatice a knihovnictví, sociologie, vzdělávání, sociální politiky i místního a regionálního rozvoje.

4.1.1 Perspektivy ICT v neziskových organizacích

Informační technologie zastávají v součinnosti s uživateli širokou škálu uplatnění, uveďme si pro přehlednost dalšího zkoumání některé z potřeb, a to z pohledu řídicího člena organizace:

- ⤴ Potřebuji být v kontaktu s komunitou a mít přehled nad děním
- ⤴ Potřebuji prostor k vytváření a publikování obsahu
- ⤴ Organizační záležitosti jsou závazné, proto je třeba mít pořádek v organizování práce
- ⤴ Optimalizace nákladů na provoz
- ⤴ Překonání geografických překážek a zvýšení dostupnosti služeb

4.1.2 Dotcom organizace jako hnutí mladých

Internet se bezesporu stal prostorem, kde se mísí a realizují myšlenky, jejichž majiteli jsou mladí lidé. Tento jedinečný nástroj dává příležitost nejen komunikovat nehledě na geografické překážky, ale také dává vzniknout mnohým občanským iniciativám. Diskusní fóra a specializované internetové stránky se staly útočištěm vizionářů i praktických osobností. Podnikání v obecném slova smyslu – nejen komerční se stalo doménou lidí, kteří mnohdy ještě nemohou řídit automobil se stávají úspěšnými podnikateli.

4.2 Zkušenosti a znalosti

Celoživotní vzdělávání se v poslední době stalo velmi skloňovaným slovem, a přesto sdílení zkušeností a znalostí známe již jako dělbu práce či předávání rodinných řemesel na další pokolení. Podobným způsobem jsou v dnešní době zaučováni zaměstnanci v tzv. assesment centrech³² nebo přímo v praxi formou stínování. Přenos zkušeností z jednoho člověka na druhého obohacuje pracovní kapacity organizace a předává mu informace nutné pro jeho budoucí kompetence. Sdílení znalostí je velmi široký pojem, jemuž se věnuje mimo jiné i disciplína informační management či

32 Zaškolovací střediska mají cíl předat budoucím zaměstnancům provozovatele potřebné znalosti a zkušenosti pro výkon budoucí činnosti.

andragogika. Pokud jste v roli, kdy chcete posílit šíření znalostí a kolektivní paměť, je třeba hlouběji prostudovat anglické heslo knowledge management, pod nímž naleznete teoretickou základnu i praktické ukázky. Jedním z akademického hlediska diskutabilních nástrojů pro sdílení znalostí je internetová encyklopedie Wikipedia, která dala vzniknout dnes velmi rozšířené platformě pro sdílení informací Wiki. Tento nástroj je užíván ve vývojových střediscích, jako nápovědy, rozcestníky a místa pro koncentrování vzdělávacího software v mnoha komerčních i nekomerčních organizacích a iniciativách.

4.2.1 Základy znalostního managementu

Při práci v neziskové organizaci se lidé učí novým dovednostem – sociálním, technickým i intelektuálním. Na svých pozicích mají potřebu se specificky profilovat a prohlubovat vlastní zkušenosti. Není žádným překvapením, že příprava studentů pro jejich budoucí praxi mnohdy probíhá na příliš teoretické úrovni, zatímco jindy je valnou částí jejich vzdělávacího procesu i praktické činnosti. Během kontaktu s profesory a mentory za pomoci pedagogických metod poznávají nové skutečnosti a učí se pro jejich budoucí uplatnění ve světě. Proces, během něhož se vědomosti a zkušenosti přesouvají z jednoho jedince na druhého, je velmi důležitým faktorem úspěchu každé organizace. Na specifických pozicích zastávají svoji funkci mnohdy i tzv. nenahraditelní lidé, jejichž absence může negativně ovlivnit vitalitu organizace. Z tohoto důvodu se nejen neziskové organizace snaží podporovat své členy ve vzájemné výměně zkušeností, v rámci mnohaletých pracovních vztahů nabízejí výměnu pracovních pozic a dalšími způsoby minimalizují riziko spojené s koncentrací zkušeností a vědomostí na jedince. Sdílení zkušeností však není záležitostí týkající se pouze organizací. Otázkou otevřeného sdílení znalostí se zabývá studie OECD³³ o otevřených vzdělávacích zdrojích (OER), která je definuje jako digitalizované materiály dostupné zdarma, otevřeně a volně k dalšímu šíření pro pedagogy, studenty a samouky ve vzdělávání i výzkumu. OER obsahuje vzdělávací obsah, softwarové nástroje k vývoji, užití a distribuci obsahu včetně implementačních zdrojů jako jsou otevřené licence. Otevřené vzdělávací zdroje se odvolávají na akumulaci digitálních dat, která mohou být

33 Definice pojmu OER přeložena se svolením OECD:
OECD. *Giving Knowledge for Free: The Emergence of Open Educational Resources* [online]. 1.st. OECD Publishing, 2007 [cit. 2012-03-24]. ISBN 978-92-64-03174-6. Dostupné z WWW: <<http://dx.doi.org/10.1787/9789264032125-en>>

upravována a které nabízejí výhody bez omezování možností pro ty, kteří chtějí OER používat.

4.3 Průvodce technologiemi

Využití moderních technologií pro potřeby mezilidské komunikace a spolupráce skýtá mnohá úskalí i příležitosti, proto by člověk se zájmem o tyto technologie měl mít určité technické kompetence a znalosti, které mu usnadní výběr a následné využití těchto nástrojů v praxi. V budoucích kapitolách proto budeme hovořit o praktických činnostech nejen technického rázu, které mohou přispět k rozvoji Vaší vlastní neziskové iniciativy či organizace. Cílem průvodce není zpracování detailního postupu, nýbrž poukázání na možné cesty, doporučení a praktické zkušenosti spojené s implementací komunikačních prostředků. Pro názornost se v následujících řádcích budeme věnovat skutečným příkladům využití, jenž byly uplatněny v rámci vývoje a výzkumu. Výběr technologií je i přes jejich snadnou uživatelskou zkušenost akcentován především ve směru kvalitního zpracování a s tím spojené potřeby ovládat specifické znalosti ovládání s daným nástrojem. Než se posuneme dále, prohlédněme si tabulku, která nám pomůže přiblížit se povědomí o paradoxech doprovázejících implementaci komunikačních technologií.

Paradox	Popis
Kontrola/Chaos	Technologie umožňují regulaci a pořádek, mohou také vést k byrokracii a nepořádku.
Svoboda/Otrocktví	Technologie umožňují nezávislost a méně restrikcí, mohou však vést k závislosti a více resktrikcím.
Nové/zastaralé	Nové technologie poskytují nejnovější výhody vývoje vědeckého poznání, velmi rychle však zastarávají.
Kompetence/Nekompetence	Technologie mohou vyjadřovat atmosféru inteligence a efektivity, mohou však vést k pocitům ignorace či nemístnosti.
Efektivita/Neefektivita	Technologie mohou snižovat potřebné úsilí

a čas strávený určitými aktivitami, ale mohou vést i k opaku.

Splněné/Vytvořené potřeby

Technologie napomáhají plnění potřeb nebo rozhodnutí, stejně tak mohou vyžadovat realizaci potřeb, které dříve neexistovaly.

Asimilace/Izolace

Technologie napomáhají uvádění člověka do společnosti, mají však za důsledek i izolaci.

Zdroj: Mick and Fournier (1998)³⁴

4.3.1 Potřebné kompetence

Stručný úvod do technologií pro neziskový sektor je pojat způsobem přijatelným po středně pokročilé uživatele PC a internetu. Jedinec by měl mít osvojeny základy informačních technologií, ale i sociální kompetence nutné pro úspěšnou implementaci nástrojů v rámci organizace – i sebelepší nástroj je totiž k ničemu, pokud naši komunitu nepřesvědčíme o jejím přínosu pro budoucí společné využití.

4.3.2 Úvod do licenčních ujednání

Důležitým faktorem pro schopnost organizace využívat moderní technologie jsou bezesporu finanční nároky na spuštění a provoz, proto by potenciální správce nástrojů měl brát v potaz i realismus vlastních řešení odpovídající možnostem dané organizace. Ve světě dnes existuje kromě klasického proprietárního SW za tržní ceny i programové vybavení s licencí, jež umožňuje produkt zdarma užívat, upravovat a poskytovat technickou podporu za úplat. K drahým komerčním řešením mnohdy existuje varianta vytvořená dobrovolnickou komunitou ve světě, která rovněž zajišťuje její technologickou podporu.

4.3.3 Specifické vlastnosti OpenSource software

Užívání software s otevřenými licencemi vyžaduje větší znalosti a zkušenosti a mnohdy se dotýká úprav samotného zdrojového kódu, proto implementace OpenSource

34 Mick, D. and Fournier, S. (1998), "Paradoxes of technology: consuming cognisance, emotions, and coping strategies", *Journal of Consumer Research*, Vol. 25, September, s. 123-43.

řešení nemusí být dostupná všem iniciativám. Rovněž na rozdíl od proprietárního SW může obsahovat chyby, za jejichž opravu není nikdo přímo zodpovědný, jako je to u komerčního SW. To však neznamená, že software s otevřeným kódem je méně kvalitní a nefunkční. Stejně tak existuje mnoho příkladů, kde OpenSource software nabízí lepší užitnou hodnotu než komerční software s uzavřeným kódem. Výhodou otevřeného kódu je rovněž možnost úprav svépomocí – v momentě kdy sami ovládáte daný programovací jazyk nebo disponujete pracovní silou, jste schopni implementovat komunikační prostředky na velmi vysoké úrovni. Jedinečnost otevřeného programového vybavení tkví v motivaci jeho autorů – OpenSource software mnohdy vytváří vysoce kvalifikovaní vývojoví pracovníci ve svém volném čase, uplatňují zkušenosti nabyté v jejich intelektuálně velmi náročných zaměstnáních a zdokonalují se. Otevřené programové vybavení proto mnohdy poskytují i komerční společnosti – zaměstnancům dává tato činnost mnohem větší smysl, přitom se vydavateli software rozšiřuje pole potenciálních klientů. Díky tomu dnes OpenSource pokrývá většinu oblastí v činnosti s rozvojem technologií. Počínaje kancelářským balíkem, který napomohl vzniku tohoto dokumentu, přes grafické editory, vzdělávací pomůcky až po zdrojové kódy zajišťující provoz milionů webových serverů po celém světě.

4.4 Jednotlivé implementační celky

Ač technologie zasahují do mnohých organizačních aktivit, rád bych následující kapitoly věnoval skupině implementačních celků, jenž považuji za jedny ze základních a nejčastěji užívaných.

4.4.1 Komunikační technologie

Z pohledu koordinátora sdružení můžeme technologie chápat jako prostředky k dosažení kontaktu s komunitou a poskytování komunitních služeb podporujících interakci s členy a veřejností. Komunikační technologie rozdělujeme na fyzické a intelektuální – realizovány za pomoci programovacích jazyků. Z fyzických komunikačních technologií dobře známe například velmi rozšířené mobilní telefony, směrovače nebo zařízení, která zajišťují interakci s člověkem. Využití těchto nástrojů napomáhá virtuální platformě promítat se do fyzického prostoru a zajišťovat tak vlastní existenční infrastrukturu. Příkladem komunikační technologie par excellence je právě internetová síť, nabízející myšlenkovým proudům prostor ke koncentraci a profilování.

4.4.2 Technologie a metody pro týmovou spolupráci

Interní komunikace týkající se společného plnění cílů je velice širokým pojmem, pro větší názornost uvádím stručný přehled konkrétních řešení.

Emailová komunikace

Když na podzim roku 1971 počítačový technik Ray Tomlison odeslal vůbec první emailovou zprávu na světě, možná měl tušení o jeho budoucím velkém přínosu pro svého zaměstnavatele, společnost BBN. Email se však během dalších pěti let stal natolik oblíbenou formou komunikace za pomoci tehdejších počítačů, že potenciál objevil nejen Rayův zaměstnavatel, ale rovněž i výzkumní pracovníci, obchodní společnosti i vládní instituce. Internetová pošta se svým rozmachem začala potlačovat původní roli poštovních institucí a stala se novým významem pro slovo dopis.

Emailovou komunikaci dnes poskytují vedoucí společnosti na internetovém trhu, stejně jako můžete vlastní emailovou službu provozovat svépomocí. Email je nadále velmi vhodným způsobem pro interakci s uživateli, na jeho základě stojí mnoho informačních systémů. Jedinečná adresa tvořená ze jména, znaku @ a jména poskytovatele se dnes používá jako velmi spolehlivý identifikátor pro přihlašování do ostatních služeb.

Neziskové organizace mohou dnes využít například služeb poskytovaných globální společností Google, jejíž program pro podporu neziskových organizací nabízí celé spektrum služeb, mezi nimiž je rovněž poskytnutí 10 emailových schránek, což je dostačující počet schránek pro menší iniciativu. Výhodou tohoto řešení je minimální náročnost na správu technologií a jejich vysoká dostupnost. V jistých případech může být nevýhodou bezpečnostní riziko spojené s ukládáním dat na americké půdě, kde vládní podpora monitorovacích služeb může ohrozit Vaši nezávislost. Narozdíl od OpenSource nelze tuto hostovanou službu v případě potřeby příliš upravovat, pokud je to nutné.

Vlastní alternativou k poskytování emailových služeb svépomocí se nám v praxi dobře uplatnilo emailové řešení PostFix³⁵ s prostředím RoundCube, díky němuž v současné době provozujeme emailové služby pro potřeby našich členů i partnerské neziskové organizace, které o tuto službu projeví zájem. Součástí služeb je i technická

35 PostFix je OpenSource řešení pro poštovní server (MTA – Mail Transfer Agent) zabezpečující transport jednotlivých emailů pod licencí IBM Public License

podpora sestávající z návodů a online vzdálené plochy.

Komunikace v reálném čase

Výměna informací v reálném čase dává lidem od sebe vzájemně geograficky vzdáleným víceméně kvalitní možnost hovořit spolu takřka bez prodlevy, míra kvality této komunikace se odvíjí od využitých komunikačních kanálů – zatímco za nejjednodušší formu komunikace v reálném čase můžeme označit nástroje pro textové chatování, pokročilejší varianty realtime komunikace, jak se rovněž nazývá tento způsob v anglickém jazyce, nabízejí uživatelům možnost se navzájem slyšet i vidět – tyto nástroje pak nazýváme konferenční software – ten nám umožňuje setkat se s našimi protějšky i bez nutnosti cestování, přičemž ztrátu způsobenou absencí osobního kontaktu se konferenční nástroje snaží stírat poskytováním právě zvukových a obrazových dat na všech stranách kontaktu.

Mezi zástupce proprietárního software lze uvést technologii pro konferenční hovory Skype, jehož snadná použitelnost dává jeho uživatelům k dispozici škálu nástrojů počínaje textovým chatem, přes videohovor konče zasíláním souborů. Skype se velmi často a s oblibou užívá jako prostředek k realizaci krátkých týmových porad i osobní konzultace. Na straně OpenSource je situace s videohovory poněkud složitější, a to především z důvodu vyšší technologické náročnosti na provoz podobného řešení.

Zatímco se některé softwarové vybavení specializuje především na přenos textových informací a teprve následně podporuje i přenos videa a zvuku, druhý typ SW naopak prvotně podporuje videohovory a textové služby jsou jen doprovodné. Jak najít kompromis vyhovující potřebám lidí nenáročně komunikovat pomocí textu a v případě potřeby se obrátit na pokročilejší komunikační technologii?

Zdárným způsobem se veřejné dobrovolné komunitě vede vývoj a užití komunikačního protokolu XMPP, jenž umožňuje transfer dat z jedince na jedince za pomoci komunikačních prvků vyššího řádu – servery, jenž jsou ovšem vzájemně kompatibilní a v případě uzavření partnerství v síti je tak možné vlastnit pouze jeden identifikační účet pro více poskytovatelů služeb, jenž využívají pro svůj běh protokolu XMPP³⁶. V současnosti protokol XMPP podporují zavedené společnosti mezi něž lze zařadit například výše uvedenou společnost Google, Sociální síť Facebook či otevřená komunita poskytovatelů komunikační technologie Jabber. Provozování komunikačního

36 XMPP – Extended Message Posting Protocol, zajišťuje přenos komunikace v reálném čase

nástroje jabber se osvědčuje v každodenní praxi komerčních i neziskových společností. Získat vlastní jabber server pro zavedení vlastní komunitní služby je v případě dostupných finančních prostředků snadným způsobem pro zavedení multiplatformní komunikace – tyto služby mohou být uživatelům dostupné skrze jejich osobní pc i mobilní telefon, nejsou přitom omezeni vlastním operačním systémem.

Groupware

Softwarová řešení pro skupiny jsou bezesporu jedny z nejvíce kritických aplikací pro internetovou spolupráci. Rozsáhlost a mnohá specializační zaměření na jednotlivé aspekty mezilidské spolupráce dávají mnoho šancí pro špatný krok při jejich implementaci do stávající infrastruktury organizace. Potřeby každé organizace jsou i přes společné prvky vždy závislé na specifických vlastnostech komunity, jenž by měla tento nástroj je spolupráci užívat. Finanční náklady na vytvoření skupinového SW na míru bývají abnormálně vysoké právě pro jejich funkční rozsah. I zde je velmi důležitým rozhodujícím faktorem kvalita zpracování a přijetí nástroje komunitou uživatelů. Jaké funkce groupware v komunitě zastává a co pro svoji prospěšnost od uživatelů vyžaduje? To jsou otázky, které je třeba si vždy před dalším krokem zodpovědět právě s ohledem na specifika dané komunity.

Groupware je množina aplikací shrnujících ve vlastním celku všechny potřebné informace a nástroje pro výkon činnosti. Skupinový software bohatě využívá výše uvedených komunikačních prostředků jako email či realtime komunikace, nicméně obsahuje i správce kontaktů, nástroje pro sdílení znalostí, správce úkolů, kalendáře, diskusní prostor, ekonomické funkce a další nezbytné i méně potřebné nástroje.

4.4.3 Metody komunikace v internetovém prostředí

Při internetové komunikaci přicházejí lidé i přes ty nejdokonalejší informační systémy a technologie o značnou část sdělení protějšku, technologie jsou stále poněkud doplňující složkou mezilidské komunikace a spolupráce. Absencí častějšího osobního kontaktu s protějšky omezuje úroveň našich vztahů na poněkud povrchní vztahové vazby, i přesto však lze na základě mezilidského vztahu jenž vznikl za pomoci technologií vybudovat plnohodnotné partnerství jak po racionální, tak i emoční stránce komunikace. Komunikace za pomoci internetu vykazuje specifika, jenž se promítají v samotné internetové kultuře. Jedním z nejlákavějších kouzel internetu je dostupnost neuvěřitelného množství informací k vlastnímu zvážení, stejně tak je však internet

prostorem, kde se koncentrují zájmové skupiny. Když jsem v počátečních kapitolách práce hovořil o městech jako prostorech kde je bezesporu vyšší počet mezilidských interakcí než v malé obci, můžeme si nyní internet se zdravou mírou fantazie představit jako svět, jehož služby a jednotlivé webové stránky všeho druhu utvářejí virtuální vesnice a města, kde se lidé setkávají za cílem sdílení společných zájmů. Přitom je však třeba stále brát na vědomí fakt, že to není svět fyzický a přesto je každému jedinci připojenému na internet dostupný téměř vždy, když mu to jeho technologické možnosti umožňují. Populace dychtící po informacích si vyžaduje vysoké nároky především na jejich dostupnost, proto se dnes člověk je schopen připojit za pomoci satelitních zařízení na celém území planety Země i na její oběžné dráze, jak uvedla vládní agentura NASA ve svém příspěvku³⁷.

Jak si osvojit tzv. e-kodex, tedy pravidla komunikace na internetu a jeho správné užití by mělo být předmětem každého zájemce o ovládnutí moderních technologií. Nezřídka v tento moment sledujeme změnu pozice při vzdělávání, kdy mladší lidé předávají zkušenosti lidem starším. S příchodem této výzvy lze sledovat zlepšování mezigeneračních vztahů, kdy technologie pomáhají mazat nejen věkové rozdíly.

Jedním z velkých slabin internetové komunikace je její vrtkavost způsobená oslabenou vzájemnou zodpovědností a náklonností, proto se budování internetové komunity spoléhá rovněž na setkávání v reálném světě. Posilování mezilidských vztahů pozitivně ovlivňuje vzájemnou interakci přes internet.

Pro kvalitní spolupráci na internetu je třeba v rámci týmu definovat podmínky a nástroje pro komunikaci – vytvoření a aktualizace směrnic pro užití komunikačních technologií je tedy na pořadu dne pokaždé, když se rozhodnete Vaši komunikační infrastrukturu vylepšit.

Na internetu rovněž selhávají klasické metody projektového managementu, a to především z výše uvedených důvodů. Spolupráce bez osobního kontaktu napomohla vzniku nových metod projektového managementu a ověření stávajících modelů. Mezi modely projektového managementu vhodného pro technologické prostředí patří nástroj projektového managementu SMART³⁸, v rámci vývojového prostředí se pak uplatňují

37 YEMBRICK, J. *NASA Extends the World Wide Web Out Into Space* [on-line]. 22.1.2010, [citováno 4. března 2011] Dostupné z [www: <http://www.nasa.gov/home/hqnews/2010/jan/HQ_M10-012_ISS_Web.html>](http://www.nasa.gov/home/hqnews/2010/jan/HQ_M10-012_ISS_Web.html)

38 SMART – Pomůcka při stanovování cílu zaměřená na dosažitelnost, měřitelnost, smysl, časové ohraničení a jednoduchost. Známá je rovněž varianta SMARTER, která přidává také etickou stránku

metody agilního vývoje – ten umožňuje při vývoji využít jedné z hlavních výhod této metody – zadávat jednotlivcům jednoduché a konkrétní úkoly, přičemž se klade důraz na úspěšný pokrok – agilní vývoj minimalizuje rizika z hlediska personálního obsazení, počátečních finančních nákladů a problémů spojených s dokončováním zadaných úkolů.

Neziskové organizace mohou z agilního vývoje³⁹ čerpat především výhodu plynoucí z důrazu na potřeby klienta – vyvíjí prostředky postupně na základě priorit, proto nezatěžuje zdroje neziskové organizace realizací mnoha paralelních úkolů naráz.

4.4.4 Fundraisingové nástroje

Získávání finančních prostředků pro účely provozu organizace by i přes název nezisková organizace mělo být jednou z klíčových aktivit, a to především z důvodu nutného krytí služeb externích dodavatelů – zatímco některé věci si dokážeme vytvořit a provozovat svépomocí, mnohdy potřebujeme i odbornou a pro nás časově osvobozující výpomoc z vnějšku. Zde se již jen velmi zřídka dá spoléhat na dobrovolnický přístup obvyklý uvnitř neziskové organizace. Moderní technologie dnes nabízí neziskovým iniciativám možnost získat finanční zdroje na realizaci vlastních projektů mnoha zajímavými cestami. Pro ilustraci lze uvést široce známé dárcovské SMS a jejich varianty, stejně jako internetový prodej předmětů a další nástroje usnadňující transfer finančních prostředků na účet neziskové organizace.

V poslední době se velmi oblíbeným způsobem získávání finančních prostředků stal tzv. microfunding, jehož specifikem jsou nízké investiční částky s rychlým a přehledným postupem. Mikrodotace se staly hybným prvkem v globální společnosti, týkají se přežití jedinců v subsaharské Africe i permakulturním projektům ve vyspělých zemích. Mikrodotace omezují rizika jednotlivce na minimum a urychlují celý proces, v důsledku tak pozitivně ovlivňují solidaritu. Vždyť jen za pomoci nejznámějšího provozovatele tohoto druhu fundraisingu Kiva.org⁴⁰ bylo darováno více než 291 410

věci a zpětné hodnocení.

39 Agilní vývoj je metoda navržená programátory, jenž upřednostňují praktičnost a rychlý vývoj nad dodržováním dlouhodobých plánů s velkými nároky a pomalejším horizontem událostí. Více o tématu se lze dočíst například v článku Ondřeje Myslivečka. MYSLIVEČEK, O. *Agilní vývoj v praxi*. System Online [online]. 2011, 13.roč., č.9 [citováno 4. března 2011]. Dostupné z [www: <http://www.systemonline.cz/sprava-it/agilni-vyvoj-v-praxi.htm>](http://www.systemonline.cz/sprava-it/agilni-vyvoj-v-praxi.htm). ISSN 1802-615X

40 Kiva.org je nezisková organizace registrovaná v USA, její působnost je však globální. Kiva se stala jednou z prvních vlaštovek fundraisingové aktivity, která je dostupná jen díky rozvoji moderních komunikačních prostředků. Bez internetové sítě by tisíce lidí po celém světě nezískali šanci zlepšit si svůj životní standard. Nyní je tento nástroj dostupný v 217 zemích světa a má více než 1 milion uživatelů. Více informací a statistická data se lze dočíst na internetové adrese <http://www.kiva.org>

950 amerických dolarů.

Osvojit si moderní fundraisingové metody znamená pro neziskové organizace konkurenční výhodu v agresivním tržním prostředí, neboť poskytují atraktivní a jednoduché příležitosti pro kohokoliv, kdo je ochoten přispět vlastním bohatstvím na rozvoj občanské společnosti. Konkrétní příklady užití technologií pro potřeby fundraisingu naleznete v případové studii.

4.5 Komunitní procesy

Zatímco výše zmiňované technologie poskytují komunitě prostor pro vlastní interakci, samotná činnost jedinců se zpravidla odvíjí od společně stanovených cílů – za těmito cíli je třeba se dostat za vyvážené spotřeby času, financí a lidských zdrojů. K dosažení jednotlivých cílů si komunity vytvářejí vlastní strategické postupy spočívající v konkrétních činnostech skloubených do vzájemných posloupností. Těmto posloupnostem říkáme procesy. Procesy se zavádějí cíleně či samovolně, pomáhají jednotlivcům rozeznávat vlastní funkci v celku a organizaci napomáhají k plnění kolektivních cílů. Procesy jsou interdisciplinární aktivity, na nichž se mnohdy podílí celá komunita. Procesy mohou spolupráci usnadňovat i znemožňovat, pokud jsou nastaveny nevhodně.

4.6.1 Generování obsahu

Jak bylo uvedeno v kapitolách Fenomén členství a Smysl existence, kulturní angažovanost komunity je velmi důležitým nástrojem pro komunikaci s potenciálními dobrovolníky. Neziskové organizace této interakce užívají nebo k ní vlastní členy motivují především proto, aby daly najevo vlastní existenci a promluvily k veřejnosti. Promlouvat k veřejnosti však dnes znamená v informačním šumu internetu dobře rozeznat vlastní prostředí a vynaložit optimální úsilí k zastupování kolektivní identity.

Autorská a editorská činnost však vyžaduje úplnou koncentraci a větší časové úseky, proto mezi širokou komunitou není pravidelná autorská činnost příliš oblíbená. Organizace pochopitelně nemohou spoléhat na to, že jejich komunita se hned sama postará o šíření myšlenky a vlastní identity. Vyjadřovat vlastní identitu znamená dávat najevo vlastní postoje – neziskové organizace musí především komunikovat.

Pokud Vaše iniciativa nemá kapacity k vlastní dostatečné publikační činnosti, neváhejte poukazovat a podporovat zaběhlejší komunity, s nimiž se většina Vaší vlastní

komunity ztotožňuje. Většina neziskových organizací dává k vlastnímu užití komunikační balíčky a vzájemně svoji činnost podporují. K těmto aktivitám velmi dobře slouží právě sdílení na sociálních sítích.

Pro pokročilé využití těchto komunikačních platforem je vhodné osvojit si základy automatizace a ergonomie, proto bych rád uvedl některé ze služeb, které jsou v době psaní dokumentu volně dostupné na internetové síti.

Vzájemné propojení obsahu

Vzájemně propojit a nastavit specifické podmínky sdílení umožňuje služba ifttt.com⁴¹, v současné době podporující majoritní sociální sítě a protokoly. Nástroj podporuje časované posílání příspěvků, automatické odpovědi a přeposílání obsahu mezi jednotlivými komunikačními kanály. Díky uvedené službě lze minimalizovat časové nároky na správu a vytváření obsahu. Vaše organizace dokáže komunikovat vlastní kulturu i tehdy, když je Váš počítač vypnut.

Správa obsahového zásobníku

Správou obsahového zásobníku rozumíme dočasné úložiště obsahu, který bude v dohledné době prezentován na veřejnosti. Takový zásobník umožňuje koncentrovat činnost na sociálních sítích do krátkých časových úseků, během nichž obsahový zásobník naplníme informacemi pro komunitu a širokou veřejnost. Tuto činnost lze provádět jako vedlejší a nevyžaduje plnou koncentraci, proto je vhodná i pro méně zapálené členy. Funkce obsahového zásobníku je důležitá pro konzistentní komunikaci s veřejností – správce komunity nemusí díky zásobníku přerušovat svoji činnost proto, aby publikoval.

Osvědčeným nástrojem pro zřízení vlastního obsahového zásobníku je veřejně dostupná služba BufferApp⁴². Obsah pro plánování publikační činnosti lze získávat za pomoci přehledu novinek – čím více dokážeme vnější zdroje informací diverzifikovat, tím větší prostor máme k výběru vhodných novinek pro zaplnění našeho obsahového

41 Nástroj pro automatizaci a podporu ergonomie při pokročilém užití sociálních sítí umožňuje vytvářet diametrálně se rozšiřující kombinace možných řešení automatizace, dostupné jsou rovněž komunitou vytvořené „recepty“.

42 BufferApp ve své základní verzi umožňuje správu obsahového zásobníku pro 3 účty na sociálních sítích a její obsahová kapacita stačí na týdenní provoz, jenž lze snadno zajistit během 15 minut. Pro snadnou dostupnost podporuje softwarové doplňky pro majoritní webové prohlížeče a aplikace. Velmi časově přívětivým řešením je spojení BufferApp a čtečky RSS kanálů Google Reader, jenž může být kolektivně dostupný všem členům Vaší komunity a denně nabízet i stovky nových článků k utváření každodenní tváře organizace na sociálních sítích. Dostupná na <http://www.bufferapp.com>

zásobníku.

Internetové portály většinou podporují funkci pro odebírání obsahu RSS či jeho alternativy, v nichž si jednoduše zřídíme přehled o každodenních událostech. Jako regulární zdroje informací lze v dnešní době považovat i zájmové či profesní sociální sítě jako twitter nebo LinkedIN. Tyto sítě nabízejí nástroje pro interakci s širokou veřejností a napomáhají prezentování vlastní identity. Získat informační zdroje k Vašemu tématu dnes můžete velmi jednoduše za užití klíčových slov vepsaných do vyhledávacích políček na vyhledávacích portálech a sociálních sítích. Kupříkladu sociální síť twitter svým technickým řešením dal vzniknout jedinečné komunitě lidí komunikující za pomoci sdělení dlouhých maximálně 140 znaků. Specifické podmínky vytvářejí velmi progresivní a informačně přínosnou službu pro každou neziskovou iniciativu, jenž má zájem o kvalitní audienci. Získávání tzv. followerů, tedy lidí kteří Vás následují a odebírají Vaše příspěvky, je činností dlouhodobou a mnohdy časově vyčerpávající. I na tyto úkoly však již byly vytvořeny nástroje usnadňující jejich správu.

4.6.2 Správa komunity

Správou komunity lze rozumět interdisciplinární činnost zasahující do psychologie, sociologie, marketingu, vedení lidí i technických oborů. Prakticky lze činnost rozdělit na práci s lidmi a práci s technologiemi, kdy ke koordinaci vztahů uvnitř komunity je třeba sociálních kompetencí, zatímco při práci s technologiemi je třeba osvojit si především kompetence technického rázu. Jednou z obvyklých překážek při úspěšné implementaci komunikačních technologií je jejich technokratický přístup typický pro specializované programátory. Při výběru či výrobě vhodných komunikačních technologií je vhodné zapojit pokud možno co nejširší okruh budoucích uživatelů do rozhodovacího procesu, a to metodou kvalifikované diskuse.

Nároky na správce komunit mohou být rozličné, pro ilustraci uvádím některé z klíčových aktivit při výkonu činnosti, s nimiž jsem se seznámil v průběhu vlastní praxe. Rovněž setkáváme s rolí koordinátora, což lze považovat za obecnější pojem.

- ♣ Vítání, zavedení a udržení členů v iniciativě
- ♣ Vyhledávání synergií a řešení konfliktů, facilitace
- ♣ Aktivní účast na strategické i operativní úrovni organizace
- ♣ Kontakt s veřejností – koordinátoři jsou z povahy činnosti dobře informováni

5. Případová studie

Zaznamenat všechny souvislosti celé množiny proměnných, které se v rámci výzkumu komunity objevují, si vyžaduje spolupráci více metod vědeckého výzkumu. Vzhledem k časové náročnosti jsem se zaměřil právě na široký kontext případové studie. Během ročního pozorování interakce jsem jako hlavní zdroj informací zvolil zúčastněné pozorování, analýzu dokumentů, brainstorming a neformální rozhovor, na jehož formu respondent věděl vzhledem k myšlenkovému nastavení nejlépe reagovat a umožnilo mu to vyjádřit i tolik potřebné subjektivní pocity spojené s úspěchem neziskové organizace. Případová studie vykazuje specifika explorativní studie, vzhledem k technické povaze některých informací však může čtenáři připomínat spíše studii popisnou. Všechny uvedené postupy jsou však výstupem výzkumné činnosti spojené s implementací zmíněných metod a technologií. Vzhledem k mému sociálně-antropologickému zaměření jsem na základě nabytých vědomostí usoudil o vhodnosti etnografického výzkumu, jehož součástí je rovněž idea pozorování a vnímání sebe sama, autoreflexe vlastních postojů, zkušeností a přítomnosti ve zkoumaném terénu. Moje předchozí přítomnost v „terénu“ 3. sektoru mi napomohla ve všech fázích výzkumu přesně definovat výzkumné otázky a i přes absenci etnografických poznámek se tato zkušenost promítla i jako zdroj informací sociologického i technického rázu. Prvořadým zdrojem dat se stalo pozorování a neformální rozhovory, vedené v rámci interní komunikace – s vědomím respondentů o mé výzkumné a vývojové činnosti. Vzhledem k dlouhodobému horizontu spolupráce se odehrálo více než 120 jednotlivých sezení formou bilaterálního či vícestranného rozhovoru za pomoci komunikačních technologií i osobně. Jelikož v našem případě nebylo možné vždy zjistit jaký vliv na respondenta mělo prostředí v němž se nacházel či nejednal pod nátlakem, neměl sem možnost brát tyto faktory v potaz. V komunitě jsem byl ze strany členek sdružení dle jejich postoje vůči mojí osobě nikoliv neoblíbený. Rozsah vzájemné komunikace se všemi členy neumožňuje publikovat veškerou rozpravu, proto jsem se rozhodl užít shrnujícího protokolu. Jak praví Hendl⁴³, tato technika nezachovává celý rozhovor podobně jako selektivní protokol. Předpokládá se, že v textu jsou zbytečná místa. Proto se například hned po rozhovoru pořizuje shrnutí. Tento proces neprobíhá náhodně. Základní myšlenkou je, že v první řadě jde o sjednocení úrovně podávaných informací a

43 HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 8073670402.

následně se pokračuje k jejich abstrakci. Právě pomocí tohoto postupu lze zpracovat velké množství informací a redukovat je. Vytrácí se konkrétní kontexty rozhovorů, ale na malé ploše lze zeširoka popsat vztahy mezi jednotlivými informacemi. Do tohoto zápisu se rovněž promítly výsledky mých pozorování, brainstormingu s koordinátory sdružení i řadovými členy.

Ve své práci se zaměřuji na to, zda nasbíraná partikulární data podporují či vyvracejí teorie, jejichž pohledem se na daný případ dívám. Popisovaná organizace i využívané komunikační metody a technologie existují v širokém kontextu sociálně-vědních teorií, uváděná studie proto dle mého názoru vykazuje specifika explanatorní případové studie. Sleduji, jak se implementované technologie projevují v každodenní praxi neziskové organizace – jakou mírou ovlivňují interakci uživatelů, jak si uživatelé osvojují nové komunikační metody a proč se organizace snaží o optimalizaci vlastních komunikačních prostředků. Z hlediska implementátora řešení sleduji zájem komunity o nové komunikační prostředky, na případovou studii nahlížím z ekonomického, sociologického a psychologického hlediska. Výchozí myšlenkové teze a předpoklady jsou uvedeny v předchozích částech dokumentu.

Hlavní výzkumnou otázku případové studie lze definovat takto:

Jak mohou vedoucí pracovníci a dobrovolníci neziskové organizace využít osvojených dovedností v oblasti komunikačních metod a technologií přispět k vitalitě a společenské pozici neziskové organizace?

Dílejší otázky:

- Proč jednotná komunikační strategie ovlivňuje veřejný postoj k NNO?
- Jakým způsobem mohou komunikační metody a technologie pozitivně ovlivnit ekonomickou udržitelnost NNO?
- V jakých souvislostech se projevují inovace v kontaktu s členy komunity a veřejností?
- Jak lze minimalizovat potřebné kompetence k užívání nástrojů?

Cíl intelektuální – Aplikace poznání ze sociální antropologie a informačních technologií v neziskovém sektoru.

Cíl praktický – Evaluace ročního projektu pro podporu NNO, pracovní dokument pro budoucí inovace a vzdělávání pokročilých uživatelů.

Cíl osobní – Evaluace vlastní činnosti, vypracování podkladů pro další vědeckou angažovanost.

5.1 Občanské sdružení Nedoklubko

Pro případovou studii jsem zvolil neziskovou organizaci Nedoklubko o.s., zabývající se podporou rodičů s předčasně narozenými dětmi. K uvedení tohoto příkladu mne vedla předchozí praxe v rámci předmětu Aplikační intervence, jenž jsem absolvoval ve druhém ročníku studia sociální antropologie na filosofické fakultě při univerzitě v Pardubicích. Součástí praxe bylo naslouchání potřebám organizace a plnění úkolů spojených s naplňováním těchto potřeb, a to především na poli komunikačních technologií. Občanské sdružení Nedoklubko svojí působností zasahuje na celé území České republiky, přičemž ve více než 10-ti městech působí přímo za pomoci partnerských mateřských center. I přes existenci v „kamenném“ světě však její provoz z velké části probíhá za pomoci internetu.

5.1.1 Předpoklady

- ♣ Nestátní neziskové organizace optimalizují své režijní náklady užitím komunikačních prostředků, zejména internetu.
- ♣ Internetová komunikace má vliv na geografickou působnost nestátní neziskové organizace.
- ♣ Sociální interakce mezi členy komunity je přímo závislá na zavedených komunikačních prostředcích a metodách.
- ♣ Nestátní neziskové organizace posilují vlastní pozici ve společnosti komunikací s veřejností.

5.1.2 Stav a očekávání na začátku spolupráce

Při prvním kontaktu se zástupci neziskové organizace Nedoklubko jsem měl možnost seznámit se s primárními potřebami a současným stavem organizace působící na celém území naší země, přičemž finanční náklady na udržení vzájemného kontaktu mezi jednotlivými koordinátory a členy byly přímo úměrné geografickým vzdálenostem mezi lidmi. Moje maličkost byla zástupci nedoklubka oslovena právě z důvodu možné optimalizace finančních nákladů na provoz organizace. Stávající stav komunikačních technologií nedovoloval organizaci se nadále udržitelně rozvíjet, navyklý způsob emailové komunikace přestal dostačovat v momentě, kdy se součástí rozhodovacího aparátu organizace staly dosavadní členky – provozovatelky mateřských center. Členská základna neziskové organizace je složena převážně z něžného pohlaví,

věková skladba se pohybuje v mezích 21-50 let.

Znalost ovládání PC lze u většiny uživatelů označit jako základní až mírně pokročilé, proto během celého jednacího a realizačního procesu byl dáván důraz na uživatelskou přívětivost navržených technologických řešení.

Očekáváním pro spolupráci ze strany autora dokumentu bylo ověření domněnek a moderního přístupu k řízení a udržitelnosti neziskové organizace, přičemž důraz byl kladen na technologické a komunikační aspekty.

V době prvních rozhovorů se návštěvnost internetové prezentace dle prohlášení výkonné ředitelky sdružení pohybovala v rozmezí dvou set návštěv unikátních návštěvníků⁴⁴, přičemž širší členská základna se pohybovala kolem jednoho sta uživatelů. Majoritním komunikačním kanálem byla emailová komunikace se základními uživatelskými návyky.

5.1.3 Projekt implementace

Ačkoliv povinná praxe v rámci předmětu Aplikační intervence vyžadovala počet 80 pracovních hodin, navrhovaná délka spolupráce se s ohledem na plánované aktivity ukotvila v horizontu jednoho roku pro implementaci základních funkcí a osvojení uživatelských návyků pro rozvoj technologií v druhém roce spolupráce. Praktická část dokumentu se věnuje právě první fázi implementace, pokročilé využití informačních technologií neziskovou organizací je předmětem navazující práce při magisterském studiu.

Implementační proces je dlouhodobou záležitostí, odvíjí se od vývoje potřeb uživatelů a jejich nadšení pro věc. Velmi důležitým faktorem úspěchu je zájem komunity o zaváděná technologická řešení, proto je vždy třeba mezi uživateli hledat spojence, kteří jsou ochotni technologii využívat i v jejím ranném stádiu a jsou ochotni mezi ostatními uživateli šířit povědomí o nových možnostech. Implementace technologií tedy není pouze činností IT oddělení, ale do procesu se zapojuje, jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, široké spektrum uživatelů z celé organizace. Cílem následujících kapitol je nastínění konkrétního postupu při zavádění komunikačních

44 Unikátní návštěvníci jsou jedním z hodnotících faktorů při měření úspěšnosti webové prezentace, měří se za pomoci monitorování přístupových IP adres. V majoritních analytických nástrojích se lze setkat se zkratkou UIP – Unique Internet Protocol Adress, vycházející ze síťového protokolu TCP/IP, jenž je funkční páteří dnešní internetové sítě. Analýza návštěvnosti je vhodnou doplňkovou metodou kvantitativního výzkumu, může však sloužit i jako testovací proměnná pro otestování výsledků kvalitativního výzkumu.

metod a technologií pro posílení pozice NNO v občanské společnosti.

5.1.3.1 Specifikace projektu

Prvotním impulsem pro realizaci sociálně-technologického projektu pro posílení pozice nestátní neziskové organizace Nedoklubko o.s. v občanské společnosti byla dle strukturovaného rozhovoru s vedoucími pracovníky organizace potřeba zjednodušit vnitroorganizační komunikaci a zviditelnit vlastní probírané téma za účelem získání větší podpory široké veřejnosti – za tímto cílem stála především potřeba většího veřejného zájmu v podpoře rodin s předčasně narozenými dětmi, přinášející občanskému sdružení jeho vlastní smysl – pomáhat a udržitelně rozvíjet služby pro klienty.

5.1.3.2 Význam výzkumné činnosti v podpoře pozice NNO v občanské společnosti

Na počátku realizace projektu jsem uplatnil metody kvalitativního výzkumu při získávání přehledu o aktuálním i požadovaném stavu. Mým úkolem bylo zjistit na základě strukturovaných rozhovorů a pozorování dosavadní stav – uživatelské návyky, volné časové a finanční prostředky, specifické potřeby komunity, míru spolupráce v organizaci, aktuální problémy a v neposlední řadě vhodné kandidáty pro prvotní fáze projektu implementace technologií v neziskové organizaci. Výzkumná činnost se však nesoustředila pouze na aktuální stav klientské organizace, nýbrž v předchozích letech mé praxe právě na získání vědomostí a zkušeností, jež byly uplatněny v pozdějších fázích projektu. Nedílnou a rámcovou součástí počáteční výzkumné činnosti bylo vypracování SWAT analýzy, což lze ve fázi plánování projektu považovat za jednu z pilotních výzkumných metod. Metody kvalitativního výzkumu jsou vhodným kandidátem pro úspěšnou výzkumnou část především z důvodu intelektuální náročnosti na odpovědi týkající se sofistikovaných komunikačních metod a technologií. V pozdějších fázích – získávání zpětné odezvy se dají rovněž uplatnit metody kvantitativního výzkumu, zpravidla pak dotazníková řešení. Užití správných výzkumných metod je důležitým základem pro následující kapitolu, v níž se ponoříme do konkrétních návrhů implementace technologií dle logického rámce vzniknuvšího za pomoci předchozího výzkumu v praxi neziskové organizace KONEKUTO o.s., v níž mimo jiné provádím činnost koordinátora pro implementace technologií v neziskovém sektoru.

5.1.3.3 Projektový management

V následující kapitole se čtenář dozví základní a konkrétní postupy při realizaci projektu v občanském sdružení Nedoklubko, jenž bylo vybráno jako zavedená, v reálném světě existující a projevující se občanská iniciativa s komunitou uživatelů zastupující zájmy rodin s předčasně narozenými dětmi.

Východiskem pro realizaci je metodický dokument založený na základě nabyté praxe, absolvování předmětu Projektový management a tvorbě této bakalářské práce. Důležitou součástí dokumentu je logický rámec obsahující cíle, účel, výstupy, objektivně ověřitelné indikátory, možná rizika, zdroje k ověření i klíčové kompetence a rozdělení činností při realizaci konkrétního projektu. Logický rámec je zpracován na obecné rovině pro neziskové iniciativy, občanské sdružení Nedoklubko je pak konkrétním projektem sledujícím uvedený logický rámec. Vzhledem k rozsahu jsem se však rozhodl tento dokument do bakalářské práce nezapracovat.

Při budování komunikačních technologií a vzdělávání uživatelů v metodách jejich užití se v organizaci podařilo shodnout se na vzájemně vyhovující formě komunikace, po dobu 1 léta se uskutečnila setkání formou osobních setkání, audiokonferencí a průběžná komunikace psanou formou.

5.1.3.5 Samotná implementace

Základní fází proměny bylo spuštění webové platformy pro online prezentaci na bázi redakčního systému WordPress⁴⁵, umožňující vytvářet uživatelsky přívětivou formou webové stránky pro jednotlivé interní projekty neziskové organizace. V dnešní době není nutné aby běžní uživatelé museli ovládat byť jen základy programování webových stránek, generování stránek zajišťují systémy pro správu obsahu, rovněž nazývané zkratkou CMS⁴⁶. Přívětivé uživatelské prostředí úzce souvisí s publikační činností členů. Nástroje pro správu obsahu internetových stránek rovněž nazýváme zkratkou CMS. Aktivity a publikační činnost členek Nedoklubka je na vysoké úrovni jak po kvalitativní, tak i po kvantitativní stránce, realizují jednotlivé projekty s nadšením pro věc a vznik nových myšlenek je velkým průvodcem při vytváření celé sítě

45 CMS WordPress je OpenSource řešení s podporou komunity – k dispozici jsou volně dostupné pokročilé funkce i vzhledy internetových stránek. Provoz webových stránek tohoto typu lze běžně nalézt na trhu s webovým hostingem. WordPress umožňuje snadnou implementaci sociálních funkcí a provázanost s ostatními internetovými službami, které byly uvedeny v tomto dokumentu.

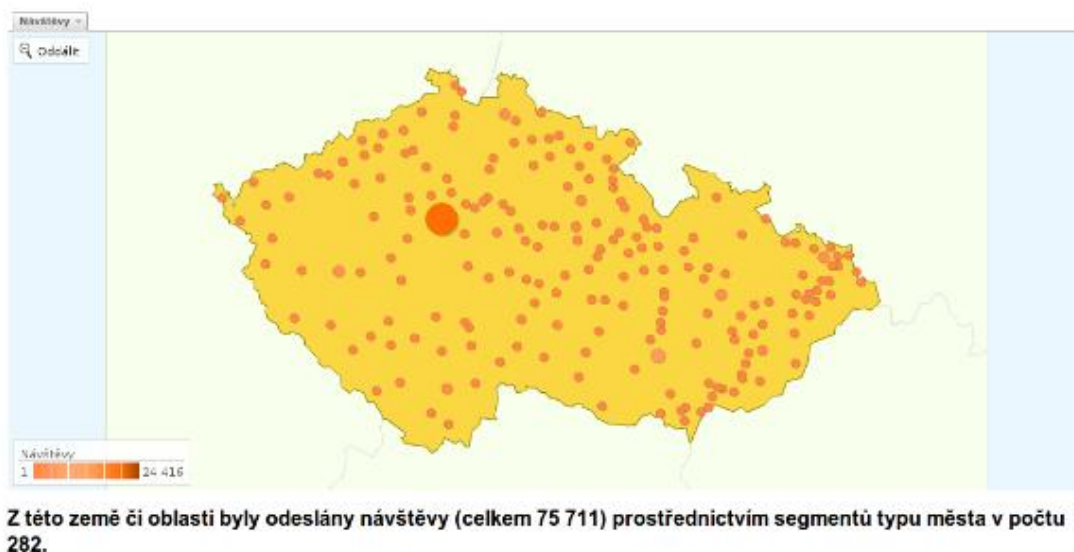
46 Content Management System – systémy pro správu obsahu, v současné době je na internetu volně k užití pod otevřenými licencemi mnoho zdrojových kódů. Jejich kvalita a dobrá uživatelská zkušenost jsou rozhodujícím faktorem pro přijetí nového prostředí komunitou i veřejností.

internetových stránek pod jednou střechou. Abychom umožnili komunitě dynamicky vytvářet internetové stránky a produkovat obsah, byl zvolen systém široce podporovaný uživatelskou komunitou. Systém je unikátní vlastní škálovatelností a jednoduchou instalací doprovodných funkcí. Volně k užití je dle oficiálního repozitáře správce OpenSource projektu Wordpress více než 16 000 funkčních doplňků a 1 500 grafických schémat připravených k použití. Ve srovnání s vývojem aplikací pod uzavřenými licencemi lze hovořit o optimalizaci finančních nákladů na spuštění až o stovky procent v momentě, kdy systém konfiguruje pokročilý uživatel.

Pro potřeby neziskové organizace Nedoklubko byl spuštěn a nastaven systém WordPress s podporou multisite, od verze systému 3.1 je již tato funkce dostupná nativně. Při výběru vhodného správce webového úložiště – hostingu, zvládne instalaci středně pokročilý uživatel internetu. V opačném případě se můžete obrátit na rozvojový program Evolve, o němž budu hovořit v poslední kapitole bakalářské práce. Rok od spuštění webové platformy se do systému registrovalo 139 aktivních uživatelů, bylo publikováno více než 500 příspěvků a podařilo se upoutat pozornost více než 45 tisíc absolutních unikátních návštěvníků⁴⁷, kteří na stránce byli průměrně 4 minuty. Internetová prezentace pomohla neziskové organizaci se více odprostit od omezení místní příslušnosti a získalo díky této formě prezentace zájem obyvatel nejen z místa kde organizace sídlí, ale po celém území naší země, jak dokládá vizualizace dat z analytického nástroje Google Analytics⁴⁸.

47 Viz. 45

48 Systém pro analýzu návštěvnosti webu je volně dostupný veřejnosti. Dostupný z [www: <http://analytics.google.com>](http://analytics.google.com)



Zdroj: Interní statistiky návštěvnosti webu Nedoklubko.cz

Nedílnou součástí úspěšné implementace je zaškolení uživatelů. Zaškolení v prvním roce provozu probíhalo formou vestavěné nápovědy, online konzultací, učením nápodobou a mentoringem vedoucích pracovníků v oblasti komunikačních technologií. V druhém následujícím roce bude školení uživatelů podpořeno zpracováním videonávodů a realizací školení pro vybrané dobrovolníky. V rámci rozvojového programu Evolve, jenž implementaci zajišťuje, jsou rovněž publikovány články na vybraná témata.

Po zabezpečení obsahového potenciálu a místa pro sdělování informací jsem se specializoval na využití sociálních sítí, a to především za účelem podpory komunitní akce a vzájemné komunikace. Sociální sítě napomáhají velkou měrou udržovat soudržnost geograficky diferenciované komunity, jejíž osobní setkání jsou valnou měrou znemožněna životními podmínkami rodičů s předčasně narozenými dětmi. Jedním z faktorů omezujících osobní setkání jsou rizika spojená se samotným dítětem – infekční prostředí, nemožnost cestování i finanční náklady na zajištění neopatřeného

dítěte. Z tohoto důvodu se maximální podpora internetové komunikační platformy velmi dobře uplatnila a napomáhá organizaci v každodenní komunikaci s cílovou skupinou.

Za pomoci metod publikovaných v předchozích kapitolách se nám povedlo vytvořit přívětivé a částečně automatizované prostředí pro komunikaci s komunitou, využíváme přitom služeb sociálních sítí Facebook pro volnočasový kontakt, Twitter pro novinky napříč spektrem a LinkedIn pro účely profesního charakteru. Nedílnou součástí aktivity na sociálních sítích je podpora virality občanského sdružení. Virality rozumíme šíření povědomí formou z úst do úst, kdy si jedinci vyměňují a doporučují dané sdělení navzájem. V rámci těchto aktivit byl navrhnout a realizován jednoduchý obrazec složený z klíčových slov sdružení, na jehož ploše byli interaktivní formou na sociální síti Facebook označeni členové i potenciální dobrovolníci. Tento jednoduchý postup ve svém důsledku napomáhá zvyšování fanouškovské základny na uvedené sociální síti.

K dispozici široké veřejnosti rovněž byla zpřístupněna poradenská kancelář, kde na otázky uživatelů veřejnou i soukromou formou odpovídala lékařka.

Důležitým prvkem vnitroorganizační komunikace se s ohledem na historický vývoj sdružení stala emailová komunikace. Z hlediska implementátora nového komunikačního řešení je bezesporu třeba brát v potaz aktuální návyky a názory uživatelů, stejně jako jejich postoje k nově zaváděným technologiím. Nahrazení kritických komunikačních kanálů neověřenými technologiemi se špatnými postupy užití může ruku v ruce s nerespektováním současného stavu organizace vézt až k její likvidaci. Z tohoto důvodu jsem se rozhodl, s plnou důvěrou vedoucích členů organizace v úspěch komplexního řešení, email ponechat jako pilíř každodenní komunikace a zaměřil se na efektivitu jeho využívání – z hlediska dlouhodobého užívání ve větším počtu uživatelů přestává email dostačovat v přehlednosti. V rámci vylepšení stávajícího stavu nedoklubko.cz disponuje vlastním emailovým košem s doménou odpovídající názvu sdružení, aktivní členové tak mají možnost využívat jednotného emailového prostředí s formální strukturou a funkcí poskytovatele identity.

Zavedení směrnice pro vytváření emailových schránek nám umožnilo nabídnout uživatelům online podporu formou ovládání vzdálené plochy pro implementaci emailu přímo do jejich prostředí, rovněž byl publikován návodný článek pro konfiguraci

svépomocí. Na straně klienta byl v případě nepřítomnosti vhodného emailového klienta instalován volně dostupný Mozilla Thunderbird pod otevřenou licenci, nebo nakonfigurován klient stávající.

Jako doprovodný nástroj pro sdílení informací v organizaci byla vytvořena webová instance v rámci již implementované webové platformy, za pomoci něj jsou uživatelé uživatelského prostředí webu informováni o dění v komunitě. Díky němu mohou uživatelé komunikovat v reálném čase za pomoci snadno dostupného uživatelského formuláře.

5.1.3.6 Finance

Ekonomická hlediska související s rozhodnutím zda se ucházet o využití komunikačních technologií by jistě neměly přijít mimo pozornost vedoucích pracovníků organizace, která se rozhodne o spuštění výše uvedených komunitních služeb.

Ačkoliv se tržní ceny internetových aplikací mohou pohybovat v řádech desetiticů českých korun, dají se za vhodných podmínek počáteční náklady za užití otevřených technologií minimalizovat. Udržitelnost takového řešení spočívá v souladu navrhované aplikace se strategickým plánem organizace, rozložení vývoje na menší části v delším časovém horizontu a v neposlední řadě fundraisingové aktivity, mající za cíl financování pokročilých úprav a neustávajícího vývoje komunikačních metod a technologií.

Během snah organizace získat finanční prostředky na vlastní provoz se vedoucí pracovníci organizace potýkají s dilematem, zda zavádět či zvyšovat členské poplatky nebo přijít s jiným řešením jak tyto prostředky získat. Jednou z metod je fundraising, účelová činnost s cílem získat prostředky k provozu.

Fundraising organizacím nepomáhá pouze pokrýt své dosavadní náklady, ale rovněž přináší kapitál pro budoucnost. Jak jsem již hovořil o fundraisingu dříve, velmi kreativními jsou v této věci právě neziskové organizace – kreativita a realizace společných nápadů přinášejí do komunity prostředky ke jejímu rozvoji.

Pro potřeby krytí nákladů na technologickou platformu byla neziskové organizaci Nedoklubko nabídnuta možnost využít při realizaci soutěžního hlasování Purpurové srdce komunikačního prostředku SMS, na jehož základě byli uživatelé informováni o průběhu soutěže a mohli za jeho pomoci hlasovat a přispět drobnou finanční částkou.

První vydělaná finanční částka z fundraisingových aktivit realizovaných za pomoci moderních komunikačních metod a technologií přinesla během hlasovacího období částku větší než 3 tisíce korun. Uvedená částka je dostatečným finančním krytím pro umístění internetové platformy na internetu po dobu tří let. Pro zabezpečení další podpory rozvoje komunitních služeb však nepostačuje jedna událost trvající pouze minoritní část kalendářního roku, mojí snahou bylo již od počátku podpořit provoz organizace z širšího hlediska. Z tohoto důvodu se během prvního roku implementace pracovalo na administrativní základně pro spuštění vlastního dobročinného internetového obchodu dostupného zákazníkům během celého roku, jehož zkušební verze byla dostupná na sociální síti Facebook, tam se však aplikace jako prodejní kanál neosvědčila. Vzhledem k široké základně dobrovolníků má nezisková organizace schopnost vytvářet hodnotné produkty svépomocí, příkladem budiž komunitní iniciativa Mámy pro Mámy, produkující dárečky a textil do porodních oddělení nemocnic po celé české republice. Nedoklubko.cz není díky implementaci výše uváděných řešení nuceno zavádět členské poplatky nebo alokovat finanční prostředky určené pro přímou pomoc klientům. Naopak za pomoci nových metod fundraisingu pozitivně ovlivňuje obecnou vitalitu organizace. Během druhého roku implementace, jenž tato dokumentární práce neobsahuje, budou v rámci organizace zaváděny mechanismy přinášející průběžný finanční zisk po dobu celého kalendářního roku. Pro ilustraci bych rád uvedl v době psaní práce vznikající dobročinný prodej medových dárků v partnerských mateřských centrech. Uzavřením spolupráce se soukromými producenty medu se občanskému sdružení jistě více zadaří v jejich vzájemném kontaktu a nezisková organizace i soukromí partneři se stanou o něco více sociálně zodpovědnými organizacemi. V momentě dobrovolného a obecně prospěšného obchodního partnerství lze hovořit o sociálním podnikání, přičemž nejsou překážkou ani místní legislativní zákony v české republice. Vzhledem k administrativnímu zatížení veřejných sbírek a vedení nadačních fondů je pro počáteční fundraisingové aktivity vhodná spíše vedlejší hospodářská aktivita za účelem krytí provozních nákladů neziskové organizace. Prodej produktů s nadhodnotou společenského prospěchu je oblíbeným nástrojem pro relativně snadné, administrativně nenáročné a průběžné zajišťování tolik potřebných financí.

Jako doplňující část případové studie bych rád uvedl neformální rozhovor s Klárou Csirkovou, jejíž osoba byla v době našeho prvního setkání zodpovědná za komunikaci s mojí osobou a tuto vazbu udržuje dodnes. Během našeho jednoletého

kontaktu se Klára Csirková stala výkonnou ředitelkou sdružení, proto jsem ji oslovil jako člověka s kompetencemi jednat ve jménu zmiňované neziskové organizace a dostatečnými znalostmi vývoji sdružení.

První položenou otázkou směřující na Kláru byla otevřená otázka na stav občanského sdružení v době před započítím společného projektu.

Nejdříve bych se chtěla vyjádřit k našemu webu. Náš web měl šílenou administraci, moje hodně ubohá, méně než základní práce s HTML, které jsem musela používat, nás nutila obracet se neustále na tehdejšího administrátora stránek. Webmaster nereagoval vůbec či velmi opožděně, takže aktualizace webu byla hodně bídá. V té době jsme publikovali asi dva články za měsíc, web měl statickou úvodní stránku, takže se tam příliš nevešlo. Přístup sem měla pouze já, takže vše bylo na mně.

Nezájem administrátora stránek byl bezesporu způsoben vysokou časovou náročností na správu stránek bez možnosti dostatečného finančního plnění ze strany sdružení. Paní Csirková se rovněž zmiňuje o faktu, že veškerá publikační činnost závisela pouze na její osobě. To souvisí s uživatelskou interakcí, které se týkala druhá otázka.

Nešly vkládat komentáře ani jiným způsobem se podílet na dění nedoklubka a webu. Diskusní fórum bída na druhou, uživatelé si stěžovali na nepřehlednost a malou vstřícnost, o počtu registrovaných sem tehdy neměla kvůli chybějícím statistikám ponětí. Nepoužívali jsme google doc – respektive já ano, ale holky se to více naučily až s tebou. Emailové klienty jsme neměly, pouze Lenka (tehdejší ředitelka sdružení – pozn. autora) a já jsme si je vymohly po těžkém boji. Emaily bez formální podoby zrovna nepodporovaly náš obraz na veřejnosti, proto s příchodem emailu v nové formě se nám dostalo možnosti úspěšněji oslovit dárcy či jiné společnosti vcházející do kontaktu se sdružením, pokud vidí firemní email.

Respondentka se zmiňuje o faktické nemožnosti sociální interakce pomocí internetu – ačkoliv byl v té době web sdružení hlavním informačním zdrojem o sdružení a koncentroval návštěvy se stejnými zájmy. Zmiňuje rovněž moji osobu v souvislosti se vzdělávacími aktivitami. Další otázky na Paní Csirkovou směřovaly k širším souvislostem v rámci neziskové organizace. Zajímal jsem se především o to, na jakých frontách se proměna komunikačních metod a technologií promítla v celkovém obrazu organizace.

Prioritou z pohledu sdružení byla přestavba webových stránek, jejich lepší nabídka klientům, přehlednost, administrace, vstřícnost a komunikativnost. Jednou z dílčích priorit bylo vytvoření dobrého vztahu s webhostingovou společností a tebou jako tvůrcem. Díky proběhnuvší optimalizaci se nám podařilo snížit čas potřebný pro publikační činnost a kontakt s komunitou. Zvýšení dostupnosti našich informací a komunikačních kanálů ovlivnilo Nedoklubko v konkrétních oblastech - Dokážeme smysluplněji informovat naše čtenáře o novinkách a důležitých článcích či aktivitách, které jim pomohou lépe se zorientovat v jejich nastalé nelehké životní situaci. V rámci týmové práce je největší změnou možnost pracovního prostoru vytvořeného pomocí navržených nástrojů a postupů pro spolupráci, které do budoucna slibují bohatou možnost dalšího rozvoje naší neziskovky. Příslibem nám zůstává druhý rok spolupráce, během něhož se nám snad společně povede dovézt stávající služby k dokonalosti a koncepčně obohatit celé nedoklubko.

Jelikož se Klára Csirková díky zvolené technice rozhovoru sama rozpovídala, dala za vděk mým předpokladům o otevřené komunikaci a odpověděla na otázky vztahující se ke zkušenostem, názorům, pocitům, vnímání a kontextu.

5.2 Interpretace a její omezení

Bylo by velice krátkozraké tvrdit, že informace získané během práce na jedné případové studii mohou reflektovat všechny správné postupy k osvojení si komunikačních a technických dovedností tak, aby pozitivně ovlivnily pozici nestátní neziskové organizace ve společnosti. Pevné vymezení záběru výzkumné činnosti a každodenní praxe spojená s řízením neziskové organizace ve kteréžto jsem zakladatelem však s jistou mírou vlastního kritického myšlení mohou napomoci těm vedoucím pracovníkům nestátních neziskových organizací, kteří usilují o posílení trendu no-place komunit ve vlastních řadách.

5.3 Výzkumná zjištění

Abychom mohli adekvátně v rámci možností zodpovědět na hlavní výzkumnou otázku jak mohou vedoucí pracovníci a dobrovolníci neziskové organizace využít osvojených dovedností v oblasti komunikačních metod a technologií přispět k vitalitě a společenské pozici neziskové organizace, je třeba zodpovědět rovněž dílčí otázky.

V jakých souvislostech se projevují inovace v kontaktu s členy komunity a veřejností?

Zásahy do komunikační infrastruktury se dle výzkumného šetření projevují průřezově každodenní praktickou činností organizace, ze sociálně-antropologického pohledu změny komunikačních metod umožňují komunitě pružně reagovat na změny vnějšího prostředí. Z pohledu samotné komunity se odpovídající změny projevují v efektivitě organizační struktury, publikační činnosti, optimalizaci nákladů a veřejném povědomí. Informační věk vyvolává potřebu jisté informační konkurenceschopnosti – vhodně zvolená komunikační strategie ovlivňuje schopnost reagovat na poptávku veřejnosti a tím zajistit vlastní smysl neziskové iniciativy.

Proč jednotná komunikační strategie ovlivňuje veřejný postoj k NNO?

Z vybraného rozhovoru s výkonnou ředitelkou zodpovědnou za vnitroorganizační komunikaci vyplývá názor, že jasně zřetelná identita napomáhá NNO v komunikaci s dárci a partnery z řad právnických osob. Dle respondentky jednotná identita posiluje důvěryhodnost organizace. Jednotné metodiky při využití komunikačních technologií a standardizace usnadňují sdílení uživatelských zkušeností s užívanými nástroji.

Jakým způsobem mohou komunikační metody a technologie pozitivně ovlivnit ekonomickou udržitelnost NNO?

Příklad uvedený v případové studii ukazuje, jak nezisková organizace Nedoklubko využila moderního technologického nástroje v souvislosti s každoročně realizovaným projektem hlasování

Jak lze minimalizovat potřebné kompetence k užívání nástrojů?

Jak jsme si již uvedli dříve, důležitým faktorem úspěšných změn v komunikačních procesech NNO je jejich snadný princip a uživatelská přívětivost. Problém neziskové organizace nedoklubko.cz spočíval v zastaralé technologii a nezájmu dosavadního administrátora komunikačních technologií na komplexním rozvoji komunitních služeb. Vhodnou teoretickou přípravou a výzkumným šetřením v řadách budoucích uživatelů se lze vyhnout nepříjemným překážkám a neřešitelným konfliktům s potřebami organizace. Respektování potřeb komunity by mělo vyústit v prostředí odpovídající představám konečného uživatele. S ohledem na znalosti uživatelů je vhodné zvážit přítomnost náповědných dokumentů a podpory. Potřebné kompetence lze v rámci komunity rovněž sdílet – lidé zodpovědní za implementaci by měli dát k dispozici

vlastní zkušenosti například formou přímé podpory.

5.4 Ověření tezí

- △ Nestátní neziskové organizace optimalizují své režijní náklady užitím komunikačních prostředků, zejména internetu.

Výpověď respondentky v reakci na položené otázky vyústila v prioritě sdružení optimalizovat vlastní komunikační metody a technologie, což bylo způsobeno vysokými časovými nároky na styk s veřejností. Uživatelky si dle sdělení Kláry Csirkové osvojily určité metody spolupráce a využily nově nabytých kompetencí k doplnění stávajícího osobního kontaktu.

- △ Internetová komunikace má vliv na geografickou působnost nestátní neziskové organizace.

Vizualizace geografického rozmístění cílové skupiny vytvořená za pomoci ročního měření poukazuje na schopnost moderních technologií mazat geografické hranice a získat si podporu veřejnosti nejen v místě vlastní působnosti.

- △ Sociální interakce mezi členy komunity je přímo závislá na zavedených komunikačních prostředcích a metodách.

Dle výpovědi respondentky se absence vhodně zvolených komunikačních prostředků negativně projevovala na schopnosti komunikovat s veřejností a pružně reagovat na změnu podmínek. Zatímco před implementací vhodného řešení sdružení publikovalo průměrně dva články měsíčně s jedním autorem, za uplynulý rok se průměrně 10ti autorům podařilo napsat příspěvků 500. Bohatá interakce členů na sociálních sítích a prostřednictvím komentářů měla konkrétní vliv na praktickou činnost organizace – zvýšená kvalita interakce měla za následek i větší počet osobních setkání a decentralizaci organizační struktury organizace.

- △ Nestátní nezisková organizace posiluje vlastní pozici ve společnosti komunikací s veřejností.

Domnívám se že tuto tezi podporuje výpověď respondentky, když se zmiňuje o důležitosti udržování identity sdružení při komunikaci s partnery. Kontakt s partnery za pomoci internetu může urychlit vzájemnou spolupráci i tím způsobem, jako nezisková organizace veřejně podporuje své dárce a strategické partnery. Dostupnost uživatelsky přívětivého prostředí pak dává organizaci výhodu v konkurenčním prostředí informační

společnosti.

6. Závěr

V této bakalářské práci je přehledně vysvětlena základní tematika komunikačních metod a technologií v praxi neziskové organizace –

pojmy související s problematikou, společenský kontext a nastínění možného postupu při posilování pozice NNO v občanské společnosti. Z hlediska účelu a rozsahu bakalářské práce jsem se nevěnoval

všem souvislostem závislým na podstatě činnosti konkrétních organizací a problematice personálního managementu a rozvoje, i když jsem to měl v plánu. Úvodní kapitoly jsou věnovány obecnému přehledu o problematice, v nichž jsem v žádném případě nemohl popsat celou problematiku komunikace v neziskovém sektoru. Téma je zpracováno ve třech rovinách – obecné, zaměřené na praxi v neziskovém sektoru, konkrétní užití. Tato bakalářská práce obsahuje podněty k dalšímu studiu v daném tématu, popřípadě k dalším především kvalitativním, ale i kvantitativním výzkumům.

Zmiňované problematice se budu vzhledem k mé dosavadní praxi věnovat i nadále jak na poli realizace komunikačních řešení, tak na poli akademické činnosti formou diplomové práce. V dnešní době se problematika komunikačních technologií a metod promítá v každodenní praxi neziskových organizací více než dříve, a to především díky jejich lepší dostupnosti z hlediska náročnosti na jejich užití. Problematice se věnují komerční i neziskové organizace, v souvislosti s internetovým kodexem se pro komplexní téma ustálilo klíčové slovo #nptech, při jehož sledování se čtenář má možnost seznámit s rozvojem koncepčních řešení. Praktický přínos bakalářské práce spatřuji především v příkladu konkrétní případové studie neziskové organizace, která se rozhodla moderních komunikačních nástrojů a metod využít ve vlastní praxi.

Seznam použité literatury

- ABERCROMBIE, N. *The Penguin dictionary of sociology*, 4th. ed., New Jersey: Prentice Hall. 2001, [464 s.]. ISBN: 978-0140513806
- BALANYÁ, B., DOHERTY, A., *Odvracená strana EU*, 1. vyd., Košice: Paradigma.sk, 2003, [314 s.] ISBN: 80-968603-2-1
- BARNES, J. A. Class and committees in a Norwegian island parish. *Human Relations*. London: London School of Economics, 1954, č. 7, 39 - 58.
- BARTUŇEK, J. Hlas Argentiny: Peníze nebo rajčata! *Profit*. 2012, ročník 23, číslo 9., s. 14-15. ISSN: 1805-2529
- BLOOM, G. : předneseno na shromáždění Evropského Parlamentu, Štrasburg, 11. května 2011. cit. [2011-12-15]. Dostupné online s českým překladem na <http://euroseptik.cz/godfrey-bloom-dluhovou-krizi-vytvorili-politici-a-centralni-banky/>
- CAMPBELL NA, REECE JB. *Biology*. 8th ed. San Francisco (CA): Pearson/Benjamin Cummings, 2007. 1267 s. ISBN: 978-0321543257
- CAPE, Geoff. *Growth, Change and Organizational Structure: The Evolving relationship between Form and Function*. Montreal, 2002. McGill University.
- CELIBERTI, L. Discrimination and Intolerance. In *Another World is Possible*. 2nd ed. London: Zed Books Ltd, 2003, s. 247
- FREELAND, Ch., *The Rise of the New Global Elite*. The Atlantic [on-line], cit. [2011-12-15]. Dostupné z WWW: <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2011/01/the-rise-of-the-new-global-elite/8343/1/>
- GURSTEIN, M. *Community Informatics: Enabling Communities with Information and Communications Technologies*. 1. vyd. Hershey (PA): Idea Group Pub, 2000, 596 s. ISBN 978-1878289698.
- HARDT, M., NEGRI, A. Foreword. In *Another World is Possible*, 2. ed. London: Zed Books Ltd, 2003, s. xvi – xix, ISBN: 1842773283
- HARRIS, K. *Social Inclusion in the Information Society* [online]. 1996, [cit. 2012-9-1] Dostupné z WWW: <http://partnerships.org.uk/itf/socinc.html>
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 8073670402.
- HYÁNEK, V., ROSENMAJER, T. *Ekonomické výsledky neziskových organizací v ČR* [online]. 2005. cit. [2012-02-12]. Dostupné na www: http://www.e-cvns.cz/soubory/CVNS_-_autorska_studie.pdf
- JAY, Edward. The Concepts of 'Field' and 'Network' in Anthropological Research. London: Royal Anthropological Institute of Great Britain and Ireland, 1964, č. 64, s. 137-139. ISSN 00251496. Dostupné z WWW: <http://www.jstor.org/stable/2797693>
- KANTER, Rosabeth. *Evolve! : Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*. 1. vyd. Cambridge: Harvard Business Review Press, 2001, 304 s. ISBN 978-1578514397.
- KING, A., SCHNEIDER, B. *The First Global Revolution (The Club of Rome)*, 1. ed., s.l.: Orient Blackswan, 1993, str. 70-75 [286 s.] ISBN: 978-0679738251

- KYIOSAKI, R., LECHTER, S., *Rich Dad Poor Dad: What the Rich Teach Their Kids About Money That the Poor and Middle Class Do Not!*, 1. vyd., s.l.: Business Plus, 2000, [207 s.] ISBN: 0446677450
- LESSER, Alexander. *Social Fields and the Evolution of Society. Southwestern Journal of Anthropology*. 1961, roč. 17, č. 1, 40 - 48.
- MASLOW, Abraham. *Motivation and personality*. 3. vyd. New York: Harper&Row Publishers, 1987, 293 s. ISBN 978-0060419875.
- MINTZBERG, Henry. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. 1. vyd. s.l.: Prentice Hall, 1992, 312 s. ISBN 978-0138554798.
- MYSLIVEČEK, O. *Agilní vývoj v praxi*. System Online [online]. 2011, 13.roč., č.9 [citováno 4. března 2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.systemonline.cz/sprava-it/agilni-vyvoj-v-praxi.htm>>. ISSN 1802-615X
- OECD. *Giving Knowledge for Free: The Emergence of Open Educational Resources* [online]. 1.st. OECD Publishing, 2007 [cit. 2012-03-24]. ISBN 978-92-64-03174-6. Dostupné z WWW: <<http://dx.doi.org/10.1787/9789264032125-en>>
- Paradoxes of Technology: Consumer cognizance, emotions and coping strategies. *Journal of Consumer Research* [online]. 1998, č. 25, s. 123-144 [cit. 2012-03-24]. ISSN 00935301. Dostupné z WWW: <<http://staffweb.ncnu.edu.tw/clhung/MOT/papers/9.pdf>>
- Partnerství veřejného a soukromého sektoru* [On-line] . 2009 , [cit. 2012-1-6]. Dostupné z WWW: <<http://www.czech.cz/cz/66396-partnerstvi-verejneho-a-soukromeho-sektoru>>
- RANDERSON, J., *World's richest 1% own 40% of all wealth, UN report discovers*. The Guardian [on-line], cit. [2011-12-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.guardian.co.uk/money/2006/dec/06/business.internationalnews>>
- SALAMON, L.M. Et al. *Global Civil Society. An Overview*. 1st. ed. Baltimore: The Johns Hopkins University, 2003. [64 s.] ISBN 1-886333-50-5
- SUŠA, O. *Globalizace v sociálních souvislostech společnosti – Diagnóza a analýza*. 1. vyd. Praha: Filosofia, 2010, s. 9-42, ISBN: 978-8070073209
- ŠAFR, J. *Sociální kapitál. Koncepty, teorie, měření*. Praha: FF UK 2007. [cit. 2012-9-1]. Dostupné z WWW: <http://www.socdistance.wz.cz/publikace/FF071115_Socialni_kapital.pdf>
- Velký sociologický slovník*. Sv. II, P-Ž. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996. s. 749-162. ISBN 80-7184-310-52
- YEMBRICK, J. *NASA Extends the World Wide Web Out Into Space* [on-line]. 22.1.2010, [citováno 4. března 2011] Dostupné z WWW: <http://www.nasa.gov/home/hqnews/2010/jan/HQ_M10-012_ISS_Web.html>