

Aleš Bednařík  
Martin Bútorá  
Ján Hrubala  
Ingrid Jalčová  
Vlado Labáth  
Dušan Ondrušek  
Zora Pauliniová  
Jana Pružinská  
Kent Sinclair  
Maria Zelenáková

# ČÍTANKA PRE NEZISKOVÉ ORGANIZÁCIE



Pre všetkých ľudí z nadácií,  
Občianskych združení,  
samospráv, škôl, cirkví,  
kultúrnych centier  
či iných neziskových  
spoločenstiev,  
ktorí chcú lepšie  
a príjemnejšie  
napĺňať svoje ciele.

## Čítanka pre neziskové organizácie

Aleš Bednařík	Efektívna komunikácia
Martin Bútora	Tretí sektor vo svete a u nás
Ján Hrubala	Neziskové právo vo svete a u nás
Inge Jalčová	Marketing v neziskových organizáciách
Vlado Labáth	Vedenie ľudí a riadenie organizácií
Dušan Ondrušek	Čo sú to neziskové organizácie Organizačný rozvoj a formy neziskových organizácií
Zora Pauliniová	Vzťahy s verejnosťou a práca s médiami
Jana Pružinská	Tvorba a rozvoj tímu
Kent Sinclair	Neziskové právo vo svete a u nás
Mária Zelenáková	Strategické plánovanie organizácií

Vydalo Centrum prevencie a riešenia konfliktov, Partners for Democratic Change - Slovakia s finančnou podporou Nadácie pre občiansku spoločnosť z programu Democracy Network.

Kolektív autorov: © 1998 Aleš Bednařík, Martin Bútora, Ján Hrubala, Inge Jalčová, Vlado Labáth, Dušan Ondrušek, Zora Pauliniová, Jana Pružinská, Kent Sinclair, Mária Zelenáková

Vedúci autorského kolektívu: Dušan Ondrušek

Editorka: Zora Pauliniová

Koordinátorka projektu: Natália Kušnieriková

Obálka: Zuzana Čičelová

ISBN 80-967890-5-8

# OBSAH

<b>Úvod</b>	7
Prečo Čítanka vznikla	7
O čom Čítanka hovorí?	8
<b>Čo sú neziskové organizácie</b>	11
<b>Organizačný rozvoj a formy neziskových organizácií</b>	15
Máloštruktúrovaná skupina okolo charizmatického lídra	19
Štruktúrovaná skupina s vymedzenou misiou	21
Registovaná organizácia	23
Profesionalizovaná organizácia	24
Organizácia s vyváženou deľbou moci	25
Organizácia s vertikálnym či horizontálnym štrukturálnym vetvením	30
<b>Tvorba a rozvoj tímov</b>	33
Prečo tím?	33
Skupina alebo tím?	34
Tri potreby v živote skupiny/ tímu	36
Čo vieme o tímoch	38
Prečo sú tímy efektívne?	39
Fázy vývoja tímu	41
Tímové roly	45
<b>Strategické plánovanie organizácií</b>	53
Stratégia a strategické plánovanie	53
Kroky strategického plánovania	56
Tri základné otázky na spracovanie strategického plánu	61
Proces formulovania stratégie	64
Postup spracovania strategického plánu	66
<b>Marketing v neziskových organizáciách</b>	69
Miesto marketingu v neziskových organizáciách	70
Ciele organizácie ako základňa marketingu	72
Charakter produktu a jeho realizácia	73
Prečo je marketing nehmotného produktu zložitejší?	74
Život produktu	75
Komunikácia v marketingu	77
Informačné šumy a marketing	79
Riadenie marketingu	81
<b>Vzťahy s verejnosťou a práca s médiami</b>	83
Čo sú to vzťahy s verejnosťou?	83
Význam vzťahov s verejnosťou	85
Vzťahy s verejnosťou a strategické plánovanie	86
Oblasti vzťahov s verejnosťou	87
Vzťahy s médiami	89
Masová komunikácia	90
Mediálne stratégie	91
Cieľová skupina	92
Kroky mediálnej stratégie	93
Rámcovanie témy	94
Možnosti práce s médiami	96

Formy práce s médiami	98
Imidž	103
Etika a práca s médiami	103
Ako sa brániť pred manipuláciou	105
Reprezentácia organizácie	106
<b>Efektívna komunikácia</b>	109
Interpersonálna komunikácia	110
Tri typy reakcií a správania	112
Spätná väzba	117
Aktívne počúvanie	125
Riešenie konfliktov	127
Štyri aspekty komunikácie	128
Argumentácia	130
<b>Vedenie ľudí a pracovných tímov a riadenie organizácie</b>	135
Úlohy vedenia ľudí	135
V čom spočíva vodcovstvo?	138
Osobnostné črty a vedenie ľudí	140
Úrovne rozvoja osobnosti	141
Manažéri a vodcovia	142
Stratégie vedenia	145
<b>Tretí sektor vo svete a u nás</b>	159
Slovensko: tisíce článkov, tisíce ľudí, tisíce korún	160
Pozadie a dôvody rozkvetu	160
Sektor s mnohými menami	162
Poslanie a funkcie tretieho sektora	163
Zápas o trvalo udržateľnú demokraciu	166
Úskalia a riziká tretieho sektora	167
Nové kritériá pre „dobrého občana“ a „dobrú firmu“	168
Na ceste ku globálnej občianskej spoločnosti?	169
<b>Neziskové právo vo svete a u nás</b>	173
Právne postavenie neziskových organizácií vo svete	173
Právne tradície	173
Charakteristiky združení a nadácií	174
Verejnoprospešné organizácie a členské organizácie	175
Daňové zvýhodnenie	176
Povinnosť skladať účty (accountability)	179
Právne postavenie neziskových organizácií na Slovensku	179
Právne formy neziskových organizácií	180
Dane a neziskové organizácie	184
Daňový režim neziskových organizácií	184
Daňový režim prispievateľov	185
Dane a cudzie organizácie	186
Podnikanie neziskových organizácií	193
<b>Register</b>	191
<b>Slovníček nových pojmov</b>	193
<b>O autoroch</b>	197

## POĎAKOVANIE

*Keď som pred dvoma rokmi navrhol tímu autorov, aby sme napísali túto knižku, nevedel som, aké náročné je zladit' pozitívnu energiu mnohých ľudí jedným smerom, smerom k užitočnému výsledku. Našťastie som to vôbec netušil. Ale okrem náročnosti mi táto skúsenosť priniesla povznášajúci pocit. Vďaka za knižku patrí všetkým. Predovšetkým autorom kapitol Alešovi Bednaříkovi, Martinovi Bútorovi, Janke Pružinskej, Majke Zelenákovej, Inge Jalčovej, Janovi Hrubalovi, Kennethovi Sinclairovi, Vladovi Labáthovi a Kalke Pauliniovovej. Niektorí autori sa ocitli v dvojúlohe – Vlado Labáth okrem písania prispel bystrými obrázkami, Kalka Pauliniová navyše túto knihu editovala.*

*Vďaka patrí tiež ďalším z tímu PDCS a priaznivcom tejto organizácie, ktorí všestranne podporili vznik knihy: Zuzke Čičelovej, Renáte Ferstlovej, Janke Hermanovej, Zuzke Kelbelovej, Martine Kordovánerovej, Natálii Kušnierikovej, Kajke Mikovej, Ivane Tóthovej, Hanke Zemanovej. Ďakujeme za rady a pomoc oponentom Janke Čalfovej, Pavlovi Demešovi, Eugenovi Gindlovi, Ľubošovi Hrivňákovi, Hele Wolekovej a projektovej manažérke tohto projektu v rámci Nadácie pre občiansku spoločnosť Ingrid Baumannovej, ako i ľuďom, ktorí pomohli pri distribúcii tejto knihy.*

*Mimoriadne dôležitou je i inšpiračná a poznatková podpora Inštitútu pre verejnú politiku v rámci Johns Hopkins Univerzity v americkom Baltimore a Collegium Budapest - Institute for Advanced Studies, ktorí poskytli svoju knižnicu, konzultácie a ochotu pomôcť.*

*A napokon vďaka patrí všetkým obetavým tisícom ľudí tretieho sektora, ktorých stretávame na tréningoch, konzultáciách, konferenciách a v spoločných projektoch. Tí boli a sú nevyčerpatel'nou inšpiráciou nápadov, optimizmu a energie, ktoré sa snažíme podať ďalej.*

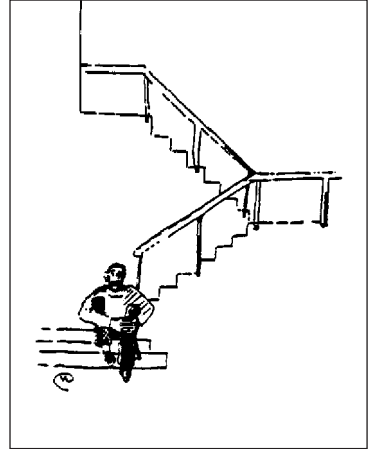
Dušan Ondrušek

*Kniha by nemohla vzniknúť bez podpory a finančného zázemia Nadácie pre občiansku spoločnosť, ako súčasť programu Democracy Network financovanej Americkou agentúrou pre investície a rozvoj č. DHR - 0032 - A - 005025 - 00. Názory obsiahnuté v tomto materiále sú vyjadrením autorov a nemusia byť vyjadrením názorov Nadácie pre občiansku spoločnosť, USAID.*



# ÚVOD

O čom je tretí sektor? O čom môže byť čítanka pre neziskové organizácie? V čom sa neziskové organizácie líšia od firiem či štátnych organizácií? A prečo čítanka? Vari sú naši treťosektoroví lídri ako prváčikovia v škole? Kto by ju mal čítať? A ako? Písmeno po písmenku, alebo sa odporúča preskakovať a z odpovedí v cvičeniach si zostaviť vlastnú podobu knihy?



## Prečo Čítanka vznikla?

Začnem spomienkou spreď asi desiatich rokov z prednovembrových čias, keď boli slová „tretí sektor“ a „neziskové organizácie“ takmer neznámymi pojmami. Nezávislá skupina mladých environmentálnych aktivistov z Bratislavy hostila na pár dní niekoľkých podobných „ochranárov“ – nadšencov z okolitých krajín. Zhovárali sa a vymieňali si skúsenosti z prvopočiatkov environmentálnych kampaní. Hľadali námety, ako si môžu nezávislé skupiny uchovať tvár aj v podmienkach komunizovaného socializmu. A prirodzené miesto dostali i netradičné nápady a hry. V jednej z nich mali títo anglicky hovoriaci cudzinci za úlohu niekoľko hodín sa pohybovať po meste a naučiť sa desať slovenských slov, s ktorými sa stretnú najčastejšie. Hráči boli učenliví. Výsledok ich rýchlokurzu nás neprekvapil, ale ani nijako nenadchol. Do hitparády najčastejších slov patrilo: „nie“, „je zakázané“, „nemáme“, „prečo?“, „nedá sa“, „nesmiete“, „neviem“, „nerozumiem“. Vtedy sme sa kochali víziou spoločnosti, kde by sa človek naučil pravý opak: „chápem“, „samozrejme“, „ďakujem“, „máme“, „môžeš“...

Vedome či nie, chtiac-nechtiac hráme v celospoločenskom rozmere túto hru s osvojovaním si slov všetci a stále. Aké pojmy by sa asi do tejto hitparády dostali v súvislosti s tretím sektorom? Na začiatku bolo po zmenách v roku 1989 najčastejšie počť slová „sloboda“, „demokracia“, „občianska spoločnosť“. Neskôr sa začínali objavovať termíny: „charita“, „služby“, „granty“, „projekty“, „zákony“. Ešte neskôr „likvidačné zákony“, „kampaň SOS“, „grémium“. V posledných rokoch sa nedá nenaučiť slová „komunitné iniciatívy“, „udržateľnosť“, „profesionalizácia“, „participácia“. Je najvyšší čas venovať sa týmto slovám v treťom sektore a svetu, ktorý sa k nim viaže.

V krátkom 7-ročnom období sa na Slovensku ako huby po výdatnom daždi demokratických zmien vyrojilo vyše 16 000 registrovaných neziskových organizácií. Len menšia časť z nich je schopná dlhodobejšie prežiť a výraznejšie pomáhať ostatným. Sme presvedčení, že tou najvýdatnejšou pomocou je šírenie vzdelania – už Francis Bacon poznamenal, že poznanie je moc. Čím viac sa šíri vzdelanie, čím viac jednotlivcov má širší obzor a komplexnejšie chápe svet, tým viac moci je difúzne rozptýlenej v spoločnosti. Vlády a rozhodujúci politickí lídri v spoločnosti nemajú na výber. Ak chceme predchádzať mocenským konfliktom, niet inej alternatívy, než zabezpečiť participáciu ľudí na rozhodovaní a dosiahnuť situáciu, keď budú od začiatku spolurozhodovať a niesť čo najväčšiu

zodpovednosť. Tým, že väčší počet ľudí nachádza cesty a spôsoby získavania informácií o dianí v spoločnosti, o spoločenských pohyboch, znižuje sa význam centralizovanej kontroly informácií, ktorá bola podstatou centralizovaných rozhodnutí.

Od začiatku znovuoživenia tretieho sektora sa takýmto organizáciám snažila naša organizácia – Centrum prevencie a riešenia konfliktov (ktorá pôsobí na Slovensku v rámci medzinárodnej siete Partners for Democratic Change – PDCS), pomáhať. V participatívne zostavených vzdelávacích akciách, tréningoch a konzultáciách sme s relatívne malým tímom kvalifikovaných lektorov doteraz vyškolili vyše 5 000 lídrov či členov neziskových organizácií. Najprv na Slovensku, ale po dobrej odozve sme prijali aj pozvania do zahraničia a zopakovali sme tieto tréningy aj v 22 ďalších krajinách.

Posledné roky nás ľudia na tréningoch žiadali, aby sa teoretickejšia časť poznatkov publikovala v knižnej podobe. Zmapovali sme súčasnú situáciu a zistili sme, že u nás síce vyšlo viacero knižiek pre tretí sektor, ale väčšina publikovanej literatúry postihuje len jednu – dve témy. Venujú sa fundraisingu, radám, ako písať žiadosti o granty alebo právnej, historickej a sociologickej analýze postavenia tretieho sektora u nás. Na tréningoch a konzultáciách sme však opakovane počúvali aj veľmi praktické otázky k mnohým ďalším problémom. Ľudia sa nás spytovali:

*Ako sa máme dohodnúť, keď sme takí rôznorodí?*

*Ako sa vyhnúť komunikačným a manažérskym zlovykom firiem a štátnych inštitúcií?*

*Čo máme robiť s mocibažným lídrom?*

*Ako rokovať na úradoch štátnej správy?*

*Ako sa máme dohodnúť o spoločnej vízii?*

*Aké právomoci by mala mať správna rada a aké výkonný riaditeľ?*

*Ako si máme naplánovať marketingovú kampaň, tlačovú konferenciu, zostaviť leták?*

## O čom Čítanka hovorí?

Na jednu knihu sa nahromadilo priveľa otázok. Preto sme sa rozhodli pre širší tematický záber. Zaumienili sme si pokryť nepokryté oblasti, ale zároveň pri výbere tém na začiatok uspokojiť hlad po odpovediach na najfrekvencovanejšie otázky i za cenu, že sa kniha nebude rovnomerne zaoberať všetkými oblasťami fungovania neziskových organizácií. Súčasne sme sa rozhodli do autorského tímu na špecifické témy prizvať ďalších (nielen v treťom sektore) známych odborníkov.

Do tejto príručky sme zaradili „čítankový – šlabikárový“ základ, s ktorým sa stretávajú všetky neziskové organizácie. Predbežne sme odsunuli komplikovanejšie, i keď veľmi dôležité témy (napr. spôsoby lobovania, kontraktové a partnerské vzťahy medzisektorovej spolupráce, advokáciu, vyjednávanie, dlhodobé finančné stratégie veľkých organizácií). V prípade potreby môžeme uvažovať aj o druhom diele Čítanky pre pokročilejšie organizácie s týmito témami.

Kniha je zložená z troch blokov. Snažili sme sa postupovať od jednoduchších tém k zložitejším. Čítanku sme zostavili tak, aby si z jednotlivých kapitol mohli vybrať tí, čo teóriu neznášajú, ale aj tí, čo ju zbožňujú, aby sa niektoré kapitoly dali čítať ako návod, niektoré zasa slúžili na zamyslenie.

**Prvý blok** je praktický a prvých šesť kapitol sa odvíja od toho, čo sa deje hlavne vnútri organizácie. Po ujasnení si toho, čo je tretí sektor, hovoríme o vývoji a organizačných formách, venujeme sa utváraniu a rozvoju tímov, marketingu, strategickému plánovaniu a vzťahom s verejnosťou.



**Druhý blok** ponúka čitateľom okrem praktického pohľadu aj trochu teórie. Je venovaný koncepciám komunikácie, vedenia a riadenia v neziskových organizáciách a uvedené princípy idú za ich rámec, majú aj širšiu platnosť.

**Tretí blok, prevažne teoretický**, je už trochu zložitejším čítaním. Je určený pre „fajnšmekrov“, ktorých zaujímajú spoločenské, filozofické a právne súvislosti fungovania tretieho sektora vo svete a u nás.

Po charakteristike základných pojmov v prvej kapitole **Čo sú neziskové organizácie** nasleduje druhá kapitola s názvom **Organizačný rozvoj a formy neziskových organizácií** (autor Dušan Ondrušek). Kapitola sa venuje zákonitostiam rozvoja neziskových organizácií a formám, ktoré obyčajne nadobúdajú. Kapitola ponúka i poznatky o ideálnom a možnom štrukturálnom usporiadaní vzťahov, právomocí a zodpovedností v neziskových organizáciách.

Tretia kapitola **Tvorba a rozvoj tímu** (autori Jana Pružinská a Dušan Ondrušek) obsahuje typológie a fázy rozvoja tímu, opisuje tímové roly, ktoré môžete nájsť v každom tíme. Hovorí o dôsledkoch malej alebo naopak príveľkej súdržnosti skupín a tímov v neziskovej organizácii a tímovej efektívnosti.

Názov štvrtej kapitoly je **Strategické plánovanie organizácií** (autorka Majka Zelenáková). Kapitola vysvetľuje a vedie čitateľa k precvičovaniu krokov strategického plánovania a bližšie rozoberá tri použiteľné prístupy – SWOT analýzu, STEP analýzu a teóriu silového poľa. Ponúka tri základné okruhy otázok na spracovanie strategického plánu i konkrétny príklad postupu jeho spracovania.

Piata kapitola **Marketing v neziskových organizáciách** (autorka Inge Jalčová) ponúka perspektívu, jazyk a praktické cvičenia, na ktoré nie sú mnohé neziskové organizácie zvyknuté: reč je o produkte, cene, o klientovi, marketingových nástrojoch a riadení marketingu. Túto kapitolu zaraďujeme do Čítanky cielene. Ekonomický slovník kapitoly je odlišný, ale na prežitie a rozvoj neziskových organizácií je táto perspektíva mimoriadne dôležitá.

V šiestej kapitole **Vzťahy s verejnosťou a práca s médiami** (autorka Kalka Pauliniová) vedieme čitateľov k ujasneniu si pojmov „vzťahy s verejnosťou“ a „práca s médiami“. Prakticky vysvetľujeme a na príkladoch precvičujeme prípravu mediálnej stratégie. Hovoríme o cieľovej skupine, o možnostiach a formách práce s médiami a zaoberáme sa aj otázkou manipulácie či etiky v médiách.

V siedmej kapitole **Efektívna komunikácia** (autor Aleš Bednařík) sa nachádzajú praktické princípy a cvičenia zamerané na asertívne správanie, poskytovanie spätnej väzby, aktívne počúvanie, argumentovanie, komplexnejšie aspekty komunikácie, ktoré vyjadrujú teórie psychológa von Thuna, ako aj transakčná analýza.

Ôsma kapitola sa zameriava na **Vedenie ľudí a riadenie organizácie** (autor Vladimír Labáth). Autor v nej uvádza praktické modely na vedenie a riadenie ľudí v organizáciách a prostredníctvom cvičení vedie čitateľov na osvojenie si princípov situačného, participatívneho a facilitatívneho vedenia. Kapitola sa venuje aj mimoriadne závažnej problematike moci v organizácii.

V deviatej kapitole **Tretí sektor vo svete a u nás** (autor Martin Bútor) sa píše o „rodine neľahostajných občanov“. Objasňujú sa dôvody rozkvetu tretieho sektora, jeho funkcie a súvislosť s fungovaním občianskej spoločnosti, vzťah tretieho sektora k štátu vo svete a u nás. Kapitola tvorí terminologický, výskumný a výkladový rámec fungovania tretieho sektora pre celú príručku.

Posledná, desiata kapitola má názov **Neziskové právo: tradície a princípy** (autormi sú Kent Sinclair a Ján Hrubala). Nie je nudným opisom zákonov, hovorí skôr o prístupe k neziskovým organizáciám vo svetle rôznych právnych tradícií. Vysvetľuje rozdiel medzi

verejnoprospešnými a členskými organizáciami, logiku odlišných daňových zvýhodnení a potreby skladať účty verejnosti. Súčasne podáva charakteristiku právneho rámca na fungovanie tretieho sektora u nás.

Jednou z prítlačlivých stránok tretieho sektora je jeho rôznorodosť, profesionálna, ideová a jazyková rôznofarebnosť. Terminológia používaná v treťom sektore sa ešte len formuje a kniha je toho dôkazom. Prístupy môžu byť rôzne, nami uprednostňované termíny sa nemusia ujať, ale v texte vysvetľujeme, prečo sme sa k určitej terminológii priklonili. Autorský tím tvoria výrazné individuality, odborníci z rôznych oblastí (sociológ, psychológovia, právnik, ekonóm, environmentalistka a odborníci s interdisciplinárnym zázemím), takže úplne zladať jazyk rôznych disciplín a odborných individualít bolo v jednotlivých kapitolách takmer nemožné. Zjednocujúcim prvkom Čítanky je dôraz na praktické výstupy. V rámčekoch uvádzame príklady a cvičenia, ktoré odporúčame pozorne si prečítať a cvičenia vyskúšať. To, čo sa po ich absolvovaní dozviete o sebe a o svojej organizácii, vás môže príjemne (alebo i nepríjemne) prekvapiť. Môžete začať rámčekmi alebo textom; môžete ísť porade, ale nie je to podmienkou. Snažili sme sa zostaviť Čítanku, ktorá považuje záujem žiaka za dôležitejší, ako je záujem učiteľa.

Kniha by nevznikla bez úprimného presvedčenia, že ju ľudia budú čítať, inšpirovať sa ňou a aj týmto spôsobom prispievať k tomu, aby sme z tohto sveta urobili miesto, kde je radosť žiť...

Dušan Ondrušek

V Bratislave 24. januára 1998

# ČO SÚ NEZISKOVÉ ORGANIZÁCIE

Neziskové organizácie nie sú na Slovensku novým úkazom. Zjednodušene sa dá povedať, že ich tradícia siaha až kamsi do stredoveku. Minulé storočie a prvá polovica tohto storočia znamenali rozmach spolkovej činnosti a dobrovoľníctva, potom však prišli dve autoritárske vlny fašistickej a komunistickej ideológie, ktoré tretí sektor takmer zničili. Po zmenách roku 1989 sme zaznamenali jeho znovuoživenie. Neziskový sektor u nás nie je porevolučným objavom a nie je to ani fenomén importovaný zo západných demokracií. To, čomu dnes hovoríme tretí sektor – charita, filantropia, spolková činnosť, dobrovoľníctvo – bolo oddávna súčasťou našej histórie, súčasťou, ktorá sa dnes oživuje. Tretí sektor na Slovensku možno prirovnať k pacientovi, ktorý sa po pobyte vo väznici a mozgovej porážke znovu učí chodiť a rozprávať. Počas jeho izolácie sa trochu zmenil jazyk i životný štýl ostatných, preto musí „rekonvalescent“ niekedy nanovo objavovať základné princípy vlastného fungovania. Dvadsaťte storočie prinieslo neoceniteľnú lekciu o vzájomnom vzťahu politiky a nezávislých neziskových organizácií. Ukázalo sa, že obdobia slobody a demokratického smerovania vždy viedli k rozmachu nezávislého tretieho sektora, autoritárske tendencie ho zase potláčali. Stav tretieho sektora citlivo odzrkadľuje to, čo sa deje v spoločnosti, mieru slobody a predpoklady na ekonomickú a duchovnú prosperitu.

Znovuoživený tretí sektor a prebúdajúca sa občianska spoločnosť na Slovensku dnes čiastočne nadväzujú na predvojnové tradície, ale zároveň zisťujú, že to nestačí. Kým u nás prebiehalo obdobie „národnofrontového“ zmrazenia, tretí sektor vo svete sa rozvíjal a menil. Dnes je nielen výraznou duchovnou, ale aj politickou a ekonomickou silou. Dobrovoľníctvo nemusí znamenať a neznamenať len amatérizmus. Neziskové organizácie majú pestrú a rôznorodú tvár. Mávajú podobu nadšeneckých skupín ľudí, ktorí dobrovoľne slúžia tým, čo to najviac potrebujú, ale aj podobu zohratých profesionálnych tímov expertov, ktorí vytvárajú alternatívne koncepcie verejnej politiky a zaoberajú sa lobovaním či advokáciou. Neziskové organizácie často odhaľujú diery v sieti sociálnej pomoci a okamžite reagujú na spoločenskú potrebu, aby časom (ak objavená potreba rastie) nachádzali i takých klientov, ktorí sú za služby ochotní platiť. Niekedy sa pôvodne neziskové organizácie samé transformujú do firemnej podoby, inokedy svojím úsilím dosiahnu rozšírenie starostlivosti štátu. Štát – v takýchto pôvodne nepokrytých oblastiach – sám postupne preberá finančnú či organizačnú zodpovednosť za štandardné zabezpečenie služieb. A naopak (ako výsledok dlhých dialógov a zodpovedného politického rozhodovania), iné služby decentralizuje, deleguje alebo vyčlení zo svojej zodpovednosti do rúk súkromných a neštátnych subjektov.

V tejto knižke hovoríme o treťom sektore. Je to síce pekné pomenovanie pre organizácie, občianske hnutia a aktivity, avšak priveľmi všeobecné na to, aby bolo každému hneď jasné, čo máme na mysli. Tento problém nemáme len my, majú ho všetci, ktorí sa chcú výskumne zaoberať tretím sektorom. Len čo si chcú presnejšie definovať, o čom budú hovoriť; aký typ organizácií, hnutí či aktivít spadá do tohto rámca, začínajú sa ťažkosti. Ako napríklad definovať tretí sektor, aby definícia pokrývala malý spevokol, zložený z dobrovoľníkov na dedine, ale aj symfonický orchester, ktorý je organizovaný ako veľká nezisková organizácia so sto zamestnancami? Ako postaviť definíciu tak, aby sa do nej dala zahrnúť nezisková organizácia, ktorá organizuje environmentálnu výchovu a kampane proti veľkým vodným dielam, ale aj profesionálnu členskú organizáciu vodohospodárov, ktorí podporujú práve takéto

stavby? Aká definícia môže zahŕňať organizácie, ktoré finančne podporujú zaujímavé projekty, a organizácie, ktoré sú od takejto podpory závislé...?

Zjednocujúcou definíciou tretieho sektora, ktorá vychádza z viacerých rámcov, je jednoduchá definícia, ktorú sformulovali Lester Salamon a Helmut Anheier pre potreby výskumného projektu, v ktorom sa zaoberajú porovnávaním tretieho sektora v 32 krajinách.

Podľa nich tretí sektor charakterizuje najmä päť kritérií:

Mimovládne neziskové organizácie:

1. **Majú formálnu štruktúru** – sú do istej miery formalizované, inštitucionalizované, a teda môžu napríklad uzatvárať zmluvné vzťahy.
2. **Majú súkromný (neštátny) charakter** – čiže nie sú súčasťou štátneho aparátu, v správnych radách neprevládajú štátni úradníci. To však neznamená, že nemôžu uzatvárať kontrakty so štátnymi inštitúciami, dostať vládnú podporu alebo mať medzi členmi vládných činiteľov.
3. **Nemajú za cieľ vytvárať zisk, ktorý by sa mal rozdeliť pre ich majiteľov.** Rešpektujú neziskové prerozdelenie finančných prostriedkov. Eventuálny zisk sa vracia späť do programov, ktoré súvisia so základným poslaním organizácie.
4. **Sú nezávislé, fungujú na samosprávnom princípe.**

Nekontroluje ich ani štát, ani inštitúcie stojace mimo nich. Po zaregistrovaní sa ich činnosť riadi zriaďovacími dokumentmi. Majú vlastné kontrolné mechanizmy určené správnu (príp. dozornou) radou alebo členskou základňou.

5. **Mávajú dobrovoľnícky charakter**, t. j. spravidla sa v nich prejavuje určitý stupeň dobrovoľníckej účasti. Platí to pre dobrovoľných pracovníkov aj pre členov správnych rád. Prijímajú dary i neplatené príspevky v podobe neplatenej práce.

K týmto základným charakteristikám sa spravidla pridávajú ešte dve kritériá, ktoré ich odlišujú od cirkevných inštitúcií, politických strán a odborov:

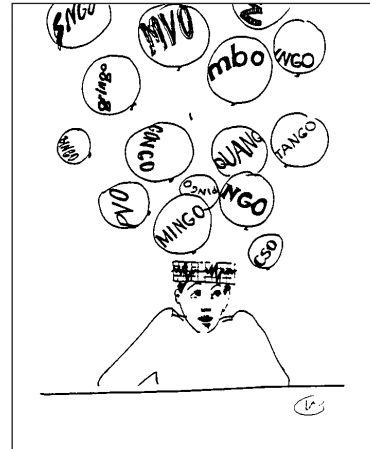
1. **Nie sú náboženské**, t. j. ich hlavným cieľom nie je pestovanie náboženstva a náboženská výučba.
2. **Nie sú politické**, t. j. ich hlavným cieľom nie je združovať kandidátov na politické miesta (toto kritérium vylučuje politické strany ako také, ponecháva však v treťom sektore politicky zamerané občianske združenia).

Na opis organizácií tretieho sektora sa používa množstvo názvov a skratiek. Ak si chcete rozšíriť znalosti v tomto smere, prečítajte si tento rámček.

*Rámček: Pár slov o skratkách*

Viete, čo znamená **MINGO, PINGO, GONGO, QUANGO, TANGO, MBO, MVO, INGO, BINGO, GRINGO, PVO, CSO, NFPO**...? Ak áno, nečítajte ďalej. Táto časť je určená len ľuďom, ktorí si chcú obohatiť tretiosektorový slovník o pár slangových výrazov označujúcich typy organizácií. S identifikáciou a hľadaním najvýstižnejších označení pre organizácie tretieho sektora máme terminologické ťažkosti nielen na Slovensku. V literatúre sa objavuje množstvo pomenovaní, skratiek, metaforických označení a symbolov. V slangu tretieho sektora prevláda angličtina a väčšina skratiek má zvukomalebnú podobu.

Na Slovensku a všeobecne vo všetkých postkomunistických krajinách je asi najrozšírenejším označením organizácie, o ktorú nám ide, skratka NGO. NGO znamená „non – governmental organization“, teda neštátna organizácia. Niekedy sa táto skratka nepresne prekladá aj ako nevládna



organizácia, pričom (keď už spomíname vládu) presnejší by bol asi výraz „mimovládna organizácia“ (MVO). V tejto oblasti ide o najrozšírenejší výraz, ale možno aj najmenej presný. Do sféry neštátnych (mimovládnych) organizácií totiž patria prakticky všetky súkromné inštitúcie, napríklad firmy, samosprávne organizácie či cirkevné inštitúcie. V socialistických časoch, keď len veľmi málo organizácií nepatrilo pod priamu štátnu kontrolu a privátny sektor prakticky neexistoval, takéto označenie stačilo. V súčasnosti je pre tretí sektor priveľmi široké, je však časté a bežne sa používa. Nikto si pod NGO nepredstaví Volkswagen (hoci by tam, prísne vzaté, tiež patril), ale skôr nejakú neziskovú dobrovoľnícku inštitúciu.

Tradičné európske delenie vychádza z občianskeho práva a považuje za potrebné zohľadňovať pri kategorizácii organizácií, komu sú určené. Podľa toho sa členia na organizácie orientované predovšetkým „dovnútra“, v prospech samotných členov (združenia občanov, asociácie) a inštitúcie zamerané „navonok“ – na pomoc, v prospech iných členov spoločnosti (verejnoprospešné organizácie, nadácie, fondy). Takto sa dá rozumieť dobre znejúcim skratkám MINGO, PINGO, MBO, PBO.

**MINGO** (members interested NGO) – t. j. mimovládne organizácie zamerané na členov, napríklad združenia, asociácie, spolky. Niekedy sa pre tento typ organizácie používa o čosi presnejší výraz MBO.

**MBO** (mutual benefit organizations) – t. j. organizácie zamerané na vzájomný prospech – spravidla pre členov alebo priaznivcov organizácie, ktorí si navzájom pomáhajú.

**PINGO** (public interested NGO) – t. j. mimovládne organizácie zamerané na pomoc verejnosti, napríklad nadácie, fondy a podobne. Existuje však aj presnejší výraz:

**PBO** (public benefit organization) – t. j. verejnoprospešné organizácie, ktoré prekračujú hranice záujmu o vlastných členov, starajú sa o verejné dobro, o prospech ostatných, prípadne aj im neznámych ľudí.

Vo filipínskom a juhoamerickom kontexte sa pri určovaní záujmu neziskových organizácií rozlišuje medzi tými, ktoré sú organizované zdola ako vzájomná pomoc ľudí na úrovni „grass-root“ (koreňky trávy rastúce zdola a husto pokrývajúce zem) a medzi profesionálnou pomocou organizovaných neštátnych inštitúcií. Grass-root organizácie sa zvyknú označovať ako PO (people's organization). Organizácie s profesionálnym charakterom sa ďalej rozlišujú podľa toho, či sa zameriavajú na akútnu pomoc alebo na preventívny rozvoj. Delia sa teda na tradičné organizácie, ktoré svoju pozornosť venujú charite, sociálnej pomoci a krízovej intervencii, alebo skôr na profesionálne organizované agentúry sociálneho rozvoja. Tradičné organizácie, orientujúce sa väčšmi na akútnu pomoc sa niekedy označujú ako TANGO (traditional NGO), veľké preventívne rozvojovo zamerané agentúry získali slangové označenie BINGO (big NGO).

Tretosektorová komunita vytvorila mnoho vtipných slangových označení na charakterizovanie organizácií, ktoré sa hlásia do tretieho sektora a možno sú aj registrované ako neziskové subjekty, ale ich neziskovosť je sporná. Skratky často vyjadrujú prevažujúci zdroj financovania alebo možnú závislosť na zakladateľovi organizácie. Názvy signalizujú, že sú to „kvázi“ tretosektorové organizácie.

**QUANGO** (quasi public private NGO) – t. j. akoby verejné privátne organizácie. Spomedzi nich sa niekedy používajú špecifickejšie označenia:

**GONGO** (governmentally organized NGO) – t. j. vládou organizované „mimovládne organizácie“; v juhoamerickom kontexte sa niekedy používa termín:

**GRINGO** (governmentally run and inspired / initiated organized NGO) – t. j. vládou spravované a inšpirované, prípadne iniciované „mimovládne organizácie“;

**BONGO** (business organized NGO) – t. j. mimovládne organizácie, organizované podnikateľskými kruhmi. Niekedy sa takto hovorí aj neziskovým organizáciám, založeným a kontrolovaným veľkými korporáciami.

Predstavitelia tzv. rozvojových krajín niekedy vnímajú ako podstatnú odlišnosť tradíciu a z nej plynúci politický kontext práce a charakter neziskových organizácií v rozvinutých krajinách (štáty severu) a v rozvojovom svete (štáty juhu). Zavedenými skratkami pre toto odlišovanie sú:

**NINGO** (North NGO) – t. j. mimovládne organizácie severného typu.

**SNGO** (South NGO) – t. j. mimovládne organizácie južného typu (niekedy sa používa aj skratka SDNGO – South developmental NGO, t. j. mimovládne rozvojové organizácie južného typu).

**INGO** (international NGO) – t. j. medzinárodné mimovládne organizácie. Ide o medzinárodné organizácie s nadnárodnou misiou a dosahom, ktoré občas prepájajú dva horeuvedené typy.

Napriek frekventovanému používaniu je skratka NGO naozaj nepresná. Zatiaľ sa však nepodarilo presadiť skratky, ktoré pri charakterizovaní organizácie nestavajú do popredia vzťah k vláde, ale skôr iné, informatívnejšie rysy: napríklad dobrovoľnosť či príнадležitosť k občianskej spoločnosti. Občas v literatúre natrafíme na skratky PVO, VSO, CSO:

**PVO** (private voluntary organization) – t. j. súkromné dobrovoľné organizácie. Skratka sa neujala, hoci sa s ňou v americkej literatúre môžeme často stretnúť.

**VSO** (voluntary support organization) – t. j. dobrovoľnícke podporujúce organizácie. Označujú organizácie, ktoré sa opierajú o dobrovoľníkov pri podpore iných, hlavne rozvíjajúcich sa organizácií.

**CSO** (civil society organization) – t. j. organizácie občianskej spoločnosti. Tento termín je najvšeobecnejším označením organizácií tretieho sektora, ktoré posilňujú participáciu a občiansku realizáciu ľudí.

Zatiaľ sa nepresadilo ani oveľa presnejšie charakterizovanie organizácií na základe vzťahu k zisku. Čoraz častejšie sa však používajú skratky:

**NPO** (non – profit organization) – t. j. neziskové organizácie alebo NFPO (not – for – profit organization) – t. j. organizácie nefungujúce pre zisk.

Posledná skratka (NFPO) nie je rozšírená a ani veľmi zvukomalebná. Napriek tomu pravdepodobne najpresnejšie charakterizuje organizácie tretieho sektora. Neodlišujú sa iba tým, že ide o neštátne subjekty, ktoré svojou činnosťou môžu prinášať zisk. Podstatné je, že zisk je určený na plnenie misie a rozvoj organizácie, teda pre ciele verejného prospechu a (na rozdiel od ziskových subjektov) nie na ďalšie investovanie alebo obohatenie sa členov organizácie. Asi bude potrebné chvíľu počkať, či sa táto skratka uchytí väčšmi ako skratka NGO.

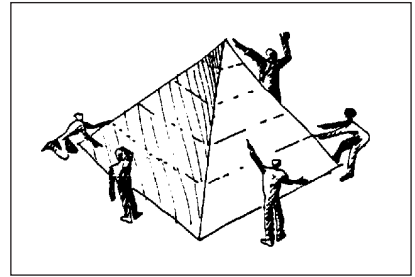
Na záver sa oplatí spomenúť aj skratky, ktoré sú čisto slangové, ale je v nich najviac invencie. Skratka NGO pripomína hovorový zvrät v americkej angličtine 'NGO – „and go“ (čiže „a chod“). To je veľmi inšpirujúce a priam volá po slovných hračkách. Najznámejšie sú asi označenia:

**COM'N GO** (čiže „príd' a odíď“) ironizujúce označenie organizácií, ktoré sa rozpadnú ešte skôr, kým naplnia svoju misiu. Takéto označenie získali aj niektoré zahraničné organizácie, ktoré bez dostatočného poznania domácej situácie neprofesionálne narýchlo zasahujú (pomáhajú) a bez podstatnej pozitívnej zmeny odchádzajú preč.

**WASH'N GO** (čiže „vyper a chod“) zosmiešňujúce označenie organizácie, ktorá by sa pod rúškom humanitárnej, charitatívnej misie snažila o pranie špinavých peňazí.

# ORGANIZAČNÝ ROZVOJ A FORMY NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ

**OBSAH:** život a vývinové fázy organizácií, krivka sloních chrbtov, málo štruktúrovaná skupina okolo charizmatického lídra, štruktúrovaná skupina s vymedzenou misiou, registrovaná organizácia, profesionalizovaná organizácia, organizácia s vyváženou del'bou moci, organizácia s vertikálnym či horizontálnym štruktúrnym vetvením, fakty o správnych radách, funkcie správnej rady, typy problematických správnych rád



V tejto kapitole bude okrem iného reč o vodohospodárskom fortieli a skákaní po sloních chrbtoch. Presvedčíte sa, že tieto na prvý pohľad nezvyčajné obrázky môžu z určitého hľadiska popisovať organizácie, ich formy a životnú púť. Hoci sa organizácie v schematickom vyjadrení často prirovnávajú k pyramídam, sieťam, občas ku kolotočom či iným dobre namazaným strojom, preto nie sú tieto príklady z oblasti neživej prírody alebo mechaniky vždy najšťastnejšie. Výstižnejšie je pripodobenie k živým organizmom, prirovnania z biológie či informatiky. Mimovládna organizácia nie je statická, raz a navždy daná nemenná štruktúra. Vytvára sa, vzrástá a upadá, prispôsobuje sa okolnostiam. Formuje ju okolie a niekedy ho ona sama pomáha formovať. Pripomína akýsi komplikovanejší a (z hľadiska pochopenia a prognózovania) ťažšie uchopiteľný „živý“ sociálny organizmus s primeranou spätnou väzbou. Organizmus, ktorý pulzuje, rozvíja sa a upadá, trpí dočasnými chronickými chorobami, rozmnožuje sa a zanecháva potomkov, napriek fázam zmrazenia a útlmu, prežíva, starne a zomiera. Niekedy splodí životaschopných potomkov, niekedy iba dlhy. Pokúsime sa preto opísať, akými zložitými zmenami organizácie počas svojej existencie prejdú a ako sa budú tieto zmeny a formy prejavovať. Poznanie týchto súvislostí pomôže ľuďom z neziskového sektora predvídať dôležité veci, lepšie sa rozhodovať a účinnejšie naplňať vízie.

Sociológ Jan Keller hovorí, že: „Organizácie vlastne, prísne vzaté, v skutočnosti neexistujú. Empiricky existujú iba ľudia, ktorí sa za určitých okolností správajú, ako keby organizácia existovala. Na celej veci je zaujímavé to, že kým sa tak správajú, organizácia skutočne existuje. Keď sa tak správať prestanú, organizácia zaniká. Ľudia si vytvorili svoje organizácie z ničoho a nejedna z nich sa časom v nič obráti.“

„Životný cyklus“ organizácie pripomína fázy ľudského života. Na základe určitých kritérií sme schopní určiť – tak ako u človeka – na ktorom vývinovom míľniku sa organizácia v súčasnosti nachádza, aké vývojové križovatky ju asi očakávajú. Vieme predvídať, čo by mohlo organizáciu stretnúť po úspešnom i neúspešnom prekonaní križovatky, po vzostupe na vyššiu i po páde na nižšiu vývinovú úroveň.

Niektoré zlomové momenty vo vývine organizácie možno určiť jednoznačne. Optikou jej členov alebo menej zainteresovaného pozorovateľa ide o momenty, ktoré si všetci pamätajú ako významné (napr. organizácia získala významný grant, bývalý zakladateľ opustil

organizáciu, organizácia otvorila pobočku s novým programom). Iné zlomové momenty sa ťažšie identifikujú, pretože nenastali naraz a mali skôr kontinuálny charakter. Nebola to udalosť, ktorej dátum by ľudia vedeli vyložiť v pamäti, v niektorých situáciách si dlho neuvedomovali, že sa schyľuje ku kríze. Zmeny nastávali nahromadením tendencií, ktoré v určitom momente znamenali zlom – menej nápadný a často neočakávaný. (Napríklad spočiatku nepodstatná fluktuácia pracovníkov postupne prerástla do takej miery, až viedla k rozvratu organizácie. Alebo: organizácia postupne naplnila pôvodnú misiu, postupne strácala klientov a pokiaľ nedošlo k opätovnému definovaniu misie v zmenených podmienkach, stratila aj opodstatnenie.)

Zmena, ktorou sa organizácia presúva z jednej vývinovej fázy do nasledujúcej (zámerne nepíšeme – do „vyššej“, pretože niekedy to tak nemusí byť), nie je celkom nepredvídateľná. Ak však podceníme spočiatku nenápadné signály a prirodzené zákonitosti rozvoja, po čase sme prekvapení, že pracovisko a spoločenstvo ľudí, ktoré sme tak dôverne poznali, zrazu vyzerá inak. Mení sa nám pred očami často takým spôsobom, ktorý sa nám nepáči a ktorý takmer nemáme možnosť kontrolovať a riadiť. Po časoch pokoja a vyrovnaného fungovania sa organizácia začína meniť bez ohľadu na to, či si to prajeme alebo nie.

***Takáto organizácia je ako vzdávaná sa rieka. Jej tok môžeme čiastočne usmerniť, ak sme možné tendencie a ohraničenia zavčasu naplánovali. Podobne ako vodohospodárski špecialisti, aj my by sme sa mali zmieriť s myšlienkou, že naše plánovacie a riadiace úvahy nesmú ísť proti prirodzenému toku. Príveľa neprirodzených umelých zásahov sa vypomstí v podobe neočakávaných ekologických ťažkostí. Prírode a prirodzenému vývoju sa nedá len tak ľahko prejsť cez rozum. Efektívne plánovanie vychádza z poznania prirodzeného vývoja.***

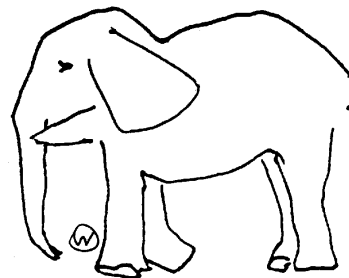
Podobne je to aj pri plánovaní a riadení rozvoja organizácie. Organizačné zmeny budeme zvládať oveľa ľahšie, ak sa poučíme z takmer pravidelne sa opakujúcich javov a zákonitostí, ktoré možno pri rozvoji organizácií pozorovať.

#### Rámček 1: Organizačná zmena v podobe krivky slonieho chrbta

Expert, ktorí sa zaoberajú organizáciami, používajú rôznorodý slovník. Zhodujú sa však v konštatovaní, že zmeny pri prechode organizácie z jedného štádia do druhého je možno vyjadriť charakteristickou krivkou.

***Krivka pripomína siluetu „slonieho chrbta“. Pozdĺž vodorovnej osi je znázornený časový priebeh, zvislá os charakterizuje kvalitatívne vzdávanie sa, alebo upadanie organizácie. V prvej časti (tam, kde býva chobot) krivka mierne lineárne stúpa. Po krátkom vzdávaní sa stúpanie exponenciálne zosilní (v mieste hlavy a uší), po jeho vrchole nastane dočasný lineárny pokles a po relatívne dlhšom vyrovnanom období „plató“ (chrbát) nastáva kríza (sloní zadok). Vývinová kríza môže vyústiť do opätovného mierneho vzostupu a prechodu do ďalšej vývinovej fázy (chvostík smerom nahor). Alebo do prudkého vzostupu, ktorý charakterizuje rozpad organizácie, prípadne vzostup niektorej z jej častí na organizačne nižšiu vývinovú úroveň (strmhlav dolu po zadných nohách).***

Táto krivka má skôr orientačný charakter, hovorí jednoduchou formou o tom, čo sa spravidla stáva. Nechceme absolutizovať. Nemusí to vždy platiť. Bolo by naivné tvrdiť, že každá organizačná zmena musí vždy prebiehať takto. Určovať presné časové horizonty pre úseky krivky by zavádzalo pseudovedeckosťou. Prechod zobrazený krivkou sa môže uskutočniť za niekoľko týždňov, ale niekedy sa tento proces môže predĺžiť i na obdobie dlhšie ako rok. Úvaha nad krivkou môže pomôcť uvedomiť si tieto štyri všeobecnejšie princípy:





### 1. Krízy sú prirodzené

Vo vývoji organizácie sa striedajú obdobia hore a dolu. Obdobia prosperity a úspechu, postavenom na tom, že štruktúra organizácie presne zodpovedá jej misii, s obdobiami, keď je organizačný šat už pritesný, alebo organizácia nezachytila spoločenské zmeny a prestáva byť produktívna. Ocitá sa mimo aktuálnych potrieb spoločnosti, nevie na ne efektívne reagovať. Obdobie krízy, vývinovej križovatky, niekedy sprevádzané organizačným napätím a dočasným chaosom, je prirodzenou súčasťou vývoja. I dobre fungujúce organizácie opakovane prechádzajú obdobiami krízy. Konflikty, ktoré sprevádzajú každú takúto krízu sú prirodzené a azda i nevyhnutné. Tieto konflikty nemusia len škodiť, môžu prinášať novú rozvojovú šancu. Neplatí povera, že dobrá organizácia sa vyhne krízam a nemá konflikty. Dobrá organizácia nemá menej konfliktov ako slabá, ale na rozdiel od nej sa tam konflikty riešia produktívne a krízy sa vnímajú a chápu ako vývinová šanca.

### 2. Vývinová križovatka nasleduje vždy po vzostupe organizácie

Prípravu na krízovú vývinovú situáciu má zmysel plánovať výrazne skôr, než dorazíme na samotnú krízovú križovatku. Vývinová križovatka nasleduje spravidla po náhlom vzostupe organizácie. Tento vzostup by mala organizácia vnímať ako ohlasujúce návstevie vývinovej križovatky. Hoci to znie trochu zvláštne, organizácia je najlepšie uspôsobená pripravovať sa na zvládnutie krízy v čase, keď sa jej najlepšie darí. Paradoxne je to práve vtedy, keď si väčšina členov organizácie pravdepodobnú krízu ani nevie predstaviť. Plánovať a realizovať zmeny v čase, keď už nastali problémy (s miestom, financiami, ľudskými vzťahmi), býva veľmi náročné a málokedy sa to podarí bez veľkých ľudských a organizačných obetí. Preto nie je vhodné čakať na signály a prejavy, ktoré by spoločenstvo varovali, aby sa pustilo do plánovania zmien, ale začať plánovať už vtedy a práve vtedy, keď sa organizácii darí veľmi dobre a keď všetko ide nezvyčajne ľahko, akoby samé od seba. Dalo by sa povedať, že najlepším indikátorom potreby zmeny môže byť práve absencia pocitu jej potreby.

Organizácia, ktorej sa po relatívne úspešnom období podarilo získať veľký grant, nové priestory alebo rozšíriť akčný rádius o novú kategóriu adresátov, by mala rýchlo začať nový proces strategického plánovania. Keď začínajú klienti alebo členovia organizácie odchádzať, býva už neskoro uvažovať o nutných štrukturálnych zmenách. Nevyhnutné strategické kroky stoja organizáciu viac a v čase krízy sú menej efektívne. Veľká časť organizácií začína napríklad uvažovať o zdrojoch ďalšieho financovania až v čase, keď doterajšie granty končia a financie sa rapídne približujú k nule.

### 3. Zostup po rozmachu nie je znakom úpadku organizácie

Dočasný zostup po vzostupe a vyrovnané obdobie platô neznamenajú organizačný neúspech. Sú prirodzeným obdobím po období raketového zlepšovania. Predlžovať tento čas donekonečna nie je možné. Organizácii sa môže dariť a postupuje dobre napriek tomu, že úroveň financií, repertoáru služieb či pozitívnych mediálnych odoziev je nižšia, ako si členovia organizácie za posledné mesiace práce v úspešnej organizácii zvykli.

### 4. Pád na nižšiu organizačnú úroveň môže byť užitočný

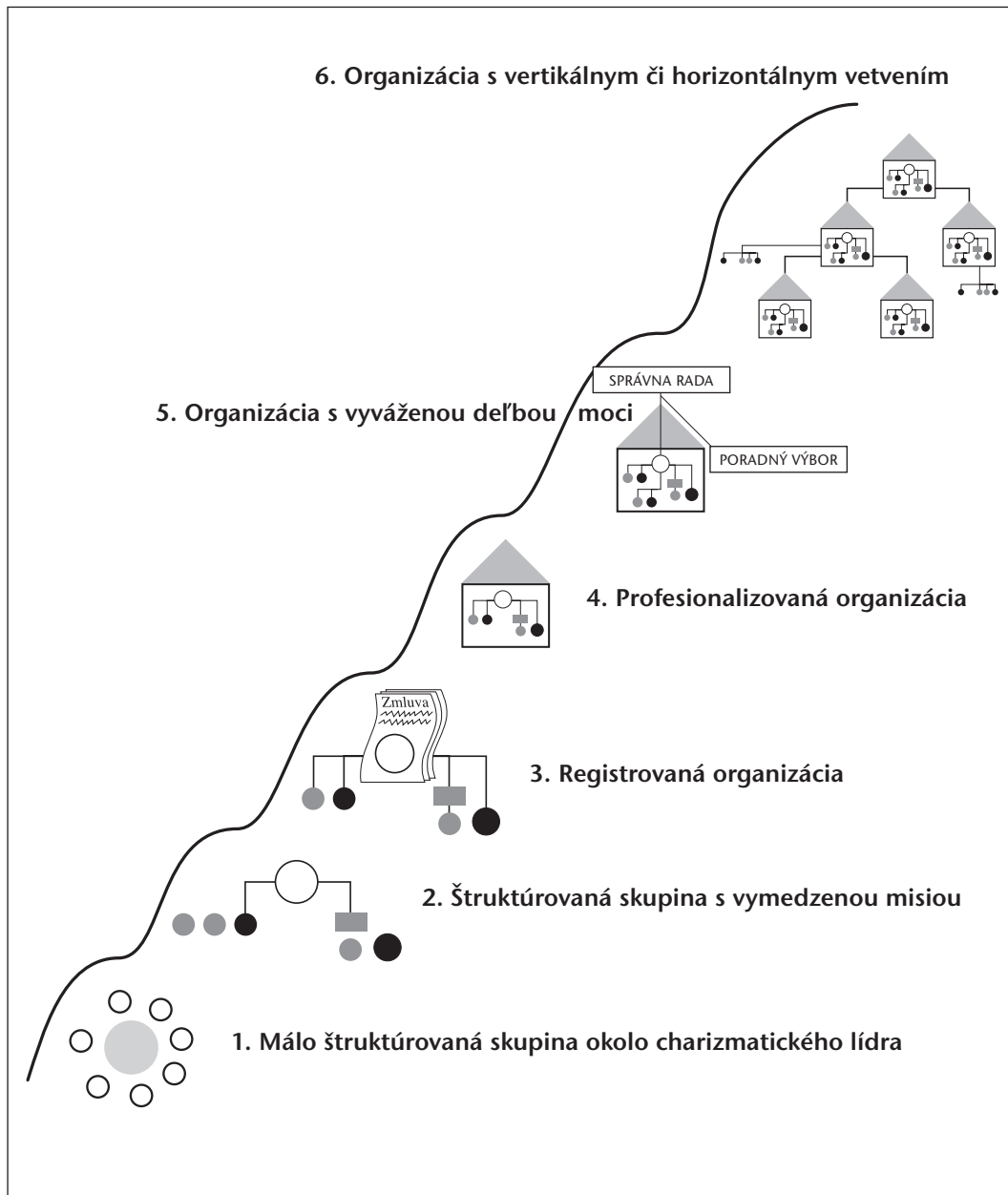
Vývinový zostup po absolvovaní organizačnej križovatky nemusí byť tragédiou. Organizácia sa dostáva na úroveň, ktorú už dosiahla v minulosti, a zážitok organizačnej krízy interpretuje ako vývinovú lekciu. Organizácia sa po takejto križovatke môže rozpadnúť na niekoľko častí s odlišným vývinovým smerovaním.

Sloní chrbát je spojnicou, mostom, ktorým sa presúvame z jednej úrovne rozvoja organizácie do ďalšej. Je to opis jednej krivky, jedného prechodu medzi dvoma vývinovými fázami. Je to však krivka, ktorú opakovane absolvujeme na rôznych úrovniach. Organizácia sa v dlhodobej perspektíve obrazne plazením, prískokmi či saltami pohybuje po vývinových krivkách v tvare sloních chrbtov k vyšším organizačným formám. Podobne ako tento úsek, môžeme zjednodušene opísať aj celý organizačný životný cyklus. Pri opise platí to, čo pri slohom chrbte. Ide o modelový opis typickej, častej životnej cesty organizácie. Organizácie spravidla prechádzajú týmito križovatkami, ale životná cesta každej organizácie je jedinečná. A aby to bolo ešte komplikovanejšie, okrem bežných organizácií existujú i bizarné organizácie, ktoré sa nezmestia do žiadnej škatuľky, no s trochu zveličenia by sme mohli hovoriť i o pomalšie dozrievajúcich organizáciách, organizáciách s umelo urýchleným rastom, „siamských“ či „schizofrenických“ organizáciách, organizáciách s „oslabenou imunitou“ či identitou, ale i o organizáciách s „omnipotentným bludom“ a „hyperbolizovaným egom“, „nymphomanických organizáciách“... to hádam stačilo. Vráťme sa k väčšine bežných mimovládnych organizácií.

Ideálne sa rozvíjajúca modelová mimovládna organizácia spravidla prechádza 6 formami:

1. Máloštruktúrovaná skupina okolo charizmatického lídra.
2. Štruktúrovaná skupina s vymedzenou misiou.
3. Registrovaná organizácia.
4. Profesionalizovaná organizácia.
5. Organizácia s vyváženou deľbou moci.
6. Organizácia s vertikálnym či horizontálnym štruktúrnym vetvením.

Obrázok 1: Štádiá rozvoja neziskovej organizácie – križovatky organizačného rozvoja



Na prvý pohľad môže toto vrstvenie vyzerat' zvláštne. Každé kritérium akoby pochádzalo z trocha iného súdka, nasledujúca úroveň nemusí byť priamym dôsledkom riešenia problémov predchádzajúcej, jednotlivé úrovne sa prelínajú... Napriek tomu majú tieto kritériá opodstatnenie. Slúžia ako istý vývinový meter. Ak nimi „pomeriame“ mimovládnu organizáciu, vieme lepšie odhadnúť, čo dosiahla, s akými vývinovými problémami zápasí, aké problémy ju asi očakávajú.

Týchto šesť úrovní má orientačný charakter, nie je to sväté písmo, nijaká organizačná norma ISO, ale pružný meter s ornamentami našich špecifik transformácie slovenskej spoločnosti. Každý z nás, prirodzene, pozná mimovládne organizácie, ktoré majú charakteristiky vyšších úrovní bez toho, aby spĺňali tú či onú charakteristiku, ktorá je v našom členení zaradená do nižšej úrovne. Kritérium, ktoré určuje príslušnú úroveň, uvádzame ako kľúčové minimálne kritérium. Nazdávame sa, že bez jeho splnenia nebude organizácia dlhodobo fungovať na vyššej úrovni. Aj keby vykazovala niektoré znaky z vývinovo vyššej úrovne.

Hneď na začiatku treba zdôrazniť, že vývinovo vyššia úroveň organizačnej štruktúry neznamena lepšiu, hodnotnejšiu či kvalitnejšiu úroveň. Hodnotenie kvality nemá s týmito úrovňami nič spoločné. Vynikajúce a kvalitné môžu byť organizácie prvej i poslednej úrovne. Ich kvalita bude okrem iného daná tým, nakoľko ich vývinová úroveň zodpovedá misii a rozsahu úloh, ktoré majú plniť. Organizácia sa môže rozhodnúť dlhodobo zotrvať na vývinovo najnižšej organizačnej úrovni, pretože štruktúra tejto úrovne najlepšie zodpovedá tomu, čo organizácia potrebuje. Ak je to pravda, bolo by naopak chybou, keby sa takáto organizácia snažila profesionalizovať, rozširovať a podobne.

Takže ešte raz: nasledujúce delenie na úrovne nevytvorí o kvalite. Vývinové úrovne a kvalita činnosti sú nezávislé kategórie. Ved' určite by sme nechceli porovnávať, či podajú lepšie výkony dospelí alebo deti. Takto postavený problém je, samozrejme, nezmyselný. Vzápätí by totiž nasledovala otázka: v čom? V rýchlosti čítania, či v orientácii v bankových operáciách? V tom sú väčšinou šikovnejší dospelí. Ale čo ak ide o fantáziu alebo schopnosť stočiť jazyk pozdĺžne do trubičky? Niet pochybností o bezkonkurenčnom víťazovi.

Každej organizácii so špecifickou misiou a rozsahom činnosti asi v určitom období zodpovedá organizačne primeraná úroveň, ktorá je podstatnou podmienkou úspešnosti organizácie. Na tej úrovni sa organizácia zafixuje na dlhší čas po jej dosiahnutí. Do tejto úrovne sa organizácia vráti, ak jej „vyššia“ organizačná úroveň nevyhovuje.

Každú úroveň charakterizuje kľúčové kritérium, ktoré považujeme za základnú podmienku na priradenie organizácie do príslušnej úrovne. Pri každej úrovni spomíname aj toto kritérium, aby sme pochopili, čo je skutočne dôležité si uvedomiť pri posudzovaní rozvoja neziskovej organizácie. Niekoľkými slovami predstavíme dilemy, pred ktorými sa organizácia v tomto čase ocitá, a každú úroveň tiež stručne ilustrujeme príkladmi činnosti alebo problémov.

## Máloštruktúrovaná skupina okolo charizmatického lídra

Známa Peroutkova veta, že štáty žijú a zanikajú na základe idey, na ktorej boli postavené, platí v podstate aj pre oveľa nižšie formy spoločenskej organizácie.

Dobrá mimovládna organizácia nevznikne na nezmyselný príkaz zvrchu, nemožno ju vyfabrikovať na papieri. V histórii úspešných organizácií kdesi na začiatku obyčajne možno nájsť človeka alebo skupinu kamarátov s víziou a misiou. Nadšencov pre nejakú ideu, ktorí v diskusiách objavujú spoločný problém, podobné želanie aktívne niečo urobiť pre to, aby pomohli ďalším, aby zabránili zlu, biede a nespravodlivosti. Niekedy bývajú prvé formulácie cieľa nepresné a všeobecné. Často vyzerajú príliš idealisticky alebo naivne, avšak majú silu

oslovovať ďalších. Aktivizovať ich k záujmu, diskusiám a konkrétnym krokom. Vynára sa jeden či viacerí lídri, ktorí majú charizmu oslovovať ostatných. Odlišujú sa zanietenosťou pre vec, odvahou angažovať sa v nepopulárnej či bezvýhodiskovej situácii, odbornosťou. To im umožňuje vidieť a pomenovať problémy hlbšie a precíznejšie. Rozhýbu sa ku konkrétnym krokom skôr, než ostatná verejnosť.

Organizačné prednosti a nedostatky **dobrovoľníckeho étosu** sú najviditeľnejšie na tejto úrovni. Lídri a skupina dobrovoľníkov okolo nich bez nejakého väčšieho plánovania, z nadšenia pre vec a na základe sociálneho, ekologického či kultúrneho cítenia slobodne podnikajú nezávislé aktivity, vďaka ktorým pociťujú naplnenie, zmysluplnosť, slobodu. Z náhodnej zriedkavej akcie (návšteva ústavu pre mentálne postihnuté deti, nácvik divadelného skeču na stužkovú, ekologická petícia po zdravotnom ohrození príbuzných) sa začína odvíjať pravidelnejšia činnosť. Nehovorí sa o peniazoch, plnení povinností, o zásluhách. Veľa sa rozpráva o misii, i keď sa tak neoznačuje. Spravidla sa všetci zainteresovaní podieľajú na všetkom, del'ba úloh je minimálna. Rozhodovanie býva občas kolektívne, niekedy autokratické, skoro vždy chaotické s nedefinovanou zodpovednosťou. Zdieľaná radosť po každom čiastkovom úspechu je dvojnásobná, zdieľaný smútok v prípade neúspechu polovičný. Ak v skupine prevažujú mladí ľudia, bežným javom tejto organizačnej úrovne sú „chodiace“ a rozchádzajúce sa páry. Nezná to priveľmi pozitívne, ale chodenie, milenecké vzťahy a rozchody párov z organizačného hľadiska zväčša neprospievajú rozvoju organizácie.

Skupina dlho nemusí mať meno, počet členov, podporujúcich spolupracovníkov a dobrovoľníkov sa ustavične mení a hranica medzi týmito kategóriami je neostrá. Skupinovú identitu a kohéziu niekedy posilňuje pocit výlučnosti a odlišnosti od okolia, hlavne ak sa prvé kroky skupiny nestretajú so všeobecnou podporou. Mnohé mimovládne skupiny týmto spôsobom efektívne fungujú celé roky a vyhovuje im to, nepotrebujú zmenu. Skupina environmentálne cítiacich známych a kamarátov, ktorí sa každý rok stretnú pri kosení lúk, prenášajú žaby cez cestu, pomáhajú usporiadať Deň Zeme... Skupina, ktorá si nacvičuje spevácke vystúpenia pri príležitosti cirkevných sviatkov... Niet dôvodu pre registráciu, nežiada sa im väčšia administrácia. Práve neformálnosť a inakosť, odlišnosť od každodennosti je často dôvod, prečo sa zapájajú do činnosti.

Časť organizácií však prechádza touto úrovňou len ako prechodným štádiom. Organizácia sa pustí do kampane vyžadujúcej väčšiu organizovanosť a koordináciu. Bolo by dobré mať v určité dni prístup k telefónu. Asi už nestačí, že odpovedá a rozhoduje ten, kto sa práve nachádza najbližšie pri telefóne. Niektorým úlohám sa venujú viacerí ľudia, iné ostávajú nepokryté. Začína to prekážať. Dobrovoľníkov vedie nadšenie k obrovským pracovným výkonom, ale vďaka nekoordinovanosti sú výsledky žalostné a sklamanie bolestivé. Vyčerpaní ťahúni organizácie začínajú mať tendenciu častejšie otvárať konflikty, sú podráždení a nespokojní. Tieto a ďalšie signály (vyplývajúce zo špecifickej misie) sú jasnými znakmi, že organizácia sa má reštruktúrovať do vyššej úrovne. Nie všetky organizácie si to včas uvedomia a v tom prípade sme svedkami smutného finále. Citliví, inteligentní sympatickí ľudia, ktorí sa s nadšením pustili do sľubne vyzerajúcej zmysluplnej aktivity, končia rozhádaní, prepracovaní a rozčarovaní. Každý obviňuje každého a často si neuvedomujú, že pôvodné spôsoby organizačného fungovania sú neefektívne. Určitá del'ba rolí a koordinácia je nevyhnutná. Ciele musia byť definované konkrétnejšie, musia byť merateľné a kontrolovateľné. Treba začať hovoriť o špecializácii a zodpovednosti.

## Štruktúrovaná skupina s vymedzenou misiou

Po určitom čase si skupina uvedomí, že jej efektívnosť sa niekoľkonásobne zvýši, ak nebudú všetci robiť všetko, ale budú sa špecializovať. Nastáva **proces vyjasňovania si neformálnych rolí a delby formálnych rolí**. Tento proces počas života organizácie nikdy nekončí. Členovia organizácie na základe samovýberu, dohody či určenia autoritou preberajú zodpovednosť za odlišné činnosti.

Ideálny obraz delby rolí by predpokladal, že každý nesie zodpovednosť za činnosť, ktorá najviac sedí jeho odbornej kompetencii, skúsenosti a záujmu. Každý nesie zodpovednosť za taký okruh činností a funkcií, ktoré bez preťaženia zvládne – nie viac, nie menej. Roly nemajú odlišný status – každý cíti, že jeho činnosť je mimoriadne dôležitá, že bez jeho príspevku by sa organizácii nedarilo. Každý je aktuálne spokojný so svojou terajšou rolou, i keď je pripravený a má chuť v budúcnosti zastávať i iné role v organizácii. Popri stabilnej pracovnej náplni sa každý stále učí a pripravuje na ďalšie úlohy. Ľudia presne poznajú pracovnú náplň, povinnosti a práva, vyplývajúce z vlastnej roly, sú navzájom informovaní o rolách druhých. Každý je dôležitý a svoju rolu realizuje najlepšie zo všetkých, ale zároveň nik nie je nenahraditeľný. V prípade potreby sa ľudia vedia zastúpiť a každý vie, kto ho má zastupovať a koho má zastupovať on v prípade núdze. Toto je ideálny obraz. Organizáciu, ktorá by dokonale spĺňala všetky tieto atribúty, nenájdeme. O ideál sa však môžeme snažiť.

Jednoznačným znakom organizácie, ktorá sa dostala do druhej úrovne rozvoja je kontinuálna delba rolí, vyjasňovanie si a upresňovanie kompetencií a zodpovednosti. Roly nie sú dané, menia sa v súlade s aktuálnym programom a potrebami organizácie. Niektoré neziskové organizácie si pre množstvo programov nenájdu čas na navonok zbytočné reči a vyjasňovanie, kto bude za čo zodpovedný. Čas a energia, ktorú práve preto strácajú, ich stojí oveľa viac než zdanlivo zbytočné nekonečné diskusie o delbe rolí. Niektoré organizácie sa zámerne vyhýbajú tomuto kroku. Pripadá im to ako zavádzanie byrokracie. Ako ponáška na papierovanie okolo pracovných zmlúv, sformálnovanie vzťahov v organizácii, kde by každý mal pracovať aj bez toho naplno a s nadšením, pretože sa podieľa na vyšších cieľoch. Nechuť „byrokratizovať“ organizáciu niekedy vyplýva i zo zlej skúsenosti zo štátnych inštitúcií či veľkých podnikateľských organizácií, ktorá vedie k čiernobielemu videniu. Predstava o možnej organizačnej štruktúre sa u nich pohybuje medzi dvoma extrémami:

- Organizácia môže fungovať ako hierarchický, na autoritárskom riadení postavený zbyrokratizovaný moloch, kde plynú informácie a rozhodnutia v súlade s leninským modelom spotvoreného demokratického centralizmu vždy zhora nadol,
- organizácia, kde je rovnosť základným atribútom, organizácia bez štruktúry, bez hierarchie, bez pokynov a papierovania, kde je každý plne individuálne zodpovedný za svoje konanie a vzájomná pomoc je motivovaná pocitom zodpovednosti a vzájomným rešpektom.

Medzi týmito dvoma extrémami, a okolo nich, však existuje množstvo odtieňov, kde sa prelína štruktúrovaný model s neštruktúrovaným, vnútorná motivácia so vzťahmi na základe kontraktu, hierarchický model so sieťovým modelom organizácie.

Vzťah nadriadeného a podriadeného nemusí mať len autoritatívnu podobu. Jeden z možných modelov, ktorý prinášajú hlavne organizácie tretieho sektora, je napríklad **súbežné znásobovanie rolí**. Roly nadriadeného a podriadeného nie sú pevne dané, ale závisia od pozície a zodpovednosti v špecifickom programe, projekte. Meniaca sa funkčná zodpovednosť sa môže zjednodušene opísať napríklad takto: V jednom programe našej organizácie nesiem riadiacu zodpovednosť ja a ty si mi v otázkach tohto programu podriadený. V inom programe nesieš hlavnú zodpovednosť ty a ja sa ti podriadujem. V ďalšom

programe sa obaja snažíme pomôcť kolegovi, ktorý nás v ňom riadi. Každý máme súbežne viacero rolí a ich náplň a naše pracovné vzťahy sa menia v jednotlivých programoch. Výsledkom je nehierarchická hierarchia. Podobne môže fungovať **model rotujúceho vedenia**, kde sa po dohode postupne na vymedzený čas ujímajú riadenia rôzni členovia organizácie, podobne si organizácia môže osvojiť aj iné podobné modely.

Niektorí lídri mimovládnych organizácií sa niekedy boja diskusií o optimálnej del'be rolí, pretože jej výsledkom býva oslabenie ich mocenského postavenia. Optimálna del'ba rolí predpokladá, že informácie sa v organizácii zdieľajú, a šéf nerozhoduje o všetkom. Jeho úloha je väčšmi koordinovať, než mať vo všetkom posledné slovo. Mnoho charizmatických lídrov na tomto stroskotáva. Neohrozený bojovník za práva detí či obdivovaný environmentálny aktivista s takmer nevyčerpatel'nou energiou sa i po rokoch správa rovnako ako za čias, keď začínal s niekoľkými kamarátmi. Napriek tomu, že sa púšťa do väčších projektov; napriek tomu, že v hre sú už rozsiahle projekty, imidž organizácie a desiatky podobne zmýšľajúcich kolegov a jeho priaznivcov, on nezmenil stratégiu. Stále by chcel podrobne vedieť o všetkých krokoch a rozhodovať o nich. Ostatných považuje za vykonávateľov svojich plánov, nediskutuje o nich, ale prideluje úlohy. Jeho spolupracovníci nemajú šancu príliš sa učiť novým činnostiam, pretože takýto líder nikomu nedôveruje, tak ako sebe, nedeleguje – neposúva právomoci na ďalších. Všetko dôležité chce robiť sám, i keď to „nestíha“. Z prepracovanosti robí zbytočné chyby. Sám je ustavične vyčerpaný, hoci niektorí dobrovoľníci a kolegovia sú nevyužití. On to pripisuje ich nekompetencii, oni jeho diktátorstvu. V treťom sektore je to častý a smutný obraz. Je mnoho charizmatických kvalitných lídrov, ktorí opakovane zakladajú nové organizácie, úspešne ich prevedú cez úskalia prvej organizačnej úrovne, no potom zlyhajú. Namiesto toho, aby sa zastavili, porozmýšľali a poučili sa z tohto javu, opakovane – priam v pravidelných časových intervaloch – zakladajú rovnakým štýlom nové organizácie.

Ak si to vyžaduje charakter činnosti, del'ba rolí sa môže i trochu formalizovať. Nazdávame sa, že s každým členom či dobrovoľníkom, ktorý sa pravidelne podieľa na činnosti, má zmysel nielen ústne, ale i písomne zostaviť dohodu o jeho pracovnej činnosti. A to aj napriek tomu, že organizácia nie je registrovaná, i napriek tomu, že pracovné vzťahy nemajú pracovnoprávny zamestnávateľský charakter. Vyjasní to vzájomné očakávania, prehĺbi to vzájomnú zodpovednosť a dôveru. Dohoda nemusí byť zložitá. Nemusí sa zbytočne písať úradným jazykom. Niekoľko viet na papieri síce právne nezaväzuje, ale robí vzťah jasnejším.

Okrem **štruktúrovania** je dôležitým znakom tejto úrovne **vymedzenie misie organizácie**. Organizácia sa nepúšťa bez výberu do všetkých aktivít, ktoré sa jej ponúkajú. Na vlastnej skúsenosti sa jej členovia naučia, že chytať príliš veľa zajacov sa nevypláca. Napriek tomu, že dobrovoľnícka pomoc a občianska aktivita je potrebná vo všetkých smeroch, svet nespasíme tým, že sa budeme vrhať do všetkých aktivít, kde nás ťahá súcit, zodpovednosť, sociálne cítenie a prosby. V diskusiách si organizácia zúži priority a zadefinuje – spravidla i v písomnej podobe – misiu. Bez toho by sa permanentne ocitala v hodnotových, organizačných, ľudských konfliktoch. Prečo sa venujeme tomu a nie tamtomu? Od koho môžeme akceptovať finančnú pomoc, od koho nie? Prečo je náš postup práve takýto? Jasná misia je ako vytýčený smer pri plavbe na mori. Organizácia sa nenechá dlhšie unášať poryvmi vetra podľa momentálnej politickej či finančnej výhodnosti. Sformulovanie misie umožní ľahšie si napláňovať konkrétne dlhodobé organizačné ciele a jednotlivé kroky, ktoré v záujme misie podnikáme.

Na základe správania sa organizácie je možné rozpoznať, či má jasne sformulovanú misiu, ktorú napĺňa, alebo za ňu označuje len niekoľko všeobecne sformulovaných viet z propagačnej brožúry. Organizácia bez jasne sformulovanej misie ostáva na najnižšom stupni organizačného rozvoja napriek tomu, že z hľadiska iných kritérií môže vyzerať ako vysoko

rozvinutá organizácia. Mimovládna organizácia môže byť registrovaná, môže mať pobočky, platených zamestnancov a veľký majetok... Pokiaľ nemá zmysluplne vymedzenú misiu, opakovane bude vo svojom smerovaní narážať na detské choroby zmätočnosti, hodnotového chaosu, rastúceho napätia vnútri organizácie a malej odolnosti voči finančnej a politickej manipulácii od štátnych alebo podnikateľských subjektov moci. Niekedy sa pôvodným zakladateľom organizácie zdá jej misia taká jasná, že podceňujú jej formálne vymedzenie. Pre ostatných členov však nemusí byť misia natoľko jasná alebo totožná s ich predstavami. Navyše, keď sa zmenia vonkajšie a vnútorné podmienky, sme ju z času na čas nútení redefinovať.

## Registrovaná organizácia

Väčšina organizácií sa zaregistruje až v momente, keď je k tomu donútená. Na spravovanie grantu je potrebný účet v banke. Účet v banke predpokladá **právnickú osobu – subjekt**, ktorý je oficiálne registrovaný v súlade s platnými zákonmi. Registrovaná organizácia vzbudzuje väčšiu dôveru u sponzorov, prenajímateľov priestorov, aktuálnych a potenciálnych klientov a často i samotných členov organizácie. Registrácia prináša vlastný štatút – a často i organizačný poriadok – pečiatku a kontraktové vzťahy. Znamená výhody i nevýhody. V konečnom dôsledku zodpovednosť za kľúčové stránky organizácie prestala byť difúznou. Zo štatútu je okrem iného jasné, kto (ktorý orgán) nesie zodpovednosť. Je určené, kto je oprávnený reprezentovať organizáciu navonok, čo tvorí príjmy a výdaje organizácie, akými krokmi organizácia vzniká a zaniká.

V spôsobe registrácie sa prejavuje vyspelosť organizácie, jej schopnosť uvažovať perspektívne. Dôležitý je proces prípravy registrácie. Ako vznikajú dokumenty potrebné na registráciu? Ako prebiehajú jednotlivé kroky podmieňujúce registráciu? Je tento proces závislý od aktivity jedného či dvoch ľudí, alebo je výsledkom diskusií všetkých zainteresovaných? Sú dokumenty a kroky k registrácii (napr. v prípade občianskych združení valné zhromaždenie) považované za nutné zlo, ktoré treba rýchlo absolvovať? Je prítomná zjednodušujúca predstava, že štatút stačí odpísať od podobnej MVO a organizáciu treba zaregistrovať čo najskôr? Alebo sú registračný proces a príprava štatútu považované za šancu vyjasniť si smerovanie organizácie, princípy, na ktorých bude organizácia postavená? Hľadajú sa formulácie, ktoré napriek ohraničeniu zákonnou normou najlepšie vyjadrujú záujmy zakladateľov a členov organizácie?

Zvažuje sa **forma registrovanej inštitúcie**. Ak sme to doteraz neurobili, pri registrácii je nevyhnutné vyjasniť si, aký typ neziskovej organizácie chceme založiť. Na to, aby sme vedeli odpovedať, musíme si položiť niekoľko zásadných otázok:

- Prečo chceme registrovať túto organizáciu?
- Kto je zakladateľ? (Odpoveď na túto otázku nemusí byť taká jednoznačná, ako vyzerá na prvý pohľad. Je zakladateľom skupina pôvodných nadšencov, jej líder, úzka podskupina členov, nejaký právny subjekt, iná organizácia, majoritný donor...?)
- Pre koho registrujeme túto organizáciu? Chceme pomáhať a starať sa hlavne o seba, o svoje členstvo? Alebo sme sa rozhodli venovať sa najmä pomoci iným, prípadne nejakej misii, ktorá sa týka všetkých?
- Chceme poskytovať služby? Chceme poskytovať také služby, ktoré poskytujú, alebo by mali poskytovať aj iné (štátne, cirkevné, politické...) inštitúcie, ale my ich chceme poskytovať lepšie, nezávisle a profesionálne na neštátnej báze?
- Alebo skôr chceme byť hovorcom a hájiť záujmy nejakej skupiny občanov či spoločnosti prostredníctvom ovplyvňovania zákonov a vyhlášok?

- Máme v úmysle registrovať skôr inštitúciu, ktorá nebude sama realizovať programy, ale bude zháňať a prerozdeľovať finančné zdroje pre ich krytie inými organizáciami?
- Chceme registrovať čosi úplne nové, alebo rozširujeme existujúcu sieť?
- Ako by mali vyzeráť základné princípy rozhodovania v organizácii? Kto má právo robiť kľúčové rozhodnutia, kto za ne nesie zodpovednosť?

Všetky tieto a podobné otázky by mali byť vyjasnené skôr, než sa stretneme s právnikom, aby doladil znenie štatútu (v súlade so zákonom) podľa našich predstáv a očakávaní. Proces stavania správnych otázok a formulácie odpovedí netreba „odfláknúť“. Organizácia sa nezakladá len na niekoľko týždňov, príprava jej registrácie nemôže trvať niekoľko dní. Skôr sa dá hovoriť o týždňoch a mesiacoch prípravných diskusií. Úlohou právneho konzultanta v príprave podkladov na registráciu nie je vymyslieť a napísať štatút namiesto nás. Právny expert by mal byť skôr poradcom a „technickým“ pomocníkom, ktorý pomáha prekladať naše predstavy o zelanej organizácii do jazyka existujúceho zákonného rámca.

Registrácia nie je len krok navonok, nemení iba vonkajšie vzťahy. Registrácia mení vzťahy členov organizácie navzájom. Nie všetci si to hneď uvedomia. Novonastolený štatutárny zástupca, bývalý kamarát – jeden z nás – sa po registrácii začne správať inak, čudne. Nie každý uzná, že sa zmenil preto, lebo na rozdiel od „nás“ – ostatných kamarátov – nesie väčšiu hmotnú či inú zodpovednosť. Zakladatelia a členovia organizácie, ktorí boli pri tom, keď sa organizácia registrovala, majú k nej nezriedka iný vzťah, než tí, čo do nej prichádzajú neskôr. Okrem niekoľkých slov o histórii organizácie, o organizačných tradíciách, „vtípkoch“ a organizačných tabu, by si mal každý nový člen pozorne prečítať i jej štatút a organizačný poriadok. A mal by sa k nemu vyjadriť. Pomôže mu to pochopiť, ako a možno aj prečo je organizácia zostavená práve takto. To môže však pomôcť i organizácii, pretože nováčik nie je zaťažený ustálenými zvykmi a skôr môže vidieť, kde môžu vzťahy škripať a kde sa organizácia správa nepochopiteľne.

Organizácia môže byť napriek registrácii postavená výlučne na dobrovoľníkoch a nemá ani jedného profesionálneho zamestnanca. V súčasnosti je to situácia, ktorá charakterizuje väčšinu našich organizácií tretieho sektora. Veľká časť organizácií napriek registrácii nemá vlastné či prenajaté priestory a k občasným stretnutiam využíva najčastejšie byt a telefón niektorého člena. Účtovanie u časti organizácií je veľmi jednoduché – v kolónke príjmov i výdajov vykazujú nulu. (Pokiaľ nevyčísľujú hodnotu dobrovoľníckej práce – čo by bolo presnejšie.) Toto fungovanie zabezpečuje dostatočnú efektívnosť pre mnohé typy činností a viaceré druhy programov. V takom prípade sa organizácia zaobíde i bez väčšej profesionalizácie. U časti organizácií je však profesionalizácia nevyhnutnosťou. V určitom štádiu sa profesionalizácia stáva ich prevenciou pred možným úpadkom alebo rozpadom.

## Profesionalizovaná organizácia

Skôr či neskôr bude organizácia postavená pred dilemu, či si zachová celkom dobrovoľnícky status, relatívne nepravidelnú prácu, postavenú na entuziazme; zodpovednosť, ktorá prakticky nie je plne kontrolovateľná, alebo sa vydá na cestu, kde jeden, dvaja či viacerí pracovníci budú vykonávať doterajšiu prácu profesionálne. Ak za ňu budú platení, ich voľný záväzok sa zmení na kontraktový alebo zamestnanecký vzťah. Ich zodpovednosť už nebude len morálna, ale jasne definovaná v pracovných zmluvách. Ich zodpovednosť bude právne relevantná. „Profesionáli“ môžu do organizácie priniesť väčšiu expertnosť a pravidelnosť práce, ale niekedy aj nefunkčné byrokratické a administratívne zvyklosti. Keď novoprijatí profesionáli opúšťajú predchádzajúce zamestnanie a plne sa začínajú venovať práci v treťom sektore, je to pre nich citeľná životná zmena. Tretí sektor poskytuje radosť, možnosť



hodnotového naplnenia, ale niekedy i menšiu zárobkovú a sociálnu istotu. Ak spoločnosť funguje nezdravo, príslušnosť k tretiemu sektoru môže znamenať i politickú nálepku. (Môže sa objaviť i patologický postoj: „Toto je ten človek, ktorý pracuje v nešťatných štruktúrach, je platený z prevažne nešťatných zdrojov, nepodlieha vo všetkom štátnej kontrole, čo ak robí niečo protištátne, protinárodné...“) Postoj profesionálnych zamestnancov k organizácii sa nevyhnutne mení. Byť zamestnancom v takejto organizácii neznamená iba oveľa viac sa venovať zaujímavým veciam, ale začína závisieť aj na platovom, sociálnom, zdravotnom a organizačnom zabezpečení. Profesionalizácia môže odkryť i skryté medziľudské konflikty v organizácii. Kto z nás – širšej skupiny bývalých dobrovoľníkov a kamarátov – bude za túto prácu platený, ak sa podarilo získať grant len na jeden a pol úväzku? Aká bude výška platu a odmien, kto bude rozhodovať o zmenách? Ktoré služby budú ľudia poskytovať organizácii naďalej dobrovoľne, za ktoré si nechajú platiť? Bude vhodné zamestnať manželský pár, či niekoho z príbuzných kmeňových pracovníkov organizácie?



Od momentu profesionalizácie sa organizácia nezabaví opakujúcej sa potreby riešiť množstvo podobných etických otázok. Profesionalizácia spravidla znamená celkové skvalitnenie práce dovnútra i navonok. Diagnostiku, terapeutickú, sociálnu alebo výchovnú prácu s klientmi má na starosti čoraz väčší počet profesionálov. Pracovníci mimovládnej organizácie sa starajú o svoje vzdelávanie – absolvujú kurzy, školy, stáže, semináre, aby bola ich činnosť ešte efektívnejšia. Ak začne organizácia fungovať profesionálnejšie, po čase sa ukáže, že nestačia jednorazové vzdelávacie akcie, ale je nevyhnutný celý premyslený systém priebežného vzdelávania sa všetkých pracovníkov organizácie, zamestnancov i dobrovoľníkov. Profesionalizácia sa prejavuje i dovnútra organizácie: archívy, spracovávanie pošty, služby v preberaní telefonických odkazov, pravidelné porady, plánovanie a kontrola, marketingovo účelné výročné správy, dôkladnejšie a lepšie vyzerajúce prezentačné materiály – to všetko sú signály profesionalizácie inštitúcie. Prílišná profesionalizácia však vedie k rozdrobeniu jednotlivých činností, zameraniu sa na plnenie noriem a vyhýbaniu sa riskantnému konaniu, ktorého neúspech by znamenal potrestanie. Skrátka – nemusí to byť ideálne riešenie. Ak sa príliš začneme podobať veľkej fabrike alebo banke, asi sa nevyhneme ani pocitom odcudzenia od pôvodných hodnôt a vzájomného sformálnenia pracovných vzťahov.

## Organizácia s vyváženou deľbou moci

V profesionálne fungujúcej organizácii sú spôsoby rozhodovania priehľadnejšie, je jasnejšie vidieť, kto má aké právomoci, akú nesie zodpovednosť. So zvyšujúcim sa vekom organizácie, rozširovaním jej činnosti, rastúcou mierou zasahovania do spoločenského života a nárastom jej majetku a finančných zdrojov to začína byť čoraz dôležitejšie.

**Dobre napísaný štatút a organizačný poriadok**, ktorý zodpovedá charakteru organizácie, môže byť kľúčový pre úspešnú deľbu moci. Ak štatút a organizačný poriadok nie sú len

na papieri a tvoria vodidlo v kľúčových rozhodovaniach, môžu pôsobiť aj preventívne. Je to kostra, o ktorú sa dá oprieť v konfliktných situáciách. V profesionalizovanej rozvíjajúcej sa organizácii, ktorá zamestnáva ľudí, hospodári s peniazmi a majetkom, je namieste mať jasno aj v otázkach moci, možnosti spolurozhodovania, vyvážení práv a povinností, problematike skladania účtov dovnútra organizácie a navonok. Dávno už neplatí predstava z neregistrovanej kamarátskej skupinky nadšencov, že každý má rovnakú moc, rovnomerne sa vzdáva časti suverenity v rozhodovaní v prospech organizácie a každý naplno zodpovedne kontroluje sám seba. Len čo je časť ľudí zamestnaná, len čo nemajú všetci rovnaké funkcie a platy, len čo niekto nesie konečnú zodpovednosť, je otázka o vhodnej delbe moci nanajvýš aktuálna.

Organizácia stojí pred otázkami: Ako sa vyhnúť „bossizmu“? (Tento pekný americký slangový termín označuje jav, keď sa v rukách šéfa alebo úzkej skupinky ocitne priveľa moci. Pri koncentrácii moci potom hrozí nadmerné hierarchické autoritatívne rozhodovanie aj v otázkach, ktoré volajú po väčšej demokracii, spoluúčasti, kontrole.) Ako zabezpečiť vyššiu dôveryhodnosť inštitúcie, prevenciu pred zneužitím moci a verejnými škandálmi?

Napriek tomu, že princípy demokracie sú tak často napádané, nikto nič lepšie doteraz neobjavil. Aj na organizačnej mikroúrovni, podobne ako v celej spoločnosti, by sa mali aplikovať princípy delby moci po dobu zákonodarnej/koncepčnej moci, výkonnej moci a kontrolnej moci.

Organizácia v určitej chvíli svojho rozvoja pochopí, že **kontrola** (napriek tomu, že to nie je vždy príjemné) je rovnako dôležitá podmienka úspechu ako samotná činnosť organizácie. Vypelá organizácia má zabudovaný systém internej kontroly (napríklad nejaký dozorný orgán), ktorý pravidelne vyhodnotí, nakoľko sa programy organizácie a jej finančné toky kryjú s pravidlami, ktoré si organizácia stanovila a s pravidlami danými zákonným, daňovým, etickým rámcom. Organizácia z času na čas nechá vykonať externý audit, i v prípade, že to zákon nevyžaduje. Nezisková organizácia zvyšuje svoju dôveryhodnosť tým, že „odkrýva karty“. Okrem povinného podrobného informovania donora sa necháva kontrolovať aj verejnosťou. Najštandardnejším postupom je informovanie verejnosti a všetkých zúčastnených o činnosti a účtovníctve prostredníctvom výročných správ. Menej vyspelé organizácie zapochybujú o správnosti tohto kroku. Prečo máme v neprajnom, závistlivom a neinformovanom prostredí zverejňovať svoj rozpočet, keď to nerobia ani niektoré firmy? Odpoveď: Práve pre tú neinformovanú verejnosť. Nezisková organizácia sa nemá za čo hanbiť. Primeranosť svojho fungovania si necháva kontrolovať verejnosťou, a tým získava jej dôveru. Napriek tomu, že to niekedy nerobia ani niektoré štátne inštitúcie (užívatelia a správcovia našich daní). Zverejnenie údajov neziskovej organizácie je najlepšia prevencia pred škandálmi a podozrievavosťou. Verejnosť plní úlohu kontrolóra.

Organizácia, ktorá sa nedopracuje k tomuto pochopeniu nevyhnutnosti kontroly zvonka, sa po určitom čase nerozvíja, pretože stráca dôveru donorov i verejnosti. Väčšina organizácií rýchlo pochopí tento princíp a zavedie si pravidelný systém referovania donorom, výročné správy, občasné audity a pravidelné správy od interného dozorného orgánu. Iné neziskové organizácie tento princíp pochopia a zavedú až potom, keď na vlastnej koži zažijú nejaký škandál so zneužitím moci alebo finančných prostriedkov. (Nie je nám známe, že by sa niečo také udialo na Slovensku, ale v zahraničí bolo viacero prípadov škandálov u veľkých neziskových organizácií, a to je poučenie.)

V organizáciách, ktoré sú nasmerované navonok (nadácie, fondy, verejnosprespešné organizácie) sa otázka delby moci premieta aj do nevyhnutnosti oddeliť riadiace (koncepčné) a výkonné funkcie. Najčastejší funkčný model: board (správna rada, poradný výbor, rada riaditeľov...) určuje zásadné smerovanie a koncepciu rozvoja organizácie a najíma výkonného riaditeľa, aby realizoval tieto idey. Ten okolo seba zoskupí pracovný tím výkonných pra-

covníkov organizácie. Niektoré organizácie s takýmto usporiadaním začínajú hneď, niektoré sa k nemu dopracujú na základe uvedomenia si nevyhnutnosti del'by moci v organizácii. Vtedy býva reštruktúrovanie organizácie omnoho zložitejšie. O tradíciách a variantoch fungovania správnych rád píšeme podrobnejšie v ďalších rámčekoch.

### Rámček 2: *Fakty o fungovaní správnych rád v neziskových organizáciách*

V roku 1993 uskutočnilo Národné centrum pre správne rady neziskových organizácií (NCNB) z Washingtonu výskum zameraný na súčasné zvyklosti v organizácii a fungovaní správnych rád (Slesinger, L. H.; Mayers, R. L., 1995). Dotazníkom oslovili vyše 5 100 rôznorodých neziskových organizácií a dostali odpovede od 1 163 z nich. Organizácie opísali situáciu týkajúcu sa vyše 23 000 členov správnych rád. Medzi hlavné zistenia patrí:

- Správne rady sú dosť početné – najbežnejší počet členov (takmer polovica organizácií) bol 11-25, pričom len 1 % organizácií malo rady, ktoré mali 5 a menej členov, takmer pätinu správnych rád tvorilo 25-45 členov.
- V správnych radoch majú rovnomerné zastúpenie muži i ženy, najčastejšie vo veku 30-59 rokov, len 3 % členov bolo mladších ako 30 rokov.
- Ďalej výskum konštatoval, že:
- 99 % organizácií neplatí svojim členom správnych rád platy alebo honorár, ide o celkom dobrovoľnú prácu.
- 23 % organizácií prepláca členom správnych rád náklady spojené s touto prácou (cestovné, obedy a podobne).
- 75 % organizácií má písomne vypracovaný zoznam zodpovedností člena správnej rady.
- 60 % organizácií má písomne sformulované pravidlá ako postupovať v prípade konfliktu záujmov.
- 92 % organizácií má časové ohraničenie funkčného obdobia pre prácu člena správnej rady (najčastejšie ide o 3-ročné obdobie).
- 63 % organizácií má pravidlo ohraničujúce počet následných funkčných období, ktoré môže zastávať člen správnej rady (najčastejšie je to 2-krát po sebe).
- 59 % organizácií má vypracovaný formalizovaný, merateľný dlhodobý strategický plán (vypracovaný správnou radou), podľa ktorého organizácia postupuje.
- 91 % organizácií sa drží pravidla, že výkonný riaditeľ nemá právo hlasovať pri rozhodovaní správnej rady.
- 66 % organizácií má vypracovaný formalizovaný proces ako každoročne hodnotiť prácu výkonného riaditeľa.
- 83 % organizácií realizuje nejaký vzdelávací program pre nových členov správnej rady.
- 75 % organizácií sa drží pravidla, že nových členov správnej rady vyberajú súčasní členovia poradného výboru.

### Rámček 3: *Základné rozdelenie funkcií správnej rady*

Na to, za čo zodpovedá správna rada, nie je jednotný názor. Medzi najzákladnejšie úlohy, na ktorých sa zhodnú všetci, patrí:

- **Strategické rozhodovanie**

Zabezpečuje strategické rozhodovanie v oblasti financií, personálnej politiky – pozície výkonného riaditeľa a výnimočne i ďalších kľúčových pracovníkov organizácie, stará sa o systémové rozhodnutia.

- **Rozhodovanie o právnych a finančných aspektoch**

Stará sa o to, aby bola organizácia primerane riadená, t. j., aby sa používali vhodné riadiace postupy a aby finančné a obchodné transakcie spĺňali právne náležitosti a boli v súlade so štatútom a organizačným poriadkom. Stanovuje pravidlá a zmeny, týkajúce sa spôsobu podávania finančných správ, auditu a investovania.

- **Riadenie práce správnej rady**

Vyberá nových členov správnej rady v súlade s internými pravidlami organizácie. Stará sa o dostatočnú informovanosť a vzdelávanie potrebné pre výkon ich funkcií. Zodpovedá za písomne zachytené závery svojich rokovaní. Dozerá na to, aby sa činnosti pracovníkov realizovali v súlade s ich pracovnými náplňami a internými predpismi. Stará sa o to, aby sa správna rada mohla vzdelávať a rozvíjať.

- **Fundraising**

Schvaľuje ciele a plány získavania finančných prostriedkov. Pomáha pri fundraisingu.

- **Public relations**

Reprezentuje organizáciu v očiach verejnosti a médií. Pripravuje stratégiu, ako oboznamovať komunitu s misiou a činnosťou organizácie, spoznávať lepšie potreby cieľovej skupiny a získavať jej reprezentantov na podporu organizácie.

- **Plánovanie**

Pomáha definovať (prípadne redefinovať) a schvaľuje misiu organizácie, smerovanie organizácie a zásadné ciele na určité časové obdobie.

- **Riadenie programov**

Schvaľuje smery konkrétnych programov a odporúča podporu jednotlivých programov (napríklad štruktúrovanie fungovania programovej rady). Pravidelne hodnotí celkovú efektívnosť programov – priamo alebo prostredníctvom externých evaluátorov (teda odborníkov, ktorých úlohou je objektívne posúdiť programy, štruktúru organizácie, jej kapacity a vývojové možnosti).

- **Práca so zamestnancami**

Vyberá, zamestnáva a hodnotí výkonného riaditeľa. Sleduje a schvaľuje personálnu politiku. Má vypracovaný systém ako postupovať v prípade zásadných sťažností, konfliktov, krízových situácií.

### Cvičenie: Komu čo prislúcha

Skúste sa zamyslieť nad tým, komu vo vašej organizácii prislúcha naplniť alebo uskutočniť tieto aktivity.

1	rozhodnúť, kto z organizácie pôjde na 2-týždňový tréning do zahraničia
2	zabezpečiť finančné zdroje na fungovanie organizácie
3	rozhodnúť o (ne) prijatí záujemcu o dobrovoľnú prácu v našej organizácii
4	zavolať opravára, keď sa pokazil xerox
5	vybrať/menovať výkonného riaditeľa
6	definovať/redefinovať misiu organizácie
7	zodpovedať za finančné nezrovnalosti v čerpaní rozpočtu
8	poskytnúť rozhovor pre novinára, opisujúci činnosť organizácie
9	zostaviť a vypracovať výročnú správu
10	stretávať sa s donormi/sponzormi
11	riešiť spor medzi dvoma rozhádanými zamestnancami (radovými pracovníkmi)
12	monitorovať a kontrolovať efektívnosť projektov (programov), činnosti organizácie

13	<i>písať čiastkové správy o projektoch</i>	
14	<i>preberať a vybavovať telefonáty, faxy, poštu</i>	
15	<i>mať prístup k účtom organizácie a manipulovať s nimi</i>	
16	<i>tvorivo vymýšľať nové aktivity organizácie</i>	
17	<i>kontaktovať nových (možných) zamestnancov</i>	
18	<i>uverejniť dementi v tlači v súvislosti s nepravdivými informáciami o finančných tokoch organizácie</i>	
19	<i>vybrať nového člena správnej rady</i>	

- *Prediskutujte miesta, v ktorých ste sa zhodli, ale aj v ktorých ste sa nezhodli.*
- *Viete uviesť príklad zo života vašej organizácie, keď nejednotnosť názorov vo vašej organizácii na to, čo má kto robiť, spôsobila neefektívnosť vašej práce?*

*Vaše názory sa môžu do určitej miery líšiť, nemalo by však ísť o veľkú mieru rozdielnosti. Diskusia o tom, čo komu v organizácii prislúcha spraviť, môže byť základom efektívneho rozhodovania v budúcnosti.*

- *Porovnajte si medzi sebou výsledky, resp. vyjadrené očakávania.*

#### Rámček 4: Problematika problematických boardov

Pojem „board“ by sa dal preložiť ako výbor, rada, komisia. Všetky tieto slová však dodnes tak úzko súvisia s minulosťou v štátnych alebo podnikových organizáciách, že radšej budeme používať pôvodné slovo „board“, ktoré ešte nie je natoľko sprofanované. Boardy nefungujú vždy ideálne, majú svoje „muchy“ a nedokonalosti. S trochou zveličenia si teraz predstavíme zopár z nich a ukážeme si, akých chýb sa dopúšťajú najčastejšie:

- **Fantómový board:** Vidia sa ledva raz, dvakrát za rok, na každom stretnutí sú iní ľudia. Predstavovania členov boardu trvajú tak dlho, ako celý nasledujúci program stretnutia. Členovia sa majú vyjadriť k balíkom podkladových materiálov, ktoré nemajú čas čítať. Keďže nikto nie je pripravený, diskusie sú dlhočizné. Výkonné zložky sa stretávajú pravidelne a vykonávajú všetku prácu aj za boardy. Na nedostatok koncepcie napokon doplácajú klienti (adresáti služieb, ktoré organizácia poskytuje).
- **Výskumnický board:** Board tvoria analytici, ktorí väčšinu času analyzujú problém, ale nedopracujú sa k riešeniu. Na riešenie problémov sa hľadajú externí experti. Najobľúbenejším zvratom je: „Keby sme tak mali viac... (času, možností, informácií, ľudí, kontaktov).“ Board hľadá nejaké ideálne riešenie, „magický recept“ na problémy. Obyčajne sa dopracuje k tomu, ako sa problém nedá riešiť.
- **„Pávi“ board:** Je zostavený z členov, ktorých meno sa na hlavičkovom papieri dobre vyníma, ale nikto ich neinformoval, že sa od nich v boarde očakáva aj práca. Sú to významní, kultivovaní a výreční ľudia, ktorí sa radi počúvajú. Po zistení, že sú právne zodpovední za prácu organizácie, sa zvyknú z boardu rýchlo vytratiť.
- **Board typu „riaditeľov fanklub“:** Členov boardu pritiahla charizma výkonného riaditeľa, ktorý založil organizáciu, žije pre ňu a vylepšuje ďalekosiahle vízie. Board pestuje pseudokultúru „mítinovej ozveny“ a snaží sa mu vychádzať v ústrety, prenecháva mu všetku iniciatívu a plní všetky jeho predstavy. Tak sa pokračuje spravidla až do prvého zásadne chybného kroku výkonného riaditeľa.

- **Board s „prázdnyimi vreckami“:** Board bol zostavený len preto, lebo jeho členovia mohli zabezpečiť peniaze pre organizáciu. Tak bola definovaná ich úloha. Oni sami nemajú veľký vzťah a porozumenie pre organizačnú misiu. Často chýbajú a po čase nevidia dôvod, prečo by mali pracovať práve pre túto organizáciu.
- **Bôrdiatko:** Príliš malý a málo rôznorodý board vzhľadom na množstvo úloh, ktoré by mal vykonávať. Board vytvára podkomisie s jedným členom. Občas hrajú akúsi „komisijnú ruletu“, kde je každý každému členom jeho komisie. Nestačia plniť množstvo úloh, v časovom strese robia čoraz väčší počet chybných rozhodnutí. Končia prepracovaní a skeptickí.
- **Bordelársky board:** Členovia sa často ocitajú v konflikte záujmov, nejasnom konaní a v prospechárskych praktikách. Administratívna a operačná nedôslednosť niekedy vedie až k spochybneniu dobrého mena organizácie, k finančným stratám či rozvratu organizácie. V bordelárskych boardoch nikto nemá chuť niesť konečnú zodpovednosť za organizáciu.
- **Zívajúce boardy:** Od členov sa neočakávajú zásadné rozhodnutia. Niekedy im ani celkom nie je jasné, aké rozhodnutia a činnosť sa od nich očakávajú. Členovia pracujú bez vyjasnenej pracovnej náplne, bez plánu a bez spätnej väzby. Nemajú pocit, že naplno patria k organizácii, nemajú pocit, že oni tvoria organizáciu. Niekedy po čase nemajú okrem nudy nijaké pocity.
- **Trojjedíný klonovaný board:** Väčšinu členov tvoria lídri iných organizácií, ktorí pre túto organizáciu vykonávajú kontraktové služby. Väčšina členov boardu sú pracovníci organizácie a zároveň jej klienti. Board nevie prekročiť svoj tieň, pretože je uzavretý existujúcou štruktúrou a skúsenosťou ohraničenej skupiny ľudí.
- **Krčmový board:** V každom boarde sa nájde aspoň jeden hlasný bojovník. V krčmovom boarde tvoria väčšinu. Stretnutia sú mimoriadne náročné, hlavne na ušné bubienky. Pomer rozprávania a počúvania je u väčšiny členov 9:1. Často možno počuť, že nejde o peniaze, ale o princíp. Vtedy spravidla ide o peniaze a mocenské vzťahy. Platí nepriama úmera: Čím menej závažný problém, tým väčší čas sa mu venuje.
- **„Billboard“:** Veľmi sa stará o to, ako pôsobí navonok. Veľká pozornosť sa venuje výročným správam na kriedovom papieri, reprezentatívnym grafom, recepciami, vhodnému menu, slávnostným príležitostiam, význačným hosťom. Menej už samotnej misii a každodennej práci.
- **Board „magnetická odstredivka“:** Delegovanie zodpovednosti a priťahovanie právomocí je základnou charakteristikou boardu. Množstvo komisií je po čase neprehľadné. Členovia boardu sú natoľko fascinovaní vždy novými úlohami, že zabúdajú na to, kto ich bude realizovať, zabúdajú na realitu a ohraničenú kapacitu svojich podriadených.

*(Voľne upravené podľa Susan H. Scribner, 1995.)*

## Organizácia s vertikálnym či horizontálnym štruktúrnym vetvením

Prechod organizácie do štádií organizačnej „dospelosti“ spravidla znamená, že sa organizácia začína správať spôsobom, ktorý pripomína rodinnú dynamiku. Na naplnenie misie je nútená hľadať spôsoby rozšírenia a zefektívnenia kapacity. Hľadá si partnerov: uzatvára krátkodobé či stabilné partnerstvá, koalície, strategické aliancie a spojenia. Plodné a expandujúce organizácie vytvárajú viacero pobočiek a delegujú niektoré činnosti na organizácie, ktoré sú lepšie usposobené na špecializované funkcie. Vytvárajú dcérske organizácie a v zásade opakujú na úrovni organizácií proces delenia rolí, ktorý kedysi samé absolvovali (v oveľa menšom rámci) vnútri organizácie, na úrovni svojich pracovníkov.

Partnerské vzťahy s inými neziskovými organizáciami môžu mať rôznu podobu. Niekedy stačí vzájomne sa ústne informovať o misii, o vykonanej či chystanej činnosti a neformálne

zladit' a koordinovať svoje úsilie s inými podobne zameranými organizáciami. Pri advokácii, lobovaní či presadzovaní rozhodnutí v oblasti verejnej politiky prichádzame často na to, že koalícia s inými organizáciami umožní vytvoriť oveľa širšiu podporu verejnosti a médií, a tak pomôže presadiť ciele, ktoré by ani jedna zo zúčastnených organizácií sama nezvládla. Neziskové organizácie dospejú v tomto štádiu k dohode o tzv. „letterhead“ koalícii. Súhlasia s tým, aby sa ich meno uvádzalo na petíciách a listoch s vyjadrením spoločného názoru alebo platformy. Už pri uzatváraní takýchto koalícií by mali koalíční partneri pamätať na zadné dvierka a zabudovať do dohôd aj kultivované možnosti ako „vycúvať“ z neprijateľných koalícií v prípade, že sa názory, situácia alebo obsadenie organizácie zmení. Platí to najmä pri viacpočetných koalíciách. Ak organizácie na takúto možnosť nepamätajú, môže sa im stať, že jeden z koalíčných partnerov sa rozhodne uprostred procesu odísť a svoje rozhodnutie sprevádza takým mediálnym hlukom, obviňovaním a nedoriešenými finančnými spormi, že poškodí imidž celej koalície a sťažuje situáciu možno ďalším desiatim partnerom.

Ešte náročnejší je proces stabilného spojenectva v poskytovaní služieb, kde je nevyhnutné dohodnúť sa na del'be zodpovedností a právomocí, vytipovať oblasti a najlepší spôsob, ako ušetriť prostriedky oboch organizácií. Spojenectvo s rozvojom organizácie postupne prekračuje hranice okresu, štátu, kontinentu... K zvyčajným ťažkostiam zladovania činnosti sa navyše pridáva nevyhnutnosť prekonávať jazykové a kultúrne bariéry. Hoci jedným zo zázrakov tretieho sektora je, že nezisková slovenská organizácia, zameraná na ochranu práv zvierat sa ľahšie dohodne s neziskovou organizáciou v Argentíne, než s predstaviteľmi štátnej správy a podnikom vo vlastnom meste.

Z hľadiska zjednocovania úsilia je technicky a ľudsky najzložitejší **proces spájania organizácií**. Je to však jav, ktorému sa určite pri znovuoživení tretieho sektora ani na Slovensku (našťastie) nevyhneme. Či už hnané finančným ohrozením alebo pochopením väčšej sily zjednotených organizácií, dospejú mnohé organizácie do štádia, keď sa rozhodnú plánovane sa spojiť s inými organizáciami. Ale ako budú tieto „manželstvá z rozumu“ vyzerat'? Aké meno, logo a misiu poniesie nový subjekt? Osvojí si charakteristiky jednej zo zlučujúcich sa organizácií (v extrémnom prípade môže ísť skôr o pohltenie ako zlúčenie), alebo si zvolí niečo úplne nové? Pôjde o nejaký kompromis? Čo bude znamenať zlúčenie pre ľudí v daných organizáciách? Kto bude viesť novoutvorený subjekt? Bude sa prepúšťať, sťahovať, zmenia sa platy? To všetko sú legitímne otázky, ktoré nemožno zodpovedať bez plánovania prípravy ani za týždeň, ani za mesiac. Proces zlučovania nie je lacný. Honoráre pre konzultantov, právnikov, facilitátora, náklady na sťahovanie, prácu s verejnosťou budú pri veľkých organizáciách niekoľkokrát vyššie. Organizácie sa samé musia rozhodnúť, či aj napriek týmto nákladom a problémom, ktoré budú musieť riešiť, nezískajú zlúčením viac.

Proces koordinovania neprebíha len vnútri tretieho sektora. Ani jedna veľká organizácia prakticky nemôže dobre fungovať bez toho, aby svoje úsilie nekoordinovala so samosprávou, alebo v niektorých prípadoch so štátnou správou a podnikateľským sektorom, teda sa nevenovala medzisektorovej spolupráci.

Podobne nie je jednoduchý ani proces delenia a vytvárania nových subjektov organizácie. Okrem technických podrobností si organizácia musí ešte pred delením odpovedať na niekoľko základných otázok.

- Nakoľko decentralizovaný model siete chceme mať? Ako vyriešime dilemu medzi mierou autonómie jednotlivých zložiek a zodpovedania sa? V čom budú mať organizácie právo plne autonómne rozhodovať bez toho, aby sa radili s centrom? V čom bude ich autonómia obmedzená? Alebo jednoducho – ako prerozdělíme moc v sieti našich organizácií?
- Ako dosiahneme lojalitu organizácií voči interným cieľom a súčasne lojalitu k celému zoskupeniu? Čo ak budú tieto dve lojality v nesúlade?

- Ako vyriešime otázku prispievania a podieľania sa na materiálnom a nemateriálnom zisku organizácie?

Môžeme si zvoliť:

- **Model rovnostárstva:** všetky organizácie v našej sieti bez ohľadu na vklad a veľkosť získavajú rovnakým dielom.
- **Model proporčionalnej rovnakosti:** všetky zainteresované subjekty budú prispievať a získavať rovnakým dielom v súlade s ich proporčnou veľkosťou.
- **Model štruktúrného vyrovnávania:** niektoré organizácie získavajú viac, než vložili, a iné menej, na základe spoločnej diskusie o tom, čo je z dlhodobého pohľadu pre organizáciu výhodné.
- **Kombinovaný model:** napríklad zabezpečenie minimálneho štandardu odmeňovania pre všetkých a rozlišovania ďalšieho odmeňovania nad tento štandard.

V tejto fáze sa už riadenie a vedenie organizačnej siete začína podobať na firemné siete.

Niektoré neziskové organizácie vytvárajú špecializované jednotky alebo oddelenia. Môže ísť napríklad o výrobné alebo obchodné jednotky, ktoré organizácii prinášajú zisk, potrebný na plnenie misie. Môže ísť o organizačnú subštruktúru alebo o organizáciu, ktorá sa v rámci veľkého organizačného celku vyčlení, aby robila len advokáciu, výskum či ovplyvňovanie zákonov. Organizácia môže vytvoriť nadáciu, primárne zameranú na podporu iných zložiek organizácie. Aj keď to môže znieť na prvé počutie zvláštno, nezisková organizácia sa môže zmeniť a po právnom zaregistrovaní fungovať ako firma. Ani takáto transformácia (nezisková organizácia – firma – a potom možno opäť nezisková organizácia) nemusí byť v životnom cykle mimovládnej organizácie škodlivá. Vôbec to nemusí znamenať spreneverenie sa základnej misii organizácie alebo koniec hodnotám a étosu. To len menej informovaní charizmatičtí lídri neziskových organizácií sa snažia presadzovať pohľad, akoby tu existoval iba jediný správny spôsob rozvoja a osudu neziskovej organizácie.

Život je pesterjší. Tretí sektor má často „dobrý čuch“ na objavovanie a kultivovanie potrieb, ktoré privátny sektor ešte neobjavil. Nenasýtené potreby často pritiahnu podnikateľský sektor, aby poskytoval profesionálne služby. Tie sa po čase môžu ukázať natoľko potrebné, že sa nájde aj zdroj na ich financovanie. Do zabehaných oblastí, ktoré vyžadujú stabilné plnenie potrieb, potom vstupuje štát s cieľom zabezpečiť minimálny štandard a kontraktuje neziskové organizácie alebo firmy, aby tieto služby vykonávali dlhodobo. Keď sa tieto služby príliš odcudzujú pôvodnému účelu, zbyrokratizujú a nereagujú na spoločenské zmeny, nájde sa skupina nadšencov, ktorí sa na dobrovoľnej báze rozhodnú pomôcť... a celý proces začína odznova. Príkladom takýchto trendov môže byť napríklad oblasť opatrovateľských služieb.

V našej spoločnosti môžeme okolo seba stále pozorovať organizácie v pohybe, na rôznom štádiu rozvoja, a preto je dobré aspoň tušiť, čomu sa asi nevyhneme – a tešiť sa z toho...

#### Použitá literatúra:

- Keller, J.: Nedomyšlená spoločnosť. Brno 1992.  
 Slezinger, L. H., Mayers, R. L.: Nonprofit Boards. NCNB 1995.  
 Scribner, S. H.: Boards from the Hell, Scribner and Associates. 1995.

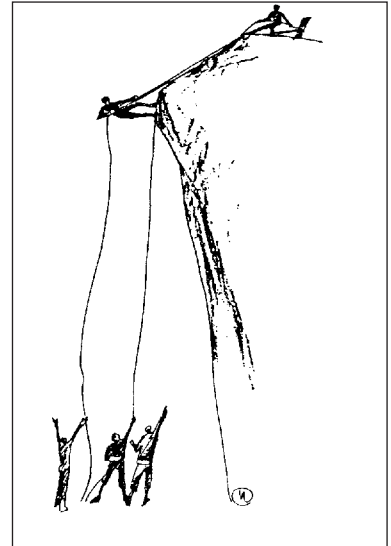


# TVORBA A ROZVOJ TÍMOV

**Obsah:** čo je tím, jeho význam, rozdiel medzi tímom a skupinou, potreby v živote skupiny – úloha, jednotliviec, skupina, efektivita a veľkosť tímu, synergia a negergia, fázy vývoja tímu, groupthink, súdržnosť tímu, tímové roly

Nie je zriedkavosťou, že v nešťatných organizáciách tvoria ich základ priateľské alebo príbuzenské vzťahy. Dobrovoľnícka organizácia začína pracovať ako **skupina**, teda ako súbor jednotlivcov, ktorých spája spoločný záujem a uspokojovanie istých, možno spoločných potrieb. Príjemná sociálna klíma, dobré medziľudské vzťahy a ochota začať niečo nové zohrávajú veľmi pozitívnu úlohu v procese zakladania, budovania a rozvoja organizácie. Lenže to nestačí, aby nezisková organizácia fungovala efektívne a profesionálne. Je potrebné, aby ľudia pracovali ako tím.

V tejto kapitole sa pokúsime vysvetliť, čo je skupina a tím, aké sú rozdiely medzi nimi. Uvedieme, aké potreby vedú ľudí k tomu, aby fungovali v pracovných spoločnostiach, a zameriame sa na podmienky efektívnosti tímu i na pojmy, ktoré sa s ňou spájajú – na synergiu a negeriu. Podobne ako človek aj skupiny a tímy prechádzajú počas svojho života viacerými fázami vývoja. Poznanie týchto vývojových fáz a tímových rolí nám umožní pochopiť, prečo sa tímy správajú tak, ako sa správajú, a ako nám to pomôže pri našej práci.



## Prečo tím?

Jednoducho preto, že jednotlivec nezvládne všetko sám. V minulosti, keď sa dôraz kládol na fyzickú prácu, dalo sa veľa urobiť aj bez vstupovania do interakcií s ostatnými. Dnes už je to sotva možné. Komplex schopností, ktoré sú potrebné na vyriešenie väčšiny problémov neziskovej organizácie, je taký zložitý, že sa tímová práca stala nevyhnutnosťou. Výhody, plynúce z tímovej práce, nepociťuje len samotná organizácia, ale aj každý člen tímu. Po osvojení si základných zručností tímovej práce sa zvýši celková efektívnosť, človek od tímu často viac získava, ako mu dáva. Tím rozvíja celkové schopnosti pracovníkov (talent, odbornosť, profesionálnu kompetenciu), zdokonaľuje komunikačné schopnosti (horizontálne, t. j. s kolegami, ale aj vertikálne, t. j. s nadriadenými a podriadenými, medzi jednotlivými oddeleniami), vytvára priestor pre participáciu (zvýšenie pracovnej spokojnosti, morálny rast, udržiavanie kroku s vývojom v danej oblasti) a predovšetkým zvyšuje efektivitu každého člena tímu.

*Veľmi známe je prirovnanie tímovej práce k divým husiam, ktoré na jeseň odlietajú na juh vo formácii v tvare písmena V. Na čele letí najskúsenejšia a najzdatnejšia hus, za ňou ostatné. Mávaním krídiel vytvára každá hus vztlak pre vtáka, letiaceho*

*bezprostredne za ňou. Tým, že celý krdeľ letí v tvare písmena V, doletí o vyše 70 % ďalej, ako by doletel každý vták jednotlivo. Len čo vypadne niektorý vták z formácie, pocíti veľký odpor vzduchu a rýchle sa vracia späť, aby využil výhodu letu v krdli. Keď sa hus na špičke formácie unaví, premiestni sa dozadu na krídlo a ďalšia hus prevezme jej pozíciu. Keď je niektorá hus oslabená či zranená a vypadne z formácie, ďalšie dve husi ju nasledujú a zostávajú pri nej, pokiaľ nie je schopná pokračovať v lete, alebo kým nezomrie. Keby sme viac rozmýšľali, spolupracovali by sme s tými, ktorí idú rovnakým smerom ako my, striedali by sme sa v ťažkej práci a podporovali by sme sa navzájom.*

## Skupina alebo tím?

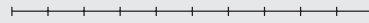
Mnohé neziskové organizácie rozpoznali výhody tímovej práce a usilujú sa ju využívať. Často však ide len o prácu skupiny, nie tímu. Aké sú teda rozdiely medzi nimi? Podľa B. B. Smitha je tím taká skupina, ktorej jednotlivci majú spoločný cieľ a v ktorej pracovné činnosti a schopnosti každého člena vzájomne a plynulo na seba nadväzujú. Tím sa dá prirovnať ku skladačke. Každá časť skladačky je dôležitá, všetky do seba presne zapadajú a spolu vytvárajú celok – obraz. Najdôležitejšie pojmy, ktoré súvisia s koncepciou tímu, sú **spoločná úloha** a navzájom sa dopĺňajúce príspevky členov, t. j. **komplementárne úsilie**, ktoré vyvoláva synergický efekt. Predstavitelia neziskových organizácií si môžu položiť otázku, či sa dajú úlohy, na ktorých pracujú, uskutočniť v skupine, alebo je potrebné cieľavedome budovať tím a rozvíjať tímovú spoluprácu. Aj v skupine totiž existuje spoločná úloha a vzájomná spolupráca. Tímom napríklad nie je grantová komisia, hoci ide o skupinu jednotlivcov, zameraných na určitú úlohu a riadiacich sa súborom istých dohodnutých pravidiel. Aby sme lepšie pochopili rozdiel medzi skupinou a tímom, využime príklad z hokeja.

*Hokejové mužstvo môže hrať dvoma spôsobmi. Buď uprednostní kombinačnú hru, keď každý hráč pri smerovaní k cieľu (k nastrieleniu čo najväčšieho počtu gólov) využíva pozície ostatných spoluhráčov, a keď sám nemá gólovú príležitosť, prihráva im; alebo sa jednotliví hráči budú spoliehať len na seba, nebudú rátať so spoluhráčmi a šanca sa budú snažiť premieňať sami. V prvom prípade ide o výsledok tímovej práce, kým v druhom ide o činnosť skupiny, v ktorej jednotlivci neodolajú šanci presadiť vlastný záujem (vystreliť na bránku, dať gól, vyniknúť). K akému typu hokejového družstva by ste prirovnali svoju organizáciu?*

Skôr než začnete budovať tím, položte si tieto otázky: Je nevyhnutné mať tím? Vyžadujú vaše úlohy komplementárne úsilie skupiny ľudí? Bude treba zabezpečiť niekoľko aktivít súčasne? Koľko času potrebujete na dosiahnutie cieľa? Ak nezisková organizácia evidentne nestíha, ak sa množia konflikty vzhľadom na rozdelenie úloh a hromadia sa chyby, lebo niet toho, kto by ľudí koordinoval a vaše úsilie smeruje na opačné strany, vtedy asi nastal čas orientovať sa na rozvoj tímu.

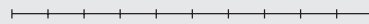
## Cvičenie 1: Rozdiel medzi tímom a skupinou

**Rozhodnutia** sa robia konsenzom po vypočutí a zhodnotení všetkých návrhov



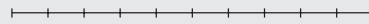
Skupina zvykne mať po rozhodnutí **väčšinové a menšinové názory**

**Nesúhlas** sa prejednáva opatrne a riešenie sa prijíma spoločne



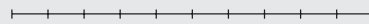
Kritika zvykne byť deštruktívna a **nesúhlas** nebýva efektívne spracovaný

**Ciele** sú dobre zrozumiteľné a prijaté členmi skupiny



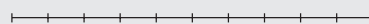
Členovia skupiny nie vždy prijímajú **spoločné ciele**

**Prejavovanie nápadov** je slobodné a druhí si ho vypočujú



**Osobné pocity** sú skryté

**Pravidelné hodnotenia**, ako funguje skupina



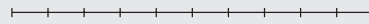
V diskusií sa vyhýba tomu, ako **skupina funguje**

**Roly** v skupine sú všetkým členom zrozumiteľné



Jednotlivci sa bránia prijať svoju **rolu a postavenie** v skupine

Na základe potrieb dochádza k **účasti na vedení** – spoločne sa rozhoduje o postupe



**Výhradne vedenie** určuje, čo sa bude robiť

Pozrite si predchádzajúce cvičenie, ktoré vám pomôže uvedomiť si rozdiely medzi tímom a skupinou a zmapovať, aké názory sa na túto tému vyskytujú vo vašej organizácii. Krížikom vyznačte medzi dvoma krajnými polohami miesto, ktoré podľa vás charakterizuje vaše pracovné spoločenstvo. Vyplňte ho najprv sami a potom porovnajte svoje videnie s výsledkami ostatných členov vašej organizácie. Diskutujte o tom, ako by sa dali nazvať extrémny charakteristik na jednej a druhej strane škály.

- V čom sa vaše videnie zhoduje s videním vašich kolegov, v čom je iné?
- Ktoré charakteristiky by ste radi posunuli určitým smerom? Prečo?
- Akým spôsobom sa to dá dosiahnuť?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

V tomto cvičení neexistujú jednoznačne správne odpovede, ale možno vás práve spoločná diskusia privedie k správnejmu riešeniu.

V tejto tabuľke sú rozdiely medzi tímom a skupinou vykreslené dosť polaritne, pretože cieľom bolo jasné odlíšenie ich vlastností. Skutočnosť nikdy nie je čiernobiela a mnohé veci sa v reálnom živote prelínajú.

*Rámček 1: Rozdiel medzi tímom a skupinou*

Členovia skupiny	Členovia tímu
Cítia, že sú zoskupení z administratívnych príčin, pracujú nezávisle, niekedy sa ich práca križi. Často môže dochádzať k boju o pozície a k protichodnému pôsobeniu členov skupiny.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uvedomujú si svoju spolupatričnosť a chápu, že svoje osobné aj skupinové ciele môžu najľahšie dosiahnuť vzájomnou podporou. Nestrácajú čas na boje o pozície alebo osobný prospech na úkor iných.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sami seba vnímajú ako „prenajatú pracovnú silu“. Keďže sa len málo alebo vôbec nepodieľali na plánovaní cieľov skupiny, majú sklon venovať sa hlavne svojim osobným cieľom.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• So svojou prácou a s pracovnou skupinou sa stotožňujú, lebo sú oddaní cieľom, ktoré sami pomáhali vytvoriť.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prikazuje sa im, čo majú robiť, a nikto sa ich nepýta na ich návrhy alebo zlepšenia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• K úspechu organizácie prispievajú každý svojím jedinečným talentom a poznatkami.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedôverujú motívom svojich kolegov, nevedia, kto má akú pozíciu. Vyjadrenie vlastného názoru či nesúhlasu sa považuje za rozvratnícke správanie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pracujú v atmosfére dôvery, ktorá podnecuje k otvorenému vyjadrovaniu názorov, nápadov, nesúhlasu či iných pocitov. Otázky sú vítané.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vo svojich prejavoch sú natoľko opatrní, že k skutočnému porozumeniu ani nemôže dôjsť. V predstieranej komunikácii sa môže neskúsený človek ľahko zamotať.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Využívajú otvorenú a poctivú komunikáciu, snažia sa navzájom pochopiť svoje stanoviská a názory.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoci môžu dostať dobrý tréning, jeho využitiu v práci im môže zabrániť riadiaci pracovník alebo iný člen skupiny.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tím ich povzbudzuje k tomu, aby priamo na pracovisku rozvíjali to, čo vedia.</li> </ul>

## Tri potreby v živote skupiny / tímu

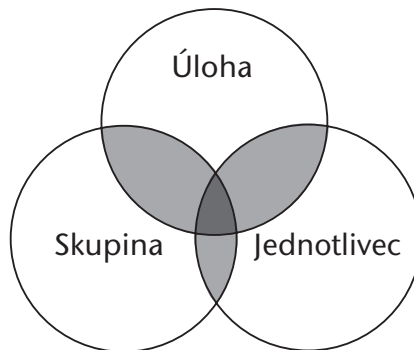
Aby sme lepšie pochopili fungovanie tímu, musíme poznať zákonitosti fungovania skupiny. Všetky skupiny sú individualitami tak ako ľudia. Dokonca aj skupiny v jednej organizácii si po čase vytvoria svoju vlastnú skupinovú osobnosť. To, čo funguje v jednej skupine, nemusí nevyhnutne fungovať aj v druhej. Známy odborník na tímový rozvoj John Adair hovorí, že skupiny a tímy majú niektoré spoločné potreby:

- **Úloha** – potreba niečo dosiahnuť (vypracovať projekt, naplánovať seminár, vyriešiť problém...). Potrebou skupiny je splniť túto úlohu. Kým sa úloha nesplní, bude v skupine napätie a tlak na jej splnenie. Úloha je to, o čom skupina spoločne rozmýšľa, hovorí alebo na čom pracuje. Na úlohu sa zvyčajne nazerá ako na vec.

- **Skupina** – potreba rozvinúť a udržať pracovné vzťahy medzi členmi skupiny, aby mohla byť úloha splnená. Tomu sa hovorí udržiavanie skupiny. Vzťahuje sa predovšetkým na ľudí a ich vzájomný vzťah. Keď sa ľudia nepočúvajú a nesnažia sa rozvíjať návrhy iných členov skupiny, bude pre skupinu veľmi ťažké, dokonca nemožné úlohu splniť. V našej kultúre je zvykom prehladať túto potrebu, hlavný dôraz sa kladie na úlohu.
- **Jednotlivec** – ľudia pracujú v skupinách nielen preto, že majú záujem na splnení úlohy, ale aj preto, že členstvo v skupinách uspokojuje ich rôzne potreby.

Na obrázku, ktorý znázorňuje tri prvky alebo potreby v živote skupiny vidieť, že kruhy sa navzájom prekrývajú. To, ako bude skupina plniť spoločnú úlohu, ovplyvní jej život aj život jednotlivca. Fungovanie skupiny spätne ovplyvní plnenie úlohy a spokojnosť či nespokojnosť jednotlivcov. Nespokojnosť jednotlivca sa môže odraziť v živote celej skupiny a v uskutočňovaní úlohy. Keď je skupina dobrá, ak v nej existujú priame a čestné vzťahy, úloha pravdepodobne bude splnená. Ak sú jednotlivci zapojení a motivovaní, možno očakávať, že vydajú zo seba oveľa viac v prospech skupiny a úlohy. Vo väčšine skupín sa dôraz kladie na úlohu, individuálne potreby sú v pozadí. Vedúci by však nielenže mal viesť skupinu k splneniu úlohy, ale mal by sa zamerať aj na budovanie vzťahov v skupine a na rozvoj jednotlivca.

*Obrázok 1: Tri oblasti potrieb*  
(podľa J. Adaira)



### Ďalšie potreby v skupine

Potreby sú základom ľudskej motivácie a snaženia a pomáhajú nám odpovedať na otázku, prečo robíme to či ono, prečo napríklad pracujeme v neziskovej organizácii, prečo sme ochotní venovať voľný i pracovný čas veciam, ktoré sa iným zdajú nedôležité. Jeden z viacerých modelov ľudských potrieb, vypracovaný americkým psychológom Maslowom, ich predstavuje ako hierarchicky usporiadané do tvaru pyramídy. Dole sú potreby, ktoré umožňujú prežitie – tzv. **fyziológické potreby** (prijímanie potravy a tekutín, spánku atď.). Keď sú potreby jednej úrovne uspokojené, prestávajú motivovať a zaktivizujú sa potreby vyššej úrovne, napríklad potreba zabezpečiť si bezpečie (ochrana pred ohrozením). Ďalej sa objavujú **potreby sociálne** (mať priateľov, byť prijímaný ostatnými ľuďmi, patriť do nejakého sociálneho zoskupenia, mať dobré vzťahy na pracovisku, v rodine, v škole, so susedmi atď.). Za nimi nasleduje **úcta ostatných ľudí a sebaúcta** – napríklad úspešnosť, postavenie, uznanie. Nakoniec je to potreba **seberealizácie** – teda využitie vlastného potenciálu prostredníctvom rastu. Fyziológické a psychologické potreby sú silnejšie a hlbšie

zakorenené, preto sa v prípade ich ohrozenia vraciame v pyramíde potrieb späť, aby sme ich bránili a uspokojili. Takto sa dá vysvetliť, prečo človek, ktorý podával dobré výkony, začína zrazu stagnovať, resp. orientovať sa iným smerom.

Okrem Maslowovej klasickej teórie potrieb a potrieb v skupine, ktoré rozobral známy teoretik tímovej práce John Adair, existuje ešte mnoho ďalších teórií. John Heron, ktorý sa zaoberal skupinovú dynamikou, hovorí o potrebe milovať (mať rád) a byť milovaný, o potrebe rozumieť druhým a byť chápaný, o potrebe slobodne sa rozhodovať, alebo zvoliť si a byť zvolený. Psychológ David McClelland uvádza tri základné sociálne motívy – potrebu dosahovania úspechu, potrebu prináležitosti, lásky, potrebu vplyvu a moci. Ak sa ľudské potreby nenapĺňajú, výsledkom býva smútok, strach, zlosť či frustrácia – emócie, ktoré veľmi často pôsobia v tímovej práci ako brzda. Prejavy týchto emócií sú zároveň signálom, že nie všetci dostávajú od skupiny to, čo očakávali.

Je dobré poznať, prečo sa niekto stal členom určitej skupiny či tímu. Chcel pomôcť ohrozeným deťom? Chcel jednoducho niekam patriť? Chcel nájsť ľudí, s ktorými by zdieľal spoločný jazyk a spoločné hodnoty, rozumel si s nimi? Naše správanie denne ovplyvňuje jemné pradiivo potrieb, motívov a pohnútok. Ak má tím efektívne fungovať, je dobré vedieť, čo ľudí poháňa a motivuje, čo môže tímovú prácu stimulovať, ale aj hatiť.

## Čo vieme o tímoch

Vráťme sa opäť k tímom. Mnohí tušia, čo to slovo znamená a vedia, že tímy vznikajú tam, kde treba dosiahnuť náročný cieľ. Túžba po výkone je na úspech tímu oveľa dôležitejšia ako rôzne iné pohnútky, tímový líder či cvičenia zamerané na rozvoj tímu. Tímy môžu vznikáť na všetkých úrovniach organizácie, našťastie aj na tých najvyšších, hoci tam to býva najťažšie. Súčasná atmosféra v mnohých organizáciách nepraje dôslednému uplatňovaniu základných znalostí o tíme, vo väčšine organizácií sa uprednostňuje individuálna zodpovednosť pred skupinovú či tímovou. Menej sa vie napríklad o potrebe disciplíny, ktorá sa môže stať v niektorých neziskových organizáciách až temer tabuizovanou témou. Dobré vzťahy, príjemná atmosféra a spoločné záujmy (pomáhať druhým, ochraňovať ohrozené veci, podporovať pokrokové myslenie) nie sú postačujúce predpoklady efektívnej tímovej práce. Aplikovať tímovú disciplínu znamená okrem iného, brať do úvahy osobnostné schopnosti jednotlivých členov podľa povahy úloh, ktoré nezisková organizácia rieši.

Dvojica autorov Katzenbach a Smith (1993) zisťovala, čo asi ľudia o tímoch vedia a ako to vo svojej práci využívajú. Ukázalo sa, že niektoré myšlienky o tímoch nie sú až také všeobecne známe. Patria k nim tieto poznatky:

- Naozaj náročné úlohy si samé vynúti vytváranie tímov.
- Vysokovýkonné, skutočné tímy sú veľmi zriedkavé, pretože tím je niečo, čo sa nedá vytvoriť zvonku, ľudia ho musia chcieť. Geniálny tímový líder sa môže aj roztrhať, ak sa ľudia sami s myšlienkou tímu neidentifikujú.
- Tím umožňuje orientáciu na výkon a zároveň na osobnostný rozvoj, pretože jeho usporiadanie a atmosféra umožňujú a podporujú prenos skúseností medzi členmi.
- Dnešní manažéri musia čoraz viac moci zveriť do rúk tímu, pretože sami by nedokázali zvládnuť problémy, vyžadujúce rýchlosť a kvalitu, ktorú jednotlivec nikdy nedosiahne.

Väčšina z nás si uvedomuje potenciál tímu, a predsa mnohokrát prehliadneme príležitosť. Prečo? Možno preto, lebo nevieme, čo to vlastne tímová práca je a ako ju realizovať. Podstatnejším dôvodom však bude naša nechuť prekročiť hranice svojich individuálnych rolí a zodpovedností. Neradi preberáme zodpovednosť za výkony iných a nie sme ochotní

nechať iných prevziať zodpovednosť za nás a naše výkony. A pritom práca v tíme, pocit zohratosti, porozumenia a radosť z úspechu bývajú občas tou najpríjemnejšou vecou na svete.

## Prečo sú tímy efektívne?

Skúsenosti ukázali, že efektívnosť tímu ovplyvňujú **synergia, veľkosť tímu a osobnosť vedúceho tímu**. Na nasledujúcich riadkoch sa budeme venovať prvým dvom aspektom podrobnejšie, osobnosťou vedúceho sa zaoberá kapitola o vedení. Pozornosť budeme venovať aj skupinovej súdržnosti.

### Synergia

Výsledky tímu sú kombináciou mozgového potenciálu všetkých členov a schopnosťou usmerňovať celý proces tímovej práce. V tejto spojitosti sa používa pojem **synergia** (grécke slovo synergia znamená kooperácia či spoločná práca). Synergia je interakcia dvoch alebo viacerých prvkov či síl takým spôsobom, že ich skombinované úsilie a výsledky sú väčšie, než je suma ich jednotlivých častí. V organizáciách možno synergiu charakterizovať ako kooperáciu medzi skupinami alebo ich jednotlivými časťami, ktorá vytvára **zosilnený efekt**. Synergiu podporujú určité interpersonálne zručnosti členov tímu a vedúceho. Ide o:

- **Aktívne počúvanie** (pozri kapitolu o komunikácii).
- **Poskytovanie podpory** a vytváranie priaznivej psychologickkej klímy – povzbudzovanie ľudí k tomu, aby hovorili otvorene a bez obáv, že budú za svoje nápady kritizovaní. Členovia tímu musia cítiť, že každý z nich je pre tím dôležitý a znamená istý prínos. Ak sa ľudia musia prevažnú časť času brániť pred útokom a kritikou, zamestnávajú sa dosahovaním vlastného bezpečia v tíme, a nie rastom tímu.
- **Schopnosť rozlišovať a konfrontovať** – rozlišovanie medzi faktickými a osobnými otázkami a pripomienkami. Schopnosť smerovať pripomienky pri prezentácii konfliktných myšlienok od osoby na fakt.
- **Snaha o kvalitu ako osobná zaangažovanosť** členov tímu na kvalitnej práci. Tím nemôže byť úspešný, pokiaľ jeho členovia sami neakceptujú zodpovednosť za kvalitnú prácu.
- **Akceptácia rôznorodosti** – teda toho, že každý člen tímu prináša so sebou hodnotný súbor zručností a schopností, ktoré sú pre tím potrebné. Ide teda o akceptáciu myšlienok a nápadov každého jednotlivca.
- **Spätná väzba** v zmysle otvorenej a čestnej komunikácie je rozhodujúca pri dosahovaní dobrých výsledkov.

Efektívne interakcie medzi členmi tímu vedú k objavom v tíme, t. j. k poznatkom, riešeniam a náhľadom, ku ktorým by nedospel žiaden člen tímu samostatne. Od vedúceho to však vyžaduje, aby dokázal vytvoriť prostredie, kde sa všetci členovia tímu cítia akceptovaní, rovnocenní a plnohodnotní, kde sa správajú uvoľnene a cítia sa bezpečne. Základný rozdiel medzi efektívnym tímom a skupinou je ten, že skupina nezriedka produkuje **negergiu**, zatiaľ čo efektívny tím vytvára **synergiu**. Negergia znamená, že hodnota, vytvorená spoločne skupinou je menšia, než súčet hodnôt vytvorených jednotlivcami, ktorí pracujú sami. Synergia (a vyššia efektívnosť tímu) je možná aj vďaka existencii tímových rolí, o ktorých píšeme neskôr.

Lídri skupín, kde si ľudia nedôverujú a kde prevažujú individuálne záujmy, si neraz povzdychnú: „Najrýchlejšie si spravím prácu sám.“ Ak v takejto atmosfére individuálnej súťaživosti ktokoľvek čokoľvek navrhne, iní považujú za potrebné mu oponovať.

Presadenie vlastného nápadu je dôležitejšie, ako pomoc skupine, a preto môže v takomto prostredí i stretnutie výrazných a kvalitných osobností dopadnúť neproduktívne. Vložiť nápad do skupiny plnej negergie je rovnako riskantné, ako dať prať hodvábnu bielizeň s montérkami. Idey tu nekvasia a nekvitnú, ale sa neutralizujú, či vyhnívajú.

## Veľkosť skupiny / tímu

Čím je skupina väčšia, tým väčšia je pravdepodobnosť negergie, a tak je ťažšie tím zostaviť. Príčiny tohto stavu sú nasledovné:

- Vo veľkom tíme sa ťažšie jeho členom participuje na dianí tímu, je zložitejšie cítiť sa plnohodnotným členom a zostať zaangažovaný.
- Ak veľkosť presiahne určitú hranicu, vytvárajú sa podskupiny, ktoré začínajú pracovať nezávisle a môžu medzi sebou začať súťažiť.
- Jednotlivé roly v tíme sa znejasňujú a prekrývajú, čo vytvára priestor pre konflikty v tíme.
- Vnímavosť vedúceho tímu k jednotlivcom a k atmosfére v tíme klesá.

Nejestvuje správna odpoveď na otázku, aký veľký by mal tím byť. Veľkosť je daná zložitou úlohou a nárokmi na schopnosti jednotlivcov. Väčšina odborníkov odporúča počet 4 až 8 členov. Ak je tím menší, klesá jeho tvorivosť a schopnosť zastávať rôznorodé funkcie, ak je však väčší, prudko stúpa počet transakcií medzi členmi a tím sa ťažko riadi.

Keď sa vám príliš rozrastá tím a nekomunikujete spolu každý deň, je čoraz ťažšie zabezpečiť informovanosť všetkých o všetkom. Ľudia pracujú na viacerých úlohách naraz, objavuje sa priveľa osobných záujmov a stúpa napätie. Pretože sa čoraz viac rozhodnutí prijíma väčšinovým rozhodovaním, časť ľudí stráca pocit, že spolurozhoduje a prestáva sa cítiť viazaná skupinovými rozhodnutiami. Napätie, konflikty, ale aj ľahostajnosť môžu byť signálmi, aby ste sa zamysleli nad rozdelením tímu na menšie skupiny.

Skupina manažérov uviedla pri takomto cvičení tieto negatíva: strata času, nedostatok podpory, nejasné očakávania, ciele a roly, pocit izolovanosti, neotrasiteľná autorita vedúceho, ničenie ideí, vytváranie podskupín, neochota riskovať, priveľa procedúr a detailov, nedostatok plánovania. Možno by sa z nich dali odvodiť kľúčové charakteristiky efektívneho tímu, ktorými sú:

- Jasný cieľ a smer, zdieľaný všetkými členmi tímu,
- entuziastická a tímovej práci oddaní členovia s jasnou participáciou (aktívnym zapojením),
- humor, zábava a učenie,
- vzájomná podpora a pomoc pri rozvoji individuálneho potenciálu,
- schopnosť jednotlivcov presadiť sa a odvaha pustiť sa do neprebádaných oblastí,
- schopnosť počúvať a klásť otázky, využívanie spätnej väzby.

## Súdržnosť skupiny

Jednou z črt, ktorá by sa mala na istom stupni rozvoja objaviť, je súdržnosť alebo **kohézia**. Súdržnosť skupiny určuje sila pút, ktoré spájajú jednotlivé časti do jednotného celku. Závisí od stupňa záujmu a zaujatia spoločnou úlohou. Znakom silnej súdržnosti je časté používanie slovíčka „my“. Absencia tohto zámena môže signalizovať, že aj keď má skupina formálne určené hranice, vnútri sa deje niečo, čo smeruje k rozpadu. Skupina funguje, ak sú **kohézia** a **tenzia** (napätie) v dynamickej rovnováhe. Niektorí ľudia sú šťastní vtedy, keď rastie skupinová kohézia, iní sú šťastní, keď stúpa v skupine úroveň tenzie.



V neziskových organizáciách nemusí byť súdržnosť skupiny zreteľná od začiatku. Dokonca sa nemusí objaviť vôbec, ak sa tieto organizácie vytvorili na báze dobrovoľníctva a dobrých vzťahov medzi ľuďmi, ktorí sa poznali už predtým a na spoločnom záujme. Nedá sa však povedať, že toto tvrdenie platí všeobecne.

O osobnosti vedúceho hovorí viac kapitola o vedení ľudí. Pre efektívnosť tímu je dôležité aj spoločné budovanie vízie (kapitola o strategickom plánovaní).

### Cvičenie 2: Ako vyzerá efektívny tím

*Zoberte si hárok papiera a pero. Predstavte si situácie, v ktorých ste sa ocitli spolu so svojimi kolegami a z hĺbky duše ste si priali, aby ste boli niekde inde. Napíšte všetky dôvody, prečo ste sa takto cítili (čo sa dialo, alebo čo sa nedialo, čo vás znepokojilo, rozrušilo či nahnevalo, alebo dokonca úplne odradilo od ďalšej spoločnej činnosti). Sústreďte sa na zdôrazňovanie negatívnych vecí!*

- Aká bola atmosféra stretnutia alebo aktivity?
- Aká bola vaša vzájomná komunikácia?
- Čo ste robili vy a čo robili vaši kolegovia?

.....

.....

.....

.....

.....

*Keď ste už spísali všetky príčiny, zmeňte negatíva na pozitíva. Pravdepodobne sa vo vašom zozname objavia činnosti, postoje a názory, ktoré budú charakteristické pre efektívny tím.*

## Fázy vývoja tímu

Každá skupina ľudí, ktorá sa rozhodne pracovať na spoločnej úlohe, môže prejsť vo svojom vývoji niekoľkými fázami – od značne nezrelej skupiny k vysokovýkonnému tímu. Týka sa to aj ľudí, ktorí už nie sú v tímovej práci elévami, začínajú však pracovať v novom tíme. Vedúci tímu, ktorý vie, čo môže očakávať v jednotlivých štádiách tímového rozvoja, je lepšie pripravený reagovať na potreby členov (ktoré sú v každom štádiu inakšie) a pomôcť im zvládať situácie, v ktorých sa ocitajú. Poznanie týchto fáz je však dôležité aj pre samotných členov tímu, pretože si tak môžu jasnejšie uvedomiť, čo sa s nimi deje a zreteľne formulovať svoje očakávania. Všeobecne sa rozoznávajú štyri štádiá v živote tímu, niektoré zdroje však uvádzajú aj štádium piate:

- **Formovanie,**
- **kvasenie/rozvoj,**
- **normovanie,**
- **výkon,**
- **rozchod, lúčenie.**

### Formovanie (forming)

Začína, keď sa skupina stretáva prvýkrát a keď je nezrelá. Jej členovia sa ocitajú v novej, pre nich neznámej situácii, vďaka ktorej sa môže v skupine objaviť značný chaos. Nové

prostredie môže v jednotlivcoch vyvolávať veľkú neistotu. Ich správanie je preto zamerané na nadobudnutie vnútornej istoty, sústreďujú sa hlavne na seba a ďalší členovia tímu unikajú ich pozornosti. Niektorí chápu novovzniknutú skupinu pozitívne, ale zmätok v nich vyvoláva netrpelivosť, a tak sa dožadujú nejakej štruktúry a cieľa. Ďalší si želajú, aby boli v danú chvíľu niekde úplne inde, pretože sa cítia nepríjemne. Ľudí okolo seba vnímajú ako ohrozenie. Komunikácia v takejto skupine viazne, objavujú sa dlhé pauzy a veľa mlčania. Ľudia sú k sebe zdvorilí, ale uzatvorení a ostražití. Vedúci tímu by mal rátať s tým, že v danej situácii sú na ňom členovia dosť závislí a očakávajú od neho vedenie. V tomto prechodnom štádiu vyvíjajúcej sa skupiny veľa záleží od jeho správania a aktivít, ktoré rozhodnú, akým smerom sa bude skupina ďalej uberať. Vedúci má v rukách takmer všetku moc a očakáva sa od neho:

- **Rozpoznanie a uznanie postojov jednotlivých členov,**
- **naplnenie očakávaní,**
- **identifikovanie správania sa a prístupov, ktoré povedú k úspechu.**

### Kvasenie/ búrenie (storming)

Je štádiom konfliktov a konfrontácií. Objavuje sa boj o moc a zákulisné manévry, sprevádzané vytváraním klík. Niektorí členovia sa cítia izolovaní a vylúčení, a preto sa nezúčastňujú na diani v tíme, iní sa cítia v pridelenej role neisto. Objavuje sa úmyselné podrývanie autority vedúceho tímu a marenie jeho ideí. Kľúčovou otázkou pre vedúceho tímu je, ako zabezpečiť, aby táto fáza bola naozaj len prechodná. Častou a spoločnou chybou mnohých vedúcich v tomto štádiu je, že oddelia tímovú úlohu od procesu budovania vzťahov v tíme a venujú sa prevažne prvej oblasti.

V snahe vytvoriť dobrý tím sa veľa organizácií rozhodne zorganizovať akciu (temer vždy mimo pracoviska!), ktorá by mala dať ľuďom dokopy. Po niekoľkých spoločne prežitých dňoch sa začnú medzi jednotlivými členmi tímu vytvárať vzťahy. Keď sa však všetci vrátia do normálneho pracovného prostredia, na veľké prekvapenie vedúceho sa opäť objavia konflikty. Vedúcemu pomáha vytvoriť správne prostredie pre tím sila samotného procesu a využitie techník tímovej práce. Nie umelé prostredie, ale zapojenie všetkých do tvorby vízie, spoločné dohodnutie cieľov, tímových rolí a plnenie úlohy vytvára silné putá medzi jednotlivými členmi. Prekážkou na prechod skupiny do ďalšieho štádia môže byť nadmerne dominantný vedúci s jasnou víziou o tom, kam by sa mal tím prepracovať. Pretože skupina v tomto štádiu stále nemá uspokojenú potrebu bezpečia, môže víziu vedúceho prijať. Spájajúcim mechanizmom medzi jednotlivými členmi je vedúci, čo môže v extrémnej podobe viesť až ku kultu osobnosti. Skupina sa takto často stáva prostriedkom na naplnenie potrieb vedúceho. Takéto skupiny dokážu byť istý čas úspešné, svoju dráhu však končia s odchodom vedúceho. Ak je vedúci dominantný, ale nemá víziu, potom bude kontrola len čiastočná a skupina sa bude zväčša nachádzať vo fáze konfliktu.

### Normovanie (norming)

So sebou prináša zavádzanie pracovných noriem, ľudia začínajú spolupracovať na pridelených úlohách. Prehľbuje sa tímová súdržnosť, pretože jednotlivci začínajú rozpoznávať svoje silné a slabé stránky. Členovia reagujú na priaznivé prostredie v tíme, ktoré vytvára jeho vedúci, prijímajú vedúceho, ktorý sa správa tak, ako by chcel, aby sa správali aj oni, akceptujú také techniky, v ktorých sú viditeľne zapojení do procesu rozhodovania. Objavuje sa pocit stotožnenia so skupinou a členovia sú prístupní zmeniť názory a postoje, ak niekto argumentuje faktami. Zlepšuje sa komunikácia v tíme, prevláda aktívne počúvanie a kladenie otázok. V tomto štádiu prispieva k vytváraniu lepších vzťahov medzi členmi aj spätná väzba.

Ak sa v skupine objaví konflikt, pristupuje sa k nemu ako k spoločnému problému skupiny, nie ako k problému individuálnemu, v ktorom sú víťazi a porazení.

Tímu v treťom štádiu hrozí, že uviazne v **konsenzuálnej etape**. Často k tomu dochádza v skupinách rovesníkov, ktorí sa k sebe správajú ako partneri v partnerskom vzťahu, ale ktoré často fungujú ako samoriadiace skupiny. Platí to tiež o neformálnych stretnutiach so sociálnym podtónom, ako sú „strategické stretnutia“ alebo „staré dobré dni“. Pozornosť skupiny je zameraná na vzťahy, každý sa cíti príjemne. Objavuje sa tzv. „skupinové myslenie“ (groupthink) alebo prístup „jeden za všetkých“. Prvok individuálnosti, príležitosť niečo dokázať a túžba po objavovaní sú preč. Jednotlivci nechcú narúšať harmóniu v tíme tým, že by do neho vniesli polemizujúce diskusie či sporné otázky. Ak sa objaví nejaký nápad alebo riešenie, každý s ním súhlasí. Práca na úlohách môže trvať veky, pretože skupina sa uberať raz jedným a raz druhým smerom, vždy spolu – ale bez zamerania na plnenie úlohy. V konsenzuálnom štádiu je obťažné prejsť k efektívnej tímovej práci, pretože všetci členovia si myslia, že tam už sú!

### Výkon (performing)

Je typický vysokou výkonnosťou v tíme. Je to fáza ozajstnej tímovej práce. Členovia pochopili svoje silné a slabé stránky, pracujú v štruktúre, ktorá najviac vyhovuje spoločnej úlohe. Jednotlivé roly v tíme sú vnímané z hľadiska funkčnosti vo vzťahu k úlohe a pružne sa striedajú. Takýto tím vie súťažiť s ostatnými tímami a jeho členovia sa stávajú sebavedomejšími. Uvedený stav je dynamický, pretože vzájomná výmena nápadov, spoločná energia, pochopenie a oddanosť tímovej práci môžu tím často viesť iným smerom, než sa pôvodne očakávalo, k takým výkonom, ktoré sa na začiatku nedali predvídať.

Hlavnou úlohou pre vedúceho tímu bude zabezpečiť, aby sa príležitosti a horizonty pre tím rozširovali tak, aby mohol ustavične rásť a podávať vysoké výkony. Mal by teda tímu ustavične dodávať nové informácie, posmeľovať ho v jeho raste, oceňovať úspechy, zabezpečovať potrebný tréning a nakoniec v pravý čas ustúpiť do pozadia a delegovať mnohé funkcie na ľudí v tíme.

Štádium **rozchodu (mourning, adjourning)** sa uvádza len v niektorých zdrojoch. Ide o fázu, ktorá označuje prirodzený zánik či rozpad tímu. Nezabúdajme, že aj život tímu, tak ako život človeka, skončí, keď naplní svoje úlohy a dosiahne ciele. Smútok, ktorý takýto zánik prináša, je prirodzenou súčasťou nášho fungovania.

### Rámček 2: Groupthink

Naivná predstava opisuje ideálny tím ako skupinu ľudí, ktorí si neprotirečia, nikdy medzi sebou nemajú nijaké konflikty, so všetkým súhlasia a vo všetkom sú jednotní. Jednota cieľa sa v tejto pomýlenej predstave zamieňa za jednotu myslenia. Tímová potreba súdržnosti a vzájomného rešpektu sa zamieňa za poslušnosť a nekritizovateľnosť spoločných rozhodnutí tímu.

Na to, aby bol tím tímom, potrebuje vzájomnú podporu a dôveru členov, ale rovnako aj slobodu vyjadrovať kritiku. Potrebuje i súťaž ideí, ktorá vytvára predpoklad, že pri rozhodovaní o záležitostiach tímu sa bude posudzovať viacero možností, a tak sa utvorí východisko pre to najlepšie. Tím je vzdialený romantickej predstave o skupine usmievajúcich sa, vzájomne do seba zamilovaných ľudí, ktorí sa nehádajú a vždy sa na seba tešia. Naopak, takýto stav by mohol byť zhubný pre výkonnosť a dlhodobé fungovanie tímu. Skupina sa môže dopúšťať chýb nielen na základe pasce príliš autoritatívneho vedenia lídra. Rovnakým nebezpečenstvom je stav, keď je najvyššou hodnotou skupiny jej vzájomnosť, kohézia a všeobjímajúca pohoda.

Chorobný jav chybného uvažovania, ktoré vyplýva z falošnej atmosféry „tímovej jednoty“ nazval Irving Janis fenoménom **groupthink**. („Groupthink“ doslova znamená „skupinové myslenie“. Výstižnejšie by však asi bolo hovoriť o skupinovej zadubenosti, zaslepenosti alebo o démonovi

skupinového súhlasu.) K tomuto javu dochádza vo vysoko súdržných tímoch, kde členovia držia spolu natoľko, že sa začínajú uzatvárať pred vplyvmi zvonku. Komentáre k práci, odporúčania a spätnú väzbu považujú za útok či hrozbu pre tím. Prejavy, ktoré sú za normálnych okolností pre tím zdravé, sa vystupňujú do tej miery, že začínajú tímu škodiť. Uvedme osem najznámejších prejavov tohto javu a ilustračné výroky, ktoré ich charakterizujú:

- **Zmysel pre solidaritu:** Vedie členov skupiny až k tomu, že uprednostnia solidaritu pred komplexným pohľadom, ktorý by znamenal rozdielnosť náhľadov a spory. *„Roky sme sa nehádali, spolu sme začínali, vždy sme sa mali radi a mysleli sme rovnako, a teraz nás chce niekto rozbiť. Ľudí, čo majú iný názor a vnášajú sem konflikty treba radšej z organizácie vylúčiť skôr, než sa začneme hádať ako na trhovisku...“*
- **Strata kritického myslenia:** Začína sa vyskytovať v skupinách, ktoré príliš držia spolu. *„To, čo robíme, musí vyjsť. Určite to nemá chybu, a keby si to aj niekto náhodou myslel, netreba ho počúvať. Projekt, do ktorého sa púšťame, je proste dokonalý...“*
- **Ilúzia nezraniteľnosti:** Na základe doterajších úspechov si skupina začne nekriticky nahovárať, že má vo všetkom pravdu a že si môže dovoliť riskovať. *„Vždy nám ten grant schválili, už nás poznajú, vedia, že robíme dobrú prácu. Ten grant nám dajú, aj keď projekt nebude napísaný najprecíznejšie.“*
- **Spoločné stereotypy o oponentoch:** Skupina si všetkých oponentov predstavuje ako nepriateľov, pretože obraz spoločného nepriateľa posilňuje súdržnosť. *„Určite nám závidia, neprajú nám, chcú nám zle. Prečo by nás tak tvrdo kritizovali? Netreba ich počúvať, zákerníkov...“*
- **Vyhranené racionalizácie:** Skupina akoby strácala súdnosť. Aby nemusela byť konfrontovaná s faktom, že nemá pravdu, vypracuje si dokonca i na hlavu postavené zdôvodnenia, prečo postupuje správne, tzv. racionalizácie. *„Je pravda, že doteraz sme nikdy nepracovali na projektoch, ktoré priamo pomáhali postihnutým deťom a nemáme toľko praktických ani teoretických skúseností ako iné charitatívne organizácie. Ale my ten projekt zvládneme veľmi dobre, lebo mnohí z nás majú deti a vedia, čo deti potrebujú, každý z nás bol dieťaťom a rozumie, čo dieťa chce, navyše, znevýhodnené dieťa potrebuje lásku a cit ako zdravé, len o niečo viac...“*
- **Plášťik moralizovania:** Zabezpečuje sa vnútroskupinovou podporou. Skupina si začína nahovárať moralizujúce vysvetlenia, ktoré by mali ospravedlniť aj tie kroky a rozhodnutia, ktoré sú na hranici spoločenských a etických noriem. *„Za normálnych okolností si nemôžeme natoľko zvyšovať odmeny, ale toto bola skutočne výnimočná situácia. To uzná každý, kto vidí zblízka do vecí. Iba neinformovaní ľudia zvonku to nemôžu pochopiť.“*
- **Autosugestívne prispôsobovanie si reality:** Nastáva v momente, keď skupina presvedčí samu seba, že aj ostatní ľudia a inštitúcie musia vnímať situáciu tak ako oni. *„Peniaze na prieskumy potrieb sú v tomto prípade luxusom. Vieme, kde sú skutočné potreby našich potenciálnych klientov. Je to jasné a oni to tiež tak cítia. Keď sa s nimi rozprávame, nepovedia to síce presne týmito slovami, ale ich odpovede vyznievajú jednoznačne.“*
- **Ilúzia jednomyselnosti:** Vytvára sa vo vnútri skupiny tak, že v určitom momente má každý pocit, že predložený názor skupina prijíma. Kto má odlišný názor, začne o ňom pochybovať a radšej sa ani neozve, aby nenarušoval skupinovú jednotu. *„Chcel som niečo podotknúť, ale myslím si, že sa tomu ani netreba venovať, teraz som si nie celkom istý, či boli moje informácie správne. V podstate som chcel povedať len toľko, že som rád, že sa tak rýchlo blížime k cieľu a riešenia sú také zrejme...“* Javu „groupthink“ sa pripisujú aj chybné skupinové rozhodnutia s katastrofálnymi dôsledkami, akým bolo napríklad zanedbanie všetkých výstrah pri vystrení raketoplánu Challenger. Skupina konštruktérov a riadiaci štáb sa natoľko nechali učičkať vlastnou predstavou dokonalosti, že vytvorili atmosféru, v ktorej nebolo vhodné spochybňovať istý úspech raketoplánu Challenger, a prepočuli kritické hlasy. Aj to bola jedna zo závažných príčin katastrofy, ktorá krátko po štarte spôsobila smrť ôsmich kozmonautov a nedozernú ekonomickú škodu.

V tímoch v neziskovom sektore hrozí jav groupthink hlavne v kamarátskych skupinách, ktorým sa darí a nevedomia si, že okrem spokojnosti je dôležitý aj ich výkon. Ak medzi sebou začujú podobné

výroky, ako sme uviedli vyššie, mali by sa zastaviť a opýtať sa: Je to skutočne tak? Neklameme sami seba?

Jav groupthink sa môže prejavovať aj v celom spoločenstve. Takýto jav sa zvykne označovať aj ako **kolektivistická ignorancia**. V patologicky fungujúcej spoločnosti tajne porušuje hlásané pravidlá väčšina spoločnosti. Vzniká dvojaký život – verejný, ktorý sa pridrižiava hlásaných noriem a súkromný, sprevádzaný utajovaním a pocitmi viny. Podobne ako v rozprávke o cisárových nových šatách, spočíva cesta z tohto spoločenského marazmu v tom, že sa niekto odváži hovoriť nahlas o sebe, o svojom vnímaní skutočnosti, a tak pomôže ostatným urobiť to isté. Jav kolektivistickéj ignorancie sa nevyskytuje iba v rozprávkach. Komunita neziskových organizácií má takisto (nevedomú) tendenciu tabuizovať niektoré diskusie. Mylne vzniká predstava, že nie je vhodné kritizovať spoločenstvo ľudí z neziskových organizácií v čase, keď by ich to mohlo oslabiť v očiach verejnosti, a tak dať vláde do rúk zbrane na mediálnu kampaň proti tretiemu sektoru.

### Cvičenie 3: Spoznajte členov svojho tímu

*Cieľom tohto cvičenia je lepšie spoznať jednotlivých členov tímu a dokázať oceniť rôznorodosť a bohatosť ich poznania.*

*Pozhovárajte sa s niekým z vášho tímu a pokúste sa o ňom zistiť čo najviac osobných údajov. Skúste sa dozvedieť niečo o jeho pôvode, vzdelaní, minulosti, o výnimočných záľubách, o zručnostiach alebo neobyčajných záujmoch. Potom sa vymeňte. Na oba rozhovory máte 10 minút. Po uplynutí limitu sa vráťte späť do tímu a predstavte osobu, s ktorou ste sa rozprávali. Ozrejmite jej minulosť a prezradte aspoň jednu unikátnu informáciu o tejto osobe, ktorú sa vám podarilo zistiť počas rozhovoru.*

- Čo ste sa dozvedeli od svojho partnera?
- Čo ste sa dozvedeli o skupine?
- Vnímate teraz skupinu/ľudí okolo seba ináč? Ako?

.....

.....

.....

.....

.....

*Tím je silný vtedy, ak sa skladá z členov s rôznymi zručnosťami, a keď všetci navzájom tieto zručnosti poznajú a rešpektujú.*

## Tímové roly

Možno poznáte historku o tom, ako sa ľudia hrajú na vlastnom piesočku, a nie je jasné, kto má čo urobiť. Možno to bude vhodným úvodom k rozprávaniu o tímových rolách.

**Raz bolo treba urobiť dôležitú prácu a Každý bol požiadaný, aby ju spravil. Urobiť ju mohol Ktokoľvek, Nikto ju však nespravil. Nieкто sa na to nahneval, pretože to bola Každého práca. Každý si však myslel, že ju mohol spraviť Ktokoľvek. Nikto si neuvedomil, že ju Každý nespraví. Keď teda Nikto nepožiadala aspoň Nieкого, nakoniec Každý Niekomu vynadal.**

Výraz „team“ (tím) sa v angličtine spočiatku používal len na pomenovanie zdvojeného alebo skupinového záprahu volov, koní alebo psov. Mal stručnejšie vystihnúť situáciu, v ktorej



viacero ťahúňov vynakladá energiu rovnakým smerom, a tak znásobuje účinok ťahu. Časť ľudí ešte vždy chápe úlohu tímu len týmto tradičným a dnes už asi prežitým spôsobom. Očakávajú, že tím bude mať podobu efektívneho záprahu, v ktorom sme silní preto, že sa od seba neodlišujeme a všetci sa rovnako snažíme o to isté. Podobne ako symbol tímu sa (napríklad na novinárskych fotografiách z mládežníckych táborov alebo športových akcií) často objavuje skupina ľudí, ktorí spoločne ťahajú lano, v rovnakom rytme spievajú, nosia rovnaké tričká či zaujímajú rovnaký postoj. V tíme, ktorý sa riadi jednotnosťou a rovnakosťou, môže dôraz na podobnosť a nevybočovanie z radu zaznievať až ako imperatív. „*Mal by si tam tiež ísť, všetci tam idú... prečo sa od nás odtrhávaš, prečo rozbíjaš kolektív... prečo to chceš robiť inak ako všetci... je to tak, každý si to tu myslí...*“

V menej rozvinutých tímoch a vo väčších organizáciách, kde sú tímy početnejšie, sa roly ľudí v tíme naozaj nemusia veľmi odlišovať. K výkonu celkom postačuje znásobenie sily a umu jednotlivcov, delba a dopĺňanie rolí nemusí byť nevyhnutné. Rovnakosť ako kritérium na vymedzenie tímu však niekedy môže prinášať aj problémy. V mnohých prípadoch s týmto kritériom nepochodíme. Ak nie je úloha jednotlivca v tíme odlišná od toho, čo robia všetci ostatní, môže u ľudí vzniknúť dojem, že ich pozícia je zastupiteľná, a preto nie až taká významná.

### Rámček 3: Efektívnosť tímu a jednotlivca

Výskumy spravidla tento jav, opísaný na predchádzajúcich riadkoch, potvrdzujú. Čím viac ľudí ťahá lano v súťažiach alebo experimentoch, tím menej energie musí do skupinového výkonu investovať každý z nich ako jednotlivec. Ľudia nemajú pocit, že by ťahali slabšie, snažia sa zo všetkých síl – napriek tomu výskumy potvrdili, že sila ťahu nie je násobkom sily, ktorú každý z nich investuje ako jednotlivec. Výskumníci nechceli tomuto javu veriť, preto skúšali podobné, veľmi zaujímavé postavené experimenty so skupinami ľudí s inými úlohami. V jednom z experimentov porovnávali výkon hlasiviek – jednotlivo a v skupine. V skupine ľudia nevedomky kričali slabšie. V druhom pokuse zavreli experimentátori členov skupiny do oddelených kabínok a nasadili im na uši slúchadlá. Niektorých jednotlivcov zámerne chybné informovali, že s nimi kričí celá skupina, ale v skutočnosti opäť kričali sami. Ich výkon sa razom znížil. Prístroje jednoznačne ukázali, že ľudia kričali hlasnejšie, keď sa museli spoliehať len na vlastný výkon.

Zástancovia kolektivistického uvažovania tieto pokusy kritizovali a tvrdili, že ide o umelé laboratórne výsledky. V živote to podľa nich neplatí, pretože tam ľudia cítia, že v hre sú reálne, dôležité úlohy, a nie nejaké stupidné experimenty. Preto výskumníci svoju pozornosť preniesli na sledovanie pracovného výkonu baníkov, mechanikov a úradníkov v reálnych podmienkach rôzne veľkých rovnorodých skupín. Ich predchádzajúce závery sa potvrdili. Dvanásť baníkov v skupine nevyfáralo 12-krát toľko ako jeden, ktorý sa maximálne snažil. Všade sa potvrdilo, že 12-krát jeden (v tomto kontexte) nie je 12, ale niekedy 10, niekedy deväť, pri veľkých skupinách sa výkon skupiny znižoval až na polovicu predpokladaného skupinového násobku výkonu.

Veľmi dobre vieme, že v situácii, keď nie je presne zadefinovaná zodpovednosť za určité úlohy a všetci sú zodpovední za všetko, ľudia sa spoliehajú jeden na druhého, a preto niektoré nepopulárne úlohy si to nakoniec odnesú. Celkový výkon tímu sa znižuje. Pri väčších skupinách s rovnakými, prípadne nevyjasnenými zodpovednosťami nastáva jav, ktorému sa hovorí „difúzia zodpovednosti“. Výskumy ukázali, že ľudia častejšie priskočia na pomoc ležiacemu človeku na ulici, keď prechádzajú okolo sami, prípadne v dvojici, než keď sú súčasťou väčšej skupiny. Každý má pocit, že zodpovednosť nie je iba na ňom; mnohí cítia, že v skupine je niekto kompetentnejší, kto by mal skôr zaujať určitý postoj, rozhodnúť alebo konať. Výsledkom „difúzie zodpovednosti“ je to, že niekedy zbytočne konajú všetci, pri niektorých úlohách však napokon často nekoná nikto.

Prečo sa potom hovorí, že tím býva efektívnejší ako skupina jednotlivcov? Kde sa stratila tímová synergia? Odpoveď je jednoduchá. Už nevystačíme so starším chápaním tímu ako skupiny rovnorodých ľahúňov. Tím robí tímom aj schopnosť zladenia rôznorodých ľudí, vzájomného dopĺňania a pokrývania rôznorodých úloh. Sila tímu je v jeho rôznorodosti, v tom, ako si ľudia vedia rozdeliť úlohy a funkcie tak, aby využili silné stránky jednotlivých členov tímu. Synergický efekt neznamená prosté sčítanie sily jednotlivcov, ale rozširovanie kompetencií vďaka rôznym rolám, ktoré zohrávajú ľudia v tíme.

Áká je teda typológia rolí v tíme? Laické pozorovania tímov nás privedú k veľmi prehľadnej typológii. Skoro vždy objavíme v tíme „lídra“, človeka, ktorý udáva tón, vidí dopredu a má prirodzenú autoritu, vďaka ktorej ho ostatní nasledujú. Niekedy v pozadí za lídrom možno objaviť „šedú eminenciu“, ktorá nie je taká viditeľná ako líder, ale ktorej názor si líder ctí, človeka, ktorý často ovplyvňuje lídra v jeho rozhodnutiach. „Šedá eminencia“ máva výrazne koncepčné myslenie, ale nerada sa presadzuje, niekedy ide skôr o manipulátora, ktorý neriskuje kožu, ale „dáva rozumy“ a nechá ostatných konať za seba. Skoro vždy je možné v tíme objaviť aj najmenej obľúbeného, odlišujúceho sa člena, na ktorého majú ostatní tendenciu (niekedy oprávnene, niekedy nie) zvalovať vinu za neúspechy. Hovorovo by sa mu mohlo hovoriť „čierna ovca“, alebo „hromozvod“. Tím často potrebuje aj túto rolu. Ak po napätiach vylúči takého člena zo svojho kruhu, zvyčajne prischne táto rola po čase niekomu inému. Tím spravidla má i jedného alebo viacero mimoriadne zodpovedných a výkonných „pracantov“ či „dokončovačov“. Vďaka takýmto členom sa tímu darí dokončovať aj úlohy, na ktoré nikto nemá trpezlivosť a energiu. Veľmi často je možno v tíme vystopovať aj človeka, ktorý má zmysel pre inovácie a nebojí sa riskovať a púšťať sa do nových úloh. Možno by sa pre neho hodilo označenie „inovátor“ alebo „iniciátor“. Niektoré projekty by sa bez neho nikdy nezačali. Je preto užitočné, ak má takýto človek v tíme aj protiváhu, „kritika“, ktorý ho koriguje a realistickým, skeptickým a kritickým postojom pôsobí ako účinný filter pre jeho zápalisté nápady.

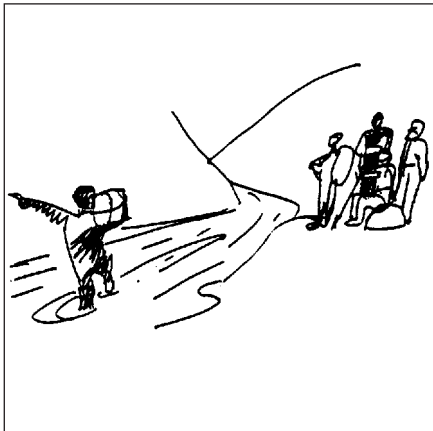
Rôzne teoretické koncepty ponúkajú rôznorodé delenie tímových rolí. Ak zvolíme ako kritérium pri ich definovaní úlohy, ktoré má tím vykonávať, potom môže byť užitočné oboznámiť sa s delením, ktoré sme mierne upravili podľa Jennifer Hendersonovej. Tá delí hlavné oblasti úloh tímu na:

- **Usmerňovanie (aktivity spojené s určovaním smeru rozvoja tímu),**
- **radenie, vedenie z komentujúcich pozícií,**
- **hodnotenie činnosti v tíme.**

V každej z týchto oblastí možno identifikovať prinajmenšom štyri možné roly.

**Smerovanie:**

- **Prvolezec** kladie nové otázky a hľadá neobjavené cesty,
- **inštruktor** odpovedá na otázky a prináša údaje,
- **líder** prináša skupinové pravidlá a štýl,
- **nasledovník** podporuje ostatných a nadchýna ich pre idey prvolezca, inštruktora a lídra.



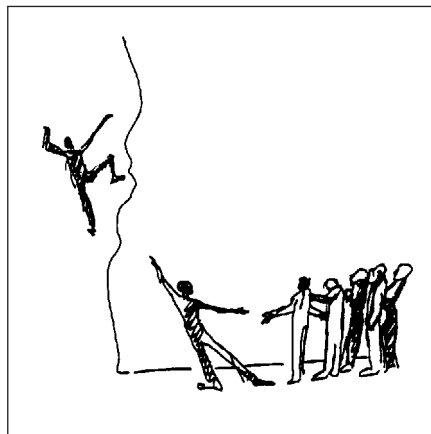
prvolezec



inštruktor



líder

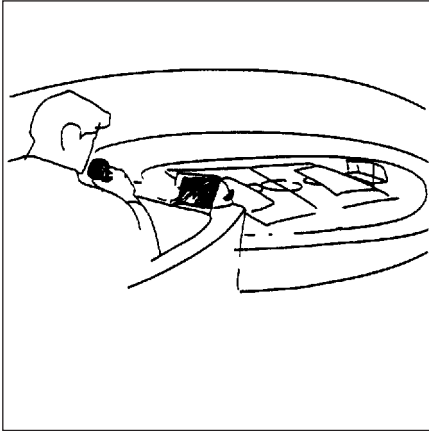


nasledovník

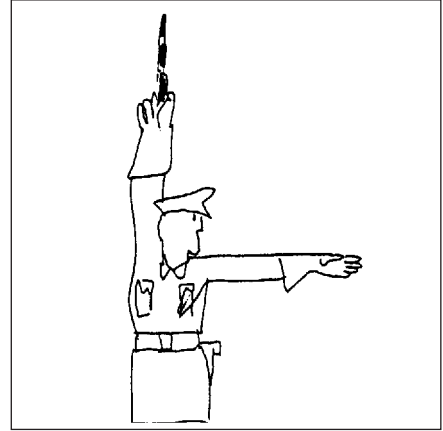


**Riadenie:**

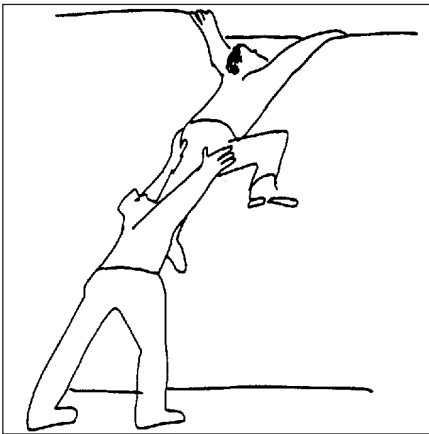
- **Komentátor** analyzuje a syntetizuje údaje,
- **koordinátor** zladzuje a integruje údaje a postupy,
- **podporovateľ** podporuje a usmerňuje nesmelých a pasívnych členov,
- **uspokojovač** pomáha dosahovať harmóniu, konsenzus a kompromisy.



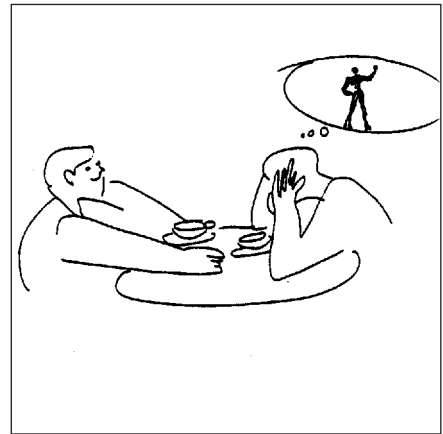
komentátor



koordinátor



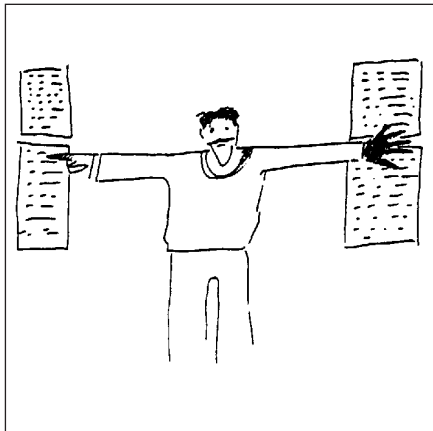
podporovateľ



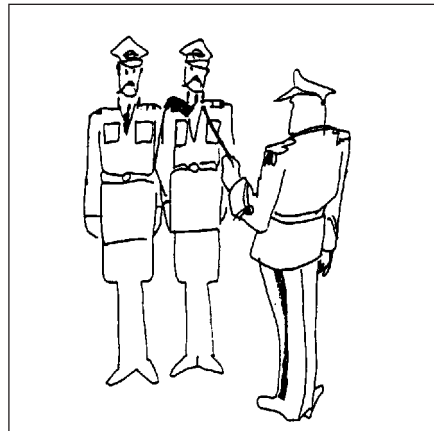
uspokojovač

**Hodnotenie:**

- **Kritik** prehodnocuje nápady a rozhodnutia a navrhuje zmeny a iné alternatívy,
- **korektor** pravidelne kontroluje a opravuje ostatných,
- **monitor** poskytuje tímu nezávislú spätnú väzbu, v prípade nevyhnutnosti intervenuje,
- **domovník** dozerá na dodržiavanie pravidiel, poriadku a disciplíny.



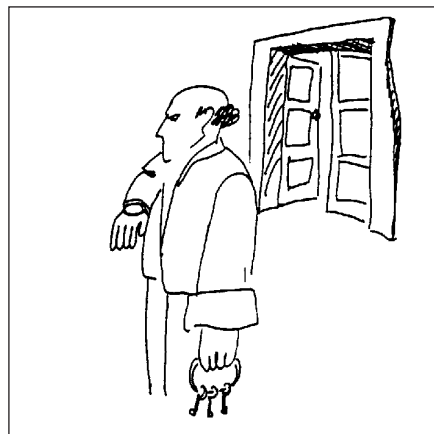
kritik



korektor



monitor



domovník

Toto je, prirodzene, ideálne rozvrstvenie tímových rolí vo väčšom tíme. V menšom tíme sa úlohy i tímové roly sústreďujú a ľudia zastávajú viacero rolí súčasne. Beda však tímom, ktorých predstaviteľ má tendenciu zastávať všetky tieto roly sám. Hrozí mu, že po čase skončí prepracovaný v niektorom z liečebných zariadení medzi ostatnými „multifrenikmi.“

#### Cvičenie 4: Tímové roly vášho tímu

*Cieľom tohto cvičenia je zmapovať, aké roly sa vyskytujú vo vašom tíme a uviesť si ich zastúpenie, pestrosť a dôležitosť. Pozrite si roly, uvádzané v predchádzajúcom texte, a skúste ich v spoločnej diskusii priradiť jednotlivým členom vášho tímu.*

Prvolezec .....

Inštruktor .....

Líder .....

Nasledovník .....

Komentátor .....

Koordinátor .....

Podporovateľ .....

Uspokojovač.....

Kritik .....

Korektor .....

Monitor .....

Domovník .....

- Kto zaujíma akú pozíciu?
- Ktoré z rolí sú u vás zastúpené nadmerne (viackrát)?
- Ktoré roly nepokrýva nikto?
- Dokážete uviesť niektoré príklady zo života vášho tímu/organizácie, v ktorých sa prejavila prítomnosť alebo absencia niektorých rolí?

.....

.....

.....

.....

.....

*Tím je silný vtedy, keď je zastúpenie rolí rovnorodé a vyvážené, keď sa roly viacnásobne neprekrývajú. Ak sa navyše ľudia navzájom uznávajú a rešpektujú svoje osobitné prínosy, organizácia má veľkú šancu byť efektívnou.*

Každý, kto zažil chvíľky opojnej spokojnosti nad tým, že sa jeho/jej spoločenstvu po dlhom úsilí a vynaloženej námahe niečo podarilo, ocení význam tímovej spolupráce. Naozaj však nejde len o spoločné ťahanie lana, kde dosiahneme najväčšie víťazstvo, keď zhodíme protivníka do jamy plnej bahna. Práca v tíme by nemala byť o tom „byť proti niekomu“, ale „byť za niečo“. Poznanie silných a slabých stránok, rešpektovanie odlišností, podpora pestrosti a určitý kritický odstup môžu byť tými najefektívnejšími nástrojmi pri napĺňaní pracovných cieľov.

**Použitá literatúra:**

Adair, J.: Vytváření efektivních tímu. Management Press, Praha 1994.

Eales – White, R.: How to be a Better Teambuilder. The Industrial Society. Kogan Page, London 1996.

Mears, P. – Voehl, F.: Team Building. A Structured Learning Approach. St. Lucie Press, Delray Beach 1994.

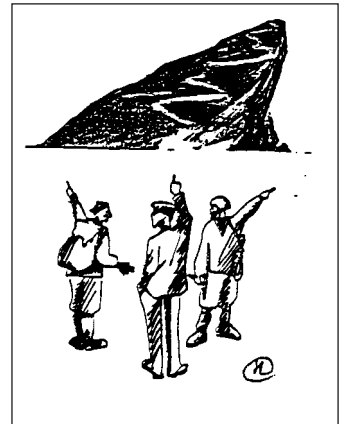
Katzenbach, J. R. – Smith, D. K.: The Wisdom of Teams. Creating the High-Performance Organization. Harvard Business School Press, Boston 1993.

Fisher, R. – Ury, W. – Patton, B.: Dohoda jistá. Management Press, Praha 1994.

# STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE ORGANIZÁCIÍ

**OBSAH:** čo je to stratégia a strategické plánovanie, modely stratégie, vízia a misia, kroky strategického plánovania, príprava, analýza a tvorba stratégie, spracovanie a napĺňanie strategického plánu

Každý z nás každý deň niečo plánuje. Je to prirodzené. Zamýšľame sa nad tým, čo chceme dosiahnuť, plánujeme, ako naplníme svoje pracovné či súkromné ciele. Rozhodujeme sa, čo urobíme dnes a čo počká do zajtra. Strategicky plánujeme vtedy, keď hľadáme jasnú predstavu dlhodobého cieľa, pripravujeme kroky, ktoré k nemu vedú, a ich postupnosť. Nové príležitosti a krízy neriešime ako bezprostredné naliehavé úlohy, ale vzhľadom na to, ako môžu tieto nové okolnosti pomôcť dosiahnuť alebo ohroziť konečný výsledok. V tejto kapitole sa zameriame na proces strategického plánovania neziskových organizácií. Postupne opíšeme a vysvetlíme podstatu stratégie, niektoré strategické modely a kroky strategického plánovania od prípravy cez analýzu a tvorbu stratégie, a to až po spracovanie a realizáciu strategického plánu a tri základné okruhy otázok, ktoré pomáhajú pri jeho spracovaní. Na záver ukážeme príklad spracovania konkrétneho strategického plánu reálnej mimovládnej organizácie.



## Stratégia a strategické plánovanie

### Rámček 1: Stratégia a strategické plánovanie

Pojem stratégia mal v rôznych obdobiach a na rôznych miestach rozdielne vysvetlenia. Predstavitelia socialistického režimu ho chápali ako náuku o vedení revolučného boja robotníckej triedy, vojaci ako vedu o príprave a riadení veľkých vojenských operácií. Všeobecne možno stratégiu vnímať ako plánovaný postup, ktorý umožňuje čo najefektívnejšie riešiť nejakú situáciu a dosiahnuť maximálne výsledky.

V neziskovom sektore nazývame stratégiou sled hlavných aktivít organizácie, smerujúcich k naplneniu jej zámerov a misie. Strategický plán je potom ako mapa, ktorá pomáha organizácii dostať sa z jedného miesta na druhé. Ide o písomný dokument, ktorý analyzuje súčasnú situáciu a budúce alternatívy rozvoja organizácie a zároveň načrtáva míľniky a strategické rozhodnutia, ktoré bude potrebné urobiť, aby bola organizácia schopná naplňať svoju misiu aj v budúcnosti. Misia predstavuje v tomto kontexte zámer, poslanie, hlavné prístupy a hodnoty organizácie. Organizácia jej venuje zdroje, čas a talent.

Upozorňujeme, že nemáme na mysli „päťročnice“, ktoré si pamätáme z čias socialistického plánovania. Nejde nám ani o plány, ktoré organizáciám diktuje niekto iný. Reč bude o **procese spoločného hľadania a definovania strategického plánu organizácie**. Tohto procesu by sa mali zúčastniť všetci zainteresovaní, ktorí sa podieľajú na naplňaní posolania organizácie, mali by si však uvedomovať nielen jeho dôležitosť, ale aj poznať nástroje, pomocou ktorých ho budú pripravovať. Je to proces, ktorý

dáva veľkú príležitosť ovplyvniť vlastnú budúcnosť a vytvára tiež zdieľanú (spoločnú) zodpovednosť nielen za samotný návrh, ale aj za jeho realizáciu, čo je jedným z kľúčových bodov úspechu organizácie.

**Strategické plánovanie** je proces, v rámci ktorého členovia organizácie plánujú jej budúcnosť a formulujú prostriedky na jej dosiahnutie. Ide o vytipovanie takých krokov, ktoré majú kľúčový a dlhodobý význam pre smerovanie organizácie.

Kým prejdeme k rôznym spôsobom strategického plánovania, skúsme spoločne odpovedať na otázku: „Čo získame, keď strategicky plánujeme a prečo to vôbec robíme?“ Skúsenosť hovorí:

- Aby sme zvýšili svoju výkonnosť.
- Aby sme efektívnejšie hospodárili so zdrojmi.
- Aby sme mali jasné smerovanie organizácie do budúcnosti.
- Aby sme lepšie predvídali a rýchlejšie reagovali na zmeny.
- Aby sme sústredili pozornosť na najdôležitejšie oblasti.
- Aby sme posilnili tímovú prácu.
- Aby sme ľahšie vyriešili organizačné problémy.
- Aby sme prežili...

Neziskové organizácie často argumentujú tým, že majú toľko dôležitej práce, že im na plánovanie neostáva čas. Tvrdia, že plánovanie je zbytočné mrhanie prostriedkami a nie sú naň peniaze. Pripomínajú finančného manažéra, ktorý nemá čas a nemôže sa venovať celkovému rozpočtu, pretože musí denne preplácať rôzne účty. Ľahko sa mu však môže stať, že jedného dňa už nebude mať z čoho tieto účty preplácať. Tak, ako môžu zlyhať organizácie bez finančného riadenia, môžu zlyhať aj organizácie, ktoré neplánujú a nevedia, kam vlastne smerujú.

Pred niekoľkými rokmi začali na Slovensko prichádzať tréneri, ktorí ponúkali tréningy, zamerané na strategické plánovanie. Veľa neziskových organizácií o tieto tréningy neprejavilo záujem a dožadovali sa hlavne zdrojov a financií. Mnohé z týchto organizácií už dnes neexistujú.

### Cvičenie 1: Dôvody strategického plánovania

*Porozmýšľajte, čo hovorí skúsenosť o výhodách strategického plánovania a pokúste sa spísať zoznam dôvodov, prečo by vaša organizácia mala strategicky plánovať. Svoje postrehy a námety prediskutujte s ďalšími členmi vašej organizácie. Kým sa spoločne pustíte do strategického plánovania, je veľmi dôležité vyjasniť si odpoveď na otázku: „Prečo treba strategicky plánovať?“*

*Naša organizácia by mala strategicky plánovať, lebo:*

.....

.....

.....

.....

*Neexistuje nijaký „správny“ spôsob, ako spracovať strategický plán. Jestvuje množstvo modelov a prístupov, ktoré vychádzajú zo skúseností rôznych typov organizácií. Sú síce podobné, ale v niektorých aspektoch sa líšia. Majú rozdielnu dĺžku procesu spracovávania (pár týždňov či mesiacov až niekoľko rokov), dobu trvania, mieru podrobnosti a zdôrazňovania jednotlivých prvkov. Bude na vás, pre aký proces sa rozhodnete. Hoci je možné, že sa z dobrého strategického procesu zrodí zlá stratégia, je však oveľa nepravdepodobnejšie ako to, že produktom zlého strategického procesu bude zlá stratégia.*

## Rámček 2: Tri modely stratégie

Kým prejdeme k samotnému procesu strategického plánovania, zastavme sa ešte na chvíľu pri pojme **stratégia**. Rôzne organizácie si tento pojem vysvetľujú rôzne. Ellen Chaffee, odborníčka na strategické plánovanie, ich preštudovala množstvo, a tak navrhuje rozlišovať tri modely: **lineárnu, adaptačnú a interpretačnú stratégiu**.

**V lineárnej stratégii** plánujú vedúci organizácie, ktorí chcú naplniť jej ciele. Navrhujú ako sa vyrovnáť s prostredím, ktoré vnímajú ako nevyhnutnú nepríjemnosť „tam vonku“. Dôraz sa kladie na proces racionálneho rozhodovania manažérov organizácie s cieľom zmeniť prostredie. V zásade ho možno charakterizovať výrokom: „My sme tí najdôležitejší, my to všetko zmeníme.“ Hrozí nasledujúce nebezpečenstvo: ak si niekto sadne a nalinkuje plán, ktorého splnenie bude tvrdo presadzovať, nakoniec zostane stáť pred najväčšou prekážkou – sebou samým.

**V adaptačnej stratégii** organizácia vníma prostredie ako silu, s ktorou musí splynúť, a preto sa v závislosti na ňom proaktívne alebo reaktívne mení. Zmena je ustavičným procesom a tvorba stratégie je menej centralizovaná. Ide o akýsi biologický model, ktorý zdôrazňuje schopnosť organizácie vyrovnáť sa s prostredím tým, že sa sama mení. Rizikom je, že aj keď budete neustále mapovať prostredie, vždy sa môže stať, že vám niečo ujde, a tak sa príliš sústredíte na zmeny ako také, než na dosahovanie cieľov.

**Interpretačná stratégia** – vníma organizáciu (na rozdiel od adaptačnej stratégie) ako systém založený na sociálnom kontrakte, ako súbor navzájom súvisiacich dohôd, uzavretých s každým členom osobitne. Významy, tlmočené prostredníctvom interpretačnej stratégie, majú motivovať ďalších členov. Existencia takejto organizácie potom závisí na jej schopnosti osloviť dostatočné množstvo ľudí, ktorí budú spolupracovať na vzájomne prospešnej výmene. Interpretačná stratégia teda zdôrazňuje prácu s prostredím a zameriava sa na formovanie postojov voči organizácii. Nemení sa len prostredie alebo len organizácia, ale ide o vzájomné ovplyvňovanie. Dobre fungujúca nezisková organizácia môže potom využiť prístup starostlivej matky, ktorá si zvolí zlatú strednú cestu medzi ustavičným pobežovaním za plačúcim dieťaťom a tvrdým dodržiavaním stanoveného režimu.

V nasledujúcich častiach tejto kapitoly sú opísané prístupy rôznych autorov k strategickému plánovaniu. Prvý z nich sa opiera o **kroky strategického plánovania**, vychádzajúce z teoretického prístupu Bryana W. Barryho. Ide o podrobný opis postupných krokov tvorby, spracovania a naplňovania strategického plánu. Ak zatiaľ nemáte skúsenosti so strategickým plánovaním, pomôže vám táto časť vytvoriť si jasnejší obraz o tom, čo všetko si strategické plánovanie vyžaduje. V jednotlivých krokoch sú podrobne opísané postupné úlohy a rozhodnutia, ktoré treba urobiť, ilustrované príkladmi. Na konci každého kroku je zhrnutie, pomocou ktorého si môžete zhodnotiť, ako ste ho zvládli.

Ďalší prístup je určený pre tých, ktorí už majú nejaké skúsenosti. Vychádza z **troch základných otázok spracovania strategického plánu**. Podľa osnovy, ktorú prináša, si môžete v relatívne krátkom čase pripraviť vlastný strategický plán.

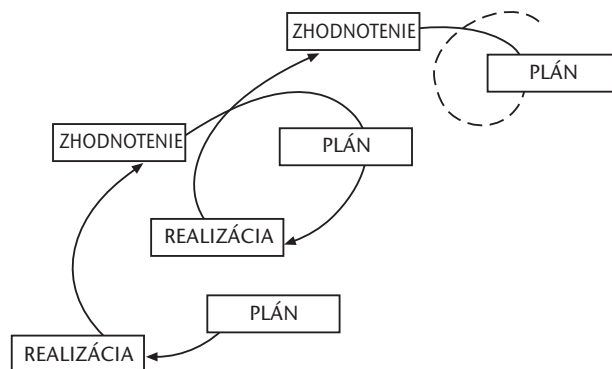
Tretia časť opisuje **proces formulovania stratégie** podľa Georga S. Daya. Ide o proces analytický a logický. Pre toho, kto sa len učí strategicky plánovať, má tento model funkciu užitočnej mentálnej stavby, ktorá tvorí skelet plánovania. Plánovací tím organizácie iba rozhoduje, čím a ako jednotlivé časti skeletu naplní.

Vo štvrtej časti prinášame na ilustráciu zovšeobecnený proces strategického plánovania jednej slovenskej nadácie. V časovej štruktúre je tu spracovaný stručný opis jednotlivých krokov plánovacieho procesu tak, ako naozaj prebiehal.

Napokon treba už iba pripomenúť, že každý **strategický plán ako produkt strategického plánovania** je svojím spôsobom **neopakovateľný originál**, ktorý vychádza zo základných hodnôt konkrétnej organizácie. Preto ďalší text chápajte len ako „lano“ ukazujúce cestu. „Skoby“ vytvoria otázky, ktoré vám pomôžu krok za krokom spracovať strategický plán. Majte však stále na pamäti, že strategické plánovanie je spôsob **spoločného myslenia**

v organizácii a že strategický plán nebude nikdy dokonalý alebo úplný. Radšej počas celého procesu sústreďte energiu a pozornosť na tvorivosť, pružnosť a ustavičné vylepšovanie, než na slepé napĺňanie jednotlivých krokov navrhnutých postupov. Nech si vyberiete ktorúkoľvek cestu, realizáciou tohto plánu sa vaša práca nekončí. Pokračuje po špirále ďalej, a tvorbu strategického plánu opakujete na kvalitatívne novej úrovni.

Obrázok 1: Špirála strategického plánovania



## Kroky strategického plánovania

Proces strategického plánovania (ďalej SP) možno podľa Bryana Barryho rozdeliť na päť krokov. Medzi tieto kroky patrí:

- **Príprava procesu,**
- **analýza prostredia,**
- **tvorba stratégie,**
- **spracovanie strategického plánu,**
- **realizácia strategického plánu.**

### 1. krok: Naštartovanie procesu – príprava

Tento krok sa sústreďuje na zorganizovanie celého plánovacieho procesu. Čím viac pozornosti mu venujete, tým ľahšie sa vám podarí prekonať ostatné stupne. Takže:

- **Rozhodnite sa, či a kedy začnete strategicky plánovať** – pomenujte potrebnosť SP, zhodnoťte očakávané prínosy a riziká.
- **Zhodnoťte si potrebu konzultantov.** Ak zatiaľ nemáte veľa skúseností, pomôžu vám knihy, články, kurzy a semináre, ale aj rady iných organizácií. Nezávislý konzultant alebo facilitátor vám uľahčí prípravu a vedenie plánovacieho procesu. Kým sa pre takúto pomoc rozhodnete, vyjasnite si, čo od konzultanta očakávate – nie každý geniálny facilitátor sa hodí práve pre vašu organizáciu.
- **Dohodnite si plánovací proces** – v akých časových ohraničeniach, s akými metódami a výstupmi, v akom zložení, s akými zodpovednosťami a v akom prostredí bude celý proces prebiehať.



- **Vytvorte si plánovací tím** – zvolte si jednotlivých členov, ich počet, úlohy a zodpovednosti. Nezabúdajte na pestrosť zloženia, aby boli v SP zachytené rôzne skúsenosti a uhly pohľadu na budúcnosť. Väčší plánovací tím vyžaduje štruktúrovanejšie vedenie stretnutí.

Prvý krok je základným stavebným kameňom stanovenia stratégie a spracovania SP. Pokúste sa zosumarizovať kľúčové body, o ktorých ste rozhodli v prvom kroku. Pomôckou vám budú tieto otázky:

- **Pre koho budete tvoriť SP?**
- **Na aké časové obdobie budete plánovať?**
- **Na aké dôležité otázky by mal SP odpovedať?**
- **Ako dlho bude prebiehať plánovací proces? Dokedy má byť SP spracovaný?**
- **Prizvete k plánovaniu konzultanta alebo facilitátora? Ak áno, kto to bude a čo od neho očakávate?**
- **Koľko a akých členov bude mať váš plánovací tím?**
- **Akých ďalších ľudí chcete prizvať počas plánovania? Koho, kedy a prečo?**
- **Kto z vašej organizácie bude zodpovedný za manažovanie plánovania?**
- **Kto bude viesť (facilitovať) jednotlivé plánovacie stretnutia?**
- **Ako bude vyzeráť váš plánovací proces? Aké budú kroky a očakávané výstupy, zodpovednosti, časové intervaly?**

## 2. krok: Analýza prostredia

Úlohou druhého kroku je dôkladne preskúmať samotnú organizáciu a prostredie, v ktorom pôsobí, aby jednotliví členovia plánovacieho tímu od začiatku vychádzali z rovnakého stupňa poznania. Preto:

- **Zhodnoťte minulosť a súčasnosť organizácie** – jej začiatky (pôvodnú misiu a činnosť), významné udalosti rozvoja (zmeny, úspechy, neúspechy), hodnoty, ktoré pretrvávajú dodnes; súčasnú misiu a činnosť, finančnú a personálnu situáciu, plány do budúcnosti.
- **Definujte alebo redefinujte misiu organizácie**, ktorá by mala jasne prezentovať to, čomu organizácia venuje zdroje, čas a talent, a popisovať zámer, poslanie, hlavné prístupy a hodnoty organizácie. Na misiu sa pozrite z dvoch uhlov – z pohľadu pochopenia („Je naše poslanie jasné?“) a možného vývoja („Malo by sa naše poslanie v budúcnosti zmeniť?“).
- **Uskutočnite analýzu z hľadiska príležitostí a ohrození** pre nasledujúce obdobie. Zamerať sa môžete na potreby vašich „klientov“ a adresátov služieb organizácie; na konkurentov a spojencov, na ďalšie faktory, ktoré môžu ovplyvniť vývoj organizácie. Existuje niekoľko prístupov k analýze (SWOT analýza, STEP analýza, analýza silového poľa), ktoré možno v tomto kroku využiť.

### Rámček 3: Analytické prístupy pri strategickom plánovaní

**SWOT analýza** vychádza z anglických výrazov Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats a znamená rozbor vnútorného a vonkajšieho prostredia organizácie z hľadiska jej **silných a slabých stránok** (organizačná štruktúra, správna rada, zamestnanci, kvalita služieb – doterajšie výsledky, úspechy a neúspechy, technické/materiálne zázemie, spôsob komunikácie, súčasná stratégia fungovania, konkurencia a trh a pod.), vonkajších príležitostí a ohrození (spoločnosť – jej potreby a vývojové trendy, potenciálni klienti, spojenci/spolupracovníci, konkurenti a pod.). Silné stránky

chápeme ako tie vlastnosti organizácie, ktoré jej pomáhajú naplňať misiu, slabé stránky alebo nedostatky zase znižujú kvalitu jej práce a v naplňaní misie bránia. Príležitosti sú tie skutočnosti, ktoré pomáhajú organizácii naplňať jej ciele a rozvíjať sa; ohrozenia nejakým spôsobom bránia realizovať organizačné a iné ciele. Keďže sa vonkajšie aj vnútorné faktory dynamicky menia, odporúča sa pri analýze vyplniť viacero SWOT matric – zameraných na minulosť, súčasnosť a budúcnosť.

**STEP analýza** sa zameriava na rozbor vonkajšieho prostredia. Pri jej uskutočňovaní si kladieme otázku, aké sociálne, technické, ekonomické a politické faktory situáciu ovplyvňujú. Môže ísť o infláciu, politickú stabilitu, vekové zloženie obyvateľstva, absenciu určitých technológií atď.

**Analýza silového poľa** vníma prostredie z hľadiska faktorov, ktoré ho ovplyvňujú. V určitom čase pôsobia v „silovom poli“ sily, ktoré pôsobia v prospech niečoho (zmeny, myšlienky), označované ako **hnacie sily**. Proti nim pôsobia **sily brzdiace**. Na stav, v ktorom sa organizácia nachádza, môžeme teda nazerať ako na výsledok rovnováhy oboch týchto proti sebe pôsobiacich síl. Ak je cieľom organizácie zmena, nastane len vtedy, keď sa zmení pomer síl. Táto analýza nám umožní rozhodnúť sa, či chceme nový stav dosiahnuť posilnením hnacích síl, oslabením síl brzdiacich alebo kombináciou oboch možností.

#### Rámček 4: Príklad SWOT analýzy

Zhodnoťte vonkajšie a vnútorné prostredie organizácie tak, že pomenujete:

- silné a slabé stránky organizácie, jej prednosti a nedostatky,
- príležitosti a ohrozenia,
- kľúčové/kritické body budúcnosti – body, od ktorých závisí činnosť a úspech vašej organizácie v budúcnosti. Tieto kritické body je vhodné formulovať ako otázky, ktorým budete venovať pozornosť v ďalších plánovacích fázach. Odporúčame najprv zosumarizovať všetko, čo vás v súvislosti s danou otázkou napadne, potom prediskutovať jednotlivé námety a usporiadať ich podľa dôležitosti.

##### SILNÉ STRÁNKY

- Dobré meno nielen v 3. sektore,
- dobré a pomerne široké kontakty s podobnými organizáciami doma aj v zahraničí,
- diverzifikovaná činnosť a zdroje,
- skúsenosti s fundraisingom a dobré kontakty s donormi,
- pomerne široký okruh odborných, spolupracovníkov.

##### SLABÉ STRÁNKY

- Veľká viazanosť na jeden finančný zdroj,
- prepracovanosť zamestnancov,
- závislosť rozhodnutí na jednom človeku/riadiťovi,
- nedostatok času na priebežné zhodnocovanie úspechov a neúspechov,
- odklon od pôvodnej misie bez spoločného revidovania.

##### PRÍLEŽITOSTI

- Možnosti a ochota spolupráce,
- orientácia donorov na občianske témy,
- vzrastajúci záujem o komunitné iniciatívy zo strany komunít aj donorov,
- široké pole pôsobnosti,
- priestor pre projekty spolupráce,
- aktívne neziskové organizácie/trh.

##### OHROZENIA

- Zlá ekonomická a politická situácia v SR,
- nízke ekonomické a politické povedomie obyvateľov SR,
- neinformovanosť a skreslené informácie o 3. sektore,
- miznúce finančné zdroje,
- neexistujúca legislatíva pre sponzoring,
- vypovedanie prenájmu kancelárií.

**KRITICKÉ BODY BUDÚCNOSTI ORGANIZÁCIE**

Akú správnu radu potrebujeme do budúcnosti? Bude treba urobiť nejaké zmeny? Ak áno, ako ich urobíme?

Ako nás ovplyvní nová legislatíva o neziskových organizáciách?

Ako si udržíme skúsených zamestnancov? Na čo sa zameráme pri ich budúcom vzdelávaní a ako ho zabezpečíme?

Ako budeme smerovať k udržateľnosti a finančnej nezávislosti na jednom zdroji?

Ako sa budeme venovať dobrovoľníkom?

**Cvičenie 2: SWOT analýza vašej organizácie**

Spracujte pre svoju organizáciu SWOT analýzu podľa uvedeného vzoru.

- Aké sú silné stránky vašej organizácie? Akými vnútornými zdrojmi a schopnosťami (ľudskými, materiálными, finančnými a inými) disponujete?
- Aké sú vaše slabé stránky? Čo vám chýba, čoho máte priveľa?
- Aké sú pred vami príležitosti?
- Aké ohrozenia vás obmedzujú/očakávajú?
- Aké kľúčové/kritické body máte pred sebou?
- Aká je súčasná stratégia vašej organizácie ?

**Vnútorné prostredie**

	Silné stránky	Slabé stránky	
+			-
	Príležitosti	Ohrozenia	

**Vonkajšie prostredie**

V druhom kroku sa plánovací tím zamýšľal nad týmito otázkami:

- Čo sme už urobili a čo robíme?
- Čo chceme robiť?
- Čo je potrebné a realizovateľné v našej spoločnosti?
- Čo sme schopní robiť?

Odpovede na jednotlivé otázky vymedzili priestor, v ktorom je možné tvoriť stratégiu. Ako by povedali technici, teraz už nemáte len stavebný kameň, ale aj vybrané a pripravené stavenisko.

### 3. krok: Tvorba stratégie

Po prvých dvoch krokoch ste pripravení vytvoriť stratégiu – smer rozvoja organizácie. Zvolíte si vhodný plánovací prístup, ktorý vám umožní nájsť, pomenovať a vyhodnotiť alternatívy budúcnosti a vytvoriť samotnú stratégiu. Existujú tri základné plánovacie prístupy tvorby stratégie:

- **Stanovenie scenára,**
- **stanovenie kritických bodov,**
- **stanovenie cieľov.**

Prvou plánovacou metódou je **stanovenie scenára**. Pomocou tohto prístupu sa vytvorí niekoľko alternatív budúcnosti organizácie. Po prehodnotení sa vyberie najlepšia a dopracuje sa jej výsledná forma. Tento proces možno uskutočniť napríklad tak, že každý člen plánovacieho tímu si premyslí a opíše najlepší možný variant rozvoja svojej organizácie. Predstaví si, že sa o tri roky prechádza organizáciou, ktorá sa v uplynulom období rozvíjala, píše príbeh o tom, čo vidí. Ako organizácia vyzerá, kto v nej pracuje, čo ľudia robia, aké sú vzťahy a atmosféra. Potom v skupine každý predloží svoju víziu budúcnosti a niekto zaznamenáva podobnosti a rozdielnosti, o ktorých sa potom diskutuje. Napokon sa jednotlivé obrazy v skupine prehodnotia, z pohľadu rôznych kritérií sa vyberie najlepší z nich a rozpracuje sa do záverečnej podoby. Výhodou tejto metódy je rýchlosť, udržanie záujmu a pozornosti ľudí a využitie tvorivosti každého jednotlivca.

Ďalšou metódou vytvorenia vízie alebo stratégie organizácie je **stanovenie kritických bodov**. Tento postup vychádza z druhého kroku procesu plánovania – z analýzy situácie, z kľúčových/kritických bodov budúcnosti organizácie, s ktorými sa ďalej pracuje. Podľa zvolených kritérií plánovací tím usporiada jednotlivé body podľa poradia. O každom z nich diskutuje, hľadá a zapisuje možné riešenia. Napokon vyberie tie najlepšie a z nich vytvorí jasnú a dobre znejúcu stratégiu.

Treťou možnosťou tvorby stratégie je **stanovenie cieľov**. Táto metóda začína stanovením si hlavných cieľov, ktoré chce organizácia v budúcnosti dosiahnuť. Pre jednotlivé ciele sa určia možné stratégie ich naplnenia a vyberú sa tie najlepšie.

V treťom kroku ste si vybrali vhodný plánovací prístup, vytvorili ste si realistický obraz budúcnosti vašej organizácie a načrtli ste si cestu, ako ho dosiahnete. Máte teda hotový aj projekt stavby organizácie.

### 4. krok: Spracovanie strategického plánu

Vo štvrtom kroku sa sústreďíte na vytvorenie a písomné spracovanie strategického plánu a na jeho prijatie členmi organizácie. Tomu však musí predchádzať vytvorenie prvého návrhu a jeho kritické posúdenie členmi plánovacieho tímu. Až potom nasleduje jeho rozvíjanie,

ustavičné prehodnocovanie a dopracovávanie do konečnej podoby. Napokon býva plán predložený na schválenie najvyššiemu riadiacemu orgánu organizácie, teda najčastejšie správnej rade.

**Strategický plán väčšinou obsahuje:**

- **Misiu a stratégiu** – definíciu poslania a stratégiu jeho naplnenia v plánovanom období pre jednotlivé roky.
- **Plán zamestnancov a dobrovoľníkov** – popis pracovného zaradenia a úväzkov v jednotlivých rokoch.
- **Finančný plán** – rozpočet pre jednotlivé roky plánovaného obdobia na zabezpečenie daného plánu činnosti.
- **Implementačný plán** – hlavné ciele a úlohy realizácie SP.
- **Iné** – ďalšími časťami SP môže byť popis potrieb a problémov, plán zariadení a vybavenia, plán fungovania správnej rady alebo členstva, plán organizačnej štruktúry, návrh spolupráce s inými organizáciami, popis možných rizík, kritériá merania plnenia plánu a podobne.

Povedané rečou technikov, práve ste po dohode s investorom a s ďalšími dôležitými ľuďmi vytvorili realizačný projekt stavby organizácie, ktorý neopisuje len to, ako bude vaša organizácia v budúcnosti vyzeráť, ale aj to, ako chcete túto budúcnosť dosiahnuť.

## 5. krok: Napĺňanie strategického plánu

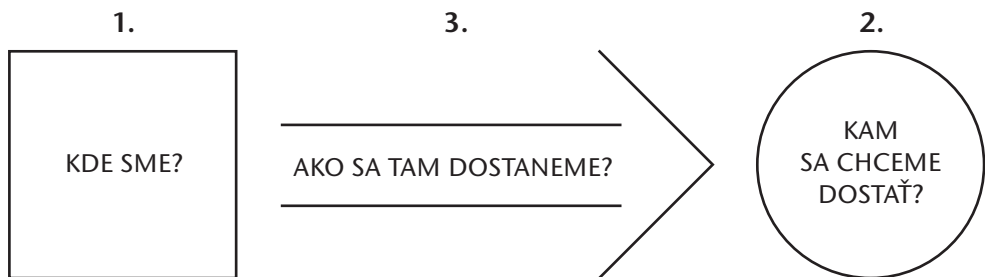
Napísaním a schválením práca nekončí. Práve naopak, začína sa. Čaká vás realizácia SP, jeho naplnenie akčnými plánmi s definovaním konkrétnych úloh, zodpovedností a termínov plnenia. Nasledovať bude aj priebežné monitorovanie a vyhodnocovanie výsledkov jednotlivých úloh, prípadne podľa potreby následná korekcia a aktualizácia SP.

V piatom kroku na základe spracovaných projektov už realizujete/budujete samotnú stavbu vašej organizácie. Postupne sledujete, ako vám pred očami rastie. Prehodnocujete, ako sa skutočnosť zhoduje s pôvodným plánom a plán podľa okolností, ktoré ovplyvňujú vašu činnosť, upravujete a aktualizujete.

## Tri základné otázky na spracovanie strategického plánu

Spracovať strategický plán, teda popísať najlepšiu budúcnosť organizácie a efektívnu cestu jej dosiahnutia, môžete v relatívne krátkom čase tak, že zodpoviete na tri nasledujúce otázky:

Obrázok 2: Tri základné otázky



Postupnosť v zodpovedaní na jednotlivé otázky je veľmi dôležitá. Mnohé organizácie sa okamžite hrnú do plánovania a uskutočňovania aktivít bez toho, aby si určili, kam sa vlastne chcú dostať, a kde sa teraz nachádzajú. Potom sa však môže stať, že dopadnú ako Alica v krajine zázrakov v tomto úryvku:

„Milá Škl'abka,“ začala nesmelo, lebo si nebola istá, či sa jej bude také oslovenie pozdávať. Ale Mačka sa len väčšmi zaškl'abila. „No prosím, jej sa to celkom páči,“ pomyslela si Alica a pokračovala: „Povedala by si mi, prosím, ako sa stadeto dostanem?“

„Záleží na tom, kam sa chceš dostať,“ odpovedala jej Mačka.

„To mi je jedno,“ Alica na to.

„Nuž tak je jedno, kade pôjdeš,“ povedala Mačka.

„... len aby som sa dakde dostala,“ vysvetľovala Alica.

„Ale to sa iste dostaneš,“ povedala Mačka, „len musíš dobre kráčať.“

(Lewis Carroll, Alica v krajine zázrakov, preložili J. Vojtek, V. Vojtková.)

## 1. Kde sme?

Táto otázka orientuje pozornosť na analýzu súčasnej situácie samotnej organizácie a poznanie prostredia, v ktorom organizácia pôsobí. Vodidlom v spleti informácií môže byť už spomínaná **analytická metóda SWOT**.

## 2. Kam sa chceme dostať?

V tejto časti sa sústreďujeme na budúcnosť. Tvoríme, vymýšľame, hľadáme, diskutujeme o:

- **Hodnotách**, na ktorých budú založené rozhodnutia,
- **vízii** – „cieľovej stanici“, kam sa chce organizácia dostať,
- **poslaní/ misii** – „dráhe“, ceste, smere pôsobenia organizácie, účele jej existencie. (Pri strategickom plánovaní je vízia od misie oddelená, ale majú k sebe veľmi blízko.)
- ... a o celom spektre aspektov, ktoré vyplývajú z daných hodnôt, vízie a misie.

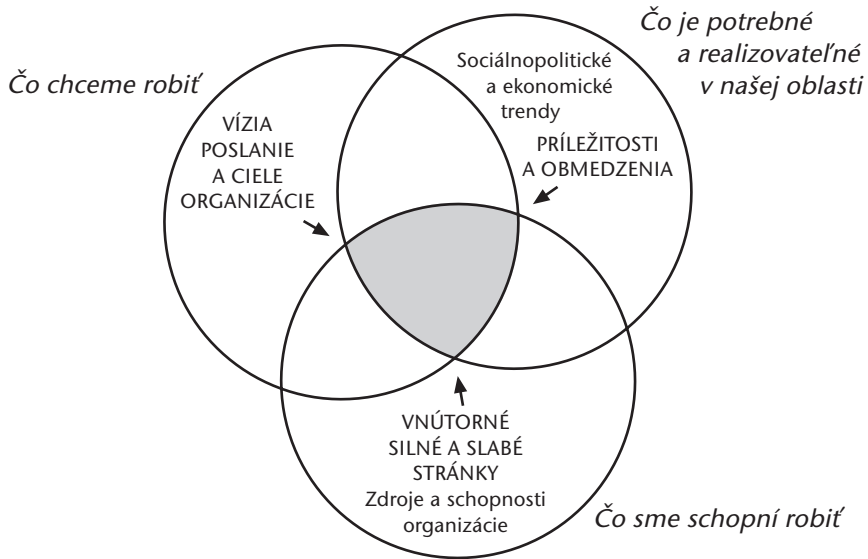
## 3. Ako sa tam dostaneme?

Keď už poznáme vlastné možnosti, potreby okolia a máme aj jasnú predstavu o želanej budúcnosti, môžeme sa začať zaoberať vytváraním rámca na dosiahnutie žiadúcich výsledkov. Potrebne je pomenovať, stanoviť a špecifikovať viaceré oblasti, napríklad:

- **Strategické možnosti rozvoja.**
- **Problémy a priority ich riešenia.**
- **Ciele a merateľné indikátory úspešnosti ich plnenia.** (Ako budeme vedieť, že sme tam, kde sme chceli ísť?)
- **Akčný plán.** (Konkrétne postupy, úlohy, ich načasovanie, zodpovednosti a zdroje.)
- **Realizácia a monitoring.**

Na tomto mieste je vhodné spomenúť si na stálu interakciu s prostredím. Vízia je našou predstavou o budúcnosti, nemusí sa však nutne naplniť, a preto pekná rovná linka, ktorá k nej smeruje, môže byť skreslením reality – často ide o kľukatiacu sa čiaru. Nezabúdajme na alternatívne scenáre rozvoja (alebo úpadku?).

Obrázok 3: Diagram strategického plánovania



Rámček 5: Plánovacia dúha

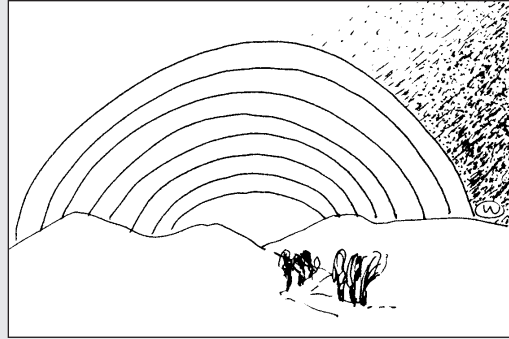
Cieľové úrovne sa dajú znázorniť ako dúha. Jasne vidieť, ako sa na seba vrstvia jednotlivé prvky strategického plánovania a ako spolu vytvárajú zladené spektrum.

- **Hodnoty** – základné hodnoty, s ktorými sa organizácia identifikuje, napríklad ľudskosť, pomoc bližnému.
- **Vízia** – obraz konečného, ideálneho stavu, predstava naplnenia hodnôt, ktoré organizácia uznáva, napríklad vybudovanie detskej dedinky, umožňujúcej fyzický a psychický rozvoj detí do piatich rokov.
- **Misia** – cesta k cieľu, poslanie organizácie, heslo, ktoré by nám malo visieť nad dverami a ku ktorému by sme sa mali ustavične vracieť, aby sme si overili, či smerujeme tam, kde sme chceli, napríklad budovanie detskej dedinky (ako súbor činností).
- **Kľúčové ciele** – ciele, ktorých splnenie smeruje v určitých dlhodobějších intervaloch k naplneniu misie, napríklad vytipovanie lokality, výber ľudí, ktorí sa budú o deti starať atď.
- **Krátkodobé ciele** – ciele na kratšie časové intervaly, ktorých dosiahnutie podmieňuje splnenie kľúčových cieľov, napríklad uskutočnenie 2- mesačného kurzu pre vychovávateľov v detskej dedinke.
- **Stratégie** – zámery a všeobecné prístupy, ktorých pomocou bude možné ciele naplňať, napríklad nadviazanie dobrých vzťahov s neštátnymi a štátnymi organizáciami, ktoré sa zaoberajú podobnou činnosťou.
- **Taktiky** – konkrétne prístupy, smerujúce k naplňaniu cieľov, napríklad priebežné informovanie zainteresovaných inštitúcií o charaktere projektu.
- **Každodenné aktivity** – veľmi konkrétne činnosti, „drobné mince“, ktorými platíme svoj „účet“, napríklad zostavenie a rozoslanie listov do detských domovov s cieľom vytipovať budúcich obyvateľov dedinky.

## Cvičenie 3: Plánovacia dúha

Zostavte si takúto dúhu pre vašu organizáciu. Začnite hodnotami, ktoré tvoria základ, pokračujte nahor víziou, misiou a cieľmi. Na záver sa dostanú k slovu najkonkrétnejšie aktivity. Ak ste prišli až na „poslednú“ úroveň, vráťte sa späť.

- Harmonizujú aktivity, taktiky a stratégie s pôvodnými hodnotami či víziou?
- Uvedomili ste si cestou „nadol“ a „nahor“ niečo nové?



**Každodenné aktivity**

.....

**Taktiky**

.....

**Stratégie**

.....

**Krátkodobé ciele**

.....

**Kľúčové ciele**

.....

**Misia**

.....

**Vízia**

.....

**Hodnoty**

.....

## Proces formulovania stratégie

Proces formulovania stratégie sa skladá zo štyroch hlavných krokov:

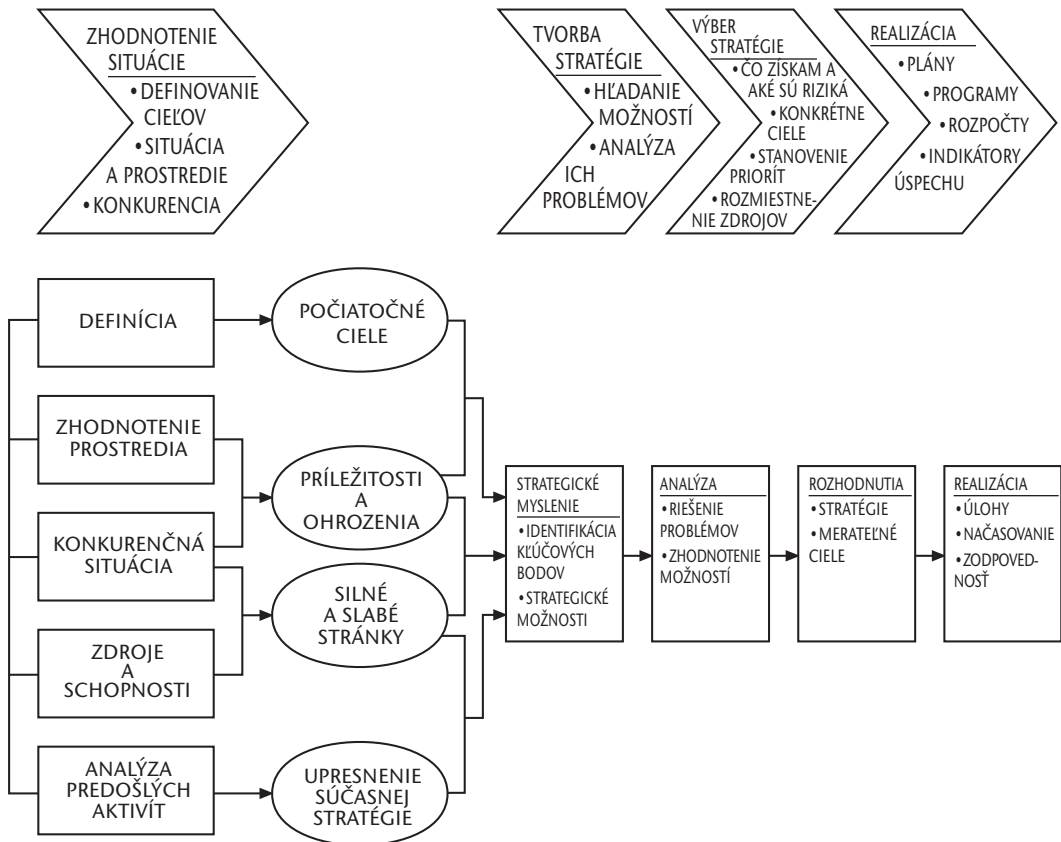
- Zhodnotenie situácie,
- tvorba stratégie,
- výber stratégie,
- realizácia stratégie.

V tomto procese sa uplatnia hlavne analytici, ale pre jednu časť tvorby stratégie sa väčšmi hodia ľudia s divergentným, tvorivým myslením. Pre strategických plánovačov – začiatoč- níkov posluži tento model ako užitočná mentálna stavba, skelet vytvorenia stratégie.



- **Zhodnotenie situácie** je krok, v ktorom sa špecifikuje súčasná stratégia organizácie v nadväznosti na prostredie. Ide o analytický krok, pomáhajúci pochopiť situáciu, v ktorej sa organizácia nachádza. Uskutočniť ho možno pomocou konkrétnych analytických metód.
- **Tvorba stratégie** je druhým, kreatívnym krokom. Jeho cieľom je rozvinúť stratégiu hľadania možností, reagujúcich na kľúčové problémy, identifikované v prvom kroku. Na analytickej úrovni sa potom prehodnotia strategické možnosti na základe ich rizikovosti a užitočnosti, a to vzhľadom na ciele a vo svetle dostupných zdrojov.
- **Výber stratégie** je tretím krokom v tomto procese. Nerozhoduje sa v ňom iba o výbere stratégie, ale aj o rozpracovaní stratégie z hľadiska cieľov, podľa ktorých sa potom budú hodnotiť výsledky.
- **Realizácia** je štvrtým krokom procesu a predstavuje vypracovanie plánov, programov a rozpočtov, pomocou ktorých sa plán mení na realitu. Obsahuje zadanie konkrétnych, časovo vymedzených indikátorov úspechu a určenie zodpovednosti. V nasledujúcom obrázku ponúkame myšlienkovú kostru pre tých, ktorým vyhovuje pevná a istá štruktúra.

Obrázok 3: Schematická mapa procesu formulovania stratégie



## Postup spracovania strategického plánu

### Rámček 6: Prípadová štúdia

Na ilustráciu a konkrétnejšiu predstavu o potrebných krokoch a časovej náročnosti tvorby SP uvádzame v nasledujúcej tabuľke zovšeobecnený postup spracovania SP. Upozorňujeme, že nejde o model optimálneho postupu, ale o spätne spracovaný popis jednotlivých krokov plánovacieho procesu istej rozvinutej slovenskej nadácie tak, ako v skutočnosti prebiehal. Proces trval 11 mesiacov, zúčastnili sa ho všetci (8) pracovníci a niektorí členovia správnej rady (2-3). K plánovaniu bol prizvaný nezávislý konzultant, ktorý počas celého procesu facilitoval jednotlivé stretnutia a pomáhal skupine dospieť k dohode.

#### OPIS KROKOV PLÁNOVACIEHO PROCESU

1. **Dohoda o potrebe strategického plánu a krokov, ktoré treba v tejto súvislosti urobiť** – časový rámec SP a termín budúceho stretnutia. Dovtedy je čas na premyslenie cieľov SP, kontaktovanie a prizvanie konzultanta a facilitátora do celého procesu.

2. **Zhodnotenie poslania a spracovanie prvého návrhu stratégie organizácie** – pripomenutie poslania a zhodnotenie odklonu od neho. Pomenovanie predpokladov vnútorného a vonkajšieho rozvoja pre najbližšie 2-4 roky a definovanie kľúčových bodov, ktoré z nich vyplývajú pre organizáciu (diverzifikovať zdroje a adekvátne k predpokladom rozvoja upraviť obsah programov).

3. **Podrobné zhodnotenie externých faktorov** – analýza vonkajších hrozieb a príležitostí.

4. **Redefinovanie poslania a spracovanie vízie a orientácie organizácie do konca roku 1999** – prezentovanie predstáv všetkých prítomných a dohoda na výslednej formulácii, rozdelenie úloh na spracovanie podkladov pre ďalšie stretnutie – prieskum a potreby trhu.

5. **Rozvoj činnosti organizácie do budúcnosti** – sumarizácia možnej činnosti a jej prehodnotenie z pohľadu – • terajších schopností, prípadne budúcej orientácie zamestnancov, • klientov a dopytu trhu, • nutných operatívnych krokov a • nevyjasnených otázok.

6. **Scenáre organizačnej štruktúry** – zhodnotenie súčasnej organizačnej štruktúry a návrh štyroch možných scenárov na zabezpečenie budúcej činnosti organizácie. Analýza ich výhod a nevýhod.

7. **Identifikácia prioritných oblastí činnosti** – zhodnotenie alternatívnych oblastí činnosti a dohoda o prioritných činnostiach.

8. **Pohľad zvonku** – písomné oslovenie externých spolupracovníkov a ďalších členov správnej rady, ktorých názory sú podstatné pre budúce rozhodovanie, so žiadosťou o zodpovedanie na tieto otázky: V čom vidíte slabiny doterajšieho fungovania organizácie? V čom vidíte jej silné stránky? Akú rolu vidíte pre organizáciu do budúcnosti? Akým činnostiam by sa mala organizácia so svojimi súčasnými schopnosťami a kapacitou v každom prípade venovať?

9. **Transformácia inštitucionálnej podoby organizácie v súvislosti s platnou legislatívou** – analýza možných právnych foriem transformácie, odporúčania pozvaných expertov, návrhy možných inštitucionálnych podôb a výber najvhodnejšej z nich. Dohoda o potrebných krokoch preregistrácie.

#### ČASOVÁ OS

0. mesiac:  
na pravidelnej porade.

1. mesiac:  
1/2-dňové stretnutie.

3. mesiac:  
2-hod. stretnutie.

4. mesiac:  
1/2-dňové stretnutie.

5. mesiac:  
1/2-dňové stretnutie.

5. mesiac:  
1/2-dňové stretnutie.

6. mesiac:  
2-hod. stretnutie.

6. mesiac

7. mesiac:  
2-dňové stretnutie za účasti právnik.

**10. Hodnoty organizácie** – individuálne vyplnenie dotazníka „12 kľúčových oblastí podmieňujúcich úspech organizácie“, jeho zhodnotenie a dohoda na hodnotách v organizácii.

7. mesiac:  
2-hodinové  
stretnutie.

**11. Programová a finančná stratégia** – zhodnotenie celého predchádzajúceho procesu; dodefinovanie misie a vízie; návrh, prehodenie a dohoda na programovej, marketingovej a finančnej stratégii.

8. mesiac:  
1-dňové  
stretnutie.

**12. Dohoda o štruktúre strategického plánu a jeho spracovanie** – navrhnutie štruktúry SP, jej kritické prehodnotenie a spracovanie prvého konceptu.

8. mesiac:  
1-dňové  
stretnutie.

**13. Pripomienkovanie konceptu, spracovanie záverečnej verzie SP a jeho prijatie organizáciou.**

9.–10. mesiac:  
priebežne,  
2-hod. stretnutie.

**14. Spracovávanie akčných plánov a ich prijatie** – rozpracovanie SP do konkrétnych úloh, zodpovedností a časovej osi jednotlivo na každý rok (na 1. rok podrobne, na 2. a 3. rok rámcovo). Súčasne definovanie indikátorov úspešnosti, podľa ktorých sa bude hodnotiť napĺňanie/nenapĺňanie navrhnutých plánov.

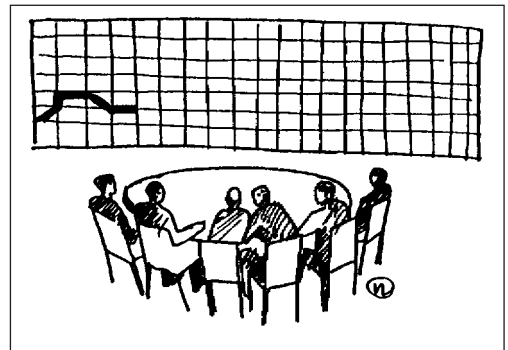
10.–11. mesiac:  
individuálna  
príprava  
a 1-dňové  
stretnutie.

**15. Realizácia a monitoring** – dohoda o štvrtročných jednotňových stretnutiach priebežného zhodnocovania jednotlivých úloh.

Najbližšie tri  
roky.

Možno ste si všimli, že niektoré body trvajú dlhšie a niekedy je vhodné konkrétnemu kroku venovať viac času. Napokon je ešte potrebné zdôrazniť, že v celom procese je dôležité hľadať spoločné dohody, vypočuť si názor každého. Nie vždy sa však oplatí zahrnúť do plánu akýkoľvek menšinový názor – je výhodnejšie nájsť si čas diskutovať o ňom a ozrejmiť príčiny, ktoré k nemu viedli.

Každý strategický plán a proces jeho tvorby je skutočne neopakovateľným originálom, a preto záleží na jeho autoroch, ako bude vyzeráť. Konzultanti a rôzni odborníci môžu pomôcť, ale iba váš plánovací tím, pracovníci vašej organizácie najlepšie vedia, čo plánujú, oni budú plán realizovať, dosahovať ciele a zažívať úspechy aj neúspechy.



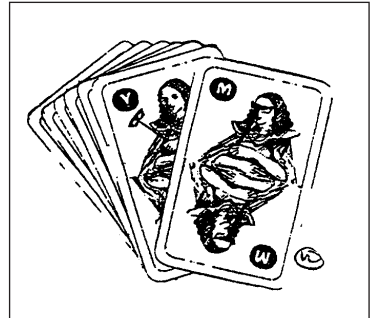
#### Použitá literatúra:

- Chaffee, E. E.: Tri modely stratégie. Academy of Management Review, č. 1, 1985.  
 Barry, B. W.: Strategic Planning Workbook for NonProfit Organizations. Amherst H. Wilder Foundation.  
 Day, G. S.: Strategic Analysis: The Pursuit of Competitive Advantage.



# MARKETING V NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÁCH

**Obsah:** význam a miesto marketingu v neziskových organizáciách, slovník marketingu, ciele ako základňa marketingu, produkt, jeho charakter a predaj, marketing nehmotného produktu, život produktu, interakcia a komunikácia v marketingu, riadenie marketingu, príprava marketingového plánu



Cieľom tejto kapitoly je ponúknuť čitateľovi niektoré názory, postrehy a praktické skúsenosti z marketingu v neziskovom sektore. Našou ambíciou však nie je poskytnúť všeobecne platný recept na to, ako robiť marketing, pretože niečo také ani neexistuje. Nebudeme sa ani zaoberať jednotlivými marketingovými stratégiami, pretože tie sú rozsiahle. Zameriame sa však na vysvetlenie významu a miesta marketingu v neziskových organizáciách. Opíšeme ciele neziskovej organizácie, ktoré sú nevyhnutnou základňou marketingu, vysvetlíme, ako prebieha „život“ produktu a objasníme, prečo je marketing nehmotného produktu taký ťažký. Na záver kapitoly sa budeme zaoberať komunikáciou a riadením marketingu.

## Rámček 1: Marketing v neziskových organizáciách.

**Neziskové organizácie marketing vôbec nepotrebujú.** Iba sa ním zbytočne miňajú finančné prostriedky, ktoré by sa mohli využiť oveľa racionálnejšie, napríklad na podporu v nezamestnanosti pre bývalých pracovníkov organizácie, keby táto organizácia nebola (čirou náhodou) schopná po istom čase prežiť. Také niečo sa však nemôže stať, veď činnosť organizácie je veľmi užitočná a všetci o tom určite „odniekadial“ vedia.

Naše organizácie sa zaoberajú skutočne zmysluplnými a dobrými vecami a ich činnosť je na míle vzdialená takým „aktivitám“, ako je ziskové zarabanie finančných prostriedkov. To robia komerčné firmy, ktoré zdierajú svojich zákazníkov, a preto si môžu také „huncútstva“, ako je marketing, dovoliť. My nie sme nijakí podnikatelia a takéto veci, našťastie, nemusíme a nechceme robiť.

Okrem toho, naozaj nepotrebujeme a nechceme klamať ľudí, ktorí si chcú po práci oddýchnuť pri televízore. My ich nebudeme v strede filmu otravovať reklamou, ako to robievajú predajcovia zaručene čerstvých jogurtov s ovocím, ktoré v tégliku aj tak nikdy nenájdete.

Marketing je vlastne reklama a my naozaj nepotrebujeme miňať peniaze na to, aby sme klamali ľudí. A napokon, ani na to nemáme.

Navyše, všetci ľudia v organizácii sú príliš zaťažení oveľa zmyslupnejšou prácou, napríklad opakovaným písaním žiadosti o grant, ktorý sme už piatykrát nedostali. Možno preto, lebo daná nadácia o nás nikdy nepočula, alebo nemala s našou prácou veľmi dobré skúsenosti. Veď koho by potešila päťčlenná účasť na seminári, ktorý mohol byť skutočne veľkým prínosom, keby sa ho zúčastnilo viac ľudí? My sa však nenecháme znechutiť a raz sa nám predsa musí podariť ich presvedčiť – je to len otázka času a ich psychickej odolnosti.

My marketing rozhodne nepotrebujeme, veď sme si istí, že máme dobré meno, hoci nám to ešte nikto nikdy nepovedal. My vieme svoje, a to nám stačí. A koniec koncov, vždy sa nám podarilo nejak

prežiť, a to sme boli oveľa menšia organizácia. Hoci sa všeličo odvtedy zmenilo, nejako to už vydržíme. Ved' nejako bolo a nejako bude...

**Toto je stručne zhrnutá marketingová stratégia, ktorú používajú niektoré neziskové organizácie – pomerne rýchla, nenáročná na čas i na ľudskú prácu. Nazýva sa stratégia MŔTVEHO CHROBÁKA. Ak ste sa s ňou stotožnili, musíme vám s ľútosťou oznámiť, že o tejto stratégii už nepovieme v ďalšej kapitole ani slovo.**

## Rámček 2: Slovník marketingu

Marketing v neziskovom sektore a celá problematika riadenia neziskových organizácií sú pomerne mladými oblasťami, preto máme často problémy nájsť vhodné výrazy, typické pre tretí sektor. Pomerne často sa budú opakovať slová produkt, produkcia, klient, zákazník, cena – výrazy komerčného marketingu. **Trh** chápeme ako abstraktné prostredie, kde sa stretávajú tí, ktorí **produkt** ponúkajú, a tí, ktorí ho žiadajú. Pod pojmom produkt rozumieme nielen výrobok či službu v komerčnej sfére, ale hocičo iné, čo bolo vytvorené s cieľom uspokojiť určitú ľudskú potrebu. Základnou vlastnosťou produktu je teda uspokojovanie istej potreby alebo riešenie nejakého problému nezávisle od toho, či tento produkt pochádza z komerčnej alebo nekomerčnej sféry. **Produkcia** je činnosť, ktorá smeruje k vytváraniu produktu. Pod pojmmi **klient** alebo **zákazník** chápeme cieľovú skupinu, ktorej produkt ponúkame, resp. ľudí, ktorých potreby či problémy sa riešia naším produktom. Ak ponúkame nejaký produkt, sme jeho **poskytovateli**. Tretím subjektom, ktorý sa vynára v oblasti neziskového trhu, je **darca** – človek, ktorý náš produkt nekupuje, ale je ochotný ho financovať či inak podporiť, pretože sa identifikoval s dôvodom ponuky produktu. **Cena** je termín typický pre komerčnú sféru. Takmer každý si pod týmto pojmom predstaví čiastku, ktorú musí zaplatiť, aby získal to či ono. Cena by však mala odrážať hodnotu produktu, takže ju možno pokladať za zhmotnenie hodnoty. O „cene“ v neziskovom sektore by sme mali teda uvažovať z tohto pohľadu: nie vždy pôjde o cenu, vyjadrenú v peniazoch, ale skôr o hodnotu, ktorá prináša pocit uspokojenia, prispieva k dobrému menu (darca), či napĺňa poslanie (poskytovateľ).

## Miesto marketingu v neziskových organizáciách

Aby bola organizácia životaschopná, musí pokrývať určité oblasti. Mnohé organizácie sa líšia svojou štruktúrou, ale po obsahovej stránke sa v nich vždy vyskytuje:

- **Oblasť produkčná** – oblasť, v ktorej organizácia realizuje svoju misiu a ľudia produkujú niečo zmysluplné a hodnotné. Malo by sa tu tvoriť to, čo je dôvodom existencie organizácie.
- **Oblasť inovatívna** – nadväzuje na oblasť produkčnú. Zabezpečuje, aby organizácia realizovala svoj cieľ čoraz lepšie, aby nezostávala na tej istej úrovni.
- **Oblasť finančná** – zabezpečuje finančné zdroje na realizáciu misie, tvorí plán a informuje o tom, koľko finančných prostriedkov organizácia potrebuje v určitom čase na zabezpečenie činnosti.
- **Oblasť personálna** – má na starosti ľudí (riadnych zamestnancov alebo dobrovoľníkov), ktorí sú potrební na realizáciu aktivít v neziskovej organizácii. Do tejto oblasti patrí aj zaoberanie sa motiváciou pracovníkov a ich potrebami.
- **Oblasť materiálno-technická** – zabezpečuje všetko hmotné, čo ľudia potrebujú, aby mohla organizácia efektívne fungovať.
- **Oblasť komunikačná** – zabezpečuje komunikáciu vnútri organizácie aj s vonkajším okolím.

Každá z týchto oblastí je závislá na druhej, vzájomne sa ovplyvňujú a navzájom na seba nadväzujú, v mnohých organizáciách sa dokonca prekrývajú. Ide najmä o menšie organizácie, kde jeden človek pokrýva tri alebo štyri oblasti a niekedy si to ani neuvedomuje. Aj v situácii, že všetci robia všetko a z každej oblasti niečo, môže organizácia dobre fungovať. Horšie sú prípady, keď zostane niektorá oblasť nepokrytá. Forma zabezpečenia jednotlivých oblastí závisí od miery organizovanosti, veľkosti, charakteru aktivít organizácie, ale aj od ďalších faktorov. V kontexte iných činností je marketing proces, ktorý pomáha umiestniť na trhu produkt. Z hľadiska komerčných záujmov ide o podporu predaja určitého produktu, z hľadiska neziskového o podporu realizácie poslania určitej organizácie.

*Študenti architektúry Ján, Zuzka a Peter si zvolili ako tému seminárnej práce projekt obnovy starého kostolíka. Táto téma ich zaujala, takže sa osud miestnej kultúrnej pamiatky stal postupne ich srdcovou záležitosťou. V dedine trávievali čoraz viac času a rozmýšľali, ako svoj projekt zrealizovať, pričom sa snažili opraviť to najnutnejšie. Myšlienka realizácie ich projektu sa stávala reálnejšou, keď na záchranu kostolíka získali grant. Finančný problém bol teda na istý čas vyriešený, objavili sa však ďalšie. Všetci traja si stále jasnejšie uvedomovali, že na taký veľký objem práce nestačia, a preto oslovili kamarátov a spolužiakov. Niektorí reagovali s nadšením, takže sa vytvorila skupina desiatich ľudí. Spolupráca s donorskou nadáciou si vyžiadala jednoduché účtovníctvo a vykazovanie finančných správ. Ani jeden z týchto desiatich to nevedel a nechcel robiť, preto bolo nevyhnutné prijať študentku ekonómie na polovičný úväzok.*

*Pokračovanie v rekonštrukčných prácach so sebou prinášalo nové problémy a pôvodný projekt sa neukázal ako najvhodnejší. Preto sa študenti dohodli, že pôvodnú verziu prepracujú a vytvoria lepšiu alternatívu, ktorá sa bude potom priebežne upravovať podľa potrieb. Ján s Petrom a Zuzkou nostalgicky spomínali na obdobie pred roka, keď spolu tvorili prvú verziu plánu rekonštrukcie. Všetko bolo vtedy jednoduchšie. Aj dohodnúť sa bolo oveľa ľahšie. V skupine desiatich ľudí sa však mohol nový projekt pripravovať iba formou riadenej diskusie, a to v nijakom prípade nebolo také spontánne ako pred rokom. Všetci si však uvedomovali, že ide o najlepší možný spôsob.*

*Ďalším problémom sa ukázal byť rezervovaný prístup dedinčanov. Spočiatku s nimi nebol nijaký problém, pretože všetci Jana, Petra a Zuzku poznali. Postupne, ako sa začal počet ľudí rozrastať, prestali mať dedinčania prehľad o tom, kto sa vlastne pohybuje v dedine – či ide o „tých študentov“ alebo je v dedine nejaký vagabund. Objavili sa aj škriepky s domácimi, ktorí sa prestali vyznať v tom, čo sa vlastne s kostolíkom robí a či študenti nenarobia viac škody ako osohu.*

*Preto prišiel Peter s nápadom zorganizovať besedu s dedinčanmi. Vtedy ich prvý raz informovali o tom, čo vlastne chcú dosiahnuť. Medzitým sa finančné prostriedky z prvého grantu postupne vyčerpávali, takže sa bolo treba poobzerať po iných finančných zdrojoch. Peter písal články o ich kostolíku do novín, zúčastňoval sa stretnutí s inými aktivistami s podobným zameraním, s predstaviteľmi donorských nadácií a s podnikateľmi. Celkom reálne vyzerala možnosť získať isté finančné prostriedky od firiem a okrem toho sa podarilo vybaviť aj ďalší grant. Objem práce, súvisiacej s kontaktovaním a s komunikáciou s firmami a donorskými nadáciami sa prudko zvýšil, takže Petrovi postupne neostal čas na nič iné.*

*Spôsob delby práce sa značne odlišoval od pôvodného. V organizácii bolo už asi pätnásť ľudí. Jedno dievča sa venovalo iba účtovníctvu a príprave finančných správ pre spolupracujúce organizácie. Peter, na ktorého prešla zodpovednosť za marketing, robil iba to. Ján a Zuzana prácu skôr koordinovali, ako vykonávali. Vytvorili sa menšie skupinky zodpovedné za čiastkové úlohy.*

### Cvičenie 1: Identifikácia prvkov marketingu

Prečítajte si nasledujúci prípad a určite, v čom sa podľa vás prejavovali v práci organizácie prvky marketingu. O ktoré aktivity konkrétne išlo? Popíšte ako sa vyvíjala organizácia a aká bola dôležitosť marketingu v jednotlivých fázach.

.....

.....

.....

.....

Ani marketing, ani iná oblasť nemôže dobre fungovať samostatne, lebo je súčasťou organizmu, úzko súvisí s ostatnými časťami a nadväzuje na ne. Žiadna marketingová stratégia nemôže byť úspešná, ak napríklad neexistujú dostatočné informácie o tom, koľko finančných prostriedkov organizácia potrebuje. Pokiaľ budú tieto informácie chýbať, buď sa ľudia preťažia a budú robiť viac, než by museli, len aby udržali organizáciu „nad vodou“, alebo sa podcení vážnosť situácie, čo prinesie organizácii neblahé dôsledky.

Postavenie marketingu v rámci celkového riadenia organizácie nemožno absolutizovať ani celkom zatracovať. Marketing nie je cieľ, ale jeden zo základných prostriedkov, ktorý v súčinnosti s ostatnými organizačnými oblasťami, predovšetkým s finančnou a produkčnou, umožňuje naplniť ciele organizácie.

## Ciele organizácie ako základňa marketingu

Každý subjekt, nezávisle na tom, či ide o ziskovú alebo neziskovú organizáciu, existuje preto, aby splnil určitý cieľ. Ak nemá cieľ, nemá dôvod existovať. Mnoho organizácií neziskového sektora má síce veľmi jasný cieľ, ale ich problém spočíva v niečom inom. Oni sami sú presvedčení o potrebe svojej existencie, nepovažujú však, bohužiaľ, za potrebné presvedčiť o tom svoje okolie, ktoré je pre ich prežitie veľmi dôležité. V mnohých prípadoch nepovažujú za nutné ani len upozorniť na svoje aktivity, lebo si myslia, že dobrá práca sa pochváli sama. Žiaľ, neraz je opak pravdou.

Niektoré organizácie sa pohybujú v opačnom extréme – používajú veľmi efektívne marketingové nástroje, spustia veľkú reklamnú kampaň, perfektne si premyslia postup propagácie, ale to, čo tvorí samotnú podstatu ich činnosti, je veľmi chabé. Tieto organizácie majú zdanlivo väčšiu šancu na prežitie, ale pri prvom kritickejšom pohľade do ich vnútra sa môže stať, že sa odhalí ich (ne)činnosť. Žiaden marketing v takejto organizácii nemôže byť dobrý, pretože marketing má len pomáhať realizovať produkt, či už ide o myšlienku alebo službu, so skutočným významom a hodnotou. Ak nie je táto podmienka splnená, teda ak produkt neexistuje, úsilie, ktoré sa tu vynakladá, je zbytočné. Keď v určitom období nemáme ujasnené poslanie či ciele organizácie, potom nemožno uplatniť nijaký typ marketingu okrem stratégie mŕtveho chrobáka. **Marketing v neziskových organizáciách teda neznamená podporu predaja produktu, ale podporu realizácie reálneho, užitočného a hodnotného poslania.**

Organizácia si môže stanoviť dva typy cieľov, nadväzujúce na jej poslanie. Obidva by sa mali zamerať na odstránenie slabín a posilnenie aktivít, v ktorých sme „dobrí“.

**1. Merateľné ciele:** Napríklad, organizácia chce v danom roku nájsť 20 bytovacích možností pre opustené mladé matky alebo postaviť zberný tábor pre utečencov s lepšími



životnými podmienkami, ktoré sú **presne definovateľné**. Aby boli tieto ciele reálne, mali by sme mať istý prehľad a informácie, mali by sme teda poznať odpovede na tieto otázky:

- Aké najlepšie výsledky práce môžeme očakávať? Kedy?
- Aké vonkajšie faktory môžu pozitívne alebo negatívne ovplyvniť našu činnosť?
- Ako môžu našu činnosť ovplyvniť vnútorné faktory, napríklad financie alebo ľudia vnútri organizácie?
- Aké sú skutočné, reálne ciele, ktoré chceme dosiahnuť? Kedy ich chceme dosiahnuť?

2. **Ciele, ktoré sa týkajú imidžu organizácie:** Tieto ciele už nie sú také konkrétne ako predchádzajúce. Ich základnou črtou je pomerne ťažká merateľnosť. Pohybujú sa predovšetkým v rovine vízie. Pri ich stanovovaní by sme mali mať ujasnené odpovede na otázky:

- Aká sme organizácia – práve založená, rastúca, meniac sa? Akou organizáciou chceme byť?
- Chápú ľudia (naši potencionálni klienti), ako im môžeme pomôcť?
- Chceme naplno využiť možnosť stať sa známymi?
- Aká je naša pozícia? Chceme ju posilniť?
- Chceme sa líšiť od ostatných? V čom?

## Charakter produktu a jeho realizácia

Marketing je nástrojom realizácie výmeny toho, čo máme a čo je hodnotné za niečo, čo potrebujeme.

Na to, aby marketing plnil základnú funkciu, teda byť nástrojom, ktorým sa realizuje cieľ organizácie, byť nástrojom výmeny toho, čo máme (naše aktivity), a toho, čo potrebujeme (potrebné zdroje), musíme mať jasno v tom, **aké sú naše ciele, aké je naše postavenie a faktory, ktoré môžu našu organizáciu ovplyvniť**, a na záver, **aké sú charakteristiky nášho produktu**.

*Predstavitelia organizácie, ktorej hlavnou misiou bolo poskytovanie odbornej pomoci pre iné organizácie neziskového sektora, na poslednom stretnutí uznali, že ich aktivity prudko klesajú. Hlavnú vinu pripisovali marketingu a rozhodli sa, že začnú s oveľa agresívnejšou marketingovou kampaňou. Pri analýze však zistili, že v neziskovej i štátnej sfére už existuje mnoho im podobných inštitúcií. Okrem toho zaniklo veľmi veľa neziskových organizácií, takže už pomaly nebolo komu radiť. Riešenie teda nebolo v zmene marketingu, ale v zmene produktu, čo organizácia ponúkala, či jeho užitočnosti.*

Mali by sme si uvedomiť charakter toho, čo ponúkame:

- Čo vlastne ponúkame – výrobky, služby, idey...?
- Komu je naša ponuka určená – kto je našou cieľovou skupinou, naším klientom?
- Akú potrebu uspokojujeme?
- Dá sa táto potreba uspokojiť aj iným spôsobom, inými prostriedkami, s pomocou iných subjektov?
- Nakoľko je dôležité uspokojenie danej potreby pre našu cieľovú skupinu?
- Ak robíme viac aktivít pre viaceré cieľové skupiny, ktorá cieľová skupina je najväčšia a ktorá aktivita prináša najväčší „úžitok“?
- S kým vstupujeme do styku v procese výmeny nášho produktu za niečo, čo potrebujeme?

- Cieľové skupiny alebo „zákazníci“,
- Grantieri, donori, sponzori,
- Podniky,
- Štátna sféra,
- Médiá,
- Naši „konkurenti“,

} čo od nás očakávajú.  
 aké je ich správanie a motivácia.  
 čo by si priali na našej práci zmeniť.  
 aká je ich politika a ako sa bude meniť.  
 aké sú ich potreby a problémy.  
 je pre nich lepšie s nami spolupracovať.

Aby sme dokázali úspešne obstať v riešení týchto úloh, mali by sme vedieť odpovedať na tieto otázky:

- Kto je príjemca nášho produktu?
- Je s nami spokojný?
- Kto môže ovplyvniť našu organizáciu alebo kvalitu nášho produktu?
- Akú potrebu uspokojujeme – fyziologickú, sociálnu alebo potrebu seberealizácie?
- Ktoré potreby sú dôležitejšie ako potreby, ktoré uspokojuje náš produkt?
- Kto uspokojuje takú istú potrebu ako my?
- Kto uspokojuje tú istú potrebu a akým spôsobom?
- Vieme odhadnúť budúcnosť?
- Ktoré naše produkty už nie sú žiadané, ktoré sú žiadané a ktoré budú hitom (napríklad na budúci rok)? Vieme, aký majú podiel na našom produktovom portfóliu?
- Vieme, čo vlastne chceme dosiahnuť v súčasnosti a v budúcnosti?

## Prečo je marketing nehmotného produktu zložitejší?

Organizácie v neziskovom sektore ponúkajú produkty hmotného charakteru, čiže výrobky (napríklad knihy), alebo produkty nehmotného charakteru (rôzne vzdelávacie akcie, projekty starostlivosti o utečencov alebo starých ľudí). Mnohé organizácie ponúkajú „nové idey“. Sem patrí napríklad činnosť niektorých environmentálnych inštitúcií (zdravé životné prostredie), ženských organizácií (rovnoprávnosť žien) alebo organizácií, zameraných na budovanie demokratickej spoločnosti (demokracia).

Organizácie ponúkajúce výrobky majú značnú výhodu, pretože ponúkajú niečo, čo možno vidieť a porovnať, s čím sú dlhoročné skúsenosti. V takomto prípade možno používať klasické, odskúšané nástroje marketingu, kde je oveľa jednoduchšie určiť očakávaný výsledok. Na rozdiel od poskytovateľov hmotných statkov sú tí, čo ponúkajú nehmotné produkty v nevýhode. Ved' na základe čoho si ich ľudia môžu vybrať? Na rozdiel od toho, čo možno vziať do ruky a ohmatať, je napríklad veľmi ťažké „vidieť“ projekt na podporu demokratického spôsobu riešenia konfliktov medzi deťmi základných škôl. Ako budeme „vidieť“, či bude projekt úspešný? Je ťažké ponúkať niečo, čoho výsledok bude merateľný možno až o desať rokov neskôr... Neziskové organizácie ponúkajú hmotné aj nehmotné produkty, pričom tie hmotné bývajú často len nástrojom dosiahnutia nehmotného (výstavba útulku pre psov – ochrana zvierat). Je dobré si uvedomiť, že spoločné vlastnosti produktov v tejto oblasti sú:

- **Nehmatateľné** – človek, ktorý si službu kúpi, nemôže vidieť, aký bude výsledok jej realizácie. Aby znížil svoju neistotu, bude hľadať nejaké znaky kvality, napríklad čistotu a zariadenie miestnosti, oblečenie ľudí a ich informovanosť, status ľudí a ich správanie sa k cieľovej skupine, ich vnímanie hodnôt, propagačné materiály a symboly. Veľmi dôležité, ak nie najdôležitejšie je to, čo o organizácii počul. Pre takýto typ

organizácie nie je nič horšie, ako stratiť dobrú povest' a dôveru toho, komu je jej produkt určený.

- **Nedeliteľné** – služby sa vytvárajú a spotrebúvajú v tom istom časovom období. Ak službu poskytuje nejaká osoba, tak je zároveň jej súčasťou. Pacient v nemocnici určite nebude spokojný, ak mu oznámia, že namiesto chirurga Jána Skúseného ho bude operovať mladý doktor Miroslav Babrák.
- **Premenlivé** – služby sú vysoko premenlivé, lebo závisia od toho, kto, kedy a kde ich poskytuje. Preto by organizácie nemali sporiť na odbornom raste pracovníkov a mali by sa snažiť o zjednotenie kvality poskytovania služieb.
- **Neskladovateľné** – služby nemožno skladovať, a to je dôvod, prečo si lekár nechá zaplatiť za lekársku prehliadku od pacienta aj vtedy, keď sa na prehliadku nedostavil. Táto nevýhoda sa dá odstrániť zabezpečením vyššieho počtu poskytovateľov služieb v čase, keď sa očakáva zvýšený dopyt po službe. Nie je tajomstvom, že vo firmách, ktoré uskutočňujú audit alebo sa zaoberajú daňovým poradenstvom nie je vhodné vybrať si dovolenku v období január až marec, teda pred termínom odovzdávania daňových priznaní, keď sa pracuje oveľa viac. Podobne si nemôžu vybrať voľno členovia mnohých charitatívnych organizácií na Vianoce, keď ich činnosť vrcholí. Existuje však niekoľko spôsobov, ako tento nesúlad medzi ponukou a dopytom vyrovnáť. Napríklad:
- **Podpora dopytu mimo obdobia najväčšieho návalu práce** – napríklad časový rozvrh našich aktivít vzhľadom na požiadavky rôznych vonkajších organizácií, s ktorými spolupracujeme. V mnohých prípadoch je možné časovo rozvrhnúť jednotlivé projekty tak, aby sa nám práca nenahromadila v jednom časovom období.
- **Najímanie zamestnancov na čiastočný úväzok** v čase návalu práce.
- **Zefektívnenie práce** – zautomatizovanie operácií, ktoré sú potrebné na poskytnutie služby.
- **Spolupráca s organizáciami podobného zamerania.**

## Život produktu

Medzi dôležité charakteristiky produktu patrí aj to, v akej fáze svojej existencie sa nachádza. Každý produkt má svoj život, dĺžka a priebeh jednotlivých etáp závisia od jeho vlastností.

- **Fáza zrodu** nastáva vtedy, keď sa začne realizovať nejaká myšlienka s cieľom riešiť určitý problém (nový alebo starší), ale nejakým úplne novým spôsobom. Hovoríť môžeme aj o istom „zrodení myšlienky“.
- **Fáza rastu** je charakteristická rastúcim dopytom po našom produkte. Začínajú sa však objavovať aj iné organizácie, ktoré poskytujú ten istý produkt, alebo uspokojujú danú potrebu, len iným spôsobom.
- **Fáza útlmu** je etapa, v ktorej začnú požiadavky na daný produkt stagnovať a neskôr klesajú, čo je znakom, že daná potreba zaniká, alebo sa začala uspokojovať nejakým iným spôsobom.
- **Fáza umierania** je poslednou etapou života produktu, keď ho organizácia prestane úplne poskytovať.

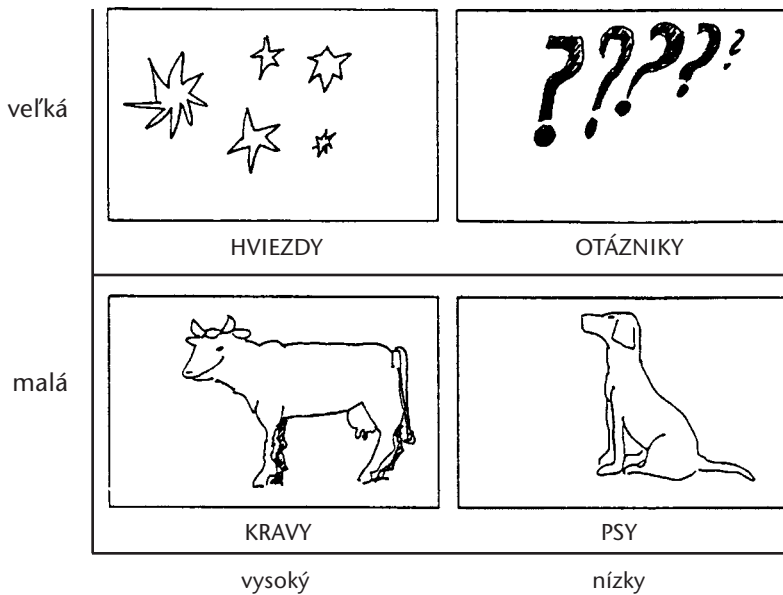
*Takýto cyklus objavovania sa a zanikania určitých potrieb možno sledovať aj v oblasti vzdelávacích aktivít v neziskovom sektore. Od roku 1990 boli veľmi populárnymi a žiadanými tréningy, zamerané na fundraising a písanie žiadostí o grant. V rokoch 1993 – 1994 skoro každá nezisková organizácia na Slovensku žiadala výcvik práve v tejto oblasti alebo široko definované tréningy, zamerané na komunikáciu. V roku 1995 sa*

začali vo väčšej miere objavovať nové výcviky, zamerané na organizačný rozvoj alebo strategické plánovanie a posledné roky priniesli dopyt po témach ako medzisektorová spolupráca či plánovanie v komunite. Objavili sa aj požiadavky spojiť tréningy s dlhodobejším rozvojom, napríklad prostredníctvom konzultácií.

Na základe toho, v akom období svojho života sa produkty práve nachádzajú, je možné rozdeliť ich do skupín, ktoré znázorňuje klasická schéma Philipa Kotlera.

Obrázok 1: Život produktu

## VZÁCNOSŤ



- **Otázniky**

Ide o produkty, ktoré sú relatívne vzácne, ale podiel našej organizácie pri uspokojovaní tejto potreby je dosť malý. Ak správne a hlavne rýchlo zareagujeme, otázniky sa môžu premeniť na hviezdy a neskôr na kravy, ale môžu sa premeniť aj na niečo, čo nikto nebude chcieť – a to je pre nás riziko.

- **Hviezdy**

Hviezdy sú aktivity alebo produkty, ktoré sú v prostredí, kde naša organizácia pôsobí veľmi vzácne a na uspokojovaní tejto potreby máme veľký podiel. Na hviezdach stojí prevažná časť budúcej existencie organizácie.

- **Kravy**

Kravy sú také produkty, na ktoré sme špecialisti a o ktoré je pomerne veľký záujem. Naše produkty tvoria v tejto oblasti veľký podiel na trhu a sú pre nás strategické, pretože sú hlavným zdrojom terajšej existencie. Pretože sú málo vzácne, nebude po nich v budúcnosti pravdepodobne taký dopyt, aby sa organizácia mohla uživiť iba z týchto aktivít.

- **Psy**

Ide o staré a nepotrebné produkty, o ktoré už nemá cieľová skupina záujem, lebo slabo, alebo už vôbec neuspokojujú jej potreby, a preto už pre ňu nie sú dôležité. Okrem toho je náš podiel v tejto oblasti malý. Takýchto produktov by sme sa mali mať čo najmenej.

## Cvičenie 2: Produktové stratégie

- Spíšte všetky produkty, ktoré vaša organizácia ponúka. Pri každom produkte identifikujte cieľovú skupinu.
- Rozdeľte ich na produkty hmotné a nehmotné.
- Rozdeľte jednotlivé produkty do štyroch rohov mriežky (podľa Kotlera) a popíšte, ako by mala vyzeráť vaša stratégia, týkajúca sa každého z nich.
- Pri ktorom produkte môžete očakávať presun do inej kategórie? (Nakreslite šípky.)
- Prediskutujte odlišnosti marketingovej stratégie hmotných a nehmotných produktov.
- Pri niektorých produktoch môže vyvolať potrebu samotná nezisková organizácia. Vidíte takúto možnosť u niektorého z vašich produktov?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Komunikácia v marketingu

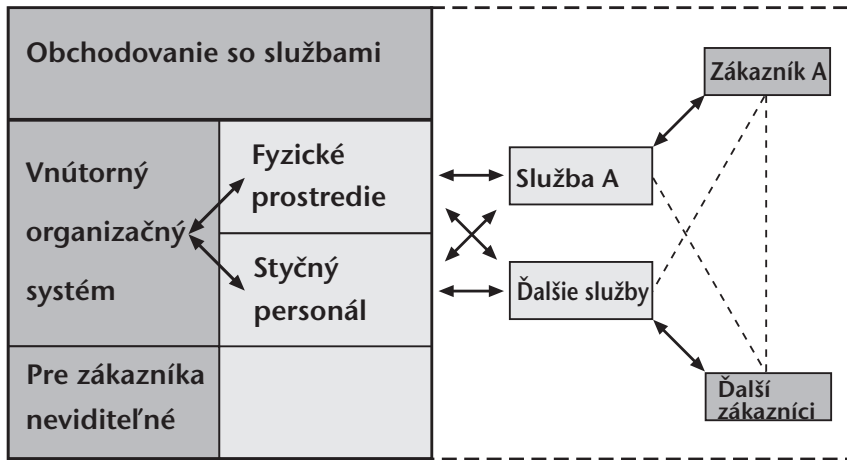
Okrem záujmu o ciele a produkt sa môžeme zamerať na ďalší aspekt marketingu – na komunikáciu. Komunikácia v marketingu sa bude do určitej miery líšiť od interpersonálnej komunikácie či od masovej komunikácie, o ktorých hovoríme na iných miestach Čítanky.

***Predstavme si zákazníka, ktorý navštíví nemocnicu, aby sa vyliečil (chce využiť službu). Čo vidí? Ďalších zákazníkov, ktorí chcú podobnú alebo inú službu. Vidí fyzické prostredie – budovu, interiér, zariadenie. Vidí časť zamestnancov nemocnice, s ktorými prichádza do styku. Nevidí však veľké množstvo činností, ktoré prebiehajú v zákulisí nemocnice, ale od ktorých tiež závisí kvalita poskytovanej služby.***

Na to, aby mohli neziskové organizácie poskytovať služby, musia si uvedomiť, že klienti ich posudzujú najmä na základe priamočiarej skúsenosti, ktorú s nimi majú. To, že charitatívna organizácia nezlyhá ani pri poskytovaní náročných služieb a každý jej člen je milý, je prirodzené, ak si ľudia osvoja misiu organizácie. Pre väčšiu prehľadnosť ponúkame konceptuálnu schému P. Eigliera a E. Langearda, znázorňujúcu zabezpečovanie služieb. Obrázok, ktorý vám ponúkame, ukazuje faktory, ovplyvňujúce kvalitu služby a spokojnosť zákazníka. Celé čiary znázorňujú priame interakcie, prerušované čiary interakcie nepriame.

Obrázok 2: Konceptuálny prístup k ponúkaniu služieb

(Podľa P. Eigliera a E. Langanrda: A Conceptual Approach of the service offering.)



Vzťahy však nevznikajú len medzi zákazníkom a poskytovateľom služby (teda neziskovou organizáciou), aj keď práve tieto sú najviditeľnejšie. Vzťahy sa vytvárajú aj medzi organizáciou, zákazníkmi a zamestnancami navzájom. Riadenie marketingu v oblasti nehmotného produktu potom nie je v zjednodušenej forme nič iné, ako riadenie vzťahov medzi týmito tromi subjektmi. Z tohto pohľadu rozdeľujeme marketing na **externý** (organizácia a klienti), **interný** (organizácia a jej pracovníci) a **interaktívny** (zamestnanci a klienti). Ich vzájomné prepojenie prehľadne znázorňuje schéma Philipa Kotlera.

Obrázok 3: Druhy marketingu



**Externý marketing** sa týka bežnej práce, ktorú organizácia vykonáva v súvislosti so stanovením ceny, distribuovaním a propagovaním služieb. Musí pri tom zohľadňovať potreby a želania zákazníka. Do tejto oblasti patrí prieskum potrieb a želaní zákazníka – zisťovanie miery spokojnosti s činnosťou a hľadanie ďalších oblastí, ktoré by boli vhodné na realizáciu alebo modifikáciu tohto produktu. Práve externý marketing by mal byť informačným zdrojom na zlepšovanie kvality našej práce. Ak je poskytovateľ produktu (ten, kto produkt vytvára) súčasne tým, kto produkt klientovi prezentuje (tým, kto prichádza do priameho styku so zákazníkom), zvyčajne nedochádza pri napĺňaní očakávaní u klienta k nijakým problémom. Problémy nastanú vtedy, keď je organizácia väčšia a medzi poskytovateľom služby a tým, kto ju prezentuje, je množstvo medzistupňov. Vtedy sa môže stať, že očakávania klienta sa budú od reality výrazne líšiť.

Chceli by sme upozorniť na ďalší jav v tejto oblasti – ide o **fenomén neskúseného zákazníka**. Služby patria do tej kategórie produktov, ktoré sa vyberajú nie na základe vlastností, ale na základe skúseností a dôvery. Neskúsenému zákazníkovi neostáva nič iné, ako si vybrať služby na základe dôvery. Takýto zákazník môže byť absolútne nadšený – čo je ten lepší prípad – ale môže sa aj veľmi sklamať a stratiť dôveru k danej organizácii.

Budme si teda vedomí, že:

- **zákazník sa zväčša viac spolieha na to, čo sa o organizácii hovorí,**
- **pri posudzovaní kvality sa spolieha na ceny, personál a prevažne na fyzické znaky,**
- **ak je zákazník so službou spokojný, ostáva poskytovateľovi služby verný.**

**Interný marketing** sa týka aktivít, ktoré organizácia vykonáva s cieľom zaškoliť a motivovať svojich vnútorných zákazníkov – vlastných pracovníkov, ktorí prichádzajú do kontaktu so zákazníkmi a osobami z vonkajšieho prostredia organizácie. Kvalita služieb závisí v podstatnej miere od ľudí – ak sami zamestnanci nebudú motivovaní a presvedčení o tom, že organizácia, v ktorej pracujú, robí niečo veľmi dôležité, hodnotné a na veľmi vysokej úrovni, nedokážu presvedčiť klienta o tom, že urobil správne, keď sa rozhodol pre ich produkt.

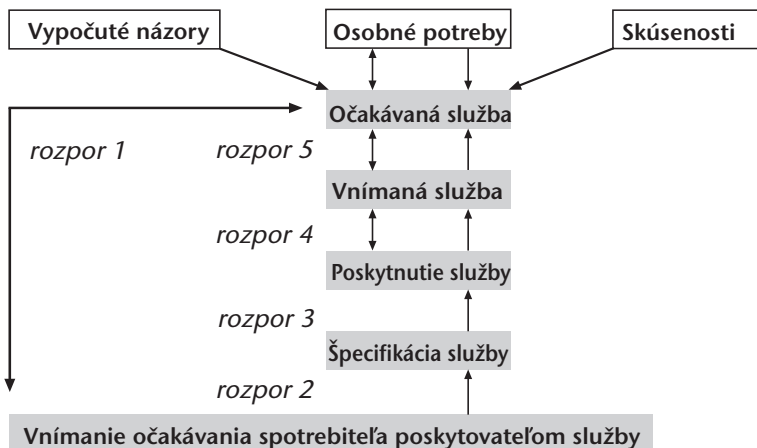
**Interaktívny marketing** je prepojený ako na interný, tak aj na externý marketing. Ak je pracovník motivovaný a presvedčený o zmysluplnosti toho, čo organizácia robí, svojvoľne šíri dobré meno a získava potencionálnych zákazníkov z radov svojich blízkych a známych. Sú to práve vlastní pracovníci, ktorí organizácii vykonávajú veľkú službu pri šírení jej dobrého mena a upevňovaní dôvery v organizácii.

Treba poznamenať, že všetky tri druhy marketingu sa navzájom ovplyvňujú, sú rovnako dôležité a sú súčasťou jedného celku – organizácie. Je to podobné ako v ľudskom tele, kde záleží dobrý stav určitého orgánu od stavu iných orgánov. Ak je niektorá časť tela chorá a nelieči sa, potom sa môže choroba preniesť aj na iné, predtým zdravé orgány. Podobne nemôže ani organizácia dlhodobo fungovať, ak v niektorej zo spomenutých oblastí marketingu nie je niečo v poriadku.

## Informačné šumy a marketing

Šumy, ktoré vznikajú pri komunikácii v organizácii, môžu mať fyzickú alebo psychickú podstatu. Na lepšiu predstavu o tom, kde všade k nim môže dochádzať, ponúkame nasledovnú schému.

Obrázok 4: Komunikačné šumy



## Cvičenie 3: Identifikácia komunikačných šumov

Prečítajte si uvedený príbeh a určite, kde všade nastali komunikačné šumy.

Za riaditeľom nadácie na podporu vzdelávania v neziskovom sektore príde Jožka Chtivá. Členovia v jej organizácii vraj nevedia spolupracovať, komunikovať a ona by z nich chcela urobiť lepších ľudí. Myslí si, že sú príliš zameraní na seba a že sa často preceňujú, pretože vôbec nepoznajú svoju osobnosť, a preto Jožku často nechápu, že potrebujú niečo vedieť z time manažmentu. Práve počula o tréningoch o sebapoznávaní a súčasne niečo čítala o asertivite, takže aj to by chcela vo výcviku pokryť. Myslí si, že keby nejaký skúsený lektor prišiel a vysvetlil im, čo robia zle, stačilo by na to 6 hodín.

Riaditeľ nadácie vie, že na pokrytie takéhoto množstva tém by 6 hodín absolútne nestačilo, ale táto ponuka je preňho zaujímavá. Pokúsi sa teda slečne Chtivej vysvetliť, že nemôže hovoriť o všetkých témach, ale že sa pokúsi urobiť, čo bude v jeho silách. Jožka Chtivá pochopí jeho slová tak, že nadácia splní minimálne 80 % z toho, čo požadovala, a že sa teda situácia v ich tíme zlepší. Táto 24-ročná slečna však zabudla riaditeľovi povedať, že tréning bude určený pre jej minimálne o 20 rokov starších kolegov.

Riaditeľ podľa veku Jožky Chtivej usudzuje, že pôjde o mladých ľudí. Oznámi preto svojmu mladému perspektívnemu lektorovi, že povedie mladú skupinu, kde pôjde o všeobecné načrtnutie základných tém. Keďže ide o skupinu bez nejakých skúseností s podobnými výcvikmi, môže sa s nimi dohodnúť na ďalších seminároch.

Mladý lektor Alojz Chytrý vie, že len na základné poskytnutie informácií o nadácii a o jednotlivých typoch výcvikov bude potrebovať asi 2 hodiny. Nechce sa iba dotknúť jednotlivých tém, ale chce ísť hlbšie do niektorej z nich. Keďže si myslí, že ide o mladú skupinu, rozhodne sa využiť 4 hodiny na testovanie svojej najnovšej, fyzicky veľmi náročnej hry, zameranej na budovanie tímu, ktorú nazval „O čom sníva opičiak“.

Jožka Chtivá sa vráti na pracovisko, a keďže vie, že ju jej otrasní kolegovia neberú vážne, poprosí šéfa, aby prečítal na porade oznam o pripravovanom seminári, ktorý sa bude zaoberať týmito témami:

- Ako odolávať stresu a time manažment,
- ako poznať seba a druhých,
- ako presvedčovať,
- ako správne budovať tím,
- ako efektívne komunikovať.

Keď si šéf prečíta obsah, namietne, že za taký krátky čas nemožno pokryť taký široký okruh tém. Slečna Jožka mu však odpovie, že sa zhovárala s odborníkom a že to pôjde. Pravdepodobne ide o nejakú novotu, možno o učenie v spánku.

Pracovníci sa teda dozvedia, že pôjdu na výcvik, ktorý bude asi robený v spánku alebo v hypnóze. Konečne niečo, čo im pomôže relaxovať a možno aj vyriešiť ich pracovné a osobné problémy, veď to tempo už skoro nikto nemohol vydržať. Keby to predložila tá bláznivá Chtivá, ktorá ich stále otravuje s nejakými hlúposťami, tak by asi zapochybovali, ale prišiel s tým šéf, takže to bude niečo príjemné – a možno aj s teplými bahennými kúpeľmi, ako minulý rok. Keď sa ľudia dostavili na seminár, prepukol rozpor medzi vnímanou a očakávanou službou.



Cieľom, ale zároveň aj nevyhnutnou podmienkou na fungovanie marketingu je snaha zabrániť možnosti vzniku komunikačných šumov vo všetkých možných fázach styku nielen so zákazníkom, ale aj so zamestnancami navzájom. Ideálne by bolo znížiť počet ľudí, cez ktorých prechádza nejaká informácia, na minimum. V našom prípade by asi bolo najlepšie, keby rokoval so slečnou Chtivou priamo lektor. V prípade neistoty by mohol kontaktovať aj niektorého z účastníkov alebo riaditeľa, čím by sa mohol ubezpečiť o ich potrebách a požiadavkách.

Množstvo komunikačných šumov v organizácii je veľmi dôležitým faktorom, ktorý ovplyvňuje to, či si organizácia dokáže udržať dobré meno, alebo v nej začne s rastúcim množstvom aktivít vládnuť chaos a zmätok, čo sa skôr či neskôr prejaví na vnímaní kvality produktu a následnej strate dôvery klientov.

## Riadenie marketingu

Doteraz sme sa venovali definovaniu marketingu, jeho postaveniu v organizácii v rámci celkového systému riadenia, analytickej časti v rámci riadenia marketingu a poukázali sme aj na niektoré problémy, s ktorými sa organizácia môže stretnúť.

Ak by sme krátko zhrnuli predchádzajúce časti, potom na úspešnú realizáciu marketingu treba:

- Určiť marketingové ciele,
- analyzovať situáciu na trhu a vaše postavenie,
- analyzovať produkt z hľadiska jeho charakteristík,
- pripraviť marketingový plán a propagačnú kampaň.

Riadenie marketingu (marketing manažment) alebo proces **analýzy, plánovania a uskutočňovania marketingových cieľov** zahŕňa dve základné oblasti: **analytickú časť a realizačnú časť**.

Analytická časť sa delí na dve základné podoblasti. Ide o **analýzu vnútri organizácie**, predovšetkým o získanie potrebných informácií o vlastnom produkte, o jeho silných a slabých stránkach, o faktoroch, ktoré môžu ovplyvniť naše postavenie, týkajúce sa našich aktivít. Do tejto podoblasti patrí aj **analýza interného marketingu**, teda vzťahov medzi organizáciou a jej pracovníkmi. Ide o analýzu spokojnosti pracovníkov s kvalitou poskytovaného produktu a ich presvedčenosti o zmysluplnosti aktivít, ktoré organizácia (a oni sami) robia. Ide o veľmi dôležité informácie, pretože ak sami pracovníci nie sú presvedčení o význame a kvalite toho, čo organizácia robí, ako o tom môžu presvedčovať klientov?

Druhá podoblasť analytickej časti je zameraná na **analýzu vonkajšieho prostredia**, teda na získanie informácií o vonkajších faktoroch, ktoré môžu ovplyvniť existenciu našej organizácie. Ide predovšetkým o **ekonomické faktory**, napríklad inflácia alebo devalvácia, ktoré môžu zaútočiť na finančné zdroje organizácie, **politické faktory** (postoj vlády a politických strán k tretiemu sektoru, politická stabilita, resp. nestabilita, ktorá môže poznamenať postoj organizácií, udeľujúcich granty, voči krajine, v ktorej sa organizácia nachádza), **sociálne a demografické faktory** (napríklad sociálne nepokoje, zmena vekovej štruktúry obyvateľstva atď.) a **ostatné faktory**, ktoré vplývajú, alebo môžu vplývať na náš vývoj (napríklad situácia v poskytovaní grantov, počet a sila organizácií s podobnými aktivitami, vývoj neziskových organizácií, ktoré sú našimi klientmi teraz, alebo nimi môžu byť v budúcnosti). Viac sa o možných analytických metódach dozviete v kapitole o strategickom plánovaní.

Tieto informácie by nám mali pomôcť vytvoriť si reálny obraz o úrovni externého marketingu (zameraného na klienta), interného marketingu (zameraného na pracovníkov

organizácie) a interaktívneho marketingu (zameraného na vzťah pracovníkov organizácie a klientov). Z týchto informácií by sme mali získať reálny obraz o našich silných a slabých stránkach, o hrozbách a príležitostiach, ktoré sa v budúcnosti môžu vyskytnúť.

Po tomto kroku nasleduje druhá časť marketingového riadenia, a to **fáza výkonná alebo realizačná**. Ide v podstate o vytvorenie marketingového plánu a jeho realizáciu, pri ktorej sa môžeme oprieť o známu schému 5P (nazvanú podľa počiatočných písmen anglických slov, ktoré ju tvoria). Ide o nasledujúce otázky:

- **Čo a aký je náš produkt?** (product)  
(Čo, v akom množstve, kedy a ako poskytujeme, aký záujem môžeme uspokojiť?)
- **Kto je naša cieľová skupina?** (public, people)  
(Komu je produkt určený, aké sú jeho potreby?)
- **Aká je cena / hodnota produktu?** (price)  
(Do akej výšky môžeme žiadať granty alebo získať finančné zdroje na danú aktivitu?)
- **Kde sa služba poskytuje?** (place)  
(Kde sa naše aktivity budú realizovať?)
- **Ako budeme produkt propagovať?** (promotion)  
(Aký bude jazyk, posolstvo, techniky propagácie, akým spôsobom sa dostane náš produkt ku klientom?)

#### Cvičenie 4: Príprava marketingového plánu

- Vyberte si nový, nádejný produkt, ktorý ponúkate (službu, ktorú poskytujete), a charakterizujte ho podľa v texte uvedených otázok.
- Určite cieľovú skupinu, ktorej je produkt určený, a aké potreby má uspokojovať.
- Určite, akú hodnotu a prečo má tento produkt pre cieľovú skupinu.
- Stanovte, kde a prečo budete produkt (službu) poskytovať. Zohľadnite príťažlivosť, dostupnosť a kapacitu miesta.
- Napíšte, akoby ste reagovali na dopyt po vašom produkte a riešili distribúciu.
- Pripravte pre svoj produkt propagáciu: názov, posolstvo, slogan, propagačné techniky.

.....

.....

.....

.....

.....

Zodpovedanie týchto otázok nám poskytne osnovu, na základe ktorej si budeme môcť zvoliť jednotlivé marketingové nástroje a stratégie. Aké vlastne budú, o tom nám povedia viac múdre knihy o marketingu. Cieľom našej kapitoly nebolo naučiť vás bezo zvyšku realizovať úspešný marketing, ale skôr ukázať, ako sa dajú aj pri napĺňaní krásnej a silnej myšlienky využiť ekonomické nástroje.

#### Použitá literatúra:

- Kotler, P.: Marketing Management. Victoria Publishing, Praha 1992.  
 Hiestand, M.: Umíte marketing? Nakladatelství Svoboda, Praha 1994.

# VZŤAHY S VEREJNOSŤOU A PRÁCA S MÉDIAMI

**Obsah:** čo sú vzťahy s verejnosťou (public relations), porovnanie vzťahov s verejnosťou s marketingom, reklamou a propagandou, význam a hlavné zásady public relations, vzťahy s verejnosťou široké, ciele a vnútorné, metódy a prostriedky, práca s médiami, význam médií, masová komunikácia, mediálna stratégia, cieľová skupina, rámcovanie správy, médiá, tlačové správy a konferencie, hovorca organizácie, kampaň, interview

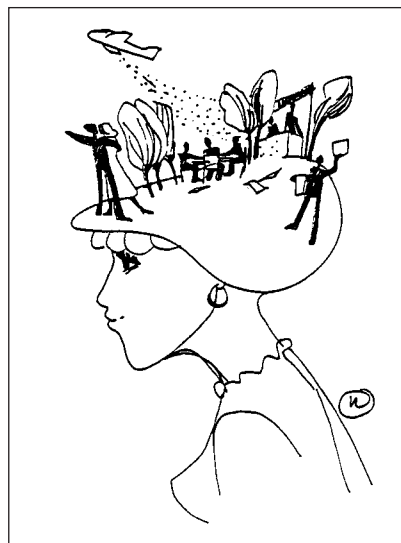
V tejto kapitole sa budeme venovať dvom oblastiam – vytváraniu vzťahov s verejnosťou (public relations) a práci s médiami. Tieto oblasti sa v neziskovom sektore na Slovensku nevyužívajú tak, akoby sa mohli. Hoci existujú nesmierne zaujímavé prípady, z ktorých by už bolo možné čerpať (kampaň proti vodnému dielu Gabčíkovo a výstavbe vodných priehrad, kampaň SOS tretí sektor, práca Slobody zvierat), málokto to zatiaľ robí.

V prvej, teoretickej časti kapitoly vysvetlíme, čo sú vzťahy s verejnosťou a ako sa líšia od marketingu, propagandy či reklamy. Skúsime odpovedať na otázku, prečo sú dôležité a predstavíme ich základné princípy. V druhej časti kapitoly sa podrobnejšie zameriame na vzťahy s médiami, ktoré sa vnímajú ako najdôležitejšia časť vzťahov s verejnosťou, ale jestvovať môžu samostatne. Aj tu sa budeme venovať najprv významu médií, potom základným princípom práce s nimi. Ponúkneme vám aj konkrétne prístupy, metódy a techniky, ktoré sa dajú využiť pri dobrovoľníckej práci a môžu stavať na silných stránkach neziskového sektora.

Podobne ako v kapitole o marketingu, ani teraz sa nevyhneme výrazom týkajúcim sa podnikania či orientácie na zisk. Na prvé počutie nezvyčajné výrazy „umiestniť svoj produkt na trhu, zabrániť tomu, aby zostal na sklade“, môžu znamenať to isté, ako „presvedčiť verejnosť o svojej myšlienke“. Ak sa takéto pojmy predsa len niekde objavujú, skúste to vziať ako malý tréning osvojovania si pohľadu a jazyka niekoho iného, čo sa vám v oblasti vzťahov s verejnosťou a s médiami určite zíde.

## Čo sú to vzťahy s verejnosťou?

Ide o priamy preklad anglického výrazu „public relations“. Jeho aktívny význam by však lepšie vyjadril pojem „vytváranie a udržiavanie vzťahov s verejnosťou“. Výrazom „public relations“ sa začalo označovať odvetvie manažmentu, pri ktorého zrode stála na prelome 19. a 20. storočia snaha o zvýšenie úspešnosti firmy prostredníctvom pozitívneho imidžu.



Známy anglický odborník Sam Black definuje vzťahy s verejnosťou takto: „Činnosť v rámci vzťahov s verejnosťou je umením a spoločenskou vedou o tom, ako dosiahnuť harmóniu s prostredím prostredníctvom vzájomného pochopenia, ktoré je založené na úplných a pravdivých informáciách.“ Kým iné dostupné definície zdôrazňujú najmä techniky a prostriedky ovplyvňovania, je príjemné všimnúť si v tejto definícii etický rozmer, ktorý so sebou prináša zmienka o vzájomnom pochopení, harmónii či o úplných a pravdivých informáciách. Možno povedať, že definícia Sama Blacka odráža dlhú cestu, ktorou prešli vzťahy s verejnosťou od svojho vzniku – cestu od jednostranného ovplyvňovania až k partnerským vzťahom, od využívania v podnikateľskej oblasti k začleneniu do všetkých sfér spoločenského života (medzinárodnej i vnútornej politiky, samosprávy a komunitných vzťahov, charity). Možno sa na prvý pohľad zdá, že ide len o teoretické diskusie, ale na tom, ako budeme chápať vzťahy s verejnosťou, závisí, aké nástroje budeme využívať a aké výsledky dosiahneme.

Vzťahy s verejnosťou, chápané z celospoločenského hľadiska (budovanie porozumenia u rôznych jednotlivcov a sociálnych skupín, smerujúce k zladovaniu osobných, skupinových a verejných záujmov), majú občas veľmi blízko k prevencii a riešeniu konfliktov či k skladaní účtov verejnosti. Uplatnia sa v nich aj naše znalosti o strategickom plánovaní. Ak však uprednostníme definíciu z hľadiska užšieho, skupinového záujmu, priblížime vzťahy s verejnosťou k marketingu, čo vystihuje napríklad Michael Hiestand, autor knihy *Poznáte marketing?: „Pomocou dobrých public relations možno ohromne lacno a efektívne získať spotrebiteľovu pozornosť.“* Či už pôjde o širšie alebo zúžené poňatie public relations, určite pri ňom využijeme naše znalosti o komunikácii.

***Predstavte si skupinu ľudí, pred ktorou stojí človek s megafónom a huláka povelý. V tej chvíli pre neho nie je dôležité, čo títo ľudia hovoria, alebo čo si myslia, pretože on je pri trúbe (moci). Ak bude dostatočne dlho a silno hulákať, možno dosiahne svoje a ľudia začnú reagovať podľa toho, čo kričí. Môžu sa však zobrať a bez slova odísť, alebo sa dokonca rozbehnúť a vychmatnúť mu megafón z rúk. Takáto situácia je symbolickým vyjadrením zúženého chápania public relations.***

***Dvaja rozprávajúci priatelia sa však musia navzájom počúvať, ak sa chcú pochopiť. Spája ich akási pupočná šnúra. Najprv hovorí jeden, potom reaguje druhý, inak by si nerozumeli. Každý vzdych, každé poklesnutie hlasu či výraz tváre sú dôvodom na zamyslenie či na reakciu, a tak sú myšlienky priateľov ovplyvnené spätnou väzbou. Možno by mohol byť takýto priateľský rozhovor dvoch rovnocenných partnerov vyjadrením širšieho chápania public relations, kde nejde o prezentáciu vlastného názoru, ale o vzájomné ovplyvňovanie sa.***

Nezisková organizácia, uprednostňujúca širšie ponímanie public relations, sa pravdepodobne zameria na pravidelné informovanie ľudí a vysvetľovanie svojich krokov. Pokúsi sa vybudovať obojstranne priechodné informačné kanály a získané podnety využije pri strategickom plánovaní. Organizácia, vnímajúca vzťahy s verejnosťou len ako nástroj na presadenie svojich myšlienok bude využívať hlavne reklamné či propagačné akcie, prezentácie a jednosmernú komunikáciu. Samozrejme, že medzi oboma krajinosťami je pestrá škála využiteľných prístupov.

## Porovnanie vzťahov s verejnosťou s inými oblasťami

Naša relatívne krátka historická skúsenosť s následne uvedenými oblasťami (okrem propagandy) zapríčiňuje, že si občas neuvedomujeme rozdiely medzi nimi a voľne si ich zamieňame. Všetky majú síce niečo spoločné (ovplyvňovanie jednotlivcov či verejnosti s cieľom podporiť „predaj“ myšlienok, služieb či tovaru, využívanie médií, prácu

s cieľovými skupinami), no v mnohom sa však líšia. V praxi dochádza aj k prelínaniu týchto oblastí. Veľkú časť programov pre vzťahy s verejnosťou môže tvoriť (v podnikateľskom sektore) reklama, programy marketingu zase často obsahujú podporné aktivity z oblasti vzťahov s verejnosťou. Je však dobré pripomínať si rozdiel, lebo skĺznutie do niektorej z iných oblastí môže výrazne ovplyvniť náplň našich public relations, a teda aj to, čo nimi nakoniec dosiahneme. Nasledujúca tabuľka bola voľne upravená podľa S. Blacka.

### Porovnanie vzťahov s verejnosťou s inými disciplínami

	Vzťahy s verejnosťou	Propaganda	Marketing	Reklama
<b>Cieľ</b>	Dosiahnuť zmenu a upevnenie názoru, súlad záujmov, dobrú vôľu a porozumenie.	Presadiť myšlienky a názory, slúžiace moci, vytvoriť hnutie a jeho nasledovanie.	Vstúpiť na trh a udržať sa na ňom, dosiahnuť zisk prostredníctvom odbytu.	Podporiť predaj výrobkov a služieb, ovplyvniť cieľové skupiny.
<b>Cieľová skupina</b>	Širšia verejnosť.	Širšia verejnosť.	Konkrétne cieľové skupiny, súčasní alebo budúci zákazníci.	Konkrétne cieľové skupiny, súčasní alebo budúci zákazníci.
<b>Komunikácia</b>	Obojsmerná – ide o dialóg, spätná väzba sa vyhadáva a je žiaduca.	Jednosmerná, direktívna – ide o monológ, spätná väzba sa ignoruje.	Ide o prezentáciu produktu, dôležitá je len spätná väzba od zákazníka.	Vníma sa jednosmerne, ako možnosť ovplyvňovania.

### Význam vzťahov s verejnosťou

Vzájomné ovplyvňovanie jednotlivcov, skupín a organizácií nie je pre nás ničím novým, nevyhnutnosť každodenne vysvetľovať svoje postoje a získať súhlas či podporu verejnosti sa však u nás ohlásila až s prvými demokratizačnými zmenami. Nebudeme vonkoncom zjednodušovať, keď označíme pokusy o „ovplyvnenie verejnosti“ pred rokom 1989 za propagandu (netrváme na tom, že tento rok je medzníkom, po ktorom sa na Slovensku už nič podobné nevykytuje). Demokracia, prinášajúca právo hlasovať, byť informovaný a spolupodnikať vytvorila občana, o ktorého súhlas sa treba uchádzať. Tí, čo sa na rôznych úrovniach pokúšajú dosiahnuť svoje ciele, vedia, že úspech sa nevybuduje na apatii či dokonca nepriateľstve verejnosti, ale pomocou jej pochopenia, zaujatia a súhlasu.

*Vzťahy s verejnosťou vznikajú už v momente, keď k nám vstúpi či zatelefonoje prvý človek „zvonka“, ktorý so sebou prináša možnú podporu, ale aj vlastné predstavy a očakávania. Ako mu tlmočiť všetky tie krásne myšlienky, o ktorých sme vnútorne presvedčení, ale niekedy je také ťažké sformulovať ich a nahlas vysloviť, najmä keď nás vôbec nepočúva a stále čosi hudie o akomsi projekte, s ktorým prišiel? Ako osloviť ľudí, ktorí váhajú pred dverami, pretože zvonček nefunguje? Ako sa dovolať tých, ktorých sme zazreli v dialke zmiznúť za rohom (a volať na nich vôbec)? Čo so skupinkou,*

### **ktorá si pristavila rebrík a vylamuje kuchynské okienko, lebo sa jej zdá, že sme niečo v kuchyni pripálili, takže to smrdí po celom okolí?**

V neziskovom sektore sa stretávame s rôznymi reakciami: od úplného popretia potreby vzťahov s verejnosťou cez ich akceptovanie, ale neznalosť, až po mylnú interpretáciu, sprevádzanú nepochopením základných princípov. Celé toto rozpätie prístupov neziskových organizácií by sa dalo charakterizovať týmito výrokmi:

- *Vzťahy s verejnosťou? V živote sme o nich nepočuli...*
- *Nepotrebuje vzťahy s verejnosťou, aj tak už nevieme, čo skôr robiť.*
- *Určite ich využijeme, ale až keď bude naozaj treba.*
- *Nevieme predvídať, či budú potrebné, tak načo márneň čas?*
- *Sem vzťahy s verejnosťou! Ale, preboha, ako na to?*
- *Chvíľu sme sa snažili, nechali sme to však plávať, pretože o nás písali len samé nezmysly.*
- *Áno, vzťahy s verejnosťou budujeme a dôsledne si vyberáme, ktoré informácie pustíme von.*
- *Vzťahy s verejnosťou? Samozrejme! Musíme predsa tých tupcov nejako prinútiť, aby nás konečne pochopili!*

Hneď na začiatku je dobré povedať si, či vôbec chceme do public relations investovať. Ak odpovieme kladne, mali by sme vedieť, čo v rámci nich dokážeme ovplyvniť a čo nie. PR skúmajú, aké sú potreby, predstavy a očakávania ľudí, rozhodujú, ktoré z týchto názorov sú pre organizáciu podstatné a ktoré si netreba všímať. Podmieňujú, ako a s kým budeme komunikovať, ako tento dialóg ovplyvní či neovplyvní naše strategické plánovanie a následne aj správanie.

Keby sa chcel niekto čo najskôr ponoriť do techník, návodov a schém, mal by si uvedomiť, že podstatné nie sú techniky, ale najmä princípy. Ak si osvojíme hlavné zásady, oveľa ľahšie sa nám bude narábať s jednotlivými nástrojmi, dokonca si ich budeme môcť sami vytvoriť. Neziskové organizácie nie sú mamutie firmy či zabehané inštitúcie, často nedisponujú dostatočnými prostriedkami. Práve preto môžu vo svojich public relations využívať neortodoxné a originálne metódy, vymyslené na kolene. Tam, kde niet peňazí na drahé výskumy či platy odborníkov, treba využiť intuíciu, presvedčenie o správnej veci a tvorivosť (nikdy nezabúdajúc na profesionálnu realizáciu). Na uskutočňovanie úspešných PR netreba veľa ľudí, dôležité je však jasne určiť, kto sa bude touto prácou zaoberať a akú „úroveň ponoru“ si vyberieme.

## **Vzťahy s verejnosťou a strategické plánovanie**

V tejto časti budeme hovoriť o strategickom plánovaní a zameriame sa pritom na dve veci: na **ovplyvňovanie procesu strategického plánovania** prostredníctvom public relations a na **reagovanie organizácie na podnety** zvonka aj zvnútra.

Strategický význam vzťahov s verejnosťou narastá, keď si uvedomíme, že hoci je dobré reagovať na prostredie a brať do úvahy podnety, ktoré nám ponúka, organizácia nie je pružnou amébou, ktorá prelieva svoje tvary podľa toho, ako ju ovplyvňuje vonkajšie prostredie. Preto je potrebné hľadať a zvoliť si tú správnu mieru pružnosti, reaktívnosti a stability.

Jeden z typov vedenia, ktorý sa uplatňuje v strategickom riadení sa nazýva situačné vedenie. To znamená, že organizácia sleduje zmeny vonkajšieho i vnútorného prostredia, analyzuje ich a spracúva do strategických plánov. Ak dôjde k zmene prostredia, bude potrebné vysvetliť smerom dovnútra význam nových podmienok tak, aby sa dali zapracovať do strategického

plánu. Ak dôjde k zmene v organizácii, mali by sa tieto vnútorné zmeny vysvetliť smerom von tak, aby sa udržal alebo vytvoril súlad záujmov organizácie a verejnosti. Tieto postupy premietnuté do metafory o počasí a gumákoch by mohli vyzerať nasledovne:

*Ak vonku prší, PR ľudia hlásia organizácii, že si treba obuť gumáky. Ak gumáky nie sú na sklade, treba ich objednať. Ak navrhne nové vedenie organizácie každodenné nosenie gumákov, pretože je s ich údržbou menej starostí, potom je úlohou PR ľudí, aby verejnosti toto rozhodnutie zmysluplne vysvetlili. Ak však verejnosť toto vysvetlenie neprijme, ak pracovníci organizácie nebudú súhlasiť s nariadením, prípadne ak všetky gumáky rozožerú myši, potom musia PR ľudia plniť ďalšie a ďalšie úlohy: pracovať s verejnosťou, hlásiť zmeny vonkajšieho prostredia organizácii, tlmočiť rozhodnutie organizácie vnútornej verejnosti (svojím pracovníkom) atď.*

V uvedenom príklade ide o súbor mnohých činností. Public relations majú na starosti:

- Mapovať vonkajšie prostredie, hlásiť vonkajšie zmeny,
- zapracovať získané informácie do strategického plánu,
- vysvetliť verejnosti, čo sa deje v organizácii,
- reagovať na zmenenú situáciu zvonka i znútra,
- uskutočňovať public relations vnútri organizácie,
- vyhodnocovať a realizovať zmeny a možné nadväzné aktivity.

Z tohto pohľadu sú teda vzťahy s verejnosťou dôležitým nástrojom a pomôckou strategického plánovania a významne ovplyvňujú smerovanie organizácie. Miera, do akej sme, či nie sme schopní aktívne ovplyvňovať udalosti okolo nás, sa spája s pojmami **reaktívnosť** a **proaktívnosť**.

**Reaktívne PR** vznikajú ako reakcia na nejaký jav či podnet a ich cieľom je ochrana povesti (reagovanie na problémy, krízové public relations, zmeny vo vedení). Ak treba na niečo reagovať rýchlo, na dlhodobé strategické rozhodovanie sa príliš neobzeráme. Keď práve hasíme oheň, alebo staviame hrádze, nezafažujeme sa tým, čo máme oblečené a aká je ekologická únosnosť krajiny.

**Proaktívne PR** vychádzajú z prognóz a ich cieľom je vzájomné dlhodobé pochopenie a súlad záujmov organizácie a verejnosti. Ide o konkrétne uskutočňovanie programov, vytvorených v rámci strategického plánovania. Organizácia s takýmto prístupom vie, čo chce dosiahnuť a ako to chce dosiahnuť. Nečaká, či ju náhodou nepostihnú požiare alebo záplavy, ale dokáže sa na ne pripraviť. Samozrejme, že aj najproaktívnejšiu organizáciu môže zastihnúť veľká voda odtiaľ, odkiaľ ju nikto nečakal, a s takou údernosťou, že všetkých zmetie. Pravdepodobne už fakt, že organizácia aj v časoch blahobytu a rozkvetu myslí na takúto pohromu, jej neskôr pomôže, ak už nie predísť, tak rýchlejšie a lepšie zareagovať a čeliť katastrofe.

## Oblasti vzťahov s verejnosťou

Odborníci vymenúvajú nesmierne množstvo aktivít, spadajúce pod vzťahy s verejnosťou, počnúc výskumom verejnej mienky a jeho analýzou cez vytvorenie obojstrannej komunikácie až po zlepšovanie kvality výrobkov a služieb. V podstate niet v organizáciách miesta, kde by sa profesionáli public relations nemohli vybúriť. Čo si neziskové organizácie vyberú, závisí od zdrojov, ktoré majú k dispozícii, sfér ich záujmu (čo chcú dosiahnuť) a misie samotnej organizácie. Ovplyvniť ich môžu aj vonkajšie podmienky, dostupnosť médií a cieľové publikum, na ktoré sa chcú zamerať. Možno aj vy už public relations uskutočňujete a ani si to neuvedomujete – veď ku vzťahom s verejnosťou patria aj tieto oblasti:

- Výskum,
- práca s cieľovými skupinami, výstavy, kampane,
- budovanie identity organizácie,
- vzťahy s médiami,
- vzťahy s politickými štruktúrami (lobing),
- vzťahy s vnútornou verejnosťou (vo vnútri vlastnej organizácie),
- verejnoprospešné vzťahy, sociálna zodpovednosť organizácie,
- krízová komunikácia (riadenie počas krízových situácií).

Nezabúdajme, že PR bývajú orientované na rôzne „druhy“ verejnosti – na „vnútornú“, teda vlastných zamestnancov, na širokú i na konkrétnu cieľovú skupinu. Poznanie cieľového publika ovplyvňuje výber prostriedkov i účinky.

### Situácia v neziskových organizáciách

Sú to najčastejšie lídri, ľudia z kľúčových pozícií neziskových organizácií, ktorí k svojej práci pridávajú aj úlohu prezentovať organizáciu na verejnosti. Málokde zatiaľ nájdeme človeka, ktorý sa špecializuje na vzťahy s verejnosťou či na prácu s médiami (tlačový tajomník, hovorca), hoci nedávna minulosť už priniesla viaceré dobre pripravené mediálne vystúpenia neziskových organizácií či celého neziskového sektora.

Časté podcenenie tejto oblasti nie je jedinou slabou stránkou. K prekryvaniu viacerých funkcií a nedostatočnej profesionalite sa pridružuje chýbajúca koncepcnosť či absencia strategického myslenia. Len málokteré skupiny si uvedomujú, prečo a čo chcú robiť, koho chcú osloviť a aký jazyk majú používať. Slabé stránky sú však neraz vyvážené silnými – nadšením, prirodzenosťou a úprimnosťou, pružnosťou, hľadaním vlastných ciest a schopnosťou zastávať viac funkcií či silnou motiváciou.

Schodnou cestou je vyčleniť človeka, ktorý by sa staral o PR. Okrem schopností na túto prácu (komunikatívnosť, pružnosť, prehľad) by mal priamy a ľahký prístup k vedeniu. Činnosť spojená s prípravou a realizáciou vzťahov s verejnosťou je natoľko rôznorodá, že lídri by za ňu nemali nikdy niesť priamu zodpovednosť. Bude to líder, ktorý podáva na dôležitom stretnutí hosťovi ruku a prednesie prejav, ale nemal by to byť on, kto bude celé stretnutie organizačne zabezpečovať.

### Cvičenie 1: Využívate public relations?

*Cieľom tohto cvičenia je pomôcť vám zmapovať, čo všetko už v oblasti vzťahov s verejnosťou robíte (a možno si to ani neuvedomujete) a kde sú zatiaľ vaše slabé miesta. Skúste zodpovedať na nasledujúce otázky:*

- Vedia o vás ľudia tie podstatné veci? Ste pre nich „čitateľní“?
- Vníma vás verejnosť pozitívne? Ak áno, ako to viete?
- Vyhľadávajú a prijímajú spätnú väzbu (kritiku)? Ako?
- Viete, ako by ste zareagovali v nečakaných krízových situáciách?

*Ak ste na väčšinu otázok odpovedali „áno“ a odpoveď ste vedeli aj odôvodniť, znamená to, že máte predpoklady na využitie public relations v prospech vašej organizácie. Je dobré, keď si vás už ľudia všimli, keď poznajú vás a vaše myšlienky či aktivity. Ešte lepšie však bude, keď začnete budovať obojsmerné komunikačné kanály, nielen vysielat' o sebe signály.*



## Vzťahy s médiami

Vzťahy s médiami sú najdôležitejšou časťou vzťahov s verejnosťou, existovať však môžu aj samostatne. Ich budovanie je jemnou a dlhodobou záležitosťou, ktorú nemožno zúžiť iba na prípravu tlačových konferencií s občerstvením či na poskytovanie tlačových správ. Základnou a neodmysliteľnou podmienkou je vaša aktivita. Ak je organizácia aktívna, ocitá sa pri prameni s určitými informáciami – a práve možnosť poskytnúť tieto informácie a vaše myšlienky médiám a cez ne verejnosti ju robí dôležitou. Aby sme mohli vstúpiť do tejto zložitej, ale krásnej oblasti, skúsime sa dotknúť významu a fungovania médií.

### Význam médií

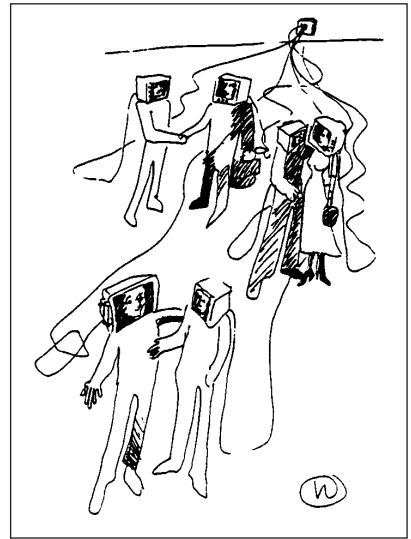
V rozvinutých demokraciách – ale nielen tam – neraz práve médiá a novinári prispeli k úspechu dobrej myšlienky, ochrane ľudských práv alebo odhaleniu škandálov. Význam médií je nesporne veľký – často sú katalyzátorom spoločenského a politického vývoja. Niektorí ľudia považujú médiá za dôležitý nástroj presadzovania určitého názoru či názorovej línie. („Informácie znamenajú moc: ak mám podiel na informáciách, mám podiel na moci.“) Na druhej strane sa možno stretnúť aj s názorom, že médiá sú biznis a informácie tovar, že cieľom médií je len zaplniť diery medzi platenými reklamami zaujímavým materiálom, aby sa reklama lepšie predávala.

S publicitou, ktorá je produktom takto ponímaných médií, sa potom spája mnoho sloganov: „Media can make us or break us“ – *Médiá nás môžu vytvoriť alebo zničiť*; „There is no such thing as bad publicity“ – *Niet zlej publicity (čiže nech sa o nás píše, ako chce, hlavne, že sa o nás píše)*.

Nemienime kritizovať ani jeden z týchto (a mnohých ďalších) prístupov. Chceme však o nich povedať viac pre prípad, že sa budú neziskové organizácie rozhodovať, či a do akej miery s médiami spolupracovať. Každá organizácia sa musí sama rozhodnúť, nakoľko chce využívať prostriedky a nástroje, ktoré využívajú jej partneri či protivníci; nakoľko prijateľné či neprijateľné sú pre ňu také pravidlá hry, s ktorými sa neziskový sektor vždy nestotožňuje, a proti ktorým občas dokonca bojuje.

**Známy americký publicista a ochranár Jerry Mander dlhé roky úspešne pracoval v televízii. Postupne však dospel k názoru, že ide o nástroj manipulácie, preto z televízie odišiel a nikto ho už nikdy nepresvedčil, aby poskytol tomuto médiu interview. Svoje postoje jasne vysvetlil v knihe „Štyri dôvody, prečo treba zrušiť televíziu“. Takýto postoj mu však nebránil naďalej pracovať s inými médiami a snažiť sa ich prostredníctvom presadiť niektoré myšlienky na podporu demokracie, rovnakých práv či životného prostredia.**

U nás sú médiá veľkou arénou, kde sa uskutočňuje reflexia súčasného stavu našej (ešte vždy sa transformujúcej) spoločnosti. Aj prostredníctvom nich získavajú ľudia informácie, na základe ktorých sa rozhodujú. Mediálna činnosť môže prispieť k tomu, ako bude verejnosť vnímať mimovládne organizácie a nakoľko budú ochranári, predstavitelia charity či iní aktivisti pre verejnosť čitateľní a vierohodní. Keď je obraz organizácie prijateľný alebo ľudí zaujme, premietne sa to do názorovej i finančnej podpory verejnosti. Váha postojov neziskových organizácií sa zvyšuje tým viac, čím viac sa s nimi verejnosť stotožňuje. Vynikajúcu



akciu s množstvom ľudí, ktorým nikto nevezme silný zážitok, možno zatieni menšia aktivita, z ktorej zábery sa objavili na čelných stránkach novin alebo v televíznych správach.

Všetky výstupy našej práce majú význam a pôsobia na iných. Pôsobíme my, naše vyjadrovanie sa, sila a vyargumentovanosť našich myšlienok, jasnosť postojov a možnosť stotožnenia sa s nimi, tón hlasu, logo, listy a publikácie, vystúpenia v médiách... **Žiadna koncepcia práce s médiami však nenahradí chýbajúcu koncepciu našej činnosti.**

### Cvičenie 2: Využívate prácu s médiami?

*Ak sa vaša organizácia rozhodla spolupracovať s médiami a s ich pomocou dosiahnuť ciele, skúste najprv zmapovať svoju pozíciu a položte si na začiatku niekoľko otázok:*

- Viete, čo je to komunikačná / mediálna stratégia? Ak áno, máte ju?
- Máte adresár novinárov? Stretávate sa s nimi pravidelne?
- Viete, čo chcete, aby o vás v novinách písali?
- Uverejňujú vám v novinách či časopisoch materiály?
- Usporiadali ste už tlačovú konferenciu?
- Máte hovorca alebo človeka, ktorý sa systematicky venuje práci s médiami?
- Máte vlastnú výstrižkovú službu, sledujete tlač a médiá?
- Máte vlastný hlavičkový papier, logo organizácie, časopis, vývesku?
- Hovorí vám známi, že čítali váš článok, videli vás v televízii?

*Ako dopadli vaše odpovede? V tomto cvičení nešlo o vyhodnotenie toho, čo je správne a čo nie, ale o zmapovanie vašej situácie. Pravdepodobne nie je až také zlé, ak ste zatiaľ nepripravili tlačovú konferenciu alebo nemáte hovorca. Horšie by bolo, keby ste dost veľký počet činností robili bez toho, aby ste vedeli, prečo a pre koho ich robíte (teda bez stratégie) a s akým účinkom. Ak ste zoznamy robili osobitne viacerí, porovnajte si ich. Možno vás napríklad prekvapí, že hoci ste oficiálne nikoho nomenovali do funkcie hovorca, niekoho tak ostatní vnímajú.*

## Masová komunikácia

Ak chceme hovoriť o médiách, pár slov treba venovať aj komunikácii cez médiá, masovej komunikácii. Spoločenská komunikácia je mnohoúrovňový a mnohorozmerný spoločenský proces. Denne sa aktívne i pasívne stávame účastníkmi množstva komunikačných procesov, ktoré z interpersonálneho pohľadu mapuje kapitola o komunikácii.

Špeciálnym prípadom komunikácie je **masová komunikácia**. Podľa definície ide o proces šírenia informácií pomocou špeciálnych prostriedkov (technicky i inštitucionálne vymedzených) na veľké, rozptýlené publikum. Masová komunikácia je neosobná, **vysielač (komunikátor)** a **prijímač (recipient)** sú od seba priestorovo a časovo vzdialení. Komunikátor chce správu odovzdať recipientovi, preto si musí zvoliť správne informačné kanály, zabrániť informačným šumom a vybrať si správne prostriedky. Mimovládne organizácie sú komunikátormi i recipientmi zároveň. Sami sú nástrojom, ktorý vstupuje do sveta, kde chcú niečo presadiť a zmeniť, ale zároveň sami počúvajú (či nepočúvajú), keď sa im niekto pokúša doručiť iné posolstvo.

Americký sociológ B. Berelson rozložil komunikačný proces na viaceré zložky. Je dobré si ich zapamätať, pretože vytvárajú logickú štruktúru, ktorá nám pomôže pri príprave mediálnej stratégie.

Dôležité je,

- kto komunikuje,
- čo (aké posolstvo) komunikuje,
- akými prostriedkami,
- komu,
- prečo,
- s akým účinkom.

### Komunikačné šumy

V kapitolách o komunikácii a marketingu sa dočítate viac o tom, kde všade môže dôjsť ku komunikačným skresleniam a šumom, ktoré sťažujú dorozumenie. Obrazne povedané, čím viac schodov je medzi tými, ktorí stoja na konci a na začiatku schodiska, tým horšie sa budú počuť. Toto skreslenie sa môže minimalizovať, ak „zídeme po schodoch“, ak si nezabudneme prostredníctvom spätnej väzby stále potvrdzovať, či naše posolstvo zasiahlo toho, koho malo, a tak, ako sme to chceli. Keď nás pozvú do rozhlasu, určite je príjemné a relatívne bezpečné nerušene hlásať svoje myšlienky do éteru, ak však chceme získať živú odozvu, trúfnime si na priame otázky poslucháčov. Dialóg a spontánne reakcie často zaujmú poslucháčov oveľa viac, ako vopred pripravená prednáška.

## Mediálne stratégie

Ak sa vaša organizácia rozhodla, že pre prácu, ktorú robí, je dôležité využívať médiá, nastal čas venovať sa plánovaniu a realizácii mediálnej stratégie. Mnohé veci z kapitoly o strategickom plánovaní možno využiť práve na tomto mieste.

Pri príprave mediálnej kampane je otázka „**Ako to budete robiť?**“ až posledná. Najprv by ste si mali povedať, **čo** chcete komunikovať, **pre koho** a **čo tým chcete dosiahnuť**. Spomeňte si na kroky strategického plánovania a tri základné okruhy otázok: **Kde sme? Kam sa chceme dostať? Ako sa tam dostaneme?**

- **Odpovedzte si na otázku, prečo chcete pracovať s médiami.**

Na tvorbe mediálnej stratégie by sa mali podieľať vedúce osobnosti organizácie – takúto právomoc nestačí delegovať len nejakej komisii či jednotlivcovi. Využite tvorivosť a zapojenie sa vašich ľudí. Najprv si však povedzte, na čo vlastne máte sily a čo chcete dosiahnuť. Aká veľká je vaša organizácia? Sú vašou náplňou aktivity, o ktorých stačí raz za čas informovať v miestnej tlači a raz za rok pripraviť deň otvorených dverí? Alebo sa zameriavate na lobing a uvedomujete si, že vhodnou cestou na ovplyvnenie tvorby určitých zákonov bude veľká kampaň? Nie vždy musí byť kampaň či nabitý plán tlačových konferencií pravým riešením – závisí to na vašej veľkosti, aktivitách či cieľoch.

- **Vyjasnite si svoje mediálne ciele.**

Čo chcete mediálnou prácou (kampaňou) dosiahnuť? Aké zmeny chcete vyvolať vo verejnosti? Kto je vaša cieľová skupina? Čo chcete dostať do médií? Čo chcete, aby o vás traveli titulky? Čo chcete, aby si ľudia mysleli, vedeli či konali po vypočutí vášho posolstva?

- **Určite, v akej pozícii sa v súčasnosti nachádzate.**

Sledujte, akú pozíciu zaujímajú médiá pri prezentácii „vašej“ témy. Kde práve ste? Aké

zdroje máte k dispozícii? Ktorých novinárov poznáte? Kto z vás vie dobre rozprávať, štylizovať či fotografovať? Ako s vaším posolstvom korešponduje súčasná politická či hospodárska situácia? (Dôkladne využite analytické metódy, opísané v kapitole o strategickom plánovaní.)

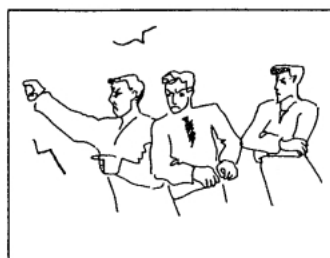
- **Rozhodnite sa, ako budete svoje ciele naplňovať.**

Okrem postupov, ktorými sa budeme zaoberať v tejto kapitole, môžete využiť skúsenosti marketingu – dalo by sa predsa povedať, že „umiestňujete myšlienky na trhu informácií“, alebo sa snažíte podporiť realizáciu poslania vašej organizácie.

Jedným z najpodstatnejších krokov mapovania pozície je definovanie cieľovej skupiny. Kto je vašou cieľovou skupinou, aké má táto skupina potreby a aký prospech jej vaša myšlienka prinesie? Ľudia, na ktorých sa budeme celý čas obracať, nikdy nie sú len anonymné postavy v dave, ale veľmi konkrétne bytosti s vlastným životom, predstavami, túžbami, jazykom a hodnotami. Od definovania cieľovej skupiny budú závisieť mnohé nasledujúce kroky: rámcovanie témy, vytvorenie posolstva, výber médií.

## Cieľová skupina

Pri práci s médiami a pri akomkoľvek stretnutí s vonkajšou i vnútornou verejnosťou (našími pracovníkmi či kolegami) nesmiete zabúdať, koho ako oslovíte. Na ľudí sa možno pozrieť z hľadiska „presvedčenosti“ o myšlienke, ktorú ponúkame, ale aj z hľadiska toho, akú **konkrétnu cieľovú skupinu** s konkrétnymi potrebami reprezentujú.



Skúsenosti ukázali, že **presvedčených** zväčša netreba presviedčať. Argumenty už poznajú a mohli by sa začať nudiť alebo cítiť dotknutí opakovaním známych vecí. Väčšmi potrebujú podporu a ocenenie, než plamenné argumenty. Sami zväžte, či má význam plytvať rečníckym umením na **ľudí s opačným názorom**. Neochvejne bránia svoje pozície a vopred odrážajú akékoľvek pokusy – racionálne i emocionálne – o ovplyvnenie. Ich negatívny postoj sa vašou snahou často len posilňuje. Váhavo, ale predsa sa na vás nenápadne cez plece obzerá veľká skupina **nerozhodných**. Ešte nemajú vyhranený názor, ale ak ich zaujmete, neodmietnu vás počúvať. Poskytujú najväčšie pole pôsobnosti: obracajte sa priamo na nich! Čo ich najviac zaujme? Ukázalo sa, že nie vždy práve informácie spôsobujú zmenu postojov. Na ľudí vplyva neverbálna komunikácia a príťažlivé slová, zrozumiteľný jazyk, príbehy, ktoré im hovoria z duše, spätosť s ich vlastnými problémami, to, v mene koho hovoríte, či sa s vami môžu stotožniť, či vám môžu veriť.

Viete, koho chcete osloviť, kto je vašou cieľovou skupinou? Z kapitoly o marketingu vieme, že ide o ľudí, ktorým ponúkate nejaký produkt, službu alebo myšlienku. Je vaša cieľová skupina veľká alebo malá? Viete ju určiť? Bude sa v priebehu kampane meniť? Na začiatku môže byť cieľom zasiahnuť len úzku cieľovú skupinu, napríklad odborníkov, neskôr sa však môžete pokúsiť osloviť mladých ľudí, ženy z domácnosti, širšiu verejnosť...

## Kroky mediálnej stratégie

- **Vytvorte si hlavnú myšlienku kampane (posolstvo), slogan, zrozumiteľné heslo.**

Posolstvo by malo byť jednoduché a pôvodné, príťažlivé a zrozumiteľné. Malo by byť vyjadrené vašimi slovami, ale tak, aby mu cieľová skupina porozumela. Slogan nie je totožný s posolstvom, ale vychádza z neho. Posolstvo je sejf s vysokou sumou, slogan je heslo, ktoré ho otvára. Slogan je farebnou šatkou na pekne oblečenej žene, ktorú si všimneme už z diaľky, signálnou vlajkou priťahujúcou pozornosť. Dobrý slogan sa stane ústredným motívom kampane. Je dobré nájsť si známu osobnosť, ktorá by vaše posolstvo podporila.

- **Pripravte si kalendár alebo plán tlačových udalostí.**

Čo je už dané okolnosťami, situáciou? Na čo môžete reagovať? Aké ďalšie udalosti sa uskutočnia? Ako často bude treba písať do novín, pripravovať tlačové konferencie? Čo chcete dosiahnuť za týždeň, mesiac, za rok? A pozor: potrebuje vôbec vaša organizácia mediálny plán, ak napríklad robíte akciu raz do roka?

- **Identifikujte mediálne možnosti a výstupy.**

Aká má byť miera kampane, cez aké médiá sa dostanete k cieľovým skupinám? Aká je štruktúra, čítanosť, počúvanosť, dôveryhodnosť a dostupnosť jednotlivých médií? Aké zdroje (ľudské, materiálové, finančné, kontakty) máte k dispozícii?

- **Nájdite slová a argumenty, rámcujte tému.**

Myšlienky a aktivity prezentujte pre verejnosť zrozumiteľne a príťažlivo. Pripravte si kľúčové slová, veľmi dobre sa zabezpečte argumentmi. Ku každému človeku si nájdite cestu cez jeho osobný systém potrieb a hodnôt.

### Cvičenie 3: Tvorba mediálnej stratégie

*Toto cvičenie vám pomôže pri tvorbe vašej mediálnej stratégie, preto na nasledujúce otázky odpovedzte čo najkonkrétnejšie:*

- Aké sú vaše mediálne ciele? Ako sú časovo ohraničené?
- Kde sa v súčasnosti nachádzate (zdroje, vonkajšie a vnútorné prostredie)?
- Na akú cieľovú skupinu sa obraciate?

- Aké je vaše posolstvo?
- Aké argumenty a kľúčové slová si zvolíte?
- Čo chcete, aby hovorili titulky? Aké články by ste o sebe chceli čítať?
- Aké formy práce s médiami využijete?
- Aké médiá chcete využiť?
- Aké bude časovanie akcie?

Skúste si niektoré otázky položiť aj naopak:

- Aké najhoršie titulky by sa mohli v médiách objaviť?
- Aké najhoršie články si viete predstaviť?
- Akým kľúčovým slovom by ste sa radi vyhli?
- Čo pre to môžeme spraviť?

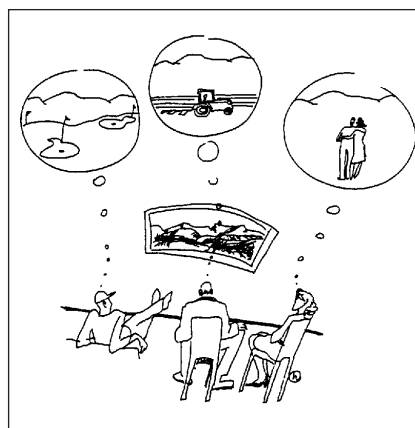
Negatívnu i pozitívnu cestou sa môžete dostať k jasnejšej predstave o tom, čo chcete dosiahnuť. Najdôležitejším výstupom vašej snahy by malo byť okrem prehľadného plánu vytvorenie jednoduchej a jasnej správy (posolstva), akejsi minimisie, ktorá by sa týkala konkrétnej kampane, aktivity či myšlienky.

## Rámcovanie témy

Ak chcete osloviť všetkých, neoslovíte nikoho. Pre prírodu aj spoločnosť platí, že sa skladá z množstva rôznorodých jednotlivcov, záujmových, sociálnych a iných skupín. Neexistuje **typický** či **univerzálny čitateľ, poslucháč** či **divák**.

Rôznorodú skupinu by ste mali oslovovať pestrým a rôznorodým jazykom. Hovorte cez prizmu problémov, ktoré týchto ľudí trápia. Rozmeňte svoje argumenty na drobné, dostaňte ich ku každému človeku cez jeho osobný systém potrieb a hodnôt. Nezabúdajte, že ľudia môžu vidieť veci inými očami ako vy, pretože vyrastali v inej kultúre či prostredí, majú iné vzdelanie, priatelili sa s inými kamarátmi. Zistiť a pochopiť tieto odlišné pohľady vám nepomôžu nijaké výskumy, ak sami nebudete aktívne počúvať a akceptovať odlišnosti.

Cieľ kampane zamerajte na skupinu ešte nerozhodnutých ľudí, ktorých možno



presvedčiť či zmeniť. Nikdy nezačnite s vlastnými potrebami, ale priblížte sa k ich oblastiam záujmu. Argumenty, ktorým ľudia nerozumejú (alebo sa ich netýkajú), prechádzajú mimo nich. Ak bude pre cieľovú skupinu dôležité zdravie detí či dostatok pracovných príležitostí, „zarámčujte“ tému týmto problémom, postavte argumentáciu na tomto princípe.

Rozdielne cieľové skupiny sa orientujú na rozdielne médiá (a naopak). V denníku, zameranom na hospodárstvo sa netreba báť zložitejších argumentov, pretože čitatelia budú pravdepodobne vzdelanejší, stredného veku. V ženskom týždenníku zaujmete argumentmi a príkladmi, blízkymi ženám, možno emocionálnymi príbehmi... Aj argumenty, akokoľvek zrozumiteľne budú podané, treba dávkovať ako vzácny liek a nie ako studenú sprchu. Vy sami ste sa k argumentom, ktoré používate, prehrýzali často týždne a mesiace a teraz ich chcete vychrliť na ostatných za pár minút. Nemusíte povedať všetko, radšej vzbudte túžbu po pokračujúcej komunikácii.

Ponamáhajte sa a zozbierajte najčastejšie a najprovokatívnejšie otázky, pochybnosti či poznámky, ktoré sa spájajú s vašou témou (kampaňou). Ak začnete s niektorou z nich a zaujímavu ju zodpoviete, pritiahnete tým pozornosť.

V priebehu kampane sa niekedy ukáže potreba prerámčovať (preformulovať, zmeniť jazyk, argumenty, formu posolstva) tému, niekedy to však urobí sama verejnosť či jej predstavitelia.

*V priebehu kampane proti výstavbe vodného diela Gabčíkovo došlo k prerámčovaniu témy. Ochránari používali ako kľúčové slová veľmi abstraktné výrazy „hrozba ekologickej katastrofy“, „dedičstvo stalinizmu“. Ľudia zaangażovaní na výstavbe však dokázali v čase narastajúceho hľadania národnej identity tému prerámčovať do možno takisto abstraktných, ale žiadaných slov: „ekonomická sebestačnosť Slovenska“ či „slovenská samostatnosť“, ktoré zostali veľmi úspešným symbolom Gabčíkova až dodnes. Dôležitá bola aj skutočnosť, že environmentalisti zostali argumentačne skoro celý čas na platforme „proti“ (proti výstavbe, proti ničeniu prírody), a nedokázali jednoznačne ponúknuť obraz „za“.*

Kľúčovou je definícia a interpretácia symbolov kampane. Nezávislosť krajiny, rodina, sloboda, mier, bezpečie, práca, čisté životné prostredie sa považujú za pozitívne symboly a hodnoty. Ničenie týchto symbolov, pornografia a násilie za negatívne. Dôležité je povedať, či ste **proti niečomu** alebo **za niečo**. Ste za čistý vzduch, alebo proti znečisťovaniu? Ste proti kriminalite, alebo za pokojný a bezpečný život? Aj takéto rozhodnutie patrí k zarámčovaniu témy, i keď je zdanlivo nedôležité, môže podstatne ovplyvniť jej vyznenie.

Všetko, čo chcete porozprávať, rozprávajte ľudskou rečou a cez ľudské príbehy. Vedecká myšlienka je abstraktná: môžete rozprávať o dusičnanoch na Žitnom ostrove či o leukémii, a nikto nezareaguje. Keď však opíšete konkrétny príbeh dievčatka, ktoré zomrelo, pretože pilo kontaminovanú vodu, alebo uverejníte fotku chlapca, ktorý čaká na operáciu, pritiahnete pozornosť.

Ak máte ústredné myšlienky, kľúčové slová a slogan jasné, zoznámte s nimi organizáciu. Nie je zmyslom, aby ich všetci začali bezducho opakovať, ale aby ich vedeli použiť vtedy, keď treba. Nezabudnite: správa musí byť jasná, zrozumiteľná, zaujímavá, podaná slovami vašich adresátov. Ustavične si overujte, aký je účinok vášho posolstva.

### Rámček 1: Focus skupina

Reakciu ľudí na vaše posolstvo, argumenty a symboly si možno vyskúšať vo „**focus**“ skupine. Takéto skupiny využívajú firmy, aby zistili, ako ľudia zareagujú na nový výrobok či jeho kampaň. Skupinu (zostavenú z takej vzorky ľudí, aká má byť vaša cieľová skupina) vedie skúsený facilitátor (psychológ), ktorý v riadenom rozhovore zisťuje, na čo ľudia reagujú pozitívne, na čo negatívne, akým typom a príkladom argumentácie sú otvorení. Ak nemáte možnosť zostaviť focus skupinu, využite dobrovoľníkov, susedov a priateľov, aby ste zistili, ako prijímajú vašu argumentáciu.

## Možnosti práce s médiami

Nebudeme sa zhovárať o delení médií – dnes ho azda dobre poznajú aj školáci. Len čo sa začnete vážne zaoberať prácou s médiami, pravdepodobne sami zistíte, kto je šéfredaktorom novín, kam píšete, akú orientáciu a cieľovú skupinu tieto noviny majú, ktorý redaktor má na starosti zdravotníctvo, školstvo či životné prostredie. Podstatné je poznať médiá z hľadiska **periodicity, pôsobnosti a cieľových skupín** i z **hľadiska formy práce a výsledku**, ktorý umožňujú dosiahnuť. Mnohé podrobné informácie o médiách sa dozviete z tiráže alebo z vysielaných titulok, čo sa však nedozviete, je otázka dôveryhodnosti. Ináč vyznie správa v bulvárnych novinách, ináč v serióznom týždenníku. Je dôležité uvedomiť si danosti médií a prispôbiť im svoju informáciu.

- **Tlačené médiá** (noviny, časopisy) vyžadujú od čitateľa sústredenie, nemožno sa im venovať úchytom, ako televízii či rozhlasu, ktoré možno sledovať aj pri rannom holení či pri príprave večere. Ľudia si pre ne často vyhradia „svoj“ čas, napríklad pri káve. Najmä denníky určitého typu ponúkajú obsiahlejšie a závažnejšie informácie, napríklad celostránkové rozbor, komentáre či reportáže. Suma informácií, ktorú dokážu svojim čitateľom (ak ich zaujmú) odovzdať, je značná. Dôležitým faktorom, ktorý rozhoduje, či ľudia čítajú noviny alebo sledujú televíziu, je vzdelanostná úroveň.
- Prioritou **rozhlasu** je hovorené slovo a hlasový prejav. Rozhlas je pohotovejší, aktuálnejší a bezprostrednejší ako tlačené médiá, pri priamom prenose poskytuje možnosť priameho vtiahnutia do deja. Program musí byť „počúvateľný“ – musí mať spád, a pretože poslucháč nemá možnosť vrátiť sa k odvysielanému textu, posolstvo musí byť jednoduché a zrozumiteľné, téma logicky členená. Rádio je na prenos určitých dát lepšie ako televízia, pretože je v ňom menej vizuálneho rozptyľovania. Veľmi dôležitý je v rádiu hlas, pretože toto médium ponecháva veľký priestor na dotvorenie.
- **V televízii** je nosný obraz. Prieskumy vravia, že iba 15 – 20 % pozornosti venujú televízni diváci slovám, zvyšok zaberá vizuálna informácia. Televízia preto kladie dosť vysoké nároky na vzhľad účinkujúcich, program musí byť nielen „počúvateľný“, ale aj „pozerateľný“, nehovoriac o dôležitej harmónii oboch zložiek. Vaše posolstvo sa vo vhodnom vysielacom čase dostane k obrovskému množstvu divákov, prítomnosť televízneho štábu však môže narušiť intímnosť a prirodzenosť vašej akcie.

**Sledovanosť** médií sa spolu so zložením divákov a poslucháčov mení. Najväčšia býva v špičkách – ranných, poludňajších, večerných, ale závisí to aj od počasia, aké práve vládne. Prime time (najsledovanejší, najcennejší vysielací čas) však nemusí byť vždy len o ôsmej večer. Pre detského diváka (a s ním aj pre mnohých rodičov či starých rodičov) môže byť tento čas napríklad o piatej poobede, keď beží populárna detská relácia. Prime time sa teda mení podľa toho, komu a aké posolstvo chceme odovzdať. Ak sa dostanete do elektronických médií, vždy si skúste predstaviť nielen to, koho oslovujete, ale aj do akej nálady mu vstúpíte. Bude mať práve teraz chuť sústrediť sa na závažné veci, prijme niečo burcujúce, alebo by teraz radšej privítal niečo, čo mu zlepší náladu, zaujme ho vtipom? Ďalšou cennou informáciou je pre vás **čítanosť** tlačených médií. Koľko a akých ľudí číta určitý denník, týždenník, časopis? Zaujímavým kritériom je aj **periodicita**, ktorá umožňuje odpovedať na otázku, kedy a ako často sa vaše správy k ľuďom dostanú. Aký je **dosah** médií – ide o médiá lokálne, regionálne alebo národné?

Ak sa chcete v práci s médiami profesionalizovať, určite si **hovorca**. V príručkách sa dočítate, že by to mal byť človek s prehľadom, pružný, s príjemným a sebavedomým vystupovaním. Mal by mať dobré prezentačné schopnosti v rozhlase, televízii či v osobnom kontakte a priamy prístup k informáciám. Čo však znamená „príjemný“? O tom rozhodnete len vy a ľudia,



na ktorých sa budete obracať. Určite existujú isté kritériá „príjemnosti“, ale prekážkou nemusí byť ani veľký nos či chrapľavý (ale zrozumiteľný) hlas, ak ich hovorca dokáže prezentovať ako svoje prednosti. Podstatnou podmienkou je, aby to s médiami jednoducho vedel.

Dobrá vzťah s novinárom nemožno vytvoriť za noc – ide o dlhodobú, systematickú záležitosť. Nech to znie akokoľvek priamočiara, hlavným zmyslom práce s médiami je dostať do nich svoju tému. Nejde však o jednostranné „využívanie“ novinárov – spolupráca s nimi vás môže obohatiť: nastaviť vám zrkadlo, poskytnúť spätnú väzbu, prispieť informáciami, ku ktorým nemáte prístup, rozšíriť vám obzor. Aby sa takýto vzťah udržal, ani jedna strana by ho nemala zneužiť. Čestnosť je jeho základnou podmienkou. Na začiatku však treba pre takýto vzťah niečo spraviť. Nečakajte, kým vás novinári zavolajú, hoci aj to sa stáva. Pravidelne poskytujte materiály, buďte v telefonickom či osobnom kontakte, nezabúdajte na spoločenské príležitosti. V USA napríklad patrí k bežným prácam tlačového tajomníka stráviť s novinármi jeden či viac pracovných obedov do týždňa – u nás sa môže zmysluplné stretnutie uskutočniť aj pri káve alebo čaji.

Netreba byť stále k dispozícii a stratiť súkromie – dôležité je zvážiť si, kedy a prečo musíte byť zastihnuteľní. Žiadajte a ponúkajte profesionálnosť: ak sa pripravujete vy, mal by sa pripraviť aj novinár.

***Na svetový Deň zdravia (7. apríl) pripravili ochranári, nespokojní s množstvom tabakových reklám v uliciach miest, happening – „Pohreb Marlboromana“. Príprava bola veľmi dobrá, na miesto akcie prišlo vyše 15 novinárov a fotografov, dokonca redaktor s možnosťou priameho vstupu do rozhlasového vysielania. Aktivisti sa však oneskorili zhruba o polhodinu. Hoci sa happening nakoniec vydaril, viacerí novinári boli rozladení, pretože museli tak dlho čakať a dali to organizátorom pocítiť.***

Neodmysliteľným podkladom pre vaše kontakty je **zoznam novinárov**. Pravidelne ho dopĺňajte a aktualizujte. Zaznamenávajúte si, komu ste poslali aké materiály, kto bol na akej konferencii či akcii, o aké oblasti má hlavne záujem.

## Ako dostať tému do médií

Nezabudnite, že témy sa dostávajú do médií podľa istých pravidelných vzorcov, hoci ani tu nemožno vylúčiť zmenu. Väčšina tém má rôzne uhly, z ktorých sa ich možno zmocniť, nosný však vždy býva príbeh. Využite súvislosti, senzácie, zmeny hodnôt. Využite voľby na to, aby ste politickým predstaviteľom kládli otázky o ich názoroch na horúce témy, a potom ich prezentovali. Skúste pre vašu publicitu využiť významné dátumy (Deň detí, Deň vegetariánov, Deň Zeme či zdravia). V niektorých krajinách, hlavne v USA, venujú významné spoločnosti i neziskové organizácie obrovské peniaze, aby získali miesto v úvodníkoch. Sú si vedomé, že práve úvodníky a komentáre čítajú ľudia, ktorí prijímajú rozhodnutia (decision makeri) a vytvárajú verejnú mienku (opinion makeri). Mnohé dobrovoľné skupiny si takéto veľké peniaze na platenú reklamu nemôžu dovoliť, majú však iné možnosti, ako sa dostať do dôležitých článkov: byť uprostred diania, zasahovať do histórie, prísť so zaujímavými aktivitami – ťahákmi.

***V britskom Parlamente sa mal prejednávať zákon o znížení finančnej pomoci rozvojovým krajinám. Progresívne skupiny sa rozhodli pritiahnúť k tomuto problému pozornosť médií. V deň prejednávania prišli pred Parlament štyria jazdci na koňoch, oblečení ako apokalyptickí jazdci, predstavujúci všetko to, čo by mohlo postihnúť rozvojové krajiny v prípade odmietnutia pomoci. Myšlienka bola nenáročná, ale vizuálne taká zaujímavá, že sa dostala do hlavných spravodajských a publicistických programov. Bez toho, aby si skupina musela platiť drahý vysielací čas, dostala sa so svojím posolstvom na obrazovky.***

## Na záver ešte pár tipov:

- Aktuálne informácie posielajte nielen do tlačových agentúr, ktoré ich pošlú ďalej, ale aj priamo do novín. Rozhodnite sa podľa času, ktorý máte k dispozícii, i podľa toho, či chcete zvýšiť pravdepodobnosť uverejnenia správy.
- Šéfredaktora oslovujte len vtedy, ak ide o veľmi dôležitú akciu, zásadnú vec. Obracajte sa na neho aj vtedy, keď žiadate tlačovú opravu.
- Do vytipovaných médií pošlite vždy aspoň fax s krátkym oznamom, čo chystáte, čo bolo (veci dôležité!). Hoci sa správa nemusí dostať na stránky novín, informujete tým novinárov a udržujete kontakt.
- Ak máte možnosť získať zo zahraničia filmy (betakamy) s vysielacími právami, urobte to, lebo ak ich poskytnete zadarmo, je väčšia šanca, že ich televízia odvysiela. To isté platí o získavaní zahraničných materiálov či fotografií s copyrightom pre tlačené médiá.
- Nezabúdajte na uzávierku a na všetky časové, technické či iné ohraničenia, ktoré sa môžu v jednotlivých médiách vyskytnúť.

*Viaceré bratislavské ochranárske skupiny sa pri príprave na Deň Zeme spojili a svoje aktivity situovali do centra mesta pred radnicu. Patrilo k nim postavenie vizuálne veľmi zaujímavej sochy – stromu z odpadkov a vystúpenie známeho naivného divadla. Akcia bola načasovaná deň pred významným sviatkom tak, aby stihla uzávierku, bola výborne pripravená a vyzerala veľmi atraktívne. Na druhý deň sa vo všetkých mienkotvorných denníkoch objavil na titulnej stránke veľký obrázok i s komentárom.*

*Aktivisti sa podieľali aj na tvorbe veľkoplošných plagátov s protitabakovou tematikou na Deň zdravia. Plagáty maľovali skupiny detí a mladých ľudí. Miesto: ďaleko od centra, čas: nedeľa neskoro poobede, hoci bol Deň zdravia už v pondelok. Viacerí novinári a fotografi lokalitu vôbec nenašli – keby sa im to však aj podarilo, nestihli by nedelňú uzávierku. Veľmi príťažlivá akcia sa neobjavila v ani jednom médiu.*

## Formy práce s médiami

Na nasledujúcich riadkoch vám predstavíme niekoľko konkrétnych možností práce s médiami. Ide o tlačovú konferenciu, briefing, tlačové telefonáty a materiály, tlačovú správu a oznam, o poskytnutie interview. Vždy majte na mysli, komu sa chystáte niečo povedať alebo napísať, či sa zvolená forma hodí práve pre účel, ktorý chcete dosiahnuť. Po každom poskytnutom interview či zorganizovanej tlačovej konferencii sa stretnite a spravte skupinové hodnotenie. Poskytnite si spätnú väzbu a nezabudnite sledovať všetky výstupy v médiách. Môžete tým zlepšiť komunikáciu s cieľovou skupinou a prehĺbiť efektivitu svojej práce.

### Tlačová konferencia

Zvolajte ju len vtedy, keď máte naozaj čo povedať a keď ste rozhodnutí, že práve tlačová konferencia je najvhodnejším prostriedkom na to, čo chcete dosiahnuť. Ak je tlačová konferencia dobre pripravená, je veľmi pravdepodobné, že sa vaše posolstvo dostane do novín. Nezabúdajte, že ste proaktívni a že na pôde, ktorú ste si sami určili, ponúkate vami zvolené informácie. (Samozrejme, že tlačová konferencia je vhodnou formou aj vtedy, keď treba reagovať na určité udalosti – predložený vládny program, útoky na organizáciu.)

Na základe cieľov, terčov a požiadaviek vytvorte kľúčové body tlačového stanoviska. Pýtajte sa:

- Aké sú ciele konferencie?
- Čo chcete dosiahnuť?
- Čo chcete, aby po nej novinári vedeli?
- Čo chcete, aby bolo publikované?
- Čo treba spraviť, aby novinári prišli?

Pozvánky adresujte **do redakcie** i do **vnútorného spravodajského okruhu** tlačovej agentúry.

Vaša pozvánka bude mať určite konkurenciu v mnohých ďalších materiáloch, ktoré denne do novín prúdia. Ťahákom sa môže stať zaujímavý program, grafická úprava, ale aj účasť významných osobností. Nepripravujte program na viac ako hodinu vrátane otázok, ktoré sú hlavným programom konferencie, ináč novinári zaspia alebo odídu. Program by mal mať spád a vnútornú dramaturgiu, ponúknuť posolstvo. Pri výbere rečníkov sa ubezpečte o ich prezentačných schopnostiach, presne sa dohodnite, s čím vystúpi. Vhodné materiály a ich distribúcia vám ušetrí množstvo času. Zabezpečte ich v dostatočnom množstve a kvalite – niekedy berú novinári materiály aj pre svojich kolegov.

Radšej vyberte miesto na neutrálnej pôde, ale ak nájdete priestory, viažuce sa k téme a podporujúce vyznenie vášho posolstva, neváhajte. Hlavnými kritériami sú ľahká dostupnosť pre novinárov a vhodnosť na konanie akcie (bez hluku, ruchu). Zaujme aj výzdoba miesta detskými kresbami alebo plagátmi. Ak ste zaujímaví, novinári vydržia aj bez pohostenia. Obsluha počas konferencie môže okamžite pritiahnúť pozornosť a vaše starostlivo pripravené posolstvo zanikne v štrnganí kávových šálok a lyžičiek. Účasťou na konferencii sa nič nekončí. Urobte si prezenčnú listinu prítomných novinárov, overte si kontakty, opýtajte sa na záujem o zasielanie materiálov. Ak ste niekomu niečo sľúbili, splňte to čím skôr.

## Briefing

Briefing pravidelnejšie informuje novinárov, ide hlbšie ku koreňu veci. Základný rozdiel medzi briefingom a tlačovou konferenciou je v dĺžke, význame a počte novinárov. Na briefingu očakávame 4-6 novinárov, ktorým by sme chceli ponúknuť informácie o určitej téme. Nízky počet novinárov a organizátorov (maximálne traja) umožňuje zodpovedať všetky otázky a oveľa hlbšiu komunikáciu. Briefing je uvoľnenejší a neočakávajú sa z neho tlačové výstupy, pozývajú sa hlavne novinári, ktorí už prejavili záujem o tému. Príprava je podobná príprave tlačovej konferencie. Briefingy sa odporúča organizovať pravidelne, ale minimálne raz za mesiac. Samozrejme, že to platí len vtedy, keď máte o čom informovať.

## Tlačové telefonáty

Telefón je najrýchlejším prostriedkom, ako vás novinári dostihnú (a vy ich). Aby ste ho dokázali úspešne využiť, treba podniknúť niekoľko krokov. Novinári sú často presýtení materiálmi, ktoré sa im denne valia na hlavu. Ak im pošlete tlačové zhrnutie alebo správu, mal by nasledovať krátky potvrdzujúci telefonát. Nielenže pripomeniete, že akcia sa koná, ale navyše nadviažete kontakt a začnete si budovať vzťah. Krátkym príjemným rozhovorom prezentujete celú organizáciu. Uvedomte si, že, povedané rečou marketingu, práve ponúkate svoj nehmotný produkt a budujete dôveru voči nemu.

Rozhovor začnite s otázkou: „Môžem vás vyrušiť? Máte na mňa tri minúty (minútu, päť minút) čas?“ Ak má novinár práve uzávierku (deadline), spýtajte sa, kedy sa môžete opäť ozvať. Keď má čas, stručne a rýchlo povedzte, o čo vám ide a uvoľnite priestor pre jeho/jej otázky. Ak novinár prejaví záujem o ďalšie informácie, zareagujte. Keď ich nemáte pripravené, povedzte dokedy a ako ste mu ich schopní zohnať (telefonicky, faxom, osobne). Ak nie ste prítomní, majte pri telefóne všetky dôležité kontakty. Žiadajte, aby sa každý, kto telefonát

preberie, správal profesionálne a vždy odkaz správne odovzdal – pomôžu tomu hárky na záznam tlačových telefonátov.

## Tlačové materiály

Ak ste sa už rozhodli, že materiály, ktoré máte, chcete ukázať novinárom, skontrolujte si, či sú objektívne, aktuálne a dobre načasované, zaujímavé, príťažlivé a šité na mieru. Prezentovať sa však nemusíte len článkami či brožúrkami o svojej organizácii – ponúknuť môžete svoju misiu, výročné správy, všetko, čo ste publikovali (knihy, časopisy), tlačové oznamy, analýzy a štúdie, plagáty a fotky, videonahrávky. Kam a čo ponúknete sa môžete rozhodnúť podľa hlavných oblastí v médiách:

- Spravodajstvo (**hard news**) – kde je prioritou tvrdá, presná a aktuálna informácia.
- Publicistika (**soft news**) – cieľom je zaradiť aktuálny jav do určitých súvislostí. Charakteristická je argumentácia v prospech niečoho či proti niečomu, zaujatie témou a vyjadrenie názoru.

## Tlačová správa

Tlačová správa je klasickým príkladom hard news – štandardným materiálom, prostredníctvom ktorého dostávate do novín informácie. Mala by odpovedať na otázky: **Kto? Kde? Kedy? Čo? Prečo? Ako?** Poradie otázok nemusí byť zachované, ale jadro veci by sa malo uviesť hneď na začiatku. Dobrá správa musí byť ako káva – silná, čerstvá a voňavá, až vám zakrúti nosom, keď na ňu natrafíte. Najlepšie je písať ju vo forme obrátenej pyramídy – najdôležitejšie a najaktuálnejšie informácie sú uvedené na začiatku, takže, keď vám budú správu v redakcii odzadu krátiť, odstrihnú vám menej dôležité veci. Nezapudnite ani na technické podrobnosti: napíšte maximálne jednu stranu, použite dvojité riadkovanie, uveďte podpis, kontakt, dátum a čas. Ak správu do redakcie faxujete, vždy uveďte, komu je určená a telefonicky si overte, či prišla v poriadku.

Podobnú štruktúru ako správa má **tlačový oznam** (press release). Líši sa tým, že oznamuje médiám uskutočnenie nejakej akcie. Do redakcie by mal prísť najneskôr v pondelok v týždni, keď sa akcia uskutoční (v pondelok sa na porade rozdeľuje, kto na akú akciu či tlačovú konferenciu pôjde).

## Interview pre rozhlas a televíziu

Ak vás niekto oslovil s prosbou o interview alebo o vystúpenie v rozhlase či televízii, znamená to, že ste svojou činnosťou, kampaňou alebo prácou s médiami zaujali a že sa už o vás vie. To určite nie je zlá štartovacia pozícia, a preto záleží na vás, či pozvanie prijmete. Vy sami sa musíte rozhodnúť, či sa radšej vystavíte riziku, že ak odmietnete, nabudúce vás už nepozvú, alebo tomu, že ak prijmete, pri vystúpení zlyháte. Ak ste v strese, nenechajte sa pritlačiť k stene. Odmietnite však korektne, a tak, aby ste zároveň ponúkli iné riešenie. V prvom rade si povedzte, čo organizácia získa, ak sa na interview či mediálnom programe zúčastníte. Opýtajte sa:

- **Prečo ma požiadali, aby som prišiel? V akom kontexte bude zaradené moje vystúpenie?**
- **Kto budú moji diváci?**
- **O akej téme mám rozprávať? Z akého zorného uhla bude téma podaná?**
- **Budem sám s novinárom, alebo pôjde o panelovú diskusiu? Kto tam ešte bude?**
- **Aké pozície budú zastávať moji spoluúčinkujúci?**
- **V ktorom vysielacom čase program pôjde? Ako dlho bude trvať?**

### • Bude nahrávaný, alebo pôjde naživo? Budú do štúdia prepojené telefonáty?

Z odpovedí bude jasné, či budete mať dostatočný priestor alebo budete postavení do konfrontácie. Môžete sa rozhodnúť, či vaše poslanstvo, argumenty a zorný uhol nebude vhodnejšie prezentovať v novinovom článku alebo na tlačovej konferencii. Ak ste sa však vystúpenie rozhodli prijať, potom:

- **Sledujte program, v ktorom máte vystúpiť, aby ste zistili, na čo sa treba pripraviť,**
- **upresnite si logistiku – miesto a čas, možnosť dopravy, čas pre generálku, líčenie,**
- **príďte na vysielanie s takým predstihom, aby ste sa vedeli naladiť na určitú atmosféru,**
- **ak ide o prenos s telefonickými otázkami, upozornite na to členov svojej organizácie.**

Keď sa bude interview natáčať u vás, máte výbornú príležitosť prezentovať svoje prostredie. Keď režisér navrhne iný interiér, prijmite ho, len ak vám vyhovuje. Nestavajte sa zbytočne do originálnych póz – ide o myšlienku, nie o formu. Pri interview v exteriéri nezabudnite na prozaické veci: vietor vám môže rozviať vlasy, chlad prifarbiť nos na červeno.

### Kto je moje obecnstvo?

Spomeňte si na všetko, čo viete o cieľových skupinách a smerujte poslanstvo k tým, ktorých môžete ovplyvniť. Nájdite miestečko, kde ich môžete „pohladkať“, podajte poslanstvo cez ich záujmy. To vy ich chcete zaujať – teda sa snažte. Skúste si na chvíľu obuť divácke topánky. Zväčša budete schopní vytušiť, čo si publikum o vašej téme myslí, ale ak máte možnosť prehodiť dopredu pár slov, napríklad s divákmi zo štúdia, využite ju a zistite, aké majú názory.

### Čo chcem, aby si ľudia mysleli, vraveli alebo robili po interview?

Musíte mať svoj komunikačný cieľ. Napríklad: obecnstvo by sa malo „premiestniť“ z názorovej pozície A do pozície B (znie to hrozne, ale vy určite viete, čím tieto pozície naplniť). Nečakajte od žiadneho vysielania zázraky, ale nikdy nerezignujte na vysvetľovanie svojich myšlienok. Okolo nás sa dnes a denne odohráva súboj informácií. Prečo by si mali ľudia pamätať práve to, čo im hovoríte vy? Poslanstvo (správa, myšlienka) musí mať „3 Z“, teda musí byť **zaujímavé, zrozumiteľné a zapamätateľné**.

#### • Zaujímavé

Plné obrázkov, príbehov, farieb a vôní, príkladov, kontrastov, presvedčenia a osobného zaujatia, analógií, osobných skúseností. Pozor – neprekoreníť! Dôležité je správne dávkovanie, pretože priveľa chutí otupuje chuťové bunky a priveľa farieb vytvára šedú.

#### • Zrozumiteľné

Podané jazykom a poznatkami poslucháča, nie rečníka. Vyjadrené jednoduchou, živou rečou reálnych ľudí, nie šedivým a skostnateným jazykom byrokracie. Vhodnejšie sú výrazy „prvej“ úrovne (kniha, tvár, vtip), ako „druhej“ (foliant, vizáž, anekdota).

#### • Zapamätateľné

Lepkavé ako samolepky, ľahko zaraditeľné. Malo by ísť o poslanstvo, ktoré ľuďom ostane znieť v ušiach a vpečať sa im do pamäti vďaka príťažlivým detailom, vtipom, podobnosti s vlastným osudom, výnimočnosti alebo nečakane ukázaným súvislostiam.

Známy odborník na prácu s médiami Roger Ailes napísal vo svojej knižke „Vy ste poslanstvo“ túto vetu: „*Existujú len štyri veci, ktoré vám tí, s ktorými komunikujete, neodpustia: ak budete nepripravení, v nepohode, nepresvedčiví a nezaujímaví.*“

### Čo chcem povedať?

Interview neunesie viac ako 3 – 4 **dôležité myšlienky** (ktoré však možno podporiť množstvom iných informácií). Vytvorte si „asociatívne kytice“, ktoré zviažete červenou

stužkou vášho posolstva. V časovom strese nezačínajte novú tému, radšej inými slovami zopakujte predchádzajúce fakty – ľudia si siahodlhý zoznam myšlienok či argumentov nezapamätajú. Ak si tieto základné body vopred pripravíte, zo scény by ste nemali odísť bez toho, aby ste ich vyjadrili, bez ohľadu na to, čo sa vás budú novinári spytovať. Vopred sa opýtajte:

- **Ktoré hlavné myšlienky chcem povedať?**
- **Ako ich poviem?**
- **Aké môžu byť zvyčajné otázky?**
- **Aké môžu byť otázky pod pás?**

Dopredu si pripravte jednoduché vysvetlenie a názorné príklady či zaujímavé príbehy a detaily, pomocou ktorých svoje myšlienky podáte. Keď ste sa rozhodli, ako vyjadríte vlastné myšlienky a čím ich budete ilustrovať, môžete každú položenú otázku využiť ako vešiak, na ktorý zavesíte svoje hlavné myšlienky. Predpovedať môžete až 90 % otázok, ktoré vám položia. Skúste si ich sami vopred zodpovedať a nájdite súvislosť s myšlienkami, ktoré chcete predniesť. Šikovní rečníci dokážu aj sami vyprovokovať otázku, ktorú by chceli dostať, zdanlivo zákernú, ale takú, ktorá dokáže pritiahnúť pozornosť divákov. Otázky pod pás nemusia pochádzať len od moderátora – vzniesť ich môže niekto z obecnstva, pri priamom vysielaní ich môžu do štúdia zavolať diváci. Aj tieto otázky si zodpovedzte a poznačte si, ako ich môžete obrátiť vo svoj prospech. Nie je nič horšie, ako keď účinkujúci listuje v rozsiahlej, spletitej správe priamo pred divákmi. Radšej si prineste do štúdia kartičky a majte ich stále poruke. Napíšte na ne len tie body (kľúčové slová), ktoré môže zaznamenať aj kamera, ak vám náhodou nazrie ponad plece.

Keď sa naskytné príležitosť, a nie ste trémista, uprednostnite priamy prenos pred záznamom, tak máte pod kontrolou, čo poviete, nemusíte sa báť zostrihania. Mnohí ľudia vystupujú lepšie naživo – aj napriek možnosti omylu. Mnohé televízne programy sú postavené na neschopnosti ľudí povedať „neviem“. Keď toto slovíčko zaznie v správnej chvíli, jasne a úprimne, nemusí vyvolať nesympatiu. Aj keď nás môže nakrátko obliať hanba, priznanie neznalosti nás uchráni pred čoraz väčšími rozpakmi a trápnyimi chvíľami, ak by boli odhalené naše výmysly či neúprimnosť. Asi by však nebolo vhodné používať slovo „neviem“ pričasto.

- **Pri panelových diskusiách využite svoje poznatky o argumentácii (kapitola o komunikácii).**

## Interview pre tlač

Interview pre tlač sa niekomu môže zdať ľahšie ako vystúpenie v televízii. Ani tentoraz však nepodceňte prípravu:

- **Určite si ciele rozhovoru. Zvoľte si posolstvo a nenechajte sa od neho odvieť (na interview sa pripravte podobne ako na rozhovor do elektronických médií).**
- **Sami si vyberte „pôdu“, čas a dĺžku rozhovoru.**
- **Informujte sa o zámere rozhovoru i o novinárovi.**
- **Budú vás fotografovať? Pozor na vhodné oblečenie a detaily.**
- **Kedy bude článok uverejnený?**
- **Budete jediným interviewovaným?**
- **Buďte pripravení na výnimočné situácie, keď treba reagovať pohotovo.**
- **Novinár bude mať pravdepodobne zostavený zoznam otázok, ale niekedy sa sám spýta, akú otázku by ste chceli od neho počuť – buďte na to pripravení.**

- Ak sú otázky sugestívne alebo manipulatívne, pomenujte to.
- Ubezpečte sa, či ste porozumeli otázke.
- Vyžiadajte si od novinára autorizáciu, príp. uverejnený článok alebo nahranú kazetu.
- A – akokoľvek to hlúpo znie – nevravte to, čo nechcete, aby bolo zverejnené.

## Imidž

Nepreberné množstvo literatúry o ľuďoch „na úrovni“ často redukuje osobnosť na vešiak na šaty. Ani primeraná farba šiat, ani predpísaná dĺžka nohavíc, ani poučka z diplomatického protokolu nás neochránia pred trapasmi, pokiaľ v sebe neobjavíme sebaúctu, takt a cit pre situáciu. Ak chceme zaujať, nestačí len odrapkať, čo sme sa naučili na kurzoch prezentácie, alebo prečítali si v príručkách. Pevný stisk ruky a mužný pohľad do očí môžu vyznieť ako naučené kliše, ľady však často prelomí úprimné gesto a otvorené správanie. Dôležité je nielen to, čo nosíme, ale ako to nosíme, ako sa pohybujeme, ako myslíme a čo z nás vyžaruje. Darček, zabalený v špinavom novinovom papieri môže byť krásnym prekvapením – ak, pravda, netrvá rozbaľovanie prídlho. Každý sa preto musí rozhodnúť sám, nakoľko bude čitateľný pre iných a nakoľko im túto čitateľnosť „sťaží“.



Imidž (image, v angličtine obraz) tvorí náš zovňajšok, správanie a sebavedomie či seba dôvera. Ak chcete dobre pôsobiť na iných, nestačí sa len pekne upraviť. Rovnako dôležité (ak nie významnejšie) je samotné vystupovanie (vrátane zdvorilosti a úcty voči iným), sebaopoznanie a sebaúcta, prameniace z poznania vlastných silných a slabých stránok a zo stotožnenia sa s tým, akí ste.

Ortodoxní imidžmejkri často zabúdajú na poslednú zložku imidžu a tvrdia, že lepšie je napodobovať dobré, ako vynachádzať zlé. Prečo by ste sa však zbavovali originality, vône a sviežosti a zaraďovali sa do dlhého zástupu nudných tvárí, ktoré si nikto nepamätá? Predovšetkým buďte prirodzení. To je najväčšia výhoda. Buďte pripravení, ale reagujte spontánne. Svoje nevýhody zmeňte na výhody – ukážete nadhľad. Otvorte sa voči spätnej väzbe. Keď viete, akí ste, môžete s tým pracovať. Potlačte však veci priveľmi nepríjemné, aby ste v ľuďoch nevyvolali efekt rohov (prisúdenie iných zlých vlastností na základe jednej).

Určite je dôležité, čo si oblečiete pri návšteve médií, niekedy však striktné návody narobia viac škody ako osohu. Oblečte sa pohodlne, do farieb, ktoré ladia s vaším typom a príležitosťou. Predvídajte, ako asi budú oblečení ostatní – priveľký kontrast je nevhodný. Myslite aj na technické detaily: v televízii pôsobí čierne alebo biele oblečenie veľmi plocho, v štúdiu často býva kvôli reflektorom horúčava, do rozhlasu by ste si nemali nosiť zvoniacie šperky či šuchotajúce oblečenie.

## Etika a práca s médiami

Niektoré organizácie chápu médiá len ako prostriedok ovplyvňovania druhých, ale nestotožnili sa s tým, že ide aj o možnosť „skladať verejnosti úcty“. Má vaša organizácia vnútorne vyjasnené, do akej miery chce verejnosť informovať o svojich zámeroch, výsledkoch či citlivých miestach? Nasledujúce cvičenie vám pomôže zamyslieť sa nad touto oblasťou.

## Cvičenie 4: Etické dilemy mediálnych situácií

Zamyslite sa nad týmito modelovými situáciami a vyberte si niektoré z predložených možností:

1. Trojica novinárov oslovila začiatkom roka vedúcu jedného z oddelení nezávislej neziskovej organizácie, aby im potvrdila informáciu pre ich noviny, respektíve rozhlasové vysielanie. Zaujímajú sa o to, či je pravda, že organizácia v minulom roku získala veľký grant (86 000 USD) od veľkej zahraničnej nadácie a príspevok od ministerstva školstva (vo výške 650 000 Sk). Chcú si tiež overiť údaj o výške plátov vedúcich pracovníkov. Vedúca vie, že novinárske údaje o grantoch a platoch sú pravdivé, hoci peniaze zatiaľ v dohodnutom čase neprišli. Organizácia chystá výročnú správu s upresnenými údajmi o rozpočte. Konečná verzia správy je pripravená v rukopise a bude publikovaná o mesiac. Organizácia nemá ujasnené, kto môže (nemôže) poskytovať informácie o organizácii. Ako by mala vyzeráť primeraná reakcia vedúcej oddelenia?

a/ Potvrdí všetky informácie a upresní aktuálny stav.

b/ Dá informácie o grantoch, odmietne poskytnúť informácie o platoch.

c/ Informácie nepotvrdí, ale ani ich nevyvráti.

d/ Poskytne finančné informácie o vlastnom oddelení, ale odmietne sa vyjadriť k ďalším záležitostiam, hoci o nich vie viac.

e/ Poskytne informácie len jednému novinárovi, ktorého pozná a vie, že má veľmi priaznivý postoj k organizácii.

f/ Odmietne poskytnúť akékoľvek finančné informácie s odôvodnením, že k tomu sa môže vyjadriť len najvyššie postavený predstaviteľ organizácie.

g/ Odmietne poskytovať akékoľvek finančné informácie až dovtedy, kým nebude oficiálne publikovaná výročná správa.

h/ Nejaké iné riešenie, napríklad...

2. Jedna z najaktívnejších pracovníčok inštitúcie, pracovitá, inteligentná žena s veľmi vysokými ambíciami má vážne výhrady voči práci vedenia. Vyzerá to tak, že jej výhrady sú oprávnené. Vedenie v minulosti skutočne urobilo chyby, ktoré zapríčinili stratu postavenia inštitúcie a možno aj nejaké finančné straty. Pracovníčka vyjadrila svoje výhrady a návrhy na vnútroorganizačnom stretnutí. Ľudia z vedenia síce povedali, že sa tým budú zaoberať, ale vyzerá to tak, že sa nič nedeje. Pracovníčka má pocit, že vedenie nevenuje tejto kritike dostatočnú pozornosť. Svoje kritické výhrady veľmi konkrétne a ostro sformulovala do článku, ktorý publikovala v najčítanejších novinách. Aká je primeraná reakcia vedenia?

a/ Vedenie pracovníčku ocení, zvýši jej plat a pracovný post, pretože konkrétnymi krokmi dokazuje, že jej skutočne ide o pozitívnu zmenu.

b/ Vedenie zvolá schôdzu celej organizácie, vetu po vete rozoberie článok a podľa reakcie väčšiny pracovníkov zamietne výhrady alebo prijme konkrétne opatrenia, opäť podľa reakcie väčšiny pracovníčku pochváli alebo pokarhá.

c/ Vedenie si povie: „Každý mediálny škandál netrvá viac ako tri dni,“ a nijako na článok nezareaguje, prejde celú vec mlčaním.

d/ Vedenie pozve nespokojnú pracovníčku na neformálne posedenie (večeru, prechádzku a podobne) a v neformálnej atmosfére sa pokúsi o vyjasnenie a zmier, prípadne záväzok, že články sa už nebudú opakovať.

e/ Vedenie ostro skritizuje takéto počínanie, pretože zverejňovanie a kritika zvonku nepomáha inštitúcii ani v prípade, že sú pravdivé.

f/ Vedenie sa s pracovníčkou rozlúči výpoveďou, pretože nechce v organizácii síce inteligentných a pracovitých ľudí, ktorý však nevedia vyjadriť výhrady a kritiku primeraným a účinným spôsobom vnútri organizácie.

3. Riaditeľ organizácie sa vás opýta, či neviete, čo sa deje s kolegyňou, ktorej výkon sa v poslednom období výrazne zhoršil, mala viacero absencií a pôsobí ustarostene. Riaditeľovi odmietla čokoľvek vysvetľovať. S kolegyňou pracujete dlho, je to vaša priateľka, vy viete, čo sa s ňou deje. Riaditeľovi ste naznačili, že vaša spolupracovníčka možno mala nejaké problémy a že by bolo asi najlepšie ešte raz sa s ňou pokúsiť priamo porozprávať. Napriek tomu sa vás



riaditeľ na ňu ďalej opýta a nástojí na odpovedi. Je vhodné zverejniť, čo je vo veci, pokiaľ je hlavným problémom kolegyne jedna z uvedených možností?

a/ Má ťažko chorých rodičov, o ktorých sa občas musí starať aj v pracovnom čase.

b/ Je depresívna, navštevuje psychiatra, pred niekoľkými rokmi sa pokúsila o samovraždu.

c/ Je nespokojná so súčasným zamestnaním a hľadá si nové.

d/ Má mimomanželský pomer, nedávno podstúpila interrupciu a trápí sa.

e/ Ste rozhádané, v takej atmosfére sa nedá pracovať, váš vzájomný konflikt vás obe vyčerpáva a ničí.

f/ Kolegyňa sa po lete vrátila zo 6 – týždňového pobytu v protialkoholickéj liečebni, teraz abstinuje a tají, že sa bola liečiť.

g/ Kolegyňa sa obáva, že má karcinóm prsníka, chodí na vyšetrenia, ktoré to veľmi pravdepodobne potvrdia. Konečná diagnóza zatiaľ nie je stanovená.

h/ Kolegyňa začala chodiť na stretnutia „Svedkov Jehovových“ a má kvôli tomu veľké konflikty v rodine.

i/ Kolegyňa sa stala funkcionárkou v politickej strane, s ktorou riaditeľ organizácie nesympatizuje. Čoraz viac telefonátov a jej pracovného času sa spája s touto funkciou.

4. Zistili ste, kto sa skrýva za anonymným donorom, ktorý sa chystá poskytnúť vašej neziskovej organizácii väčší dar. Tento sponzoring je podstatný, pretože vaša organizácia bude potrebovať peniaze do budúročného rozpočtu. Je vhodné zverejniť vo vnútri organizácie (v správnej rade a v exekutive) darcu a diskutovať o vhodnosti prijať dar?

a/ Nie – nikdy. Ak si darca neželá byť menovaný, nemalo by nás zaujímať, kto je to. Dôležité je, ako sa peniaze použijú, nie z akého zdroja pochádzajú.

b/ Áno – vždy. Ak darca trvá na anonymite, odmietnete dar aj v prípade, že by to mohlo „položiť“ organizáciu. Je nevyhnutné brániť sa možnosti „prepierania“ peňazí.

c/ V prípade, že darcom je zbrojovka (podnik vyrábajúci vojenské zbrane).

d/ V prípade, že anonymným darcom je koncern vyrábajúci cigarety.

e/ V prípade, že peniaze poskytuje banka, ktorá je stredobodom mediálnej kampane kvôli podozreniu z podvodov.

f/ V prípade, že darcom je osoba, ktorú vládne médiá považujú za nepriateľa Slovenska.

g/ V prípade podnikov (ťažiskových znečisťovateľov), ktoré majú z environmentálneho hľadiska veľmi zlú povest' a darovaním sa zjavne snažia vylepšiť si imidž a zmenšiť daňový základ.

h/ Ak darcom, ktorý chce ostať v anonymite, je politická strana.

Ako pri iných cvičeniach, ani tu neexistuje len jedno správne riešenie. Z dlhodobého hľadiska sú však udržateľnejšie tie riešenia, ktoré stavajú na otvorenosti a zdieľaní informácií.

## Ako sa brániť pred manipuláciou

Často sa môžete ocitnúť v situácii, že aj zdanlivo kultivovaný protivník začne vyťahovať demagogické argumenty a začne vás „vytláčať z ihriska“. Ako treba na takéto správanie reagovať?

Nedajte sa vyviesť z rovnováhy a odviest' od témy – tieto „argumenty“ nepatria do serióznej diskusie a nikdy tak ani neboli mienené. Odpovedajte krátko a vtípne nastavením zrkadla, príkladom zo života, protiotázkou, pomenovaním pseudoargumentov a demagógie. Pomenujte situáciu z hľadiska procesu (už tretíkrát ste mi neodpovedali; viackrát ste použili nesprávny údaj; ironizujete) a vyzvite druhú stranu, aby nepoužívala demagógiu – určite je to pod jej úroveň. Ani vy sa v nijakom prípade neznížte k manipulácii.

Vopred si preštudujte zásady asertivity, aby ste vedeli odkryť pokusy o manipuláciu. O tom, ako prezentovať svoje názory (bez toho, aby ste vnútorne poškodili seba či iných), či ako argumentovať a brániť sa pseudoargumentácii sa dozviete viac v kapitole o komunikácii.

- *Kto vás vlastne platí? Určite niekto zo zahraničia...*
- *Ste proti Slovensku, janičiari!*
- *Nemáme inú možnosť. To sa nás netýka, to nie je náš problém.*
- *Najprv si na taký luxus, ako je životné prostredie, musíme zarobiť.*
- *To sa vyrieši aj bez vás. Pokrok nezastavíte!*
- *Vy ste ešte mladí, vy to nechápete, život vás naučí.*
- *Nemáte nič iné na práci? Dať vám tak metly a lopaty a poslať vás upratovať...*
- *Vy ekológovia chcete elektrinu vyrábať trením líščieho chvosta o ebonitovú tyč...*
- *Ak nechcete atómovú energiu, svieťte si petrolejkami.*
- *Prečo jete namiesto mäsa rastliny – veď aj tie cítia bolesť ako zvieratá?*
- *Chod'te sa pásť! Vráťte sa do korún stromov. Vráťte sa do jaskýň!*

#### Cvičenie 5: Ako sa chrániť pred manipuláciou

Vytvorte si zoznam demagogických argumentov a manipulácií, s ktorými ste sa už stretli.

- *Ktoré z nich boli „najtvrdšie“?*
- *Ako ste na ne reagovali?*
- *Čo ste pri tom prežívali?*
- *Skúste nájsť v skupine (napríklad pomocou brainstormingu) spôsoby, ako na ne reagovať.*

Prehrajte si niektoré zo situácií, ktoré boli pre vás ťažké.

## Reprezentácia organizácie

Keď reprezentujete svoju organizáciu na nejakej schôdzi, stretnutí, v médiách alebo na konferencii, vašou úlohou je byť asertívny a efektívne komunikovať v mene toho, koho zastupujete. Musíte vedieť oddeliť:

- svoje osobné názory od názorov skupiny, ktorú reprezentujete,
- pripomienky a kritiku vznesenú na vás osobne ako na človeka a na vás ako na predstaviteľa organizácie.

Keď vás požiadajú o vyslovenie názoru, zdôraznite, ktorú skupinu ľudí alebo organizáciu práve reprezentujete a ktorú nie. Môže sa napríklad stať, že sa vás niekto na nejakom fóre opýta na váš názor na znečistenie riek na Slovensku, pretože vás pozná ako človeka, ktorý rád splavuje rieky a chytá ryby, ale vy nie ste v nijakej environmentálnej organizácii. V tom okamihu je dobré povedať: *„Veľmi rád vám poviem svoj osobný názor, ale nebudem hovoriť za žiadnu environmentálnu organizáciu...“* Ak zastupujete organizáciu, ktorá pracuje v tejto oblasti, ale nemáte mandát hovoriť o tejto problematike, môžete povedať: *„Ja si o tom myslím... ale nehovorím za všetkých kolegov našej organizácie, len za seba.“* V opačnom prípade, keď máme mandát alebo zodpovednosť odpovedať na tento okruh otázok, je dobré vopred sa pripraviť a vedieť odpovede predniesť jasne, zrozumiteľne a stručne.

Tí, čo zaujmú, nie sú dokonalí, len vedia lepšie využiť svoje silné a slabé stránky. Sú ako obchodník z bazáru, ktorý pátra po najrozličnejších miestach a police svojho obchodu plní zdanlivo nepotrebnými vecami. Keď však príde čas, siahne medzi ne a vyberie mosadznú kľučku, ktorá presne sadne do dlane alebo krištáľový pohár, ktorý mení matné víno na oheň. Je však ťažké vybrať z políc to, čo sme tam nikdy nevložili a málokto nám vopred povie, čo pôjde na dračku a čo zostane na sklade...

**Použitá literatúra:**

Black, S.: Nejúčinnější propagace – public relations. GRADA Publishing, 1994.

Jones, M.: Using the Media. NCVO Publications, London 1992.

Malette, M. C.: Příručka pro novináře střední a východní Evropy. Lidové noviny, Praha 1990.

Němec, P.: Public relations – praxe komunikace s veřejností. Management Press, Praha 1996.

Peel, M.: Ako úspešne vystupovať na verejnosti za 7 dní. Open Windows, Bratislava 1996.

Žáry, I.: Public relations – cesta k úspechu. Hevi, Bratislava 1995.

Silver, S.: Príručka pre mimovládne organizácie, IJF, Bratislava 1966.

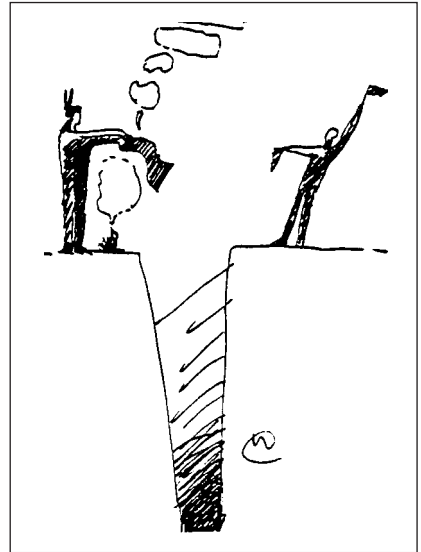


# EFEKTÍVNA KOMUNIKÁCIA

**OBSAH:** komunikácia a jej definícia, verbálna a neverbálna komunikácia, komunikácia z pohľadu procesu a obsahu, základné spôsoby komunikačného správania a ich charakteristiky (agresívne, pasívne, asertívne), spätná väzba – kritika a ocenenie, prijímanie a dávanie kritiky a ocenenia, ako povedať nie, asertívne práva, argumentácia, riešenie konfliktov

O komunikácii sa už napísali stovky kníh, rozoberali ju z mnohých strán, od spôsobov komunikácie s ľudským embryom, cez komunikáciu termitov pri párení až po komunikáciu na internete. Keďže kniha ako médium zatiaľ neposkytuje nekonečný priestor (internet sa k tomu pomaly blíži), snažili sme sa náš záber zúžiť na oblasť pracovnej komunikácie medzi dvoma ľuďmi v neziskovej organizácii.

Táto kapitola sa zaoberá základnými zručnosťami, ktoré pomáhajú efektívnejšie komunikovať pri riešení problémov všedného dňa. Vysvetlíme vám, čím všetkým môže byť komunikácia a aké má zložky. Analyzujeme tri spôsoby správania – asertívne, pasívne a agresívne (a ako sa prejavujú v komunikácii) – a opíšeme, aký postoj k sebe a k ostatným má efektívne a zrelo komunikujúci človek, ktorý sa riadi asertívnymi právami. Vysvetlíme niekoľko zásad dávania spätnej väzby (kritiky a ocenenia) i ďalšie asertívne zručnosti pri prijímaní kritiky, presadzovaní svojho postoja a odmietnutí. Dozviete sa, aký je rozdiel medzi „bežným“ a aktívnym počúvaním, ako sa dá efektívne argumentovať, aké štyri aspekty môže komunikácia obsahovať. Rozšírite si teda paletu základných zručností, bez ktorých sa nezaobíde ani jeden pracovník organizácie komunikujúci s ľuďmi.



## Rámček 1: Komunikácia v neziskových organizáciách

Komunikácia ľudí v neziskových organizáciách je plnšia, osobnostne bohatšia, svet práce a svet osobnosti v nej často nie je oddelený, ako to možno pozorovať inde. Nachádzame v nej prvky neformálnosti, dokonca až rodinného správania, charakterizuje ju väčšia spontánnosť, emocionalita, ale aj viac otvorených konfliktov. Tieto prvky, počnúc neformálnym oslovením až po amatérizmus či citové nasadenie v argumentácii alebo iných komunikačných prejavoch, môžu byť výhodou i nevýhodou – je však dôležité o nich vedieť.

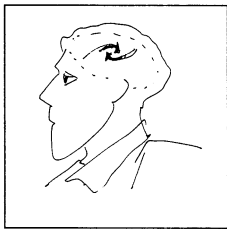
## Interpersonálna komunikácia

Všetko, čo robíme a čo je vidieť navonok, môžeme nazvať **komunikáciou**. Ak čosi povieme, spravíme nejaký pohyb, zatvárame sa, alebo si len pískame, dokonca aj keď ticho sedíme zavretí v kancelárii, niečo o sebe komunikujeme. Aby sme bližšie pochopili dosť neurčitý pojem komunikácia, rozdeľme si ju podľa jednoduchého modelu jedného z otcov teórií komunikácie Paula Waclawicka na **dve základné zložky**:

- **Digitálnu zložku** (všetko, čo komunikujeme slovami, verbálne – to, čomu rozumieme len vtedy, keď poznáme jazyk, v ktorom sa hovorí),
- **analogovú zložku** (všetko, čo sprevádza slová, všetko neverbálne – to, čomu rozumieme aj vtedy, keď z jazyka, v ktorom sa hovorí, nepoznáme ani slovo).

Neverbálna komunikácia je oveľa staršia, zložitejšie sa ovláda vôľou, ťažšie sa s ňou manipuluje, horšie sa skrýva. Pri komunikácii pocitov a prežívania získavame okolo 90 % informácií od druhých (väčšinou nevedomým) dešifrovaním neverbality a iba 10 % „čítame“ zo slov, čo znie neveriteľne, lebo sme naučení, že druhým porozumieme len vtedy, keď budeme počúvať, čo hovoria, a ak chceme, aby nám druhí rozumeli, musíme dbať na to, čo hovoríme. Celkom zabúdame **AKO** to hovoríme a **AKO** to robíme.

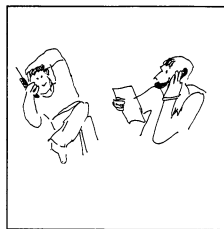
### SPÔSOBY DELENIA KOMUNIKÁCIE / TYPY KOMUNIKÁCIE



Intrapersonálna



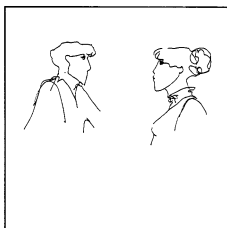
Interrolová



Interpersonálna  
prostredníctvom  
spojovacieho článku



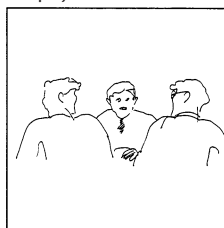
Prezentácia



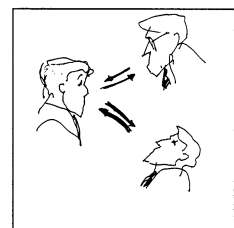
Interpersonálna  
symetrická



Interpersonálna  
asymetrická



Mediácia  
(sprostredkovanie)



Komunikácia v pozícii  
spojovacieho článku  
moci

### Priateľská a pracovná komunikácia

Jeden z problémov komunikácie v neziskových organizáciách pramení zo skutočnosti, že pôvodné, priateľské zoskupenia ľudí sa začínajú premieňať na pracovne a výkonovo orientované tímy. Neziskové organizácie vznikajú často na báze priateľstva a spoločných záujmov. Časom pribúda práce, narastá počet ľudí, s ktorými treba spolupracovať, stúpa počet projektov, zvyšuje sa stres a napätie spôsobené časovým tlakom a zodpovednosťou. Priateľské vzťahy sú odrazu konfrontované s pracovnou zodpovednosťou a každý, kto sa dostáva do takejto situácie, si kladie otázku: Ako mám komunikovať so svojim pri-

teľom/priateľkou, keď sa z neho/nej stal pracovný kolega/nadriadený/podriadený...? Na jednej strane priateľstvo podmieňuje otvorenosť, ktorá podporuje efektívnu komunikáciu, na druhej strane sa cítime zviazaní týmito vzťahmi (priateľovi predsa nemôžem povedať nie, ja mu predsa nemôžem povedať, že na túto prácu chcem niekoho iného atď.).

Na tento problém sa pozrieme bližšie z hľadiska komunikácie. Uvedomujeme si, že možno zjednodušujeme, a tým zanedbávame iné podstatné faktory, ovplyvňujúce vznik tohto problému v organizácii a vzťahoch ľudí v nej. Z pohľadu komunikácie je jedným z problémov aj nižšie rozobraná otázka procesu a obsahu v komunikácii.

## Spôsoby komunikácie z pohľadu procesu a obsahu

Obsahom komunikácie sú všetky informácie faktografického rázu, ktoré ľudia vysielajú (kde, kto, čo, kedy, prečo, s kým a za koľko – verbálny obsah). Procesom komunikácie nazývame spôsob, akým tieto faktografické informácie človek vysielá do okolia (pokojný hlas, uvoľnený postoj, ústretová mimika – neverbálny prejav), a to, akým spôsobom rozhovor štruktúruje. To znamená, aká dlhá je sekvencia jeho monológu (časový rámec), na ako dlho pustí k slovu druhého, ako často sa striedajú, aké je poradie hovoriacich – skrátka, ako majú „podelený“ rozhovor. Komunikáciu z pohľadu procesu a obsahu môžeme rozdeliť na štyri základné spôsoby komunikácie.



**Dôraz sa kladie na proces a nie na obsah** – typickou komunikáciou tohto typu je komunikácia medzi priateľmi. Nie je väčšinou založená na tom, o čom sa rozprávajú, ale na tom, že si môžu spolu „pokecať“, uvoľniť sa, prejavovať si navzájom porozumenie a podporu. Priateľom je často jedno, o čom sa rozprávajú (hoci, samozrejme, majú svoje témy), podstatné pre nich je, že im je spolu dobre. Rozhovor je jednoznačne veľmi citlivo štruktúrovaný a každý z hovoriacich sa môže podieľať na jeho tvorbe tak, ako práve potrebuje (buď spolu o niečom diskutujú, alebo jeden sa potrebuje vyrozprávať a ostatní počúvajú...). Ak spôsob rozprávania niekomu nevyhovuje, môže sa o tom s druhými rozprávať a spolu vytvoriť taký spôsob komunikácie, aby čo najviac vyhovoval všetkým (takzvaná parakomunikácia – hovorenie o hovorení). Extrémom alebo iným pólom tohto spôsobu môžu byť protokolárne prejavy (rituály) oficiálnych osobností, kde je v podstate jedno, o čo ide, ale je nevyhnutné dodržať postup, akým sa to bude robiť (protokol).

**Dôraz sa kladie na obsah a nie na proces** – tento spôsob vychádza z mýtu, že ak predávam nejakú informáciu, nejaké čísla, fakty, tak je predsa nepodstatné to „ostatné okolo“. Mnohí ľudia veria, že dokonalý vedúci, šéf či manažér sa nezaoberajú emóciami a vecami, ktoré odvádzajú od podstaty, ale drží sa len logiky a faktov. Ťažkosti môžu nastať vtedy, keď nezveme do úvahy „fakt“, že človek, s ktorým komunikujeme, niečo prežíva – napríklad:

ako s ním hovoríme. Takíto ľudia, napríklad podľa Schultza von Thuna (jeho teóriu „obsahového ucha“ si povieme neskôr), sú hluchí nielen k emóciám druhých, ale aj ku všetkým výzvam a spätným väzbám, ktoré nie sú povedané priamo, explicitne. Z procesového hľadiska je rozhovor štruktúrovaný tak, aby vyhovoval silnejšiemu v rozhovore a nezohľadňuje potreby ostatných – napríklad funguje iba jednosmerná komunikácia, pri ktorej nie je možnosť dávať spätné väzby, „zbytočne sa vypytovať“ atď.

**Dôraz sa nekladie ani na obsah, ani na proces** – tento spôsob komunikácie je ťažké vôbec nazvať komunikáciou, pretože nemá takmer nijaké pravidlá. Môžeme si ho trochu priblížiť atmosférou v krčme, kde si každý hovorí svoje vlastným spôsobom bez ohľadu na to, že práve ďalší traja hovoria o niečom úplne inom. V trochu menej extrémnej podobe sa podobným spôsobom často komunikuje najmä na schôdzach – každý chce hovoriť o svojom, jeden je nespokojný, druhý ospevuje svoju akciu, tretí chce niečo nadšene zorganizovať, štvrtý chce prečítať novú bojovnú výzvu pre verejnosť, piaty sa snaží všetkých utíšiť a hovoriť o tom, že sa minul papier do kopírky. Nie je dohodnutý proces (štruktúra) schôdze – kto, kedy, v akom poradí, o čom bude diskutovať – to je typický problém porád.

**Dôraz sa kladie aj na proces, aj na obsah** – príkladom takejto komunikácie, hoci na mnohých pôsobí nanajvýš neosobne, je komunikácia s počítačom. Programátori veľmi dobre vedia, že nie je dôležité len to, aké dáta dajú do počítača, ale aj v akom poradí, v akých zoskupeniach, v akých dávkach a v tom jazyku, ktorému stroj rozumie. Takisto sa veľmi rýchlo naučili zefektívniť komunikáciu s počítačom vytvorením jasných pravidiel, aby vzniklo čo najmenej nedorozumení, čo najmenej zbytočných odbočiek a chybných výpočtov. Nechceme týmto povedať, že by sme mali komunikovať ako stroje. Ale keď chceme hovoriť ako človek s človekom, je dobré uvedomiť si, čomu ľudia „rozumejú“ – čiže ako s nimi hovoriť, aby nás „počuli“. Pretože ak hovoríme s druhým človekom, je podstatné nielen to, čo mu chceme povedať, ale treba si uvedomiť aj to, s kým hovoríme, ako s ním hovoríme, snažiť sa hovoriť jeho jazykom, overovať si, či si dobre rozumieme, krok za krokom smerovať k spoločnému cieľu v úzkej spolupráci (s jasnými pravidlami) s partnerom. V rozhovoroch s kolegami v pracovných alebo súkromných sférach, by sme si mali maximálne uvedomovať, o čo v našej komunikácii ide, a na základe porozumenia reagovať a postupovať efektívnejšie.

## Tri typy reakcií a správania

Reakcie, ktorými odpovedáme na podnety, rozdeľujeme na tri typy: **agresívne** správanie, **pasívne** správanie a **asertívne** (efektívne, zrelé) správanie. Na ich ilustráciu nasledujú opisy reakcií jednej osoby na tú istú situáciu. V príkladoch sú tri typy správania zvýraznené tak, aby jednotlivé prejavy správania vynikli.

*Marián sa s kolegyňou dohodol, že v priebehu niektorého prázdninového týždňa vypracujú projekt, ktorý by im pomohol zabezpečiť peniaze na jednu z dôležitých akcií ich organizácie. Niekoľko dní pred tým mu kolegyňa povedala, že v stanovenom čase nebude môcť na projekte robiť, lebo manžel nečakane vybavil lacnú dovolenku. Marián však naďalej trvá na tom, aby projekt vypracovali.*

### Agresívne správanie

*Keby kolegyňa bola agresívna, vybavila by to raz-dva. Ak by sa ju Marián snažil presvedčať, že chce projekt robiť iba s ňou, poriadne by ho spucovala, že je nesamostatný, a prečo by ona mala miesto zaslúženej dovolenky trčať nad projektom. Nech si ho napíše sám, prečo by mu mala stále s niečím pomáhať, ona už napísala niekoľko projektov, tak by sa mohol konečne rozhybať aj on. Veď to nie je nič ťažké. Či nevie, ako vyzerá*



**projekt? Písať a rozmýšľať azda vie. A vôbec, má na to týždeň, to je času dost'. A nech sa jej neopováži telefonovať a otravovať ju na dovolenke.**

Agresívni ľudia neberú ohľad na druhých. Presadzujú sa na úkor iných a nevšímajú si, čo svojim správaním spôsobia. Nehľadajú cestu spolupráce a dohody, zaujíma ich len vlastný pohľad a riešenie. Čo si myslia alebo cítia ostatní, nepovažujú za podstatné. Oni sami sú dôležitejší a podľa toho sa správajú. Všetku vinu za neúspechy zvalujú na okolie. K úspechom sa hrdo hlásia (aj keď ich podiel na ňom nemusí byť výrazný). Vedia, čo je správne a ako sa to má urobiť. Ostatní to nevedia, preto sa k nim agresívni tak správajú. Druhých ľudí si priveľmi nevážia, hoci to nemusia dávať verbálne najavo. Manipulujú druhými z pozície moci, či už formálnej alebo svojich zručností (napríklad prevahou v zručnostiach presvedčať a pohotovo argumentovať). Problém riešia presadením vlastnej verzie. Často sa ich agresivita prejavuje aj neverbálne v hlasnej reči, tvrdým a prísny tónom, veliteľskou gestikuláciou. Používajú spojenia ako „Mal by si“, „Ako si to predstavuješ“, „Bude to takto“, „Nediskutujem o tom“, „Radím ti, aby si“...

**Čo u druhých vyvolávame, keď sme agresívni?**

Ohrozujeme ich, nahneváme, vyľakáme, budú sa nás báť, vyhýbať sa nám, nebudú k nám priami ani úprimní, budú rezervovaní a riskujeme, že ostaneme v organizácii izolovaní, sami medzi kolegami. Podriadení sa budú báť dávať návrhy, nebudú iniciatívni.

**Pasívne správanie**

**Keby pasívna kolegyňa odišla na dovolenku, trpela by pocitmi viny, že nechala Mariána samého sa trápiť s projektom. Keby ostala s ním, trpela by, že neišla na výhodnú dovolenku. Snažila by sa ospravedlňovať svoje rozhodnutie tým, že Marián by mal pochopiť, že manželstvo je predsa dôležitejšie ako práca, že by bol hriech nevyužiť takú lacnú ponuku na dovolenku, ale nakoniec by podľahla a nešťastná by s ním presedela celý týždeň nad projektom. Počas toho týždňa (ak by mala odvahu o tom hovoriť) by mu pílila uši, že je netaktný, neberie ohľad na jej osobný voľný čas, ako jej toto mohol urobiť (nemá svedomie alebo čo?), že jej spôsobil doma peklo, lebo nahnevala muža. Môže sa stať (ak by sa rozhodla odísť na dovolenku), že sa bude pred Mariánom skrývať, aby mu nemusela vysvetľovať, prečo neprišla ten týždeň do práce a potom si to bude niekoľko mesiacov vyčítat' a snažiť sa mu to vynahradiť.**

Pasívni ľudia ustupujú ostatným aj napriek tomu, že ich to trápi. Sú neistí, ospravedlňujú každé svoje správanie, ktorým by mohli potencionálne ohroziť záujmy druhých. Trápi ich, že ohrozujú vlastné záujmy, ale hovoria si, že oni to predsa nejako zvládnu, vlastne oni sú „hrdinovia“, lebo sú schopní obetovať sa pre druhých (pozícia obeť). Nič sa nedá robiť – svet je tvrdý a osud s nimi zaobchádza nespravodlivo. Ľudia sú zlí a len ich využívajú (pozícia chudáčika) – čo sa napokon často stáva realitou. Pasívny človek manipuluje druhými tak, že sa v nich snaží vyvolať pocity viny, aby videli, čo mu svojim správaním spôsobujú. Pasívni ľudia sú závislí na druhých, na tom, čo si druhí myslia (hlavne o nich). Preto sa snažia vyjsť každému v ústrety a byť s každým zadobre. Dôsledok: nemajú sa v úcte, pokladajú sa za menejcenných. Nie sú schopní vysloviť svoje potreby a pocity, v záujme zachovania „mieru“ ich v sebe potláčajú. Často dospejú tak ďaleko, že si vlastné pocity prestanú úplne uvedomovať, čo sa môže neskôr prejaviť telesnými príznakmi, napríklad bolesťami hlavy, žalúdočnými vredmi alebo závratmi. Pasívni ľudia sa neradi púšťajú do konfliktov, snažia sa im vyhnúť alebo ich bagatelizovať. Prípadne ich riešia tak, že všetko zoberú na seba, a tým sa snažia problém „pohltnúť“. Ich pasivita sa neverbálne prejavuje v pomalom a tichom hovorení, zhrbenosti, nepozieraním sa do očí. Často hovoria „Možno“, „Čo ja viem“, „Asi“, „Nevadí, ja to zvládnem“, „Kedykoľvek som ti k dispozícii“ (a naozaj aj je)...

### Čo u druhých vyvolávame, keď sme pasívni?

Znižujeme ich záujem o nás, motiváciu k práci, znižujeme našu profesionálnu aj ľudskú dôveryhodnosť, zvyšujeme pasivitu, ale aj nepokoj svojich spolupracovníkov. Ak sme vo vedúcom postavení všetky tieto charakteristiky vplyvu pôsobia na ostatných ešte silnejšie.

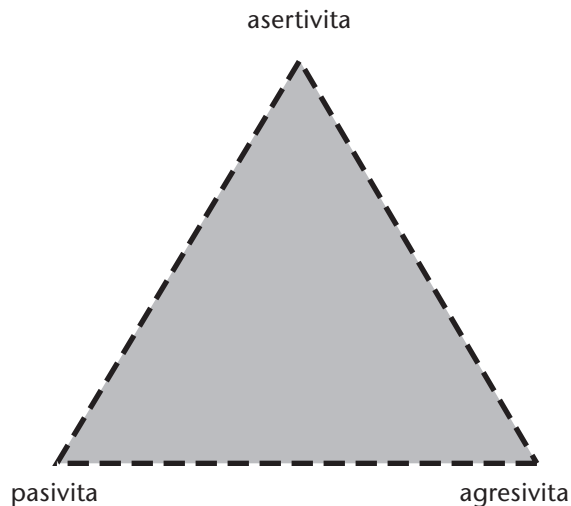
### Asertívne správanie

*Asertívna kolegyňa povie Mariánovi, že s ním tento týždeň na projekte pracovať nebude. Je jej to ľúto, lebo vie, že s ňou Marián ráta. Veci sa však zmenili a ona chce ísť na dovolenku. Ak bude Marián na ňu tlačiť a snažiť sa ju presvedčiť či manipulovať, odpovie mu pokojným hlasom, že rozumie jeho situácii, ale ona chce ísť a pôjde na dovolenku. Len čo sa vráti, rada mu pomôže. Alebo sa môže opýtať iného kolegu, či nemá na projekt čas. Asertívna kolegyňa nemá výčitky svedomia a ani nie je na Mariána nahnevaná. Už sa rozhodla a stojí si za tým. Také isté pocity by mala, ak by sa rozhodla na dovolenku neísť, ale ostať s Mariánom vypracúvať projekt.*

Asertívni ľudia preberajú zodpovednosť za svoje správanie a rozhodnutia. Hovoria priamo, čo cítia, neospravedlňujú sa, nevysvetľujú dookola, prečo niečo urobili alebo nie. Nevzbudzujú v druhých pocity viny a ani sami žiadne necítia (pokiaľ niekomu naozaj neublížili). Asertívni ľudia vedia druhých počúvať a snažia sa im porozumieť. Ak urobia nejakú chybu, vedia si ju priznať. Asertívni ľudia pôsobia pokojne a vyrovnané. Nectia len svoje záujmy a potreby, ale aj záujmy a potreby druhých. Preto sa správajú s úctou nielen k sebe, ale aj k druhým. Sú naladení na spoluprácu a na spoločné riešenie problémov. Asertívni ľudia sú priami a otvorení. Do napätých a konfliktných situácií idú s odvahou a s úctou k druhým.

### Čo u druhých vyvolávame, keď sme asertívni?

Vzbudzujeme ich dôveru v nás, učíme ich asertívnemu správaniu, otvorenosti, čestnosti, dobre ich informujeme, majú pocit, že sme ich vypočuli, pochopili, že sa zúčastňujú na spoločnej práci v organizácii, na rozhodovaní, na tvorbe ideí (nielen na ich realizácii).

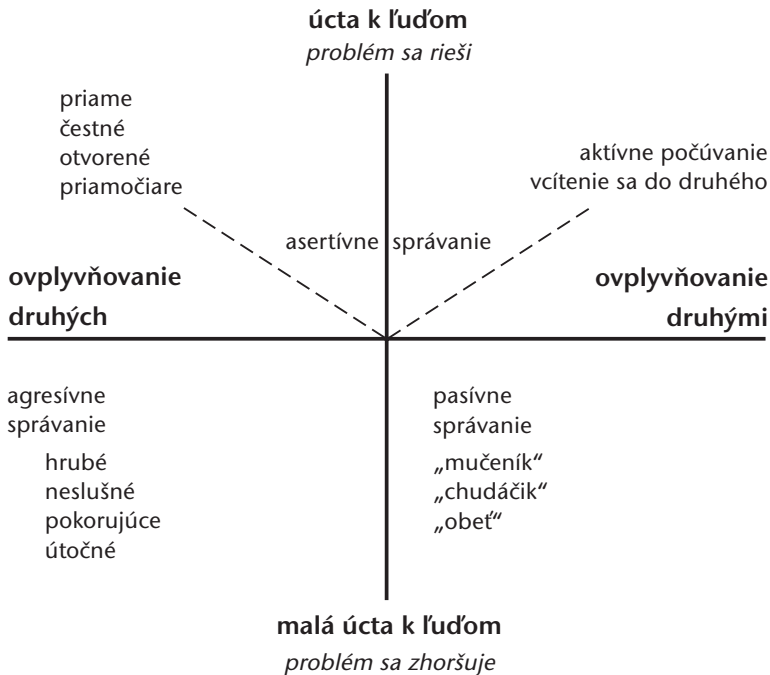


### Trojuholník typov správania.

Každý z nás sa pozná v situáciách, kedy bol agresívny, pasívny, či asertívny. Naše správanie sa pohybuje po týchto škálach v súvislosti s tým, v akej nálade, s akým človekom a v akej situácii sa nachádzame. Opisy jednotlivých typov, ktoré sme tu uvádzali, opisujú extrémny (tzn. vrcholy trojuholníka). Ľudské správanie sa pohybuje plynule po všetkých jeho stranách. Naším cieľom je dosiahnuť, aby sme sa vedeli slobodne rozhodnúť, akým spôsobom chceme zareagovať a aby sme po tomto rozhodnutí tak naozaj aj konali.

Nasledujúci obrázok (podľa Paddy O'Brienovej, 1996) opisuje tri typy správania – agresívne, pasívne a asertívne – podľa toho, ako sa prejavujú v úcte k ľuďom, a podľa toho, či ľudia

s týmto typom správania ovplyvňujú druhých, alebo sú sami nimi ovplyvňovaní. Pomáha uvedomiť si jednotlivé prejavy ľudí, ich postoj a vplyv voči ostatným vzhľadom na to, či ich správanie podporuje riešenie problémov a konfliktov, alebo ich prehĺbuje. Príklad: rozprávame sa so zástupcom inej organizácie o budúcej spolupráci na projekte a zisťujeme, že on sa väčšinu času ponosuje na množstvo práce, na to, že projekt je veľmi komplikovaný a on naň nemá kapacity a tak ďalej. Treba si uvedomiť, že je v pozícii „chudáčika“, „obete“ a že takto vašej potenciálnej dohode o spolupráci veľmi neprospeje.



**Cvičenie 1: Tri typy správania**

Skúste si pomenúť (napríklad aj v diskusii so svojimi kolegami) na niekoľko komunikačných problémových situácií, s ktorými ste sa stretli. Potom posúďte správanie jednotlivých aktérov situácie podľa jednotlivých charakteristík v nasledujúcej tabuľke (zodpovednosť, rešpektovanie práv...). Podľa počtu charakteristík, priradených jednotlivým typom správania, skúste odhadnúť, do akej miery boli jednotliví aktéri vašej situácie agresívni, pasívni, asertívni.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Rámček 2: Opis agresívneho, pasívneho a asertívneho správania

	<b>AGRESÍVNY</b>	<b>PASÍVNY</b>	<b>ASERTÍVNY</b>
<b>ZODPOVEDNOSŤ</b>	Za úspešné činy zodpovednosť preberá, za neúspešné činy zvaľuje zodpovednosť na druhých.	Preberá zodpovednosť aj za druhých. Ak sa mu niečo podarí, zodpovedné sú vonkajšie okolnosti, ak sa mu niečo nepodarí, viní seba.	Oddeľuje vlastnú zodpovednosť od zodpovednosti druhých. Preberá zodpovednosť za svoje činy.
<b>REŠPEKTOVANIE PRÁV</b>	Presadzuje svoje práva bez ohľadu na to, či prekračuje alebo potláča práva druhých.	Potláča svoje práva a podriaďuje sa požiadavkám a právam iných.	Presadzuje svoje práva bez toho, aby prekračoval či potláčal práva druhých.
<b>ÚSTRETOVOSŤ V RIEŠENÍ PROBLÉMU</b>	Nezaujímajú ho návrhy od iných osôb, pokiaľ plne a rýchlo neuspokojujú jeho vlastné záujmy.	Je ústretový, ale nedáva návrhy, ktoré by uspokojovali aj jeho potreby.	Dáva a podporuje návrhy, ktoré riešia problémy oboch zainteresovaných strán.
<b>PREJAVOVANIE EMÓCIÍ</b>	Rýchlo vybuchuje bez ohľadu na to, či svojimi emóciami niekoho ohrozuje (napríklad koná neuvážene pod vplyvom hnevu), alebo emócie potláča a dáva ich najavo nepriamo: iróniou, výčtkami...	Svoje emócie neprejavuje, ale takisto dokáže byť nepriamo agresívny. Prípadne svoje emócie prejavuje na inom mieste človeku, s ktorým sa cíti bezpečne.	Svoje emócie si uvedomuje, verbálne ich prejaví a spája ich s konkrétnym správaním druhých. (Som nahnevany, pretože si urobil toto a toto, ako by sme to riešili, aby sa to neopakovalo?)
<b>SEBAPRESADZOVANIE</b>	Presadzuje sa na úkor iných.	Dovolí presadiť sa druhým aj na úkor svojich potrieb.	Presadzuje svoje záujmy, potreby a názory bez toho, aby potláčal práva druhých.
<b>SEBAÚCTA</b>	Nespráva sa k druhým úctivo, seba nadraduje nad druhých.	Má sám nízku sebaúctu a k druhým sa správa podriadené.	Má v úcte seba i druhých ľudí.
<b>POCITY VINY</b>	Nemá pocity viny a snaží sa ich vyvolávať v druhých.	Má pocity viny aj v prípade, ak sa mu niečo podarí, aj v prípade, že sa mu niečo nepodarí.	Ak prežíva pocity viny, prejaví ich a snaží sa situáciu riešiť tak, aby ani jedna strana pocity viny nemala.
<b>POUŽÍVANIE LSTI A ÚSKOKOV</b>	Používa nátlakové a pocity viny vyvolávajúce techniky.	Podlieha nátlakovým i vinu vyvolávajúcim úskokom. Sám niekedy používa nepriamo vinu vyvolávajúce techniky.	Ak používa lešť či úskok, tak len v pozitívnom zmysle slova. Napríklad pozitívne oceňuje...

## Spätná väzba

Žijeme medzi ľuďmi, pracujeme s nimi, rozprávame sa o rôznych veciach. Napríklad spolu môžeme hovoriť o tom, ako sa navzájom vnímame. Či už pozitívne alebo negatívne. Keď druhému človeku povieme, ako vnímame jeho správanie, dávame mu spätnú väzbu.

Ak druhému človeku dáme **pozitívnu spätnú väzbu**, nazývame to ocenenie.

- *Potešila si ma, že si mi včas odoslala poštu.*
- *Som rád, že si mi zavolať, koľko ľudí príde.*
- *Som hrdý na to, ako si reprezentoval našu organizáciu.*
- *Cením si, ako vytrvalo si vybavovala tie povolenia na úradoch.*

Ak dáme **negatívnu spätnú väzbu**, nazývame to kritika.

- *Nepáčilo sa mi, ako si na tú pani zvýšil hlas.*
- *Bolo mi nepríjemné, ako si o nás povedal pred ostatnými, že nič nerobíme.*
- *Mrzí ma, že si nepodal prihlášku aj za mňa.*
- *Nahneval si ma, keď si prišiel o 20 minút neskôr.*

Spätná väzba je náš obraz toho, ako na nás pôsobí druhý človek. V spätnej väzbe môžeme vyjadriť naše pocity, postoj k tomu, čo druhý človek urobil, povedal, alebo neurobil a nepovedal. Spätná väzba sa môže dávať niekoľkými spôsobmi. Práve od toho, ako dáme druhému človeku spätnú väzbu záleží, či ju (najmä kritiku) prijme, alebo nie. Pozrime sa bližšie na zásady, ktorými sa môžeme riadiť pri dávaní spätnej väzby.

### Zásady poskytovania spätnej väzby

- **Buďme úprimní** – spätnú väzbu dávajme druhému tak, aby vedel, že sme priami a úprimní. Neuhýbajme pohľadom, nebuďme ironickí či inak dvojzmyselní. Chceme predsa, aby nás človek, ktorému spätnú väzbu dávame, správne pochopil.
- **Hovorme za seba** – ak chceme dať druhému spätnú väzbu, hovorme o tom, ako na nás zapôsobilo, čo povedal alebo urobil. Hovorme o tom, ako my vidíme vec, aký je náš osobný pocit z toho, čo druhý urobil. Týmto preberieme zodpovednosť za to, čo hovoríme. Hovoríme: „**Ja** som mal taký pocit, **keď** ty si urobil toto.“ Keď používame prvú osobu jednotného čísla, hovoríme o sebe a nehodnotíme druhého.
  - *Zase som to musel urobiť namiesto teba. Si nedôsledný a nechce sa ti nad tým sedieť dovtedy, až kým to nemáš hotové (hodnotenie).*
  - *Cítim sa veľmi hlúpo, keď musím dokončovať tvoju prácu (spätná väzba o našich pocitoch).*

Pri hodnotení hovoríme o tom, aký je druhý človek. Pri kritike hodnotíme jeho negatívne stránky a slabosti. Ak spätnú väzbu podávame hodnotiacim spôsobom (Ty si taký a taký), nečudujme sa, že druhému to bude nepríjemné a bude sa brániť, vysvetľovať alebo oponovať. Keď však chceme, aby si nás druhý vypočul a prijal to, čo hovoríme, rozprávajme o svojich pocitoch (Ja mám taký a taký pocit), ktoré v nás druhý svojím správaním vyvolal.

- **Poskytujeme informáciu** – kolegu informujeme, ako na nás vplýva jeho správanie. Nehovoríme mu, aké je jeho správanie. Tým oddelíme poskytnutie informácie od hodnotenia.
  - *Pekne si to urobil (hodnotenie).*
  - *Páči sa mi to (informácia o mne – spätná väzba).*
- **Opisujeme konkrétne správanie** – snažme sa presne opísať správanie, ku ktorému sa vyjadrujeme. Neopisujeme človeka ako takého, ale iba jeho správanie, ktoré v nás vyvolalo potrebu dať mu spätnú väzbu. Keď nebudeme hodnotiť a len opíšeme správanie, pravdepodobnejšie dosiahneme to, že druhý človek bude voči spätnej väzbe otvorený a nebude sa cítiť napadnutý alebo ohrozený.

– Si obyčajný podrazák, len sa chceš pred všetkými na schôdzi predviesť, že si lepší ako ja (hodnotenie človeka).

– Nahneval si ma, keď si na schôdzi pred všetkými povedal, že nechávam po sebe neporiadok (spätná väzba – opis správania).

- **Buďme struční** – ak nechceme vyvolať v druhom zmätok alebo neistotu, o čom vlastne hovoríme, snažme sa vyjadriť stručne a jednoducho. Navyše dosiahneme, že si partner našu spätú väzbu zapamätá a bude môcť na ňu ľahšie reagovať.

Neproduktívne schémy kritiky	Efektívne schémy kritiky
Hodnotíme druhého – TY si...	Opisujeme svoje pocity – JA...
Hovoríme o tom, aký druhý je – sme osobní.	Opisujeme konkrétne správanie – sme vecní.
Moralizujeme, karháme, vyčítame.	Dávame informáciu, ako na nás pôsobí správanie druhého.
Je to tak, ako hovoríme.	Uznajme, že sa môžeme myliť.
Chceme tomu druhému ukázať, že urobil chybu.	Chceme druhému pomôcť zmeniť správanie.
Zovšeobecňujeme jeho vlastnosti.	Hovoríme o tom, čo konkrétne urobil.
Poukazujeme na minulosť, hľadáme vinníka.	Zaujímá nás budúcnosť, hľadáme nápravu.

Nasledujúca tabuľka porovnáva informácie, ktoré vysielame všeobecnou a špecifickou spätnou väzbou. Treba si uvedomiť, že špecifická negatívna alebo pozitívna spätná väzba ponúka prijímateľovi vašej pochvaly alebo kritiky konkrétne informácie o vlastnom správaní a poskytuje mu možnosť spracovať ich, prípadne zmeniť svoje správanie.

### Účinnosť poskytovania spätnej väzby

TYP SPÄTNEJ VÄZBY	OBSAH	POSOLSTVO	VÝSLEDOK
<b>Pozitívna všeobecná</b>	Osobné uznanie / ocenenie.	Si O.K.	Čiastočne povzbudzuje.
<b>Pozitívna špecifická</b>	Pochvala, ocenenie konkrétneho výkonu.	Toto si urobil správne.	Posilňuje konkrétne pozitívne správanie.
<b>Negatívna špecifická</b>	Kritika konkrétneho výkonu.	Toto si neurobil správne.	Zastavuje/obmedzuje konkrétne negatívne správanie.
<b>Negatívna všeobecná</b>	Kritika osoby.	Nie si O.K.	Poškodzuje a ničí vzťahy.

### Zásady reagovania na spätnú väzbu

Je dôležité vedieť spätnú väzbu dávať aj prijímať. V našej kultúre je bežné, že oveľa ľahšie niekoho skritizujeme, ako dokážeme prijať kritiku alebo ocenenie, pochvalu či kompliment.

Ak nás niekto haní, bránime sa vysvetľovaním, reagujeme protiútokom a protikritikou. Keď nás niekto ocení, snažíme sa to bagatelizovať, často sme v rozpakoch a zahovárame.

Pri prijímaní spätnej väzby si musíme uvedomiť, že kritika či pochvala nás nezabijú ani nezničia, naďalej ostávame sami sebou. Práve pri prijímaní negatívnej spätnej väzby (kritiky) dostávame príležitosť, aby sme sa v niečom zlepšili, pozitívnu spätnú väzbu (ocenenie) zasa môžeme vychutnať. Keď takto pristupujeme k spätnej väzbe, máme šancu dozvedieť sa o sebe veľa nového. Kto nevie prijímať spätnú väzbu, vystavuje sa nebezpečenstvu, že okolie mu ju prestane udeľovať a začne byť voči nemu neúprimné, lebo po každej kritike vznikol konflikt. Ak chceme mať s kolegami, partnermi či priateľmi dobré vzťahy a efektívne s nimi komunikovať, nebojme sa byť voči kritike či oceneniu ústretový.

## Prijímanie ocenenia

Pri prijímaní ocenenia alebo komplimentu sa nezabudnime poďakovať. V oboch prípadoch ide o dar a darcovi bude príjemné, ak sa mu zaň poďakujeme. Bude sa tešiť a nabudúce vás rád znova ocení. K poďakovaniu pridajte prípadne pocit spojený s vďakou alebo potvrdte oceňovateľovi, že aj vy si ceníte to, čo ste urobili.

### Prijatie ocenenia

- *Dnes sa mi veľmi páčilo, ako si viedla schôdzku s dobrovoľníkmi.*
- *Ďakujem.* (Jednoduché poďakovanie.) alebo:
- *Ďakujem. Aj ja som z toho mala dobrý pocit.* (Poďakovanie a potvrdenie, že vás oceňovateľ vnímal rovnako ako vy sami seba.) alebo:
- *Ďakujem, som rada, že sa ti to páčilo.* (Poďakovanie a vyjadrenie pocitu spojeného s vďakou.)

### Prijatie ocenenia, ak si nie ste istí, ako to naozaj bolo

- *Som rád, že chodíš s takým nadšením pomáhať starým ľuďom.*
- (Sama vie, že má toho často plné zuby.) *Ďakujem, ale nie vždy som taká plná energie, ako sa zdá.*

### Chybné reakcie na pozitívne spätné väzby

- *Dnes sa mi veľmi páčilo, ako si rokovala s tým netrepezlivým pánom.*
- *Ale čo, veď to by tak bol urobil každý.* (Bagatelizovanie.) alebo:
- *Ale nehovor, veď som sa tam s ním len strápnovala.* (Sebaznehodnocovanie.)

## Prijímanie kritiky

Základom efektívneho prijatia kritiky je uvedomenie, že kritik je náš priateľ a chce, aby sme niečo zmenili v našom správaní, na ktorom mu niečo prekáža, a preto nám dáva negatívnu spätnú väzbu. Ďalšia myšlienka, ktorá nám pomôže zachovať pri počúvaní kritiky chladnú hlavu: to, čo kritizujúci hovorí, je jeho názor, s ktorým môžeme a nemusíme súhlasiť. A aj keď s ním nesúhlasíme, môžeme si ho rozvážne vypočuť (čo keď má naozaj pravdu a my sa mýlime?). Takýto otvorený postoj ku kritike nám posluží ako cenný zdroj osobnostného rastu a pokroku.

Spôsoby, ktorými si môžeme pomôcť pri prijímaní kritiky:

- **Technika otvorených dverí (asertívny súhlas),**
- **negatívne dopytovanie,**
- **negatívna asercia.**

## Technika otvorených dverí (asertívny súhlas)

Predstavme si kritika ako baranidlo a kritizovaného ako vchod do hradu. Veľmi ľahko môže medzi nimi vzniknúť boj o to, kto zvíťazí. Vydrží brána, alebo ju kritizujúci búšením prerazí? Teraz symbol kritiky ako boja použijeme v technike otvorených dverí, pomôže nám odstrániť nepríjemné napätie, ktoré v nás kritika vyvoláva, pomôže rýchlo znížiť negatívny tlak na nás bez toho, aby sme sami museli svoj tlak (spätnou kritikou, vysvetľovaním, obranou) zvyšovať. Keď chceme zachrániť priehradu pred prívalom vody, nemusí byť vždy najlepším riešením zosilnenie múru. Niekedy stačí otvoriť stavidlá. Voda sa prevalí a priehradu môžeme opäť uzavrieť. Takisto funguje aj technika otvorených dverí. Keď baranidlo zaútočí, dvere otvoríme, a tak zostanú celé.

---

### Technika otvorených dverí znamená:

- Súhlasíť s každou pravdou – „Áno, máš pravdu, že...“
- Súhlasíť s každou pravdepodobnou pravdou – „Môžeš mať pravdu, že..., Áno, je možné, že...“
- Súhlasíť s každou všeobecnou pravdou – „Áno, mohla by byť pravda, že...“
- Vyjadriť porozumenie pre pocity partnera, ktoré sprevádzajú jeho tvrdenia...  
Dôležité je, aby sme odpovedali slovami nášho partnera a nie tým, čo predpokladáme, že si myslí, lebo by mohlo vzniknúť ďalšie nedorozumenie.

---

• Zase si zabudol zaplatiť predplatné časopisu.	• Áno, máš pravdu, zabudol som na to.
• Ty si to vôbec nepochopil.	• Máš pravdu, niekedy mi dlhšie zapína.
• Počúvaj, veď si od strachu polovicu zabudol povedať.	• Máš pravdu, bol som strašne nervózny.
• Ty sa nikdy nenaučíš nechávať odkazy tak, aby sme vedeli komu patria.	• Chápem, že si nahnevany, možno sa to naozaj nikdy nenaučím.
• Ľudia ako ty sú strašne dôverčiví a každému naletia.	• Áno, môže to byť pravda, že ľudia, ako ja sú príliš dôverčiví.

Technika otvorených dverí nám pomáha nespanikáriť, ak nás chce niekto kritikou manipulovať alebo vyprovokovať. Dôsledok: kritizujúci sa „vystrieľa“ a prestane nás týmto spôsobom kritizovať.

## Negatívne dopytovanie

Negatívne dopytovanie nám na rozdiel od otvorených dverí pomôže získať od kritizujúceho viac konkrétnych informácií o nás, o našom správaní, o tom, čo kritizujúcemu prekáža, pomáha nám zistiť, čo môžeme urobiť, aby sme kritizujúcemu vyšli v ústrety. Ak sa stretne s konštruktívnou kritikou, máme jedinečnú šancu zlepšiť svoje správanie namiesto snahy umlčať kritizujúceho obranou či protiútokom. Negatívne dopytovanie podporuje otvorenosť kritizujúcich.

**Pri negatívnom dopytovaní** hovoríme v prvej osobe jednotného čísla, sme priami, pokojní, neironizujeme, rozvážne sa spytujeme na konkrétne veci v našom negatívnom správaní.



- 
- Zase skôr odchádzaš z práce!
  - Nerozumiem, prečo by som nemohol skôr odísť? (Negatívne dopytovanie.)
- 
- Lebo ešte treba niečo urobiť a nemôžeš len tak odísť.
  - Aha, rozumiem, treba ešte niečo urobiť. A čo ti na tom prekáža, že odchádzam len tak? (Negatívne dopytovanie – konkretizácia.)
- 
- Pozri sa, treba odpovedať na niekoľko listov a som na to sama. Mohol si sa pred odchodom spýtať, či netreba s niečím pomôcť. Ak nie, tak môžeš pokojne odísť, no je mi nepríjemné, že ty odídeš o hodinu skôr a ani sa neopýtaš, či niečo netreba pomôcť.
  - Hej, rozumiem, to som si neuvedomil, správal som sa k tebe trochu sebecky (Empatia). Druhýkrát sa spýtam. Ale dnes potrebujem odísť skôr. Nebude ti prekážať, keď pôjdem? (Praktizovanie zmeny v správaní.)
- 
- To je o.k. Listy dnes zvládnem aj sama. Len som chcela, aby si sa vždy, keď odchádzaš, opýtal, či niečo netreba pomôcť.
  - Aha, tak fajn. Zajtra, ahoj.
- 
- To stretnutie sa ti dnes veľmi nevydarilo.
  - Môže byť. Čo tým myslíš?
- 
- No, neprišlo toľko ľudí, ako si asi očakával. Mohlo to byť oveľa lepšie.
  - Hej, nebolo ich toľko. V čom by to mohlo byť oveľa lepšie?
- 
- Možno si mohol rozoslať viac pozvánok a trochu osobnejšie ich formulovať.
  - V čom myslíš osobnejšie?
- 
- Mohol si potencionálnych účastníkov diskusie osloviť menom a pridať niečo, čím by mohli prispieť do diskusie.
  - Aha, vidíš, to nie je zlý nápad. Dík. Myslíš, že ešte niečo by som mohol urobiť inak?
- 

## Negatívna asercia

Princípom negatívnej asercie je vedomie, že sme normálni ľudia, ktorí občas robia chyby, že máme právo robiť chyby a vieme to prijať. Potom môžeme pokojne reagovať aj na kritiku, ktorá sa „na nás znesie“ plným právom. Naozaj sme urobili chybu a ostatní nám to vytýkajú. Často reagujeme precitlivo, výbušne, stiahneme sa do ulity, sme smutní a nespokojní so sebou. Pomocou negatívnej asercie môžeme predísť konfliktu s kritizujúcim, alebo tomu, že v ňom pokazenou náladou vyvoláme pocity viny, lebo nám povedal niečo negatívne.

Prijať kritiku za chybu, ktorú sme skutočne urobili, môžeme pomocou negatívnej asercie takto:

- **Súhlaste s kritikou:** „Áno, máš pravdu, nepodarilo sa mi to...“
- **Prijmite ju bez ospravedlňovania a vysvetľovania „objektívnych okolností“:** „Hej, nemal som jej to povedať tak prudko. Nabudúce sa budem krotiť.“
- **Spýtajte sa na ďalšie podrobnosti, ktoré by vám mohli pomôcť predísť podobnej chybe:** „Áno, vynechal som niekoľko podstatných bodov. Čo myslíš, ako by som to mal urobiť, aby som na ne nabudúce nezabudol?“

## Zneškodnenie hnevu

Často sa stáva, že v návale práce, v strese alebo v kontakte s rôznymi ľuďmi sa stretne s niekým nahnevaným. Môžeme reagovať rôzne – tváriť sa, že sa nič nedeje, spacificovať ho, ak dokážeme, zaútočiť, utiecť alebo sa ho snažiť upokojiť a problém riešiť.

**Ako treba postupovať, aby sme hnev utíšili a zistili, čo ho vyvolalo:**

- Konštatujeme hnev u druhej osoby: „Vidím, že sa naozaj hneváte.“
- Vyjadrime dobrú vôľu problém riešiť: „Rád si vás vypočujem a pokúsime sa s tým niečo urobiť.“
- Rozvážnym hlasom a správaním môžeme rozhnevaného človeka upokojiť a navrhnúť mu: „Nech sa páči, sadnite si, skúste si s chladnou hlavou pohovoriť o tom, čo sa stalo.“
- Nezabudnime po celý čas aktívne počúvať, aby sme vedeli, prečo dotyčný za nami prišiel a prečo je nahnevaný: „Vidím, že vás to hnevá dlhší čas a kalich vašej trpezlivosti pretiekol.“

Nezabúdajme ostať pokojní, prijímať všetky emócie, ktoré k nám druhý cíti, a prejaviť pochopenie. Po rozptýlení hnevu máte možnosť korektne diskutovať o faktoch, ktoré vyvolali hnev.

Týmto prístupom dávame rozhnevanému človeku najavo, že sme ochotní ho vypočuť a zapodievať sa jeho problémom. Hnev dostane priestor, aby sa odplavil, po chvíli sa rozhnevaný človek upokojí a je schopný problém rozumne analyzovať a riešiť.

## Ako povedať nie, ako vyjadriť korektne nesúhlas

Často sa stáva, že máme problém povedať druhému človeku nie, odmietnuť jeho názor či vôľu pomôcť nám, neprijať radu, ako niečo urobiť (lebo to chceme urobiť po svojom). Cítíme sa zaviazaní vzťahom, slušnosťou, presvedčením, že treba byť dobrý a neodmietat druhých. Povedať nie (keď chceme povedať nie) v asertívnom správaní je spôsob ako slušne, ale dostatočne rozhodne odmietnuť druhého bez toho, aby sme ho zranili či odmietli ako človeka.

Ak chceme povedať „nie“, je vhodné ujasniť si, či to naozaj chceme, zvážiť dôsledky našej odpovede. Potom povedzme: „Nie“, „Nie, nechcem“, „Nie, ďakujem, nemám záujem“, „Nie, to neurobím“, „Nie, to mi nevyhovuje“. Nevysvetľujme, neospravedlňujme sa, nanajvyš stručne uveďme jeden dôvod. Po odmietnutí vyjadrime pochopenie.

### Možný postup

1. Asertívne odmietnutie:	• Nie, nevyhovuje mi to. (Nie, nechcem.)
2. Vyjadrenie pocitov:	• Tvoj termín ma prekvapil.
3. Stručné vysvetlenie:	• Cez víkend idem preč.
4. Prejavenie pochopenia:	• Chápem, že ti to je nepríjemné.
5. Návrh riešenia:	• Čo keby sme si dohodli iný termín?
• Mohol by si, prosím ťa, prísť v piatok na stretnutie dobrovoľníkov?	• Nie, prepáč, piatok mi nevyhovuje.
• Ale veď si slúbil, že ak sa stretnutie uskutoční, tak určite prídeš.	• Áno, máš pravdu, slúbil som, ale tento termín ma nemilo prekvapil. Nemôžem prísť. Na víkend idem preč.

- 
- *Ja som to naplánoval, zohnal všetkých ľudí a ty mi teraz povieš, že neprídeš? (Vývolávanie pocitov viny.)*
  - *Mrzí ma, že si s tým mal toľko práce, ale v piatok neprídem.*
- 
- *No to ma podrž, mám teraz všetko odvolať, alebo čo?*
  - *Je mi ľúto, že to budeš musieť odvolať, ale mne piatok naozaj nevyhovuje. Čo keby sme si spolu dohodli iný termín?*
- 

## Ďalšie spôsoby odmietania

- **Otázka** – otázkou môžeme vrátiť zodpovednosť za vyriešenie situácie alebo zodpovedanie problému tomu, kto ho nadhodil: „*Ako by ste to riešili na mojom mieste vy?*“ „*Čo myslíte, čo sa stane, ak to urobíme tak, ako chcete vy?*“
- **Selekcia** – z kritického alebo odlišného názoru či alternatívneho návrhu riešenia vyberieme to, s čím súhlasiť môžeme. Ostatné buď vynecháme, alebo navrhujeme ako tému diskusie. „*S vaším návrhom v bode 2, 3 a 4 úplne súhlasím, v bode jeden sa mi veľmi páči úvodná formulácia, druhú časť by som trochu pozmenil, o bode 5 by sme mohli chvíľu diskutovať.*“
- **Podmienka** – súhlasíme s názorom či návrhom partnera, ale pridáme k súhlasu také podmienky, ktoré vyhovujú nášmu názoru: „*Áno, toto je výborný návrh, ak by sa stretnutie konalo v piatok poobede, alebo v nedeľu doobeda.*“
- **Áno a...** – Miesto „*Áno, ale...*“ povedať „*Áno a...*“. Tento spôsob môže vyzeráť ako obyčajná nevýznamná kozmetická úprava. „*Áno, ale...*“ vyvoláva v druhých pocit, že ich odmietame. „*Áno, a...*“ vyvoláva dojem, že len pridávame k názoru druhých ten náš: „*Áno, dalo by sa to tak urobiť a ostatní si myslia, že tento spôsob im pridá dva dni práce navyše.*“
- **„Hamburger“** – je spôsob ako odmietnuť problematický návrh alebo myšlienku, ale súčasne neodmietajú jej nositeľa, naopak, povzbudiť ho – medzi dve pozitívne odpovede vsunieme odmietnutie. V prvej časti vyzdvihneme niečo pozitívne: „*Som rád, že ste si dali tú námahu sem prísť, vidím, že vám na tom záleží...*“, v druhej časti povieme, nie: „*...ako vidíte, dnes sa vám nebudem môcť venovať, mám niekoľko iných stretnutí...*“, v poslednej navrhujeme pozitívne pokračovanie alebo alternatívu pre partnera: „*...veľmi rád sa s vami porozprávam o tejto veci niekedy inokedy. Aký iný termín navrhujete?*“

### Cvičenie 2: Asertívne odmietnutie

*Pri najbližšej príležitosti odmietnite niektorým z predchádzajúcich spôsobov žiadosť kolegu alebo niekoho, s kým sa dobre poznáte. (Samozrejme takú, ktorú nemôžete alebo nechcete splniť, nie niečo, čo ste mu predtým sľúbili, alebo ktorú môžete jednoducho urobiť.) Ako ste to spravili? Čo ste cítili?*

.....

.....

.....

Na záver, keď už poznáme základné asertívne zručnosti, zoznámme sa s „filozofickým“ pozadím, z ktorého vychádzajú. Keď chceme efektívne komunikovať s ostatnými ľuďmi, je dobré uvedomiť si, že sme s nimi v partnerskom, vyváženom vzťahu. Máme svoje práva aj zodpovednosti, také isté ako ostatní ľudia (hovoríme teraz o komunikácii, o správaní človeka k človeku, nie o zodpovednostiach v pracovných či iných rolách). Keď si dokážeme

uvedomiť svoje práva a ako nám ich obmedzujú manipulačné povery, možno nám to pomôže komunikovať s druhými ľuďmi menej pasívne alebo menej agresívne, zvládneme lepšie prijímať kritiku, vlastné chyby aj chyby druhých ľudí. Tabuľka je upravená a doplnená verzia asertívnych práv podľa Manuela Smitha.

**Rámček 3: Asertívne práva**

(Podľa Manuela Smitha, 1981.)

Manipulačné povery	Asertívne práva	Neznamená to
Nemal by si bezohľadne a nezávisle na iných posudzovať seba a svoje správanie. Musíš byť v skutočnosti zhodnotený a posúdený autoritou múdrejšou než ty sám.	Mám právo posudzovať vlastné správanie, myšlienky a pocity a byť za ne a za ich dôsledky sám zodpovedný.	Že si môžete robiť, čo chcete, nezávisle na tom, čo spôsobíte druhým.
Za svoje správanie si zodpovedný iným ľuďom, máš im skladať účty a mal by si všetko, čo robíš, zdôvodniť a ospravedlniť sa.	Mám právo neponúkať výhovorky, vysvetlenia ani ospravedlnenia svojho správania.	Že sa nikdy nikomu neospravedlníte ani nevysvetlíte, prečo ste niečo urobili.
Voči niektorým inštitúciám a ľuďom máš väčšie záväzky ako voči sebe. Mal by si obetovať vlastné hodnoty a prispôbiť sa.	Mám právo posúdiť, či a nakoľko som zodpovedný za riešenie problémov iných ľudí.	Že prestanete akokoľvek pomáhať druhým.
Ak si si už raz prisvojil určitý názor na vec, nikdy by si ho nemal zmeniť! Musel by si sa ospravedlniť alebo priznať, že si sa zmýlil, teda, že si nezodpovedný a neschopný rozhodovať!	Mám právo zmeniť názor.	Že budete meniť názor podľa toho, ako vám to bude najväčšmi vyhovovať. (Kam vietor tam plášť.)
Nesmieš robiť chyby, ak ich robíš, musíš mať pocit viny! Iní by ťa kvôli tomu mali kontrolovať, teba aj tvoje rozhodnutia.	Mám právo robiť chyby a byť za ne zodpovedný.	Že sa ustavične budete vyhovárať na právo robiť chyby, ak niečo zanedbáte.
Mal by si vedieť odpovedať na každú otázku vzhľadom na dôsledky svojho správania, inak si nezodpovedný a zlý.	Mám právo povedať: „Ja neviem!“	Že toto bude vaša ďalšia výhovorka, keď sa vám nebude chcieť rozmýšľať.
Ľudia v okolí by k tebe mali mať kladný vzťah. Potrebuješ iných, bez nich sa žiť nedá. Je veľmi dôležité, aby ťa iní mali radi.	Mám právo byť nezávislý na dobrej vôli iných ľudí.	Že prestanete oceňovať a prejavovať lásku ľuďom, ktorí vám pomáhajú a majú vás radi.
Mal by si sa držať logiky, rozumnosti, racionality a zdôvodnenia toho, čo robíš. Platí, že „logické = rozumné“.	Mám právo robiť nelogické rozhodnutia.	Že vám môže pokojne „šibať“ a nepreberiete nijakú zodpovednosť za svoje správanie.
Musíš byť vnímavý a citlivý na potreby blízkych aj iných ľudí, „čítať ich myšlienky“. Ak to nerobíš, si bezcitný ignorant, a nikto ťa nemôže mať rád.	Mám právo povedať: „Ja ti nerozumiem.“	Že sa teraz prestanete snažiť porozumieť druhým.
Musíš sa snažiť byť lepší, dokonalejší. Asi sa ti to nepodarí, ale mal by si sa o to zo všetkých síl snažiť. Máš povinnosť držať sa zásady dokonalosti a snažiť sa o ňu. Keď nepočúvaš, si lenivý, bezcenný a nezaslúžiš si úctu ani rešpekt.	Mám právo povedať: „Je mi to jedno!“	Že sa z vás stane ignorant vždy, keď sa vám nebude chcieť počúvať druhých.

Podľa O'Brienovej má každý človek navyše právo:

- **Vyjadrovať názory odlišné od ostatných,**
- **byť vypočutý druhými a bráný nimi vážne,**
- **povedať „nie“, keď naozaj chce,**
- **nesúhlasiť, ak chce nesúhlasiť,**
- **aby sa k nemu iní ľudia správali úctivo,**
- **vyjadriť hnev, keď mu nejaké právo odopierajú,**
- **sám za seba rozhodnúť, čo je pre neho dôležitejšie a čo menej dôležité,**
- **na súkromie, keď cíti, že chce byť sám.**

A čo je najzaujímavejšie, každý má právo sa rozhodnúť, či chce byť asertívny, alebo nie. Takže je to na vás.

## Aktívne počúvanie

Doteraz sme hovorili o asertívnom rozhovore a efektívnej verbálnej komunikácii. Efektívna komunikácia však zahŕňa aj efektívne počúvanie. Táto zručnosť prijímania informácií od druhého je dokonca v bežnom komunikovaní oveľa dôležitejšia než samotné rozprávanie. Pri efektívnej komunikácii sme nekládli dôraz na to, čo hovoriť, ale **ako** hovoriť. To isté platí aj pre efektívne počúvanie. Budeme sa zaoberať tým, **ako počúvať druhého**. Už ste istotne zažili, že vám bol sympatický človek, ktorý si vás vypočul, a vy ste mali pocit, že vám rozumie. Možno si spomínate aj na chvíle strávené s človekom, s ktorým ste sa úžasne porozprávali, a potom ste si uvedomili, že on vás vlastne „iba“ pozorne počúval, hovorili ste iba vy. Ak áno, znamená to, že ste mali možnosť stretnúť sa s človekom, ktorý vedel dobre počúvať.

Keďže pracujete v treťom sektore, každý deň prichádzate do kontaktu s mnohými ľuďmi (často s cudzími) a hráte úlohu „počúvajúceho“ – ľudia sa vám zverujú so svojimi problémami, potrebujú pomoc, chcú sa poradiť alebo len jednoducho vyrozprávať. Nejde iba o ľudí mimo organizácie, ale aj o kolegov. Aktívne počúvanie pomôže pri riešení konkrétnych problémov, dovoľí hlbšie porozumieť druhým, navodiť dobrú atmosféru či znížiť napätia pri potenciálnych konfliktoch a sporoch.

Čo je v skutočnosti aktívne počúvanie a ako sa odlišuje od „normálneho“ počúvania? Nižšie uvedený dialóg medzi Petrom (P) a Jozefom (J) výrazne dokumentuje oba spôsoby počúvania.

„Normálne“ počúvanie	Aktívne počúvanie
J: – <i>Peter, počúvaj, čo sa mi včera stalo.</i>	
P: – <i>Hm. Hovor. (Sedí bokom a pozerá sa do svojich papierov, lebo ho Jozef práve vyrušil pri práci – neverbálne vlastne nepočúva a nepovzbudzuje k ďalšiemu rozprávaní.)</i>	P: – <i>Hm. Hovor. (Otočí sa k nemu, odloží papiere a pozerá sa na neho, prípadne sa usmieva a rukou mu ukáže, aby si sadol – povzbudzuje ho k ďalšiemu rozprávaní.)</i>
J: – <i>Vieš, ako sme včera mali ísť na ten úrad podať tam tie vyhlásenia. Tak tam ti sedela taká baba, že sa to nedalo s ňou vydržať. Otrasná ženská.</i>	

„Normálne“ počúvanie	Aktívne počúvanie
P: – Hej, poznám ju, taká staršia blond a stále fajčí. Ešte si ju nikdy predtým nestretol? (Začal hovoriť o svojich poznatkoch a vedie ďalej rozhovor tým smerom, ktorý ho zaujíma.)	P: – Bol si včera na miestnom úrade a tam vás vybavovala nejaká žena a bola k tebe nepríjemná. (Parafrazuje, preformulováva.)
J: – Nie. Bol som tam prvýkrát. To si mi nemohol povedať, že tam taká sedí? Bol by som sa na ňu pripravil, lebo som bol z nej celkom šokovaný.	J: – Hej, bola nepríjemná. Najprv mi vytmavila, že som mal prísť o pol hodinu skôr a nie 10 minút pred koncom stránkových hodín, potom mi asi päťkrát vyčítala, že mi k tomu chýbajú podrobnejšie životopisy. Že na to sú formuláre, mal som si ich vypýtať minule.
P: – Ale čo, v pohode, veď druhýkrát už budeš vedieť, čo máš robiť. Normálne na ňu stačí len trochu pritlačiť a vybaví ti papiere na počkanie, ak nemá nič iné. (Bagatelizuje jeho pocity, dáva mu rady.)	P: – Stále ti niečo vyčítala a ešte aj teraz sa cítiš nepríjemne. (Vidí, ako sa cíti a pomenuje to – reflektovanie.)
J: – No, to vieš, ale mne sa tam druhýkrát nechce veľmi ísť, znova sa tam mám pred ňou klepať a vyzerať ako somár? To mi za to nestojí. Ty vieš ako na ňu. Nemohol by si tam ísť ty?	J: – Fúj, bolo to tam hrozné, ale nechápem načo tam majú špeciálne formuláre na životopisy. Takú vec som v živote na úradoch nevidel a kvôli tomu musím cestovať hodinu hore-dole po meste.
P: – Ale prečo ja, veď na úrady predsa môžeš chodiť rovnako ako ja a máš na to viac času. Myslíš si, že ja keď stretnem niekoho, kto mi nie je sympatický, tak kvôli tomu nič nevybavím, alebo čo? Nebuď taký bojko a normálne tam choď. (Moralizuje, zahanbuje, pouča.)	P: – Je otravné ísť tam znova kvôli zopár papierom. (Opäť reflektuje pocity.) Som rád, že sa tomu venuješ, aj keď je to pre teba také nepríjemné. (Oceňuje jeho úsilie.)
J: – Ja tam už nepôjdem, ona je proti mne zaujatá, tak čo by som s ňou vybavoval?	J: – Čo mám robiť, potrebujem tie vyhlásenia, aby som mohol rozbehnúť program.
P: (Skáče mu do reči) – Čo by ona mohla mať proti tebe? Čo si jej niečo zle povedal? To nevieš ani vybaviť vyhlásenia? (Vypočúva, spochybňuje druhého.)	P: – Držím ti palce, myslím si, že sa ti to nakoniec podarí.

Všimli ste si, že dialóg začal v oboch prípadoch rovnako, ale spôsob Petrovho počúvania debatu nakoniec celkom zmenil? To je podstatný účel aktívneho počúvania – vyjadriť druhému porozumenie a podporu.

Skúsme si zopakovať, ako to môžeme robiť:

- **Neverbálnym správaním** – tónom hlasu, kontaktom očí, postojom, gestami, mimikou, prikývnutím – vyjadrujeme porozumenie. To podporuje druhého v rozprávaní.

- **Preformulujeme** najdôležitejšie myšlienky a pocity partnera.
- **Vcítíme** sa do iného človeka, akoby sme boli v jeho koži, v jeho situácii, potom pochopíme, čo hovorí a čo pri tom prežíva.
- **Nedávame rady**, odporúčania, nehodnotíme a neprerušujeme druhého v rozprávaní. Neuvádzame vlastné podobné zážitky, pocity a problémy zo svojej minulosti.

### Cvičenie 3: Aktívne počúvanie

*Variant 1.: Povedzte si v práci, že najbližšiu hodinu, keď bude vhodná príležitosť, zareagujete na ostatných tak, že budete používať prvky aktívneho počúvania, a pozorujte, či sa niečo zmenilo.*

*Variant 2.: Vyhradte si čas pre kolegu, ktorý sa chcel s vami porozprávať. Skúste ho aktívne počúvať a uvedomujte si pri tom, aké správanie používate.*

- O akú situáciu išlo?
- Aké prvky aktívneho počúvania ste použili?
- Čo ste pozorovali?

.....

.....

.....

## Riešenie konfliktov

Spomenuté techniky efektívnej komunikácie nám pomáhajú predísť alebo riešiť situácie, ktoré inak môžu prerásť do konfliktu či hádky. Aktívnym počúvaním, vyjadrovaním pocitov pomocou Ja výrokov, navrhovaním alternatív riešení a ďalšími spôsobmi komunikácie môžeme efektívne riešiť potenciálne konflikty, a tak si udržať dobré a otvorené vzťahy.

Namiesto ďalšieho teoretizovania uvedieme konkrétny príklad konfliktu. V jednej jeho verzii boli „použitú“ bežné neproduktívne spôsoby narábania s konfliktom a v druhej verzii niektoré asertívne techniky efektívnej komunikácie. Porovnajte tieto dve možnosti a skúste porozmýšľať, prečo jednotlivé spôsoby komunikácie pomohli alebo sťažili dospieť k dohode a k dobrému pocitu riešenia konfliktnej situácie.

***Ivan sa má stretnúť s kolegom o deviatej ráno, aby spolu išli na akciu. Kolega mešká a prichádza o 15 minút neskôr, ako sa dohodli. Ivan mu chce dať najavo obavy z toho, že zmeškajú začiatok akcie, netrpezlivosť, hnev...***

Bežný spôsob	Asertívny spôsob
– Ježišmária, ideš neskoro, už som si myslel, že kvôli tebe nestihneme. (Obviňuje.)	– Som rád, že už ideš, bál som sa, že zmeškáme. Prihodilo sa ti niečo? (Pozitívny úvod, vyjadruje pocity, prejavuje starostlivosť.)
– Čo som mal robiť, ušiel mi autobus. (Bráni sa.)	– Ale nie, len mi ušiel autobus.
– Ušiel ti autobus! Tak máš ísť o jeden skôr a nestane sa ti to. To si nevieš poriadne vypočítať? (Vyčíta, radí, spochybňuje.)	– To je nepríjemné. (Chápe.)
– Ale viem, no nevyšlo mi to.	– Hej, aj ja som sa bál, že nestihneme. Myslel som si, že pôjdeš bezo mňa.

– *Nevyšlo ti to, to hovoríš vždy, na teba sa nedá spoľahnúť.* (Hodnotí, zovšeobecňuje.)

– *Akože sa nedá, veď som prišiel, tak čo? A netvrď mi, že vždy chodím neskoro.* (Bráni sa.)

– *Počúvaj, čo sa so mnou hádaš, prišiel si neskoro, kvôli tebe nestíhame a ešte vyskakuješ. Na tvojom mieste by som bol ticho a snažil sa to nejak odcíniť.* (Vyvoláva pocity viny.) *Nabudúce, keď budeš meškať, idem bez teba, je ti to jasné?* (Vyhráza sa.)

– *???* (Mlčí.)

– *Ak ti mám pravdu povedať, bol som dosť netrpezlivý a už som sa začal na teba hnevať. Uvažoval som, že už odídem. Som zvyknutý čakať 20 minút. Môžeme sa dohodnúť, že ak pozajtra budeš meškať dlhšie, tak pôjdem na akciu sám?* (Vyjadruje pocity, postoj, navrhuje riešenie.)

– *Máš pravdu, ale nemohli by sme sa dohodnúť na 25 minútach, lebo také intervaly má autobus, ktorým chodím.*

– *Dobre, počkám 25 minút, alebo sa môžeme pozrieť, kedy sem prichádza tvoj spoj a dohodneme sa podľa toho.* (Navrhuje ďalšiu alternatívu.)

Techniky z ľavej časti tabuľky zvyšujú napätie medzi dvoma ľuďmi. Ak tomu chcete zabrániť, použite pravú stranu a vyskúšajte, o čom ste sa dočítali v tejto kapitole. Prajeme vám veľa pozitívnych skúseností.

## Štyri aspekty komunikácie

Kým ukončíme túto kapitolu, ponúkneme vám ešte jeden veľmi praktický pohľad na komunikáciu medzi ľuďmi. Jeho autorom je nemecký psychológ Friedemann Schulz von Thun. Vo svojej teórii, ktorú vytvoril na základe dlhoročných skúseností pri práci s konfliktmi, hovorí, že každý výrok môžeme rozdeliť na 4 základné aspekty.

### To, čo povieme, môžeme rozdeliť na

4 základné aspekty povedaného:	ktoré hovoria	na ich jasné vypovedanie si môžeme pomôcť otázkami
<b>Vecný aspekt</b>	<b>O čom</b> informujem.	Ako môžem povedať jasne a zrozumiteľne to, čo chcem?
<b>Vzťahový aspekt</b>	<b>O TEBE</b> (Ty správa) – čo si myslím o tebe. <b>O NÁS</b> (My správa) – čo si myslím o nás, o našom vzťahu.	Čo si o druhom myslím a ako na tom my dvaja sme? Ako narábam s ľuďmi svojím spôsobom komunikácie?
<b>Sebaotvárajúci aspekt</b>	<b>O SEBE</b> (Ja správa) – o tom, ako sa cítim, aký mám postoj, záujmy...	Čo dávam druhým o sebe vedieť? Čo svojou komunikáciou hovorím o sebe druhým?
<b>Výzvodový aspekt</b>	<b>K čomu chcem druhého podnietiť</b> (v myslení, konaní, cítení).	Čo chcem ovplyvniť svojou komunikáciou u druhých?



**Príklady 4 aspektov:**

Do práce vám volá klient:

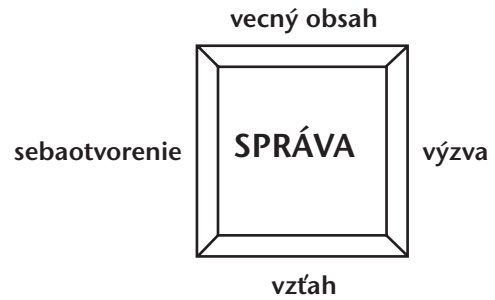
„Už som vám päťkrát volal!“

**Vecný obsah** – *5x som volal* (oznam).

**Sebaotvorenie** – *som sklamaný, nahnevany* (takto sa cítim).

**Vzťah** – *potrebujem vás, (ale aj) ste nezodpovedný, kde stále ste?* (Čo si o vás myslím, čo k vám cítim).

**Výzva** – *mohol by si mi aj ty konečne zavolať* (čo od vás chcem).



Je schôdza a jeden z účastníkov povie: „Už je dosť hodín.“

**Vecný aspekt** – *je veľa hodín* (informujem).

**Sebaotvárajúci aspekt** – *je mi dlho, nebaví ma to, ponáhľam sa* (ja sa cítim takto).

**Vzťahový aspekt** – *už tú schôdzu naťahujete* (vy ju naťahujete).

**Výzvový aspekt** – *skončíme schôdzu, chcem prestávku* (urobte to).

V každom výroku dokážeme nájsť množstvo významov, ktoré sú v ňom naraz obsiahnuté. Ak chceme, dokážeme ich počuť a neraz lepšie rozumieť tomu, čo nám druhí (často veľmi nepriamo) chcú povedať. Keby sme si uvedomili, že účastník schôdze nás nielen upozorňuje, že je veľa hodín, ale nám aj dáva najavo, že sa ponáhľa alebo že sa nudí, naše schôdze by nemuseli ľudí otravovať a byť neefektívne.



Problém pri komunikácii nastáva vtedy, keď z týchto 4 aspektov reagujeme na nesprávny. Čiže ak si myslíme, že nám účastník schôdze oznámil len to, že je veľa hodín. Pokojne pokračujeme, veď predsa vieme, koľko je hodín a ešte máme času dosť. Nepochopili sme a zvyšujeme napätie na schôdzi.

To, čo povieme, má štyri aspekty, ktoré počúvame takisto štyrmi ušami.

**Máme 4 uši:**

**ktorými počujeme:**

**vecné ucho**

*Čo mi chcel povedať? Akú informáciu, aký vecný obsah?*

**vzťahové ucho**

*Ako to so mnou hovorí?*

*S kým si myslí, že vlastne hovorí?*

**sebaotváracie ucho**

*Čo cíti? Čo sa s ním deje?*

**výzvové ucho**

*Čo odo mňa chce? Čo mám robiť, čo si mám myslieť, ako sa mám cítiť na základe toho, čo mi hovorí?*

Komplikácie v komunikácii nastávajú vtedy, ak počúvame iným uchom, ako by sme mali, alebo ako od nás očakáva ten, kto sa s nami rozpráva. Napríklad na schôdzi sme počúvali účastníka schôdze **vecným uchom**, nereagovali sme na neho, pretože sme vedeli, koľko je hodín. Keby sme na jeho sebaotvorenie reagovali **sebaotváracím uchom**, spýtali by sme sa, či už je unavený alebo či sa ponáhľa. Ak by sme reagovali **vzťahovým uchom** (a sme

precitlivení na to, čo si o nás druhí myslia), mohli by sme povedať: „Tebe je jedno, že vám tu odovzdávam dôležité informácie? Ak ťa to nebaví, prosím, môžeš ísť!“ (Predpokladáme, že účastník schôdze si myslí, že sme nudní – a celé sa to hneď komplikuje.) Keby sme reagovali **výzvovým uchom**, schôdzu by sme rýchlo skrátili a ukončili.

#### Cvičenie 4: Analýza štyroch aspektov komunikácie

*Skúste analyzovať niekoľko výrokov zo všetkých 4 aspektov a pokúste sa na ne reagovať postupne, ako keby ste mali citlivé len jedno zo 4 uší.*

- „Váš projekt je určite užitočný, ale takýto typ projektov nepodporujeme.“

.....

- „Nemohol by si mi, prosím ťa, nechať toto miesto voľné?“

.....

- „Neviem, či je toto naformulované dostatočne zrozumiteľne.“

.....

- „Nie je tu príliš teplo a ťažký vzduch?“

.....

*Komunikáciu medzi ľuďmi komplikuje práve skutočnosť, že príjemca má možnosť slobodne sa rozhodnúť, ktorým uchom si vyslanú správu vypočuje. Ak si vyberie časť správy, na ktorú vysielateľ nekládol dôraz, vzniká nedorozumenie.*

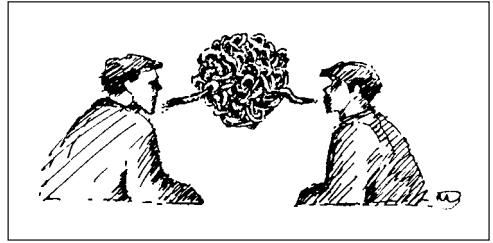
## Argumentácia

O správnej argumentácii sa už všeličo popísalo. Police kníhkupectiev vo svete, ale už aj u nás sa plnia vševedúcimi príručkami pre obchodníkov, právnikov, rodičov, manažérov. Príručky majú atraktívne názvy: „Argumentuj a vyhraj“, „Môžeš získať všetko, čo chceš“, „100 nápadov, ako sa stať najlepším argumentátorom“. Vzniká dojem, že cieľom argumentovania je za každú cenu sa presadiť a akýmikoľvek prostriedkami poraziť súpera. Nezdíelame tento názor. Argumentácia nie je box.

Primeraná argumentácia smeruje k jasnejšej komunikácii, postavenej na racionalite a spoločne na uctievaných pravidlách dialógu. Účinná argumentácia, samozrejme, ráta aj s emóciami, pripisuje mimoriadnu dôležitosť vzťahu s argumentačným partnerom, ale cieľom ostáva presvedčiť partnera o pravde, ku ktorej sme dospeli na základe faktov a skúseností. „Argumentáciu“, využívajúcu demagógiu, polopravdy a iracionálne dôvody, budeme označovať pojmom pseudoargumentácia, hoci nikto nepopiera, že aj pseudoargumentácia môže byť krátkodobo veľmi účinná. Lídri neziskových organizácií sú často nútení reagovať aj na účinne podávanú sugestívnu pseudoargumentáciu. Preto si na záver povieme aj niečo o tom, ako reagovať v takejto situácii.

Začnime niekoľkými pravidlami o vytvorení presvedčivého a účinného argumentu. Prvá zásada hovorí, že by mal byť primerane dlhý. Čiže nemal by presiahnuť vyjadrenie jednej, nevyhnutnej myšlienky, aby sme mali istotu, že si ho partner vypočul. Keď hromadíme argumenty, ktoré ani „nedošli“ až k adresátovi, zbytočne mrháme energiou – akoby sme

sa pri zatĺkaní klinca nedívali, kde je hlavička, ale búšili kladivom na všetky strany. Hluk a námaha by boli zaručené, výsledok veľmi neistý. Argument treba postaviť tak, aby mal jeho prijímateľ šancu porozumieť mu a vytvoriť si súhlasný, menej súhlasný alebo aj úplne neakceptujúci názor.



Argument je silný tým, čo je dôležité pre partnera, nie tým, čo je dôležité pre nás. Byť presvedčivý znamená vykresľovať veci z perspektívy partnera, dávať väčší priestor veciam, ktoré sú dôležité na vytvorenie partnerovho názoru.

*Darmo budeme o kvalite našej opatrovateľskej služby presviedčať akreditáciami, ktoré naša inštitúcia získala, ak je pre potenciálneho klienta najdôležitejším ukazovateľom pekne, na čistých tanieroch servírovaná strava pre jeho príbuzného. Možno to považujeme za menej objektívny či hodnotný argument, ako písomné potvrdenie o spôsobilosti inštitúcie, ale cieľom je presvedčiť, a to dokáže čistý tanier lepšie, než písomné potvrdenie (ktoré takýto čistý tanier, samozrejme, predpokladá). Keď to zistíme, v diskusii budeme opakovane vyzdvihovať čistotu tanierov a menej argumentovať akreditáciami.*

Dobrý argument má jasnú štruktúru. Pozostáva – ako sendvič – z troch častí, ktoré by sa dali nazvať **titulok, telo argumentu a priklincovanie**.

Argument by mal začínať akýmsi **titulkom**, malo by zaznieť, o čo pôjde. Základné tvrdenie, podstatná téza, aby bolo jasné, čo sa bude ďalej obhajovať. Keď táto časť chýba, nie je od začiatku jasné, čo chceme povedať. Argument stráca údernosť a jasnosť. U partnera môže vzniknúť pocit: „Už tri minúty hovorí a stále nie je jasné o čom.“

V druhej časti argumentu – **v tele argumentu** – zaznie vysvetlenie, obhajoba, podpora faktami, citátmi. Rozvedenie rôznych aspektov zosilňuje účinok. Táto časť by mala mať štruktúru – dáva argumentácii razantnosť a sťažuje partnerovi prerušiť nás, kľučkovať a zavádzať. Štruktúru možno dosiahnuť logickým uvádzaním faktov, tvorením **asociatívnych „kytic“** z údajov alebo len jednoduchým radením.

Logické uvádzanie faktov obsahuje napríklad takéto výrazy: „*To potom znamená, ...ak, ...tak..., ...uvedomme si, čo vyplýva z tejto definície... uvediem príklad, ktorý dokazuje, že aspoň raz...*“

Asociatívna „kytica“ by mohla byť v argumentovaní uvedená napríklad zvratom: „*Je množstvo dôvodov, prečo by štát mal podporovať neziskové organizácie. Časť dôvodov je daná verejným prospechom, napríklad... iná časť dôvodov... ale najzávažnejšími dôvodmi sú...*“

Jednoduché radenie znamená uvádzať argumenty členením: „*takže po prvé, ...po druhé (a chcel by som upozorniť na tri aspekty tohto bodu), ...a po tretie ...a na záver ešte jeden krátky komentár...*“

V druhej, „telovej“ časti argumentu by mali zaznieť aj tvrdenia alebo údaje vyvracajúce možné partnerove protiargumenty (tie, ktoré už zazneli, či ešte lepšie tie, ktoré ešte nezazneli, ale očakávame, že sa ich partner chystá použiť). Tento postup berie „vietor z plachiet“ a býva jedným z najúčinnějších.

V sekvenciách viacerých tvrdení v rámci jedného argumentu, ale aj v sekvencii viacerých argumentov, nie sú všetky tvrdenia či argumenty rovnako silné. Najzapamätateľnejšie je to, čo bolo povedané na začiatku a na konci sekvencie, na tie argumenty sa reaguje najčastejšie. Platí pravidlo, že by sme nemali začínať ani končiť slabými argumentmi. Pri vzostupnej stratégii (od relatívne najslabšieho argumentu k silnejším) hrozí, že sa k „tromfom“ nedostaneme, pretože už na začiatku nám partner skočí do reči slovami: „Už tu ťa

musím opraviť, pretože nie vždy...“ Pri vzostupnej stratégii (od tromfu k slabším argumentom) končíme často najslabším argumentom a naň partner hneď reaguje. Každú sekvenciu by sme mali začať tým, proti čomu sa takmer nedá namietat' a končiť by sme mali úplným argumentačným tromfom. Sekvencie sily tvrdení alebo argumentov by mali tvoriť krivku tvarom pripomínajúcu visutú sieť medzi dvoma stromami.

## AAAAAAAAAAAA

Už sme upozornili, že v argumentácii sa nie vždy používajú férové postupy. Keďže chceme vyrovnat' a neutralizovat' pseudoargumentačné fauly, musíme ich včas rozpoznať a reagovat' čo najskôr. Neplatí tu „oko za oko“. V obojstrannom argumentačne neférovom zápase nemožno vyhrať. Argumentačné fauly, s ktorými sa v pracovnej komunikácii môžeme stretnúť najčastejšie, by sa dali označiť ako **pseudoargumentačný pľuvanec, pseudoargumentačná kaľuša a pseudoargumentačný ozembuch**.

„**Pseudoargumentačný pľuvanec**“ je neférový postup, v ktorom partner uvedie zjavne nezmyselné, nepravdivé tvrdenie, ktoré nám pripíše na vrub a potom boduje pri jeho vyvracaní. Nezaujíma ho, že takéto tvrdenie sme nevyslovili, že čin, z ktorého nás obviňuje, sme nevykonali. Takýto „pseudoargumentačný pľuvanec“ treba preventívne zachytiť už na začiatku. Je ľahšie vyvracať niečo, čo bolo spochybnené skôr, ako to bolo vyslovené, než vysvetľovať, čo vyzerá ako zatiaľ nespochybnený nový fakt, ktorý už lieta v povetrí. Ak očakávame, že niečo také zaznie, spochybníme to skôr, než to zaznie. Napríklad poviem: „A keby niekto chcel tvrdiť, že... vôbec to neobstojí, lebo... iba niekto veľmi, veľmi neinformovaný, by si mohol myslieť, že... Nie všetci ľudia ešte vedia, že... niektorí by si dokonca mohli myslieť takú kapitálnu hlúposť, že...“

„**Pseudoargumentačná kaľuša**“ je neférové radenie poloprávď, neprávď a čiastočne pravdivých tvrdení v rýchlom slede, potom v odpovedi nie je možné postihnúť a vyvrátiť všetky vypovedané pseudoargumenty. Časť lži, poloprávď a nezmyslov, ktoré neboli vyvrátené, ostáva visieť a zabezpečuje prevahu pseudoargumentujúcemu partnerovi. Keď po prvej sekvencii zistíme, že v hre je „kaľuša“, nemožníme ju opakovať. Hoci sa to nepatrí, skočíme partnerovi do reči a zastavíme ho pri prvej nepravde. Nedovolíme mu pokračovať s vyprázdňovaním pseudoargumentačného zásobníka, kým sa prvá nepravda nevedie na správnu mieru.

„**Pseudoargumentačný ozembuch**“ je neférový postup, keď partner zameriava pozornosť na „diváka“, tretiu stranu, ktorá pozoruje diskusiu. Rozohráva emočnú, vzťahovú hru. Oslabuje obsahovú stránku argumentácie tým, že neprímerane útočí na city. Stavia sa do pozície obete a v divákovi vzbudzuje dojem, že diskusný partner je útočníkom, ktorý mu bez príčiny ubližuje. Každý „víťazný“ argument potom interpretuje ako neprímeraný a nevhodný útok, lepšie argumentujúci partner vyzerá ako necitlivý agresor. Takýto pseudoargumentačný bolestivý postup je nebezpečný, lebo nie je rozpoznateľný na prvý pohľad. Vyhnúť sa tejto hre znamená neskĺznuť z racionálnej úrovne, nenechať sa vmanipulovať do siete emocionálnych pseudoargumentov tam, kde by diskusia mala byť celkom vecná.

Tvrde a disciplinované reagovanie na pseudoargumenty je namieste pri partnerovom neférovom postupe, je však nevhodné, keď sa partner správa primerane. A netreba zabúdať, že takých situácií je v neziskovom sektore nepomerná väčšina.

Táto časť síce uzatvára kapitolu o komunikácii, ale v podstate je zhrnutím základu, na ktorom stojí ľudská komunikácia. Od nej sa odrážajú všetky techniky, spôsoby a kategórie reakcií a pohľadov na to, o čo v komunikácii ide.

## Rámček 5: Niekoľko mýtov o komunikácii

**Mýtus 1: Významy sú v slovách** – najväčším omylom vo vnímaní komunikácie je myslieť si, že čo povieme, tomu budú rozumieť tak, ako sme to povedali. Lenže *významy nie sú v slovách, ale v ľudoch*. Pod pojmom pirát si motorista predstaví cestného piráta, počítačový fanúšik niekoho, kto načierno kopíruje programy, väčšina ľudí zarasteného muža s páskou cez oko, s drevenou nohou a fľaškou rumu v ruke.

**Mýtus 2: Je vždy lepšie hovoriť** – mlčanie môže spôsobovať nové alebo prehľbovať staré problémy, takisto ako neutíchajúci prívál reči. *Veľa chybnej a negatívnej komunikácie vedie k negatívnym výsledkom*. Pokus prestať hovoriť a nechať rozprávať druhého, vedie neraz k prekvapujúcim výsledkom. Alebo stíchnuť a dať si oddych, kým nás prejde hnev, môže viesť k tomu, že problém s kolegom preberieme tentoraz s chladnou hlavou, a tak dospejeme k spoločnému riešeniu.

**Mýtus 3: Záleží len na tom, čo hovorím** – je síce podstatné, ako sformulujeme to, čo chceme naozaj vyjadriť, *ale veľmi veľa nedorozumení, konfliktov a napätia vzniká práve tým, ako niečo povieme*. Akákoľvek jednoduchá veta sa dá povedať rôznymi spôsobmi, ktoré v určitých situáciách môžu partnera zmiastať a viesť k nedorozumeniam.

**Mýtus 4: Slová sú len slová** – slová naozaj nie sú všemocné. Jedna veta chorého nevylieči. Avšak celkový prístup, komunikovanie nášho vzťahu a záujem mu istotne veľmi pomôžu a možno ho aj vyliečia. To sa týka všetkých vzťahov, aj pracovných. *Spôsobom, akým hovoríme s ostatnými, budujeme si naše vzťahy a ich efektívnosť*.

**Mýtus 5: Komunikácia vyrieši všetky problémy** – dobrou a efektívnou komunikáciou môžeme predísť aj vyriešiť množstvo problémov. Ale niekedy ani najlepšie načasovaná a optimálna *komunikácia nemusí problém vyriešiť*. Príklad: Podali ste a skvele obhájili projekt, ale nedostali ste naň peniaze. Opýtate sa „prečo“ a váš potenciálny grantier vám všetko jasne a zrozumiteľne vysvetlí. Vy jeho argumenty prijmete. No problém peňazí ostane nevyriešený.

**Mýtus 6: Schopnosť komunikovať je vrodená** – hovoriť sa naučil každý, ale hovorí tak, aby sme efektívne odovzdávali informácie, aby sme efektívne riešili problémy a konflikty, na to je *potrebné učiť sa a trénovať zručnosti*, ktoré v nás nikto cieľavedome nerozvíjal. **NIKDY NIE JE NESKORO.**

Ponúkli sme vám niekoľko prístupov, ktoré možno využiť pri komunikácii. Iné pravidlá platia v oficiálnom styku, iné v časovej tiesni, iné v nezáväznom telefonickom rozhovore s kolegom a priateľom. Nehovorili sme o všeobecne platných receptoch, skôr sme sa snažili predstaviť rámce a prístupy, ktoré sú v komunikácii podstatné. Niektorými komunikačnými princípmi sa zaoberáme z iného pohľadu aj v ďalších kapitolách. (Marketing v neziskovom sektore, Vzťahy s verejnosťou a práca s médiami, Vedenie ľudí a pracovných tímov a riadenie organizácie, Vytváranie a rozvoj tímov v neziskových organizáciách.)

## Použitá literatúra:

- Křivohlavý, J.: Jak si navzájem lépe porozumíme. Nakladatelství Svoboda, 1988.  
 Praško, J.; Prašková, H.: Asertivitou proti stresu. Grada Publishing, 1996.  
 O'Brienová, P.: Asertivita pro manažery. Management Press, 1996.  
 Adler, R. B.; Towne, N.: Looking in, Looking out. Saunders College Publishing, 1990.  
 Griffin, E.: A First Look at Communication Theory. McGraw-Hill, Inc., 1991.  
 Thun, F. S., von: Miteinander reden, Störungen und Klärungen, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, 1981.  
 Smith, M.: When I say no, I feel guilty. 19th ed.. Bantam Books, New York 1981.

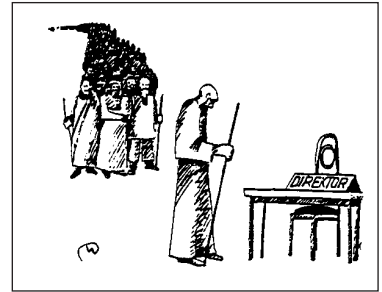


# VEDENIE ĽUDÍ A PRACOVNÝCH TÍMOV A RIADENIE ORGANIZÁCIE

**OBSAH:** čo je vedenie ľudí, rozdiel medzi vedením a riadením, osobnosť vedúceho, manažéra a lídra, štýly vedenia, prístupy k vedeniu ľudí – vedenie situačné, participatívne, facilitatívne, zhoda očakávaní pri vedení, moc vedúceho

V našej krajine máme bohaté skúsenosti s direktívnym a autokratickým vedením. Často sa stáva, že ľudia majú pred riadením ostych, pretože pojem „vedenie“ v nich vyvoláva negatívne asociácie a slovo vodca sa spája so zápornými predstavami. Vodcovstvo je však prirodzený a nevyhnutný jav. Moderné výskumy ukazujú, že sociálne správanie ľudí úzko súvisí dokonca so správaním nižších živočíšnych druhov. Tak ako stráca stádo bez vodcu svoju orientáciu a štruktúru, potrebujú aj ľudské sociálne skupiny vedenie, vzor, organizáciu, víziu, smer.

Správanie zvierat je jasné a priehľadné. Na rozdiel od nich nie je medziľudské správanie natoľko čitateľné, jeho skutočné motívy prekrývajú racionálne, pseudoracionálne, kultúrne a civilizačné vzorce. Napriek spoločenským manieram ľudských spoločenstiev nemožno prehliadnuť rovnaké črty sociálneho života ľudí a niektorých nižších druhov – pravidlá spolunažívania, rituály, prenos informácií, rôznorodé úlohy v sociálnej skupine, potrebu spolupatričnosti, nasledovníctvo, konformitu či rivalitu. Mnohé z nich pochádzajú z tých istých zdrojov. Vedenie a postavenie, ako aj rozhodovanie a zodpovednosť sú v stáde jasne čitateľné, čo nie vždy platí o ľudských interakciách. Niekedy ľudia robia veľa preto, aby tieto veci neboli príliš čitateľné, inokedy naopak, robia všetko preto, aby boli čo najzreteľnejšie. Postavenie jedinca v skupine vyjadrujú vizitky, samostatné kancelárie, odlišné autá, osobitné telefónne linky a mobilné telefóny, špeciálny personál, rôzne rituály sociálneho styku (plánované schôdzky, audiencie a pod.). To všetko sú prejavy osobitného postavenia, ktoré, samozrejme, patria k atribútom vodcovstva. V ľudskej civilizácii sa vyskytujú počas celej jej histórie v rôznych podobách. Ide o vonkajšie znaky vedenia ľudí a riadenia sociálnych skupín. V tejto kapitole sa pokúsime porozumieť niektorým zo spomenutých javov.



## Úlohy vedenia ľudí

Každý prejav ľudského správania, nech je akokoľvek nepochopiteľný – vzdorovité odmietanie dieťaťa, záchvaty smiechu, agresívne či útočné správanie, pomoc iným, alebo trestná činnosť –, má svoje opodstatnenie. Aj vedenie ľudí je formou správania, má svoju logiku, význam a vyplýva z prirodzených ľudských potrieb.

Jednou z nich je potreba človeka žiť sociálne, teda byť členom jednej či viacerých sociálnych skupín, združovať sa a niekam patriť. Pretože človek je sociálnou bytosťou, celý život prežíva v sociálnych skupinách – v rodine, medzi priateľmi, v pracovných tímoch, záujmových

združeníach a športových kluboch. So sociálnym prostredím je spojený jedincov rast a vývin, v ňom pracuje a zabezpečuje svoju existenciu. Od sociálneho prostredia záleží, aké bude duševné zdravie človeka, ako sa naplnia jeho životné túžby a potreby. Fungovanie sociálnych skupín, ktoré tieto potreby naplňajú, vyžaduje koordináciu a riadenie bez ohľadu na to, či ide o skupiny formálne (pracovný tím, školská trieda, neziskové organizácie...) alebo neformálne (rodina, priateľská skupina...). Rozhodujúce je zvoliť si pre danú skupinu a činnosť primerané vedenie – teda také, ktoré zodpovedá poslaniu danej sociálnej skupiny. Nesúlad v tejto oblasti vrcholil v nezvyčajných, niekedy až bizarných javoch. Otec napríklad riadi rodinu ako vojenskú jednotku; zakladateľ veľkej nadácie odmieta odborníkov a do správnej rady presadzuje svojich bratrancov, svokry či krstných otcov, ktorým celkom chýbajú dostatočné odborné schopnosti a riadia organizáciu podľa rodinných pravidiel a zvyklostí.

Vedenie alebo vodcovstvo si vyžaduje dve vzájomne sa dopĺňajúce roly – ľudí ochotných nechať sa viesť (nasledovníkov) a ľudí, ktorí chcú viesť iných (v tomto zmysle ich môžeme nazývať vodcami). Naplnenie oboch rolí vyplýva z prirodzených ľudských potrieb, ktoré pociťuje každý z nás. V niektorých situáciách sa človek môže nechať viesť, v iných má sklon viesť druhých. Psychológia používa na označenie týchto sklonov termíny **submisivita** a **dominancia**. Submisivita predstavuje správanie smerujúce k prispôsobeniu, dominancia zase k vedeniu až ovládaniu okolia. Niektorí odborníci chápu dominanciu ako potrebu uplatniť sa. Sú ľudia, ktorí sa vo všeobecnosti spontánne usilujú o dominantné postavenie, sú však aj osoby, ktoré reagujú podľa situácie – raz submisívne, inokedy dominantne. Tieto prístupy nemožno chápať staticky – ako jednoznačné charakteristiky človeka. Ľudia sa síce vyznačujú istými sklonmi dominantne alebo submisívne reagovať, ich uplatnenie však podlieha sociálnym súvislostiam. Submisívny postoj, v pozadí ktorého je potreba väčšmi sa prispôsobovať, vyplýva z potreby bezpečia, dôvery, ktoré skupina alebo vodca poskytuje, z opory v silnejšom, schopnejšom členovi skupiny, z hľadania vzorov, niekedy z neistoty. Dominancia reprezentuje pohnútky rozhodovať, navrhovať riešenia, preberať zodpovednosť, viesť iných. Môže vyplývať z vnútornej istoty, poznania, odvahy, odbornosti, ale aj z úzkosti či pocitov menejcennosti. Keby sme sa na dominanciu pozreli podrobnejšie, možno by sme sa dostali až k prejavom nadradenosti. Vo vyhrotených prípadoch dokonca môžu mať podobu komplexu superiority („ja som ten najlepší“) – reálneho alebo vyplývajúceho z pocitov menejcennosti (kompenzácia).

Už sme spomenuli, že väčšina sociálnych procesov, čiže aj dominancia, má svoje extrémne formy. Môže ju zosobňovať silný, neohrozený (hoci možno len navonok silný a neohrozený) vodca, sľubujúci prírtažlivé ciele. Ak má takýto vodca charizmu a čaro osobnosti, neraz vytvára silné (ale aj riskantné) väzby závislosti iných na sebe. V pozitívnom zmysle dokáže priviesť ľudí k úžasným výsledkom (napríklad Gándhí), v patologickom k výsledkom, prameniacionom zo splynutia agresie (deštrukcie) a dominancie, smerujúcej až k spoločenským katastrofám (napríklad A. Hitler). Keď sa patológia takéhoto vodcu včas neodhalí, môže vedenie (v tomto prípade manipulatívne) vyvolať u nasledovníkov iracionálnu a nekritickú závislosť, rozumom ťažko pochopiteľnú ochotu odovzdať sa do rúk „veľkého“ vodcu. Iste ste sa už v živote stretli s gándhiami či hitlermi. V časoch frustrácie, nespokojnosti, neistoty, v obdobiach krízy sa im darí získavať silnú podporu.

### Cvičenie 1: Čo charakterizuje vedúcich?

Posúďte, čo na nižšie zobrazených obrázkoch charakterizuje vedúcich pracovníkov: Svoje názory si porovnajte s pohľadom kolegov alebo priateľov.

- Aké znaky vedenia ľudí a pracovných tímov vidíte na obrázkoch?
- V čom sa odlišujú vaše názory?
- Aké závery možno získať z krátkodobého pozorovania?



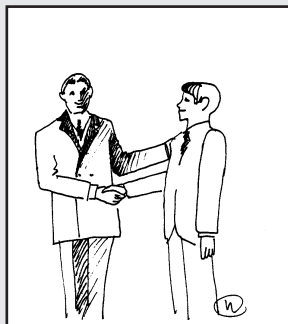
Na obrázkoch možno zachytiť isté vonkajšie znaky vedenia a vodcovstva – dajú sa odhadnúť podľa neverbálnych prejavov správania (oblečenie, výraz tváre, vzdialenosti ľudí od seba, poloha tela), vzájomnej činnosti, zariadenia interiéru a samotného prostredia. Tieto znaky nám môžu pomôcť zorientovať sa v novej situácii a uvedomiť si, s kým máme do činenia, aké reakcie môžeme očakávať a ako s niekým rokovať. Uvažovať však môžeme aj o tom, ako nás ako vedúcich vnímajú ostatní.



1 .....

.....

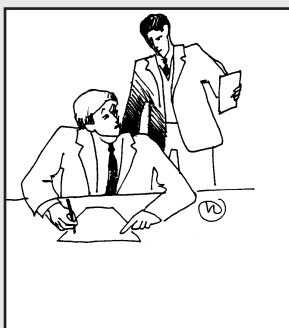
.....



2 .....

.....

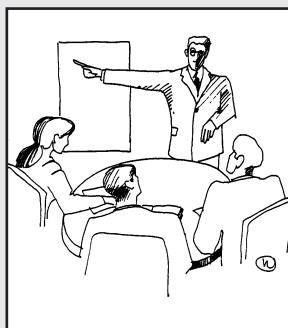
.....



3 .....

.....

.....



4 .....

.....

.....

Vedenie ľudí má recipročný charakter – vyplýva z potreby viesť a nechať sa viesť. Vodcovia potrebujú nasledovníkov a nasledovníci vodcov. Odvekým problémom je rovnováha tohto vzťahu. Ak nastáva dobrovoľne, bez násilia a manipulácie, prináša značný efekt. Tendencia viesť iných býva veľmi produktívna, ak vodca nezasahuje do práv iných, ak má schopnosti, vhodné pre danú skupinu a situáciu, ak ho ako človeka akceptuje prevažná časť členov skupiny. Keď sa u rôznych ľudí stretne dominantné správanie so submisívnym, vzniká vzájomný súlad. Ak sa však v malej skupine objavia dvaja dominantní ľudia a obaja chcú druhých viesť, dochádza zákonite k rivalite a ku konfliktom.

**Predstavte si malú neformálnu skupinu ľudí, ktorá založila Nadáciu na pomoc športovým aktivitám v regióne. S myšlienkou prišiel pán Novák, bývalý úspešný atlét. Mal vynikajúce nápady, ktorými dokázal zmobilizovať mladých i starých. Vytvorili sa tréningové skupiny, začali sa konať pravidelné preteky, tréneri boli ochotní pracovať vo voľnom čase a zadarmo. Po niekoľkých mesiacoch úspešného fungovania sa počet**

aktivít natoľko zväčšil, že ľudia pracovali často aj do noci a cez víkendy. Ukázalo sa, že v nadácii treba zrevidovať účtovníctvo a prijať nových pracovníkov. Prijatý bol skúsený manažér pán Kupec s jasnými predstavami o fungovaní organizácie. Pán Novák bol spočiatku príchodom nového kolegu nadšený. Zdalo sa mu, že príprava plánu činnosti, poriadok v dokladoch a pravidelné porady vyriešia mnohé predchádzajúce problémy. Sprvu to aj tak vyzeralo, onedlho však začali na seba narážať dva ťažko zlučiteľné svety nadšeného organizátora a systematického, ambiciózneho manažéra. Obaja boli silne dominantní a snažili sa presadiť svoj názor. Po krátkom čase sa nedokázali dohodnúť ani na elementárnych záležitostiach. Zdalo sa, že niekto z nich bude musieť z organizácie odísť.

Hovorili sme, že sociálna skupina, ktorú vedie akceptovaný vodca, má z hľadiska svojho rozvoja šance byť produktívna. Jej vyhliadky stúpajú aj vtedy, keď má vedúci (vodca, riadiaci pracovník) isté vodcovské alebo riadiace schopnosti a zručnosti. Čím by sa mal vodca alebo vedúci vyznačovať? Na túto otázku neexistuje jednoznačná odpoveď.

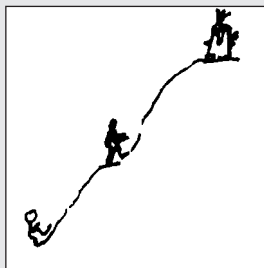
## V čom spočíva vodcovstvo?

Cvičenie 2: V čom spočíva vodcovstvo?

Jednotlivé obrázky očísľujte od 1 po 9 (do malých štvorčekov) podľa toho, aký význam má pre vás daný činiteľ vodcovstva. Číslo 1 predstavuje najvýznamnejší a číslo 9 najmenej významný atribút vodcovstva. Rozdeľte ich potom na skupiny: 1. – 3., 4. – 6., 7. – 9. Dostanete kombinácie troch kategórií podľa významnosti.



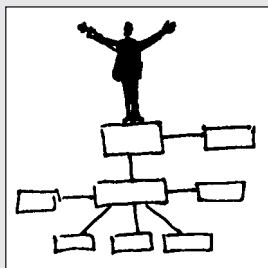
Vodcovstvo je vrodené.



Vodcovstvo sa získava hlavne učením.



Vodcovstvo je len otázkou moci.



Vodcovstvo znamená postavenie.



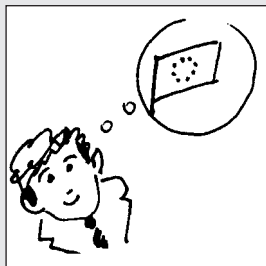
Vodcovstvo znamená systematickú dennú prácu.



Vodcovstvo vzniká charizmou vodcu.



Vodcovstvo znamená pomoc iným.



Vodcovstvo znamená ponúkať víziu.



Vodcovstvo je len to, čo je morálne.

*Názory psychológov na vedenie ľudí a sociálnych skupín sa líšia. Ako vidieť z cvičenia 1, ide o dilemu, či sú vodcovské zručnosti viac-menej vrodené alebo ich skôr možno získať učením. Patria sem osobnostné kvality, charizma vodcu, osobné čaro, zrelosť človeka a jeho presvedčivosť? Alebo naučený návod, ako viesť iných? Je to otázka moci a postavenia alebo pomoci iným, presadenia zmysluplných a „správnych“ vecí? Je to schopnosť vidieť ďaleko vopred alebo každodenne plánovať a naplňovať úlohy? Úspešní vedúci sa vyznačujú kombináciou viacerých spomenutých aspektov. Človek s istými vrodenými danosťami má väčšiu pravdepodobnosť byť vedúcom, ako niekto bez nich. Na druhej strane však môže učenlivý jedinec prekonať svojimi schopnosťami dobre predisponovaného, ale menej pracovitého vedúceho.*

Moc je súčasťou všetkých medziludských vzťahov. Nesie však so sebou aj riziko, ktoré závisí od miery zrelosti osobnosti. Organizácia potrebuje cieľ, víziu a smer, ale ak sa nepodporuje aj spolupráca a pomoc, tímy či organizácie degradujú. Rozvoj ťažko dosiahneme bez každodennej systematickej činnosti. Proporciu a intenzitu jednotlivých zložiek vedenia nemožno presne stanoviť. V hre je totiž množstvo premenných – vlastnosti a schopnosti vedúceho a spolupracovníkov, aspirácie zúčastnených, ciele a úlohy organizácie, vzájomné vzťahy, širšie prostredie, odbornosť zúčastnených a ich pracovná kariéra, štruktúra a rozvoj organizácie, pracovné funkcie a ďalšie.

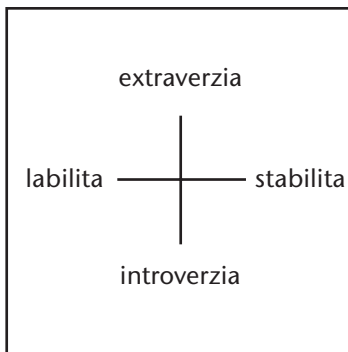
Pri analýze kompetencií efektívnych vedúcich sa ukázalo, že najúspešnejší z nich majú schopnosti rozdelené určitým spôsobom. Približne 40 % ich schopností tvoria **komunikačné schopnosti** – zručnosti, týkajúce sa rokovania s ľuďmi, efektívnej komunikácie, nasmerovania „k ľuďom“. Asi 40 % predstavujú schopnosti viesť iných, odhadnúť vhodný štýl vedenia podľa situácie a ľudí, byť vo vedení pružný, teda **schopnosti viesť a riadiť jednotlivcov a tímy**. Ukázalo sa, že len okolo 20 % tvorili **odborné kompetencie** (napríklad vzdelanie a skúsenosti z oblasti stavebníctva pri riadení stavebnej firmy; vedomosti o športe pri vedení organizácie, podporujúcej rozvoj športu).

O odborných kompetenciách nebudeme rozprávať. V nasledujúcej časti sa najprv veľmi krátko zameriame na osobnosť vedúceho, potom sa sústredíme na kompetencie, ktoré sa viažu špecificky k vedeniu ľudí a riadeniu tímov a organizácií. Oblasť komunikácie je témou inej kapitoly.

## Osobnostné črty a vedenie ľudí

Pokúsme sa uvažovať, či sú pre vedenie ľudí alebo riadenie organizácie podstatné osobnostné vlastnosti. Túto otázku už riešil ne jeden vysoko kvalifikovaný výskumný tím. Pomôžme si využitím staršieho konceptu anglického psychológa H. J. Eysencka, ktorý hovorí o dvoch dimenziách osobnosti (vždy v dvoch póloch): o **extraverzii** postupne prechádzajúcej do **introverzie**, a **stabilite**, ktorej opakom je tzv. emocionálna **labilita**. Kombinácia týchto dvoch dimenzií vytvára štyri typy osobnostných črt. Ľudské správanie možno vždy charakterizovať v jednom zo štyroch štvorcov, ktoré takto vzniknú.

Obr. č. 1 Dvojrzmerné chápanie osobnostných črt



Ide o spojenie vlastností labilita a extraverzia (osobnosť s premenlivým emočným správaním a zameraním navonok, spoločenský človek s dynamickým prežívaním života, citlivým reagovaním na podnety), stabilita a extraverzia (človek so zameraním navonok, a pritom stabilným prežívaním životných situácií, v extrémnom prípade bez výkyvov a takmer bez zmien nálad), introverzia a stabilita (jedinec s orientáciou do seba, pre ktorého je dôležitejší vnútorný svet pred vonkajšími kontaktmi, a pritom s črtami citovej stability) a napokon introverzia a labilita (osoba zdôrazňujúca vlastný svet pred svetom vonkajším, zároveň so schopnosťou často citlivo reagovať na zmeny okolia, so zmenami emocionálneho prežívania). Nijaká z uvedených charakteristík nemusí znamenať negatívnu hodnotu a všetky štyri kombinácie vlastností môžu byť v istej situácii výhodné.

Extravert s črtami citlivého prežívania reality môže byť aj pri istých citových výkyvoch produktívnym v tvorivom tíme, v kontakte s publikom, pri odhadovaní nálad verejnosti. Človek s črtami extraverzie a emočnej stability môže byť úspešným vedúcim obchodnej aktivity neziskovej organizácie, kde sa vyžaduje trpezlivosť, kontakt s neraz neznámymi partnermi, citová zdržanlivosť, systematickosť, rokovacie schopnosti. „Labilný introvert“ by mohol byť akceptovaný ako vedúci malého tímu, kde sa členovia vzájomne poznajú, keď je akceptovaný ako odborník, kde sa nevyžaduje častá vzájomná interakcia alebo je možná nepriama komunikácia (napríklad pri písomnej korešpondencii). „Stabilného introverta“ si možno ľahko predstaviť ako vedúceho finančného oddelenia, ktoré vyžaduje systematickú prácu, individuálnu koncentráciu a minimálnu interakciu pracovného tímu. Tak ako v prípade charakteristík na osi dominancia – submisivita, aj teraz sa model osobnosti chápe ako dynamický systém, kde sa nedá vždy hovoriť o jednoznačnom type, sú situácie, keď človek reaguje odlišne ako zvyčajne. Dimenzie dominancia – submisivita a štyri kvadranty Eysenckovej koncepcie sú vzájomne nezávislé. Prichádzajú do úvahy všetky ich vzájomné kombinácie. Pre pracovný tím je výhodné, ak vlastnosti vedúceho zodpovedajú úlohám vyplývajúcim z cieľov tímu a organizácie.

## Úrovně rozvoja osobnosti

Na vhodné naplnenie roly vedúceho pracovníka je dobré uvažovať aj o celkovej pripravenosti človeka pre riadiacu funkciu. Môžeme si pomôcť názormi amerického psychológa D. C. Mc Clellanda, ktorý hovorí o štyroch fázach zrelosti človeka. Ide o úrovne rozvoja osobnosti – **receptívnu, autonómnu, asertívnu a integrovanú**. Stupeň zrelosti nemusí súvisieť s vekom, intelektom, vzdelaním.

Predstavme si vedúceho pracovníka, ktorý sa riadi len svojimi pohnútkami, povyšuje sa nad ostatných a nie je schopný nadväzovať rovnocenné vzťahy s podriadenými. Moc sústreďuje vo vlastných rukách, pri rozhodovaní ho nezaujímajú názory iných, nevidí iné alternatívy, len svoje, jeho čas má „inú“ hodnotu ako čas všetkých ostatných. Zdá sa, akoby sa celá realita egocentricky sústreďovala výlučne okolo neho. Takýto človek pravdepodobne prináleží k **receptívnej**, vývinovo najnižšej úrovni rozvoja osobnosti. Charakteristickým výrokom tejto úrovne vývinu je: *„Podriadení, neprekážajte mi v plnení mojich úloh!“*

Iste ste už zažili vedúceho, ktorý musí všetko vykonávať sám, všetko mať pod kontrolou a všetko vedieť. Je nenahradiateľný, nevie a nechce delegovať úlohy iným a odmieta pomoc, pretože nikto to nedokáže urobiť tak ako on. Možno ho charakterizovať výrokom: *„Nemôžem opustiť tím, lebo bezo mňa by tu všetci zahynuli!“* Pokiaľ nejde o začínajúceho vedúceho a správanie pretrváva, treba predpokladať, že daná osoba zodpovedá úrovni **autonómneho** štádia rozvoja osobnosti.

**Asertívna úroveň** zrelosti človeka spočíva v zásadne súperivom postoji voči iným. Vedúci sa potrebuje porovnávať s inými, potrebuje dokázať, že je lepší, výkonnejší. Má výrazné sklony k sebaapresadzovaniu, niekedy pomerne úspešnému. Súperí nielen s inými tímami, organizáciami, ale aj s vlastnými podriadenými a spolupracovníkmi. Nové projekty presadzuje spôsobom „kto z koho“. Šikovní podriadení sú potom nútení manipulovať ho tak, aby prijal ich návrhy a prezentoval ich ako svoje. Typický výrok: *„Tí pracovníci musia mať večne nejaké protinavrhy, o čo im vlastne ide?“*

**Integrovaná osobnosť** sa nepresadzuje za každú cenu, vyznačuje sa kooperáciou a pro-socialitou. Akoby v istej fáze psychosociálneho vývinu človek zistil, že výhra nestačí, že harmónia a spolupráca majú vyššiu hodnotu. Neznamená to však, že sa nepresadzujú návrhy alebo absentujú spory. Znamená to kooperatívne riešenie, toleranciu k odlišnostiam, vzájomný rešpekt, schopnosť počúvať, čo hovoria iní, a vytvárať pre nich priestor. Typický výrok, charakterizujúci túto vývinovú úroveň: *„Tie diskusie sú niekedy dlhé! Ale ľudia majú potenciál a schopnosti. A práca v tíme je príjemná. Na ľudí sa možno spoľahnúť, každý z nich má svoje kompetencie.“*

Čiže aj vodca – podobne ako ostatní ľudia – prechádza rôznymi vývojovými štádiami. Správa sa ako batola, ktoré sa považuje za stred vesmíru, ako dieťa, ktoré chce vyskúšať všetko samo, ako puberták, ktorý s každým súperí. Výhodné pre obe strany, vodcu i tím je, keď sa líder dokáže správať ako dospelý. Ak to dokážu všetci, je to ideálna situácia.

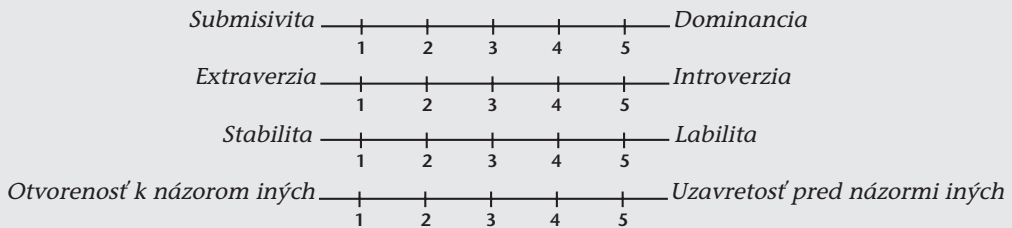
Hovoriac o fenoméne vodcovstva (vedenia, riadenia), je dobre spomenúť, že občas nastávajú aj paradoxné situácie: riadiacu funkciu vykonáva človek, ktorý potrebu a ambície viesť iných necíti, nemá schopnosti primerane komunikovať a navyše ho v jeho úlohe neakceptujú. Do pozície vedúceho ho niekto vymenoval či dosadil. V takýchto prípadoch dochádza k rozporu medzi rolou vodcu **nominálneho** (formálne určeného, ustanoveného) a **neformálneho** (teda toho, koho ľudia sami považujú za autoritu). Ide skôr o absurdnú karikatúru vodcu. Ľudia, vyberajúci si medzi nominálnym a neformálnym vodcom si vždy spontánne vyberú toho druhého. Neformálne vedenie prevažuje a býva oveľa efektívnejšie ako formálne vedenie.

Pri vedení ľudí sa objavujú viaceré aspekty, dôležité pre efektívne riadenie: potenciálny vedúci by mal chcieť ľudí viesť, mať na to dispozície a vedieť to robiť. Rozhodujúce je aj

to, či si ľudí váži – či má, podľa slov K. Horneyovej, sklon ísť smerom „k ľuďom“, „od ľudí“ alebo „proti nim“. Hoci sa možno zdá, že ľudí treba kontrolovať a prísne viesť, skúsenosti ukázali, že prvá možnosť („ísť smerom k ľuďom“) je pre vedenie a riadenie ľudí z dlhodobého hľadiska najvýhodnejšia.

### Cvičenie 3: Osobnostné črty

Posúďte sa sami! Nižšie sú uvedené štyri posudzovacie škály. Každá z nich má dve polarity s hodnotami od 1 po 5. Jednotka vľavo prislúcha celkom submisívnemu človeku, päťka vpravo dominantnému. Ak sa považujete za úplne stabilného, zakrúžkujte č. 1, ak za labilného, ale nie v maximálnej miere, zakrúžkujete č. 4. Ak je to možné, vyhnite sa stredovej hodnote 3. Zhodnoťte sami seba a požiadajte niektorého či viacerých kolegov o spätnú väzbu, teda o ich hodnotenie. Získate tak možnosť porovnať ich skóre s vašim.



## Manažéri a vodcovia

Nový výkonný riaditeľ spomínanej nadácie pán Kupec pracuje v organizácii už šiesty mesiac. Po dvoch mesiacoch súhry medzi ním a pánom Novákom nastalo obdobie zhoršovania vzťahov, vzájomných sporov a dramatických diskusií. Pán Novák, koordinátor, zakladateľ a donedávna správca nadácie, nemôže pochopiť požiadavky pána Kupca, ktorý vyžaduje disciplínu pri odovzdávaní správ či pri vyúčtovaní. Opakovane mu dokazuje, že nadácia veľmi dobre fungovala aj bez takých hlúpostí, ako je presná dochádzka. Ale výkonný riaditeľ tvrdí, že keď nastúpil, ľudia boli málokedy na svojom mieste, sponzori sa nemohli nikam dovolať, účtovníctvo bolo v katastrofálnom stave a „nikto nič nestíhal“. Koordinátor sa sťažuje, že motivácia ľudí poklesla a rodinná atmosféra sa zmenila na formálnu. Porady sa týkajú takmer výhradne rutinných prevádzkových záležitostí a niet času spoločne sa tešiť z vykonanej práce.

Hoci výkonný riaditeľ predkladá správnej rade pozitívne výsledky, koordinátor stráca záujem a zdá sa mu, že jeho nadácia, jeho „dieťa“, smeruje inam, ako pôvodne zamýšľal. Predtým správna rada schválila všetko, čo pán Kupec navrhoval. Teraz sa však stalo, že jeho návrh neschválili a prijali opačný návrh výkonného riaditeľa. Ten však nemá ani potuchy o športe a o tom, čo by sa dalo v regióne dosiahnuť. Dlhodobý pohľad sa pomaly vytráca a zdá sa, že plánovanie a organizácia vytláčajú ciele a ideály.

V uvedenom príklade možno pozorovať rivalitu medzi dvoma vodcami. Skúsme sa však na tento problém pozrieť aj z inej strany. Zakladateľ nadácie mal víziu o budúcnosti, získal pre ňu ľudí a založil nadáciu. Vždy vedel odhadnúť, čo je „správna“ vec, zmobilizovať ľudí, osloviť sponzorov. Terajší výkonný riaditeľ je zase systematický človek, dokáže presne a dôkladne plánovať, organizovať a riadiť, jednoducho robiť veci správne. Je možné, aby dvaja natoľko odlišní ľudia spolupracovali? Oba typy sa môžu veľmi dobre dopĺňať, pokiaľ vedia o svojich silných stránkach a uvedomujú si ich výhody aj nevýhody. Tieto prístupy možno nazvať manažérsky a vodcovský.

FUNKCIE RIADENIA (management)	FUNKCIE VEDENIA (leadership)
• Krátko a strednodobé plánovanie.	• Strategické plánovanie a tvorba vízie.
• Riadenie a kontrola rozpočtu.	• Získanie ľudí pre víziu.
• Budovanie a udržiavanie organizačnej štruktúry.	• Motivácia ľudí a rozvoj organizačnej štruktúry.
• Personálne riadenie	• Inšpirácia pracovníkov.
• Plánované, predpokladané výsledky.	• Inovácia, zmysluplné a neočakávané riešenia.
• <b>Starostlivosť o to, aby ľudia robili VECI SPRÁVNE.</b>	• <b>Starostlivosť o to, aby ľudia robili TÚ SPRÁVNU VEC.</b>

(Spracované podľa S. McCormicka.)

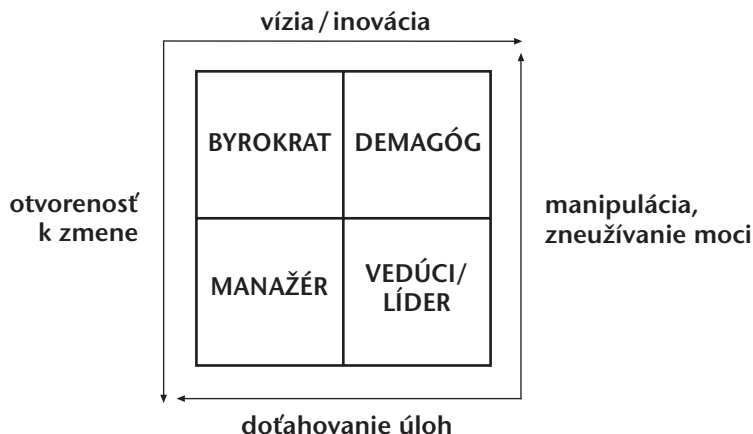
Začali sme pracovať s dvoma pojmami – **vedenie** a **riadenie**. Medzi oboma neexistuje presná deliaca čiara, sú však oblasti, kde možno odlíšiť manažéra (riadiaceho pracovníka) a lídra (vodcu, z angl. leader). Niektoré odlišnosti uvádza obrázok 2. Líder býva schopnejší tvoriť víziu, obraz, ku ktorému chceme smerovať a ktorý chceme naplniť. Vie osloviť ľudí a získať ich pre perspektívy organizácie, dokáže zamerať ľudí na „správnu“ vec. Má cit pre obnovu a inováciu. Manažéra charakterizuje skôr dôkladné plánovanie, organizačné schopnosti, poznanie spôsobov ako správne vykonať veci. Jeho pohľad na budúcnosť vyplýva z reálneho odhadu a analýzy predpokladaných výsledkov. Riadenie dominuje pri konkrétnej organizačnej práci a výkone, vedenie sa väčšmi uplatňuje pri tvorbe perspektív, schopnosti osloviť ľudí. Oba prístupy sa vzájomne nevylučujú, naopak, sú pre efektívne fungovanie veľmi prospešné. Môže ich obsiahnuť jedna osoba, dvaja ľudia alebo celé tímy.

J. H. Donnelly Jr., J. L. Gibson a J. M. Ivancevich z univerzít v Kentucky a Houstone opisujú odlišnosť týchto dvoch prístupov takto: „*Vedenie (leadership) je schopnosť získať iných, aby s nadšením dosahovali vytýčené ciele. Je to ľudský faktor, ktorý vytvára súdržnosť tímu a motivuje ho dosahovať ciele. Riadiace činnosti (management) ako plánovanie, tvorba rozpočtu, vytváranie organizačných štruktúr, personálny rozvoj a kontrolné mechanizmy sa nemôžu začať uskutočňovať, pokiaľ líder nedokáže ukazovať smer, získavať ľudí pre víziu, motivovať a inšpirovať ich.*“

V neziskových organizáciách býva lídrom nadšenec alebo skupina nadšencov, ktorí dokážu určiť cieľ, získať ľudí pre myšlienku, často však nevedia rozpracovať svoju víziu na každodenné kroky. Niekedy sa zdá, akoby si lídri mysleli, že precíznosť a doťahovanie vecí môže dobrovoľníkov odradiť („Veď to predsa robia zadarmo, veď nie sú úradníci či podnikatelia, tak prečo by sme ich mali zaťažovať takýmto vecami....“).

V oblasti vedenia ľudí sa objavuje jeden problém s názvoslovím. Ako pomenujeme človeka, ktorý využíva tento prístup? Slovo vedúci znie priveľmi formálne. Pojem vodca sa zase často spája s autokratickými predstavami. Ak použijeme udomácnené slovo líder, máme tím na mysli kvalitné vedenie ľudí. Manažérov a lídrov môžeme predstaviť prostredníctvom schopností, ktoré sú pre ich roly typické, alebo schopností, ktoré uľahčujú napĺňanie týchto úloh. Ich obsadenie máva, pravdaže, aj bizarnú, absurdnú, karikovanú, až nebezpečnú podobu. Nebezpečnú vtedy, keď sa tieto roly spájajú s manipulatívnymi prejavmi, závislosťou na individualizovanej moci, neschopnosťou reflektovať vlastné správanie. Potom môžu hraničiť s demagogickým alebo byrokratickým správaním. Venujme trochu pozornosti obrázku č. 2.

Obrázok 2: Riziká prekročenia hraníc lídra a manažéra



Z obrázku 1, rovnako ako z obrázku 2 vyplýva, že vedúci (vodca, líder) sa od manažéra líši väčším zameraním na budúcnosť a na tvorbu vízie (smer šípku vždy zobrazuje nárast danej schopnosti). Manažér dominuje skôr v doťahovaní úloh, v plánovaní, schopnosti krok za krokom naplňovať predstavy a úlohy. Fungovanie oboch z nich by nemalo smerovať k zneužívaniu moci a k nezdravej závislosti na nej, k manipulácii. Ak majú tieto roly podporovať konštruktívny organizačný rozvoj, nemôže tu mať miesto uzavretosť pred zmenami a neschopnosť akceptovať istý permanentný vývoj ako súčasť organizačnej kultúry. Možno je to povedané trochu priveľmi jednoznačne – samozrejme, že istá miera odporu voči inovácii je prirodzená. Táto schéma skôr odlišuje, kam sa dá v týchto rolách ľahko sklznúť, kam má veľká časť ľudí sklon orientovať sa – k demagogickému a byrokratickému prístupu. Do koncepcie vedenia a riadenia, ktorú sa vám snažíme sprostredkovať, **demagógia** a **byrokracia** nepatria, alebo by sa mali vyskytovať v minimálnej miere. Dimenzie **zneužívania moci** a **manipulácia** predstavujú sklon používať moc egoisticky. **Uzavretosť pred zmenou** vypovedá o schopnosti byť či nebyť pripravený na zmeny. Možno by sme mohli túto položku nazvať aj miera pružnosti či schopnosť tolerovať odlišnosti prostredia. Porovnanie demagogického a byrokratického zamerania nám pomáha lepšie definovať manažéra a vedúceho pracovníka. Pri prevahe mocenského sýtenia týchto rolí ide o vytváranie závislosti iných na vedúcom pracovníkovi, pri prevahe konštruktívneho vedenia ide viac o kompatibilitu a prekrývanie cieľov. Vedenie, kde nedominuje moc, sa stará o to, aby sme mali rovnaké ciele, aby bolo jasné, čo chceme dosiahnuť a kam sa chceme dostať.

*Jeden z bežných dialógov koordinátora pre projekty s výkonným riaditeľom vyššie spomenutej nadácie vyzeral asi takto:*

*Pán Novák: „Na našej poslednej akcii sa zúčastnil aj tím z obce, kde sa ešte nikdy nekonali žiadne preteky. Je výborné, ako sa naše myšlienky šíria. Najbližšie podujatie musíme určite zorganizovať u nich. Je to síce dosť od ruky, ale stavím sa, že príde veľa ľudí – a o to ide!“*

*Pán Kupec: „Teraz je však nanajvýš dôležité, aby nám najbližšie podujatie vyšlo. Prídu všetci významní sponzori. Potrebujeme mať istotu a presné informácie, a tvoje pocity ma nezaujímajú. Mali by sme spraviť niečo odskúšané.“*

Ktorý prístup sa pre danú situáciu väčšmi hodí? Koordinátor sa spolieha na svoju intuíciu, odhad, pre vstup do novej situácie nepotrebuje zhromažďovať fakty, stačí mu nápad. Má rád netradičné postupy, rutinné veci ho zaťažujú a brzdia. Pozerá sa do budúcnosti a „drobné“



problémy reality ho nezaujímajú, pretože cíti príležitosť. Výkonný riaditeľ prijíma veci výhradne také, aké sú. Je zakotvený v realite, zaujímajú ho len fakty. Je zameraný na situáciu „tu a teraz“, na to, aké konkrétne kroky treba vykonať na ceste k úspechu. Pripomína vám to niečo? S istým zjednodušením možno hovoriť o vedení a riadení – lídrovskom a manažérskom prístupe.

## Stratégie vedenia

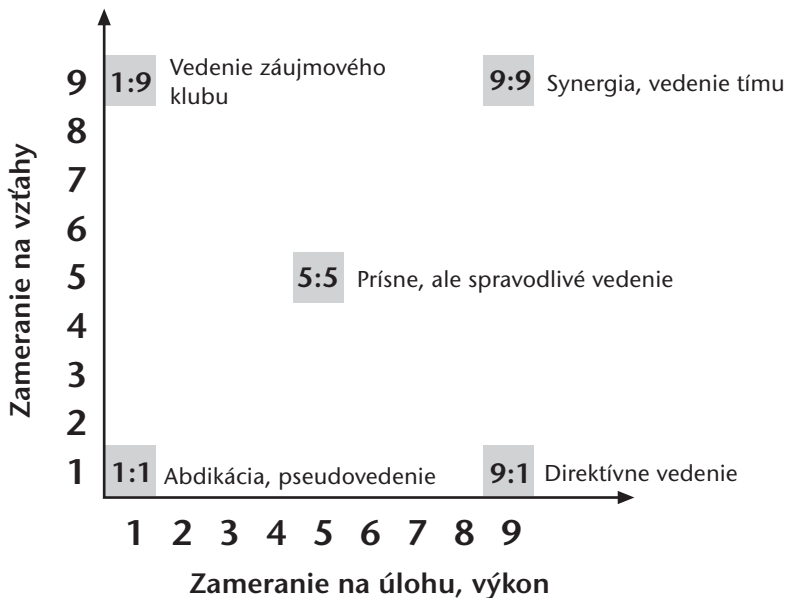
V literatúre sa možno stretnúť s rôznymi pohľadmi na vedenie a riadenie ľudí a pracovných skupín. Medzi najznámejšie pohľady patria:

- **Teórie vlastností** – podľa nich sa efektívni vedúci odlišujú od svojich nasledovníkov v osobnostných, sociálnych, telesných či intelektových črtách.
- **Behaviorálne teórie** stavajú na presvedčení, že najdôležitejším aspektom vedenia je správanie a konanie, preto hľadajú efektívne formy správania vodcu.
- **Model situačného vedenia** považuje za podstatné zmenené situácie, do ktorých sa líder dostáva, vzťah medzi ním a členmi tímu a úroveň rozvoja pracovníkov.
- **Model transformačného verzus transakčného vedenia** – dve polarities vedenia ľudí, prvá stavia na inšpirovaní, intelektovej stimulácii, zohľadňovaní individualít členov tímu, druhá na systéme hodnotenia atď.

V tejto kapitole sa budeme zaoberať prístupmi, ktoré sa môžu prakticky uplatniť v nízkoj organizácii. Väčšiu pozornosť budeme venovať **manažérskej mriežke** a situačnému vedeniu. Začnime už dnes klasickou teóriou manažérskej mriežky zo 60. rokov (R. R. Blake a J. S. Mouton). Základné charakteristiky dobrého tímu sú **výkon** (kvôli nemu vlastne tím vznikol) a **vzťahy** medzi členmi tímu. Upriamte teraz pozornosť na nasledujúci obrázok.

Obrázok 3: Manažérska mriežka

(R.R. Blake a J.S. Houston)



Keď dáme do vzťahu rôzne úrovne zamerania na ľudí a na výkon, dostaneme päť základných možností prístupu k tímom a organizáciám.

- **Vedenie záujmového klubu** sa orientuje najmä na vzťahy a prináša príjemnú atmosféru, voľné pracovné tempo, aké si môžu starší čitatelia pamätať z niektorých inštitúcií v minulosti, kde sa práci príliš neublížilo, ale bolo tam príjemne a nezriedka aj veselo.
- **Pseudovedenie** má minimálne požiadavky na výkon, ale aj minimálnu podporu vzťahov. Snaha budovať príslušnosť k organizácii je skoro nulová. Ľudia sa síce na pracovisko dostavia, ale neangažujú sa, vzájomné vzťahy sú chladné alebo takmer neexistujú. V minulosti postkomunistických krajín sa tomuto štýlu blížilo politické školenie.
- **Direktívne alebo autoritárske vedenie** nepovažuje za dôležité strácať čas medziľudskými vzťahmi, rozhodujúci je len a len výkon a všetko ostatné musí ísť bokom. Ľudia sú tu na to, aby pracovali a zbytočne sa nerozptyľovali. S trochou zveličenia možno situáciu prirovnať k Chaplinovej Modernej dobe.
- **Vedenie spravodlivé, ale prísne** priemerne zohľadňuje potreby ľudí združovať sa, vytvárať príjemnú atmosféru, priateľské väzby s výkonom a pracovným nasadením. Je to dobrý kompromis medzi odvádzaním výkonu a sociálnymi potrebami ľudí.
- **Vedenie tímu** sa všeobecne považuje za najefektívnejšie. Poskytuje vysokú mieru rozvoja vzťahov, vzájomnej dôvery a rešpektu a zároveň požaduje a prináša maximálny výkon pracovníkov. Tím je motivovaný a produktívny. Spoločným záujmom sú ciele a prospech organizácie. Dochádza k synergii. Príjemné prežívanie je spojené s kvalitným plnením úloh.

Je výhodné, keď je orientácia na úlohu a orientácia na ľudí vyvážená. Pri rozboroch tímov sa zistilo, že efektívne pracovné tímy sa dlhodobo pohybujú v priestore 5:5 až 9:9. Splnenie úloh a dobré vzťahy vedú k pocitom úspechu. Byť úspešným je potrebou každého z nás a len úspešní jednotlivci dokážu vytvoriť úspešný tím.

## Štýly vedenia

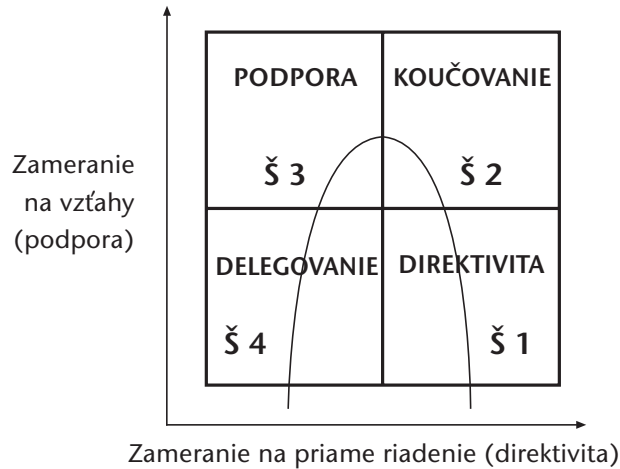
Pozornosť psychológov, sociológov, manažérov a ekonómov často smeruje k situačným otázkam a sociálno-psychologickým okolnostiam procesu vedenia ľudí. Jedným z prístupov je **situačné vedenie** autorov P. Herseya a K. H. Blancharda. Za kľúčové momenty pri vedení ľudí považujú tri premenné – **situáciu, pracovníka a vedúceho tímu (organizácie)**. Štýl vedenia je podľa nich ovplyvňovaný kvalitou a spolupôsobením týchto troch prvkov.

1. **Situácia** pri vedení sa často mení, preto nie je možné stanoviť jednoznačný štýl bez toho, aby sme vedeli, čo nás čaká. Štýl vedenia bude iný pri hasení požiaru a iný pri realizácii výskumného projektu. Pri požiari rozhodujú sekundy, niet času zapájať do rozhodovania viacerých ľudí. Ak by sa zvažovali všetky možné alternatívy riešenia, mohlo by dôjsť k veľkým škodám. Naopak, pri výskumnom projekte nie je dôležité okamžité rozhodnutie, zaujímavejšie je zvažovať viaceré alternatívy a konzultovať ich s ďalšími odborníkmi. Na rozhodnutí sa môžu podieľať všetci členovia tímu.

2. **Pracovníci** majú za sebou rozličnú pracovnú minulosť, niektorí sú starší a skúsenejší, iní mladší a nadšenejší. Každý z nich má iné kompetencie, rôzna býva aj ich motivácia a ochota podieľať sa na úlohách tímu. Ak vedenie analyzuje, koho vlastne v tíme a organizácii má, aké silné stránky môže využívať, akým slabším sa vyhýbať, ktorých ľudí spájať a ktorých nie, pravdepodobne dosiahne oveľa lepší výsledný efekt.

3. **Vedúci pracovník** je tiež limitovaný svojimi vlastnosťami, schopnosťami a profesionálnou skúsenosťou. Hľadá si vlastný štýl, inak vedie svoj prvý tím, inak nasledujúci, inak s tímom pracuje na začiatku spolupráce a inak po dlhšej dobe. Na štýl vedenia nesporne vplyva aj čas, skúsenosti a vzájomné poznanie. Toto všetko zahŕňa klasická koncepcia situačného vedenia.

Obrázok 4: Situačné vedenie



Zameriame sa na štýly vedenia, ktoré znázorňuje obrázok. Podobnosť s manažérskou mriežkou nie je náhodná. Tvorcovia koncepcie situačného vedenia však vytvorili iný rozmer manažérskej mriežky. Zvislá os predstavuje mieru podpory vo vzťahoch, ktorá narastá smerom zdola nahor. Vodorovná hovorí o úrovni direktivity (priameho riadenia), stúpa zľava doprava, vždy v smere šípku.

**Direktívne vedenie** zahŕňa jednosmernú komunikáciu od vedúceho k podriadenému, vytyčovanie úloh a cieľov, stanovenie termínov, plánovanie práce, nariadovanie, rozhodovanie za iných, vedenie pri pracovných úlohách, kontrolu a hodnotenie pracovného výkonu. Vzťah nadriadený – podriadený je jasne určený. Nízka miera direktivity hovorí, že tieto formy správania sa takmer nevyskytujú, vysoká miera predstavuje výrazné spôsoby opísaného správania.

**Podpora** znamená snahu o porozumenie, akceptáciu človeka a jeho názorov, vzájomné konzultovanie a hľadanie spoločných riešení. Vedúci vytvára atmosféru psychologického bezpečia a buduje dôveru, venuje pozornosť starostiam a problémom podriadených. Ak je miera napĺňania tohto prístupu vysoká, komunikácia je obojstranná a vzťahy sa blížia k partnerstvu. Nízka miera vyjadruje zanedbávanie až ignorovanie orientácie na vzťahy.

Kombináciou oboch dimenzií vzniknú štyri rôzne štýly vedenia:

- **1. štýl – direktívne vedenie** – je charakteristický vysokou direktivitou, rozhodovaním vedúceho, nízkou alebo žiadnou participáciou podriadených. Vedúci identifikuje problémy, vytyčuje ciele, sám rozhoduje a nariaďuje, kontroluje a riadi prácu.
- **2. štýl – koučovanie** (z angličtiny to coach – sústavne pripravovať, trénovať) – sa vyznačuje vysokou mierou direktivity, ale zároveň aj podpory. Situácia sa podobá stavu v športovom tíme, kde tréner vyžaduje vysoký výkon, ale zároveň sa stará aj o duševnú pohodu hráčov, pretože vie, že jedno podmieňuje druhé. Vedúci, konajúci týmto štýlom, tvorí plán po diskusii s podriadenými, vysvetľuje ciele a rozhodnutia, obojsmerne komunikuje, získava ľudí pre „vec“, ale aj nariaďuje, kontroluje a hodnotí.
- **3. štýl – podporovanie** – ľudí výrazne podporuje, je málo direktívny. Vedúci vťahuje podriadených do činnosti, spolupracuje s nimi, poskytuje im podporu v ich snažení, uľahčuje ich rozhodovanie a posilňuje ich v konštruktívnych názoroch.
- **4. štýl – delegovanie** – je charakteristický nízkou direktivitou aj podporou. Odlišuje sa predovšetkým delegovaním právomocí, prenosom zodpovednosti z vedúceho na jeho

pracovníkov. Vedúci sleduje spolupracovníkov, prenáša na nich rozhodovanie a akceptuje ich rozhodnutia.

Koncept situačného vedenia predpokladá využitie viacerých štýlov a ich kombinovanie podľa situácie, schopností vedúceho a rozvoja pracovníkov. Prirodzenou, zväčša preferovanou cestou je postup od prvého k štvrtému štýlu. Začínajúci vedúci obvyčajne volia direktívny a neosobný štýl. Po získaní väčšej istoty vedúci opúšťa direktivitu a odváži sa zhovárať s ľuďmi aj o iných ako pracovných veciach, je uvoľnenejší a spontánnejší. Ak sa vedúcemu podarí vytvoriť priaznivú klímu, dôveru a atmosféru bezpečia, prirodzene dochádza k delegovaniu právomocí a úloh. Nepotrebuje už vystupovať ani direktívne, ani podporujúco.

Rovnako ako vedúci aj jeho spolupracovníci potrebujú istý čas na zapracovanie, na adaptáciu v prostredí, zácviak, rozvoj kompetencií, nadviazanie kontaktu a vytvorenie väzieb so spolupracovníkmi. Každému stupňu vedenia zodpovedá istá úroveň rozvoja pracovníkov, pripravenosti na výkon danej pracovnej úlohy, zrelosti.

- **Direktívny štýl riadenia** sa hodí pre nového pracovníka v organizácii, ktorý sa necíti isto, zatiaľ nepozná pomery a nevie, čo všetko jeho práca obnáša. Môže však byť prácou nadšený a ochotný učiť sa, takže ho netreba veľmi motivovať. Direktívny štýl vedenia mu poskytne potrebné riadenie, umožní mu získať potrebné znalosti a zručnosti a zorientovať sa v práci aj v tíme. Mohli by sme ho nazvať **nadšený greenhorn**.
- **Koučovanie** má zmysel uplatňovať voči pracovníkovi, ktorý už svoju prácu pozná lepšie, nadobudol isté odborné znalosti a začína sa pred ostatnými otvárať. Po istom čase môže pociťiť rozčarovanie, že veci nie sú také, ako vyzerali na začiatku. Reaguje ako **nespokojný adolescent**. Pokračujúce vysoké nároky na výkon ho vedú k zvyšovaniu odbornej kompetencie, vysoká podpora ho zároveň môže stimulovať a dodávať mu istotu.
- **Podporu** najväčšmi ocení plne odborne spôsobilý pracovník, ktorého angažovanosť však začína byť premenlivá. V tomto stupni vývoja môže pôsobiť neisto alebo nechotne. Môže pripomínať **váhavého „mazáka“**. Váha, čo robiť ďalej, ktorým smerom sa uberať, čo rozvíjať a na čo aspirovať. Aké má šance? Bude sa môcť stať vedúcim? Direktivita vo vedení ho skôr ruší, pretože sám dobre vie, čo, kedy a ako treba vykonať. Na druhej strane však vyžaduje vysokú stimuláciu, podporu a chápanie svojich úvah a hľadania.
- **Delegovanie** sa odporúča v situáciách, keď je pracovník vysoko kompetentný a samostatný, pozná všetky drobné i veľké „muchy“ firmy, cíti sebadôveru, ale aj dôveru iných. Je to **zrelý expert**. Nie je dôležité podporovať ho, lebo je motivovaný, nie je ani potrebné direktívne ho viesť, lebo sám veľmi dobre vie, čo má robiť.

Vedúci aj pracovník prechádzajú určitými vývojovými štádiami a dôležité je, aby štýl vedenia vyhovoval danej úrovni rozvoja pracovníka. Ak by sa vedúci neziskovej organizácie pokúšal poveriť nováčika koordináciou dôležitého projektu bez toho, aby mu poskytol dostatočnú podporu a riadenie, vyvolal by u neho pravdepodobne frustráciu a pocit zlyhania. Keby sa ten istý vedúci pokúšal tvrdo dirigovať skúseného aktivistu s veľkými ambíciami, reakciou by bolo znechutenie a strata motivácie. Ako sa menia a vyvíjajú pracovníci, tak by sa mal meniť aj prístup vedúceho k nim.

Iné, podobné delenie hovorí o troch štýloch vedenia (**autoritatívnom, konzultačnom a podnecujúcom k samostatnosti**) a troch druhoch pracovníkov (**nositeľovi zmien, spolupracovníkovi a vykonávateľovi**). Dôležité je pozrieť sa, aké vzťahy môžu medzi nimi vzniknúť, kde dochádza k zhode očakávaní a kde nie. Ak pracuje autoritatívny vedúci s vykonávateľom zmien alebo vedúci, podnecujúci k samostatnosti s nositeľom zmien, zhoda očakávaní je značná. Keď sa však autoritatívny vedúci obráti na nositeľa zmien, dochádza k mocenskému

konfliktu. A naopak, ak sa obráti delegujúci vedúci k vykonávateľovi, nastáva mocenské vákuum. Je teda veľmi dôležité rozlíšiť s kým pracujeme, čím ho poverujeme a ako ho vedieme.

Efektívne situačné vedenie si vyžaduje uvažovanie v troch dimenziách:

**Diagnóza** – odhad vývojovej úrovne pracovníka/pracovníkov,

- **voľba štýlu** – rozhodnutie pre jeden spôsob vedenia,
- **pružná reakcia** – flexibilný prechod z jedného štýlu na iný podľa situácie, rozvoja pracovníka či tímu a vlastných riadiacich schopností vedúceho.

*V Nadácii pre rozvoj lokálneho športu pracuje 17 pracovníkov. Dnes má koordinátor projektov pán Novák stretnutie so štyrmi z nich, ktorí pracujú na projekte „Súťaže detí a mládeže“.*

***Ladislav Motek** bol pri vzniku nadácie, vie presne, o čo ide, projekt pripravoval a je zaň zodpovedný. Je dlhodobým organizátorom a vedúcim atletického oddielu, je samostatný a vysoko motivovaný.*

***Eva Padachová** prišla do nadácie asi pred mesiacom. Je nadšená a maximálne sa angažuje, dodnes sa však nevelmi vyzná v organizácii podujatí v neziskovom sektore, trochu je „zmatkárka“.*

***Klára Matušková** pracuje s deťmi a organizuje pre ne podujatia už vyše desať rokov. V nadácii pôsobí šiesty mesiac a prácu pozná celkom dobre. V poslednom období má veľa pripomienok a porovnáva súčasnú činnosť so svojimi minulými skúsenosťami, ktoré však pochádzali z inej oblasti.*

***Karol Lúška** je tiež jedným zo zakladateľov a dôkladne pozná problémy nadácie. Projekt pripravoval spolu s Ladislavom Motekom, je však len radovým pracovníkom. V poslednom období je akýsi nespokojný, akoby sa rozhodoval, čo ďalej.*

*Aký štýl by mal koordinátor projektov zvoliť voči týmto členom tímu? Prvému z nich asi nemusí hovoriť nič, ten presne vie, o čo ide, je primerane motivovaný. Pravdepodobne na neho stačí delegovať úlohy a právomoci. Eva Padachová sa zatiaľ nevyzná v neziskovom prostredí a chýbajú jej mnohé informácie, preto by bolo vhodné viesť ju priamym, direktívnym spôsobom. Klára je v jednej oblasti skúsená, v inej nie, zdá sa, že je aj dosť nespokojná. V tejto situácii by mohlo byť úspešné koučovanie. Pán Lúška je vysoko kompetentný, vie presne, čo treba robiť, je však menej motivovaný. Pravdepodobne by potreboval niečo tvorivejšie, prípadne viac porozumenia, aby mohol využiť svoje nové nápady. Najviac by mu asi pomohla podpora. Možno by boli u jednotlivých ľudí efektívne aj iné štýly. Posun medzi susediacimi štýlmi (podľa čísel Š1–Š4) prichádza do úvahy, posun o dva a viac stupňov býva riskantný. Konceptia situačného vedenia nie je uzavretý kvíz otázok a správnych odpovedí, ale návod na hľadanie pružného štýlu vedenia.*

#### Cvičenie 4: Situačné vedenie v organizácii

Pred sebou máte tabuľku zloženú zo šestnástich štvorcov. Zvislo sú značené štýly vedenia, ako ich uplatňujeme v praxi. Vodorovne sú značené (V 1 – V 4 pre celý stĺpec) úrovne rozvoja pracovníkov. Úroveň V1 zodpovedá nadšenému greenhornovi, V2 nespokojnému adolescentovi, V3 predstavuje váhavého „mazáka“, V4 je kategória pre zrelého experta. Do štvorcov vpište mená spolupracovníkov, akoby ste vyplňali krížovku – budú v priesečníkoch riadku (daný štýl vedenia) a stĺpca (stupeň rozvoj pracovníka, voči ktorému uplatňujete daný štýl vedenia). Mená vo vyšrafovaných štvorcoch patria pracovníkom, ktorých vývoju zodpovedá zvolený štýl vedenia.

Čím je meno vzdialenejšie od šrafovaných štvorcov, tým je rozdiel medzi štýlom a vývojom väčší. Cvičenie spravte sami a potom ho konzultujte s inými.

- Aká zhoda u vás nastala?
- Kde sa ukázali najväčšie rozdiely?
- Môžete túto zhodu alebo rozdiely podložiť konkrétnymi príkladmi vášho správania a správania sa pracovníkov?

Obrázok 5: Tabuľka situačného vedenia

Delegovanie				
Podpora				
Koučovanie				
Direktivita				
	V 1	V 2	V 3	V 4

### Ako skvalitniť vedenie

Vedenie má aj napriek niektorým nepríjemným asociáciám nepochybne vysokú pozitívnu hodnotu, a to nielen v súvislosti s výkonom a medziludskými vzťahmi. Vedenie a riadenie sú nutnosťou. Konštruktívne vedenie môže vyvolávať pozitívne emócie, ktoré nie sú pre tímový a organizačný život zanedbateľné. Pre efektívnosť vedenia je mimoriadne dôležité, nakoľko sú ľudia vťahovaní do rozhodovania a aký majú podiel na chode organizácie. Štýl vedenia, ktorý podporuje účasť pracovníkov v procese rozhodovania poskytuje informácie a zdôrazňuje medziludské vzťahy, sa označuje ako **participatívny štýl vedenia**. Môže sa pohybovať od rozhodovania cez účasť pri reprezentovaní organizácie až po podieľanie sa na vlastníctve organizácie. Jedným z takýchto prístupov k vedeniu je tzv. **facilitatívne vedenie**.

**Facilitatívny prístup** pochádza z USA a spája sa hlavne s menom D. Straussa. Tento spôsob vedenia tímov vznikol spojením dvoch pôvodne nezávislých postupov – facilitácie a vedenia. Spojenie facilitácie a vedenia znamená orientáciu na dohodu, konsenzus alebo kompromis, spôsob (proces) udržiavania kooperácie a zohľadňovania vzťahov. To všetko pri plnohodnotnej produkcii a výkone. Znamená to zároveň, že vedúci väčšmi vytvára rámec a pripravuje podmienky na prácu svojich ľudí, menej určuje, čo majú robiť.

## Rámček 1: Facilitácia

Pojem „facilitácia“ sa do slovenčiny ťažko prekladá. Doslovný preklad znie „uľahčovanie“. Facilitáciu možno popísať ako činnosť, ktorá pomáha dvom alebo viacerým stranám udržiavať dialóg. Vytvára teda podmienky potrebné na vzájomný dohovor. Predstavme si dvoch kolegov, ktorí sa nedokážu rozprávať bez invektív, napätia, zvyšovania hlasu. Ak by sa rozhodli pre facilitáciu, pozvali by si nezávislého človeka (mohol by byť aj z ich organizácie), ktorý by po vzájomnej dohode uľahčoval ich dialóg. Jeho úlohou by nebolo navrhovať riešenia, rozhodnúť „kto má pravdu“, ale starať sa o **proces** ich vzájomnej komunikácie. Dohodol by pravidlá stretnutia: ako sa bude komunikovať, komu a ako sa udelí slovo, koľko času bude stretnutie trvať, aké rozhodovacie procedúry sa použijú. Po súhlase oboch partnerov by začala diskusia. Facilitátor by spoločne s partnermi definoval, čo je hlavný problém, respektíve aké bude poradie riešenia problémov. Viedol by diskusiu tak, aby kolegovia do dialógu vložili obsah, zatiaľ čo on by sledoval proces komunikácie. Jeho úlohou je starať sa, **ako** sa dostanú k spoločnému názoru, nie to, čo bude ich spoločný názor obsahovať. Facilitácia je z tohto pohľadu štruktúrovaná metóda uzatvárania malých dohôd s cieľom dosiahnuť kooperatívne správanie.

Facilitatívne vedenie obsahuje niekoľko princípov. Uvedieme tri z nich spolu s príkladmi uplatnenia.

- **Zameranie na výsledok, vzťahy a proces.** S orientáciou na vzťahy a výsledok (výkon) sme sa už zoznámili pri manažérskej mriežke a situačnom vedení. Tento prístup obohacuje dva spomínané rozmery o dimenziu procesu. Dôvod je vcelku veľmi jednoduchý. Facilitácia, z ktorej vychádzame, je metóda, orientovaná na proces. Pod procesom máme na mysli cestu, spôsob, ako sa dopracovať k výsledku. Rozhodovanie, tvorba vízie či oceňovanie sa chápu ako proces, ktorý sa možno naučiť a cielene s ním pracovať. Orientácia na úlohu, vzťahy a proces by mali byť v rovnováhe.

***Výkonný riaditeľ a koordinátor projektov nadácie sa už dlhší čas nevedia dohodnúť. Oba sa venujú niektorým zhodným úlohám, napríklad týždenným plánom činnosti. Ale každý ho naplňa po svojom. Koordinátor vie – alebo skôr tuší – čo ho čaká, a improvizuje na poslednú chvíľu. Nevzrušuje sa, ak sú niektoré veci do poslednej minúty nevyjasnené. Vie, že keď bude treba, vždy sa to nejako vyrieši. Výkonný riaditeľ všetko dôkladne naplánuje a v závere zistí, že koordinátor požičal štartovacie pištole a stopky niekomu inému. Akcie sa zachraňujú na poslednú chvíľu. Oba sú nespokojní.***

Pri facilitatívnom vedení by išlo o koordináciu konkrétnych krokov tak, aby s tým súhlasili obidve strany a aby dané riešenie uspokojovalo záujmy oboch. Cestu k dohode by mal vytvoriť facilitátor alebo vodca s facilitatívnymi schopnosťami. O konkrétnych technikách a postupoch hovoria knihy o facilitácii.

- **Angažovanosť pracovníkov.** Je to horúca téma a musí sa s ňou vyrovnávať každý riadiaci pracovník. Facilitatívny prístup zdôrazňuje dôležitosť angažovania, teda zaujatosti vecou.

***Nadácia chystá na budúci týždeň športové podujatie pre postihnutých. Niektorí z tímu tvrdia, že akcia je nad ich sily a viac-menej sú proti nej. V neďalekej osobitnej škole pracujú ľudia, ktorí by mohli pomôcť a v regióne pracujú ďalší, ktorí sa v tejto problematike vyznajú. V tomto prístupe sa odporúča, aby boli zaangažovaní podľa možnosti všetci. Podporovatelia pomôžu, experti prinesú nové návrhy, potenciálni odporcovia vopred vyslovia výhrady. Ak dôjde k dohode, všetci sa môžu na akcii aktívne podieľať. A všetci sa na nej pravdepodobne aj budú podieľať, pretože tím, že prispeli k dohode, respektíve, že ju vytvorili, stala sa ich spoločným vlastníctvom a oni sa s ňou môžu stotožniť.***

- **Tvorba a získanie ľudí pre víziu budúcnosti.** Vízia je cieľ, smerovanie, obraz budúcnosti. Obsahuje hodnoty organizácie, ku ktorým sa chce priblížiť a ktoré vyznáva. Vo vízii sa

môžu objaviť budúce výkonové ciele, odlišnosť od iných organizácií, imidž organizácie a hodnoty, ktoré vyznáva. Podľa tohto prístupu by vízia mala byť jasne formulovaná a tvorená v tíme. Ak ju ponúka vodca alebo skupina ľudí, je nevyhnutné získať pre ňu ďalších spolupracovníkov. Keď sa ľudia nedelia o svoje predstavy budúcnosti, keď sa o nich nediskutuje, nemožno sa čudovať, ak členovia tímu pôjdu sami za vlastnými predstavami. Rizikom nezverejňovania alebo absencie vízie je rozštiepenie energie. Spoločná dohoda ľudí zaväzuje, prijímajú ju, identifikujú sa s ňou a preberajú za jej plnenie zodpovednosť.

**Participatívny spôsob vedenia** považuje ľudí za prvoradý potenciál tímu a organizácie. Jeho snahou je pomáhať členom tímu prinášať do spoločných činností maximum svojich schopností. Za každý vklad do spoločného diania poskytuje participatívny vedúci pozitívnu spätnú väzbu – ocenenie. Oceňovanie neznamená len materiálne odmeny a verejné pochvaly, ale aj citlivosť k drobným úspechom a výkonom spolupracovníkov. Znamená to aj posilňujúcu klímu a vzájomné povzbudzovanie. Americký psychiater E. Berne hovorí: „Ak človeka nik nehladí, vysychá mu miecha.“

S oceňovaním súvisí moderné slovo „**empowerment**“ (z angl. to empower – dávať niekomu silu, posilňovať, zmocňovať, vo voľnejšom preklade – nadobúdať schopnosti, istotu, presvedčenie). Je to pojem ťažko presne preložiteľný, ale skrýva sa za ním ľahko pochopiteľný prístup. Predpokladá, že ľudia, vedomí si vlastnej sily, vytvoria kvalitnejší tím, ako bezmocní ľudia pod mocenským tlakom. Empowerment znamená podporovať individuálny rozvoj každého člena tímu, vytvárať priestor pre zážitok úspechu, uplatňovať pozitívne spätné väzby a rozvíjať potenciál členov tímu, čím sa odstráni mocenská nerovnováha.

**Autoritatívny a facilitatívny štýl vedenia** sa výrazne odlišujú. Autoritatívny štýl je väčšmi zameraný na úlohy, facilitatívny na kvalitu, prvý používa jednosmerný spôsob komunikácie (nariadovanie od vedúceho k podriadeným), druhý podporuje prínos spolupracovníkov. Tradičný vedúci využíva skôr vonkajšie stimuly motivácie (odmeny a tresty), zmeny direktívne nariaduje zvrchu. Facilitatívny vedúci sa viac spolieha na vnútorné činitele motivácie (úspech, ocenenie, členstvo v tíme, identifikácia s kultúrou organizácie a podobne) a spoluprácu zakladá na vzájomnej dohode.

Obraz, kultúru i komunikáciu organizácie či štýl vedenia najviac ovplyvňujú jej vedúce osobnosti. Každá z nich má svoj potenciál i limity. Zastavme sa pri jednom z aspektov, ktorý môže vedenie tímu značne ovplyvňovať. Ide o postoj vedúceho pracovníka k spolupracovníkom a podriadeným. Významný americký psychológ D. Mc Gregor zistil, že prevažná časť manažérov a lídrov vníma podriadených a spolupracovníkov v jednej z dvoch myšlienkových koncepcií. Jeden smer, ktorý nazval **teóriou X**, druhý **teóriou Y**. Vysvetľuje ich takto: prívrženci teórií X predpokladajú, že ľudia pracujú iba vtedy, keď musia, radšej sa nechajú riadiť, ako by prevzali zodpovednosť. K práci ich motivujú peniaze a starosti o vlastné bezpečie. Predstavitelia opačného názoru (teória Y) sa domnievajú, že ich pracovníci chcú byť v práci tvorivejší, že prácu potrebujú, aby sa mohli osobnostne rozvíjať a že za vyhovujúcich okolností vedia a chcú prevziať zodpovednosť za svoju prácu.

Podľa toho, ako vedúci svojich pracovníkov vníma, vyberá si aj nástroje na ich motiváciu. Ak je niekto vedome či nevedome zástancom teórie X, bude, prirodzene, inklinovať k direktívnemu nariadovaniu, kontrolovaniu, bude mať sklon neveriť pracovníkom, že na nich možno niečo delegovať. Ak je stotožnený s teóriou Y, bude sa na pracovníkov viac spoliehať a delegovať na nich právomoci. Podľa McGregora teda existuje tendencia vnímať ľudí bez ohľadu na to, akí skutočne sú, čiže podľa toho, aké okuliare si nasadíme, ako od začiatku na nich reagujeme. Očakávané správanie v nich potom aj chtiac-nechtiac vyvolávame. Po roku je potom už ťažko povedať, či boli pracovníci takí odjakživa, alebo sme ich takto „vychovali“. Vedúci, ktorý k ľuďom pristupuje s vierou v ich schopnosti a zaujatie, dosiahne pravdepodobne so svojím tímom viac, ako vedúci v pozícii „kontrolóra“.



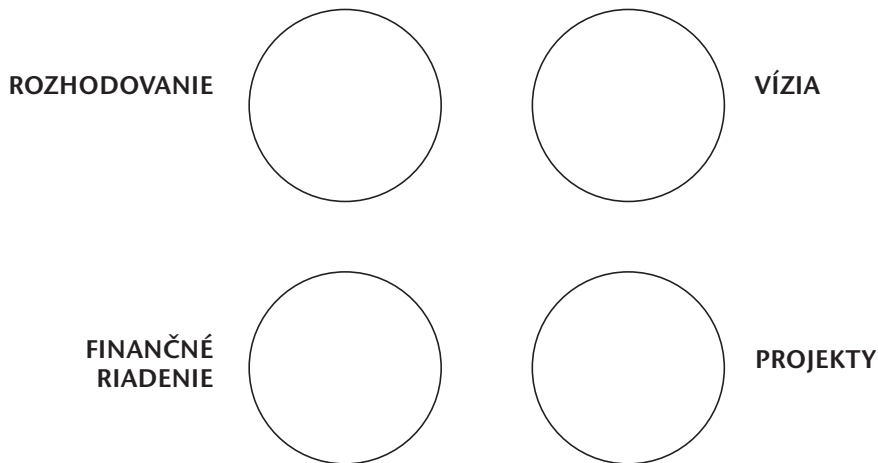
Ak je v nás teória X veľmi silne zakotvená a nepodlieha vlastnej sebareflexii, potom nám asi nepomôže ani situačné vedenie, ani facilitatívny či participatívny štýl. Ak to však chceme zmeniť, pomôže nám spätná väzba a otvorenosť k názorom iných.

### Cvičenie 5: Podiel na činnosti organizácie

Máte pred sebou štyri kruhy. Prvý zobrazuje všetky rozhodovacie prevádzkové situácie vo vašej organizácii, druhý víziu budúcnosti vašej organizácie, tretí problémy finančného riadenia, štvrtý prípravu projektov. Pokúste sa rozdeliť kruhy na kruhové výseky (vždy zo stredu kruhu) podľa pomeru, akým sa na riešení týchto otázok podieľajú vaši spolupracovníci, resp. okrem vedúcich pracovníkov aj vy a farebne či inak ich označte. Úlohu môžete riešiť za každú skupinu svojej organizácie zvlášť (odborní pracovníci, prevádzkoví pracovníci, dobrovoľníci, klienti, vedúci), alebo celkovo za vedenie a ostatných pracovníkov. Ak chcete získať pohľad iných kolegov, skúste si porovnať svoje a ich výsledky.

- Odlíšuje sa hodnotenie vedúcich od hodnotenia pracovníkov?
- V akých oblastiach došlo k najväčším rozdielom? Prečo?

Obrázok 6: Koláče participácie v tíme

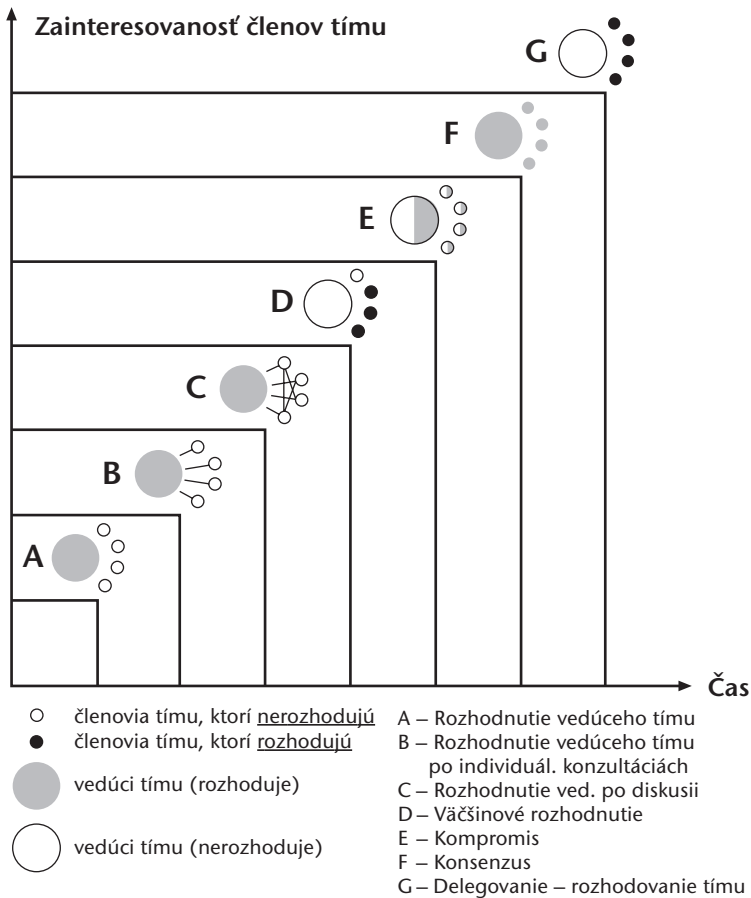


### Kde sa vedenie najviac prejavuje?

Opäť si pozrite obrázky zo začiatku tejto kapitoly. Sú tam viacerí vedúci v rôznom prostredí, v rôznych interakciách s inými osobami. Väčšina skúsených riadiacich pracovníkov, s ktorými sme tieto obrázky analyzovali, dávala vedenie ľuďom do súvislosti s rozhodovaním a mocou. Proces prijímania rozhodnutí a narábanie s mocou patrí ku každodennému životu vedúceho pracovníka. Skúsme sa venovať najprv otázke rozhodovania. Nemáme teraz na mysli individuálne zvažovanie alternatív, podmienené rôznymi vnútornými pohnútkami, ale proces rozhodovania v pracovnom tíme. Môžeme si pomôcť nasledujúcou schémou.

## Obrázok 7: Účasť na rozhodovaní a efektívnosť rozhodovacieho procesu

(Spracované podľa D. Straussa.)



Na obrázku 7 vidíme dve osi: zvislá zobrazuje zdola nahor stúpajúcu zainteresovanosť členov tímu, na vodorovnej ľavá strana predstavuje minimálny a pravá maximálny čas potrebný na danú rozhodovaciu procedúru. Na obrázku je sedem možností rozhodovania:

**A:** Rozhodnutie vedúceho bez konzultácií s pracovníkmi; vedúci sa rozhodne a svoje stanovisko oznámi podriadeným,

**B:** vedúci rozhodne sám po konzultácii s viacerými (všetkými) členmi tímu, konzultácie prebiehajú oddelene,

**C:** vedúci rozhodne po spoločnej konzultácii s celým tímom, konzultácia má podobu tímovej diskusie,

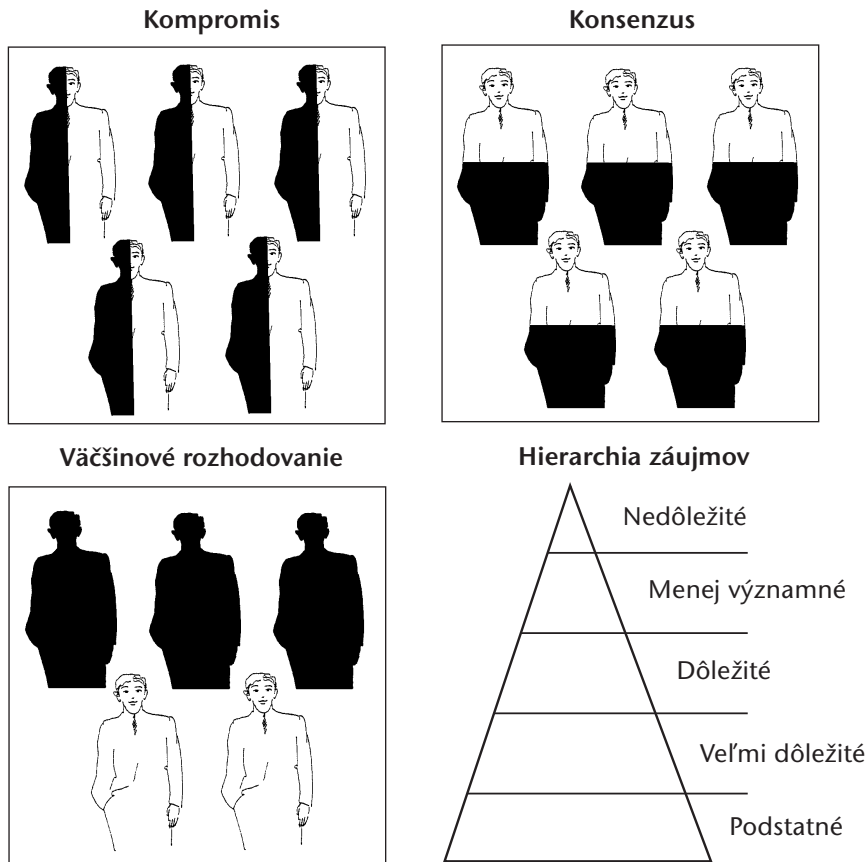
**D:** väčšinové rozhodovanie, ktorému predchádza diskusia a vyjasňovanie stanovísk; vyžaduje pomerne veľa času, ale zároveň zvyšuje zainteresovanosť,

**E:** kompromis, teda dosiahnutie dohody s istou korekciou potrieb a záujmov zúčastnených,

**F:** ideálna situácia – konsenzus, keď sú uspokojené potreby (aspoň základné) zúčastnených, pričom sú všetci rozhodnutí dosiahnutú dohodu v budúcnosti uplatňovať,

**G:** delegovanie rozhodovania na tím, ktorého členovia sa rozhodujú sami. Od zvoleného postupu v tíme, ktorý bol úlohou poverený, závisí aj miera zainteresovanosti a časová náročnosť.

Obrázok 8: Formy rozhodovania a uspokojenie záujmov



Pojmy **väčšinové rozhodnutie**, **kompromis** a **konsenzus** sa niekedy zamieňajú, a nie je medzi nimi jasný rozdiel. Obrázok ilustruje tieto formy rozhodovania pomocou pyramídy záujmov. Trojuholník symbolicky predstavuje skladbu záujmov. Najdôležitejšie sú umiestnené na spodku, dôležité nad nimi, najmenej dôležité na vrchu. V troch rámečkoch sú štylizované postavy. Tmavá plocha vyjadruje uspokojenie záujmov, biela neuspokojenie.

**Väčšinové rozhodovanie** naplňa záujmy len niektorých členov tímu, iných vôbec nie. Víťazi stoja proti porazeným, časť ľudí rozhodnutie podporuje, časť zostáva s nenaplnenými potrebami, čo vyvoláva pocity prehry, straty, nepochopenia. Väčšinové hlasovanie môže byť vhodné vtedy, keď sa vopred dohodou prijme ako „poistka“, ako posledné možné riešenie. Ľudí, ktorých názor nie je prijatý, uspokojuje, že predtým boli vyčerpané všetky možnosti dosiahnutia dohody, a najmä, že hlasovanie nebolo manipuláciou. Predstavme si však, že väčšinové rozhodovanie sa použije vo fáze, keď sú už vytvorené dva tábory – väčšina a menšina. Ak hlasovanie nebolo dohodnuté vopred, môže byť nástrojom presadenia záujmov väčšiny. Hlasovanie o možnosti použiť hlasovanie by bolo v tejto situácii prejavom arogancie väčšiny voči menšine.

Pri **kompromise** sa sčasti uplatňujú záujmy všetkých zúčastnených, ale bez ohľadu na ich významnosť. Pocit spokojnosti je síce vyšší, ako pri väčšinovom rozhodovaní, ale ľudia cítia, že hoci výsledné riešenie čiastočne uspokojuje všetkých, nikoho neuspokojuje naplno.

O **konsenze** možno hovoriť vtedy, keď sa naplnia prinajmenšom tie najdôležitejšie záujmy

všetkých zúčastnených. Všetci účastníci rozhodnutia majú pocit víťazstva, nikto sa necíti porazený. Súčasťou konsenzu je ochota plniť dosiahnuté dohody.

Na dobré fungovanie organizácie je dôležitý maximálny pocit stotožnenia sa s tímom, a preto je z tohto hľadiska konsenzus najlepším riešením. Samozrejme, že nie je vhodný pre každú situáciu, pretože je časovo náročný. V čase požiaru býva najefektívnejšie autoritatívne rozhodnutie vedúceho.

Rozhodovací proces môžeme premietnuť aj do **situačného štýlu vedenia**. V direktívnom prístupe prevažuje samostatné rozhodovanie vedúceho. Pri koučovaní je typické rozhodnutie vedúceho po diskusii s podriadenými, po vysvetlení alebo prijatí ich názorov. V podpornom, participatívnom prístupe rozhoduje vedúci spolu s tímom, alebo tím poverený vedúcim. Pri delegovaní rozhodujú členovia tímu sami.

Vráťme sa však k jednotlivým formám rozhodovania a skúsme si určiť, kedy je konkrétna forma primeraná. Pri výbere jednej z rozhodovacích stratégií by sme mali zväziť:

- ktorých ľudí sa rozhodnutie týka a akou časťou sa na ňom majú podieľať,
- časové otázky: koľko času je k dispozícii,
- významnosť rozhodnutia, jeho potenciálne dôsledky,
- aké informácie sú potrebné pre kvalifikované rozhodnutie,
- akých expertov potrebujeme, aký odborný názor je rozhodujúci,
- aký bude vplyv rozhodovania na pracovný tím, jeho členov, súčasnú situáciu,
- čo je predmetom rozhodovania.

#### Cvičenie 6

- *Napište si desať úloh, ktoré budete musieť v blízkej budúcnosti realizovať a ktorých súčasťou bude určité rozhodovanie. Skúste sa nad každou z týchto úloh zamyslieť.*
- *Zorad'te tieto úlohy podľa časových nárokov.*
- *Napište mená ľudí, ktorí sú na úlohách zainteresovaní.*
- *Stanovte, aké významné sú úlohy – ako ovplyvnia život vašich ľudí a činnosť vašej organizácie.*
- *Pri každej úlohe určite a zdôvodnite, aký druh rozhodovania by jej najväčšmi vyhovoval.*
- *Prevážili u vás niektoré formy rozhodovania?*

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....
- 4 .....
- 5 .....
- 6 .....
- 7 .....
- 8 .....
- 9 .....
- 10 .....

Ako sme už niekoľkokrát spomenuli, moc sa vyskytuje vo všetkých medziľudských vzťahoch. Všetci s ňou máme skúsenosti. Keď sa obracia v náš neprospech, býva nepríjemná, keď ju využívame sami, môže prinášať príjemné pocity. Americký psychológ P. Zimbardo

uskutočnil pokus, ktorý plasticky preukázal spontánne sklony ľudí využívať a zneužívať nadobudnutú moc. V experimente tvorili dobrovoľní študenti dve skupiny – jedni boli dočasnými väzňami, druhí väzňami. Väzňovia si pokus užívali, mali z neho potešenie a nechceli ho ukončiť ani po niekoľkých dňoch. Naopak, väznení opúšťali experiment veľmi skoro a cítili sa ponížení a ohrození napriek tomu, že násilie a zneužívanie bolo dôsledne zamedzené. Okrem iných pozoruhodných poznatkov sa ukázalo, že úplne normálni ľudia, ktorí sa v určitej situácii dostanú k moci, sú schopní ju využívať, odkiaľ vedie už len krôčik k zneužitiu. Ak sa spočiatku drobné prehrešky prehládajú a právo silnejšieho sa legitimizuje, sklony k zneužitiu moci môžu silne narastať.

Niet dôvodu sa domnievať, že v pracovnom tíme by to mohlo prebiehať inak. Moc je zvyčajne na strane nominálneho, menovaného či voleného vedúceho. Ako s ňou naloží, je otázne. Závisí to od neho, jeho spolupracovníkov i od prostredia, v ktorom žijú. Existuje viacero druhov moci, ktoré sa uplatňujú aj vo vedení ľudí. Možno hovoriť o dvoch stránkach moci – moci **donucovacej** verzus **odmeňujúcej**. Nástrojom **donucovacej moci** je strach. Vedúci napríklad vie, že jeden z jeho pracovníkov pracuje už tretí víkend za sebou. Napriek tomu ho núti zostať v práci aj nasledujúce voľné dni, využívajúc všetky prostriedky silnejšieho – možnosť straty odmien a dovolení, obmedzovanie postupu, vyhrážky, manipuláciu. Podstatou všetkých týchto foriem je tlak a donucovanie. O opakom je odmeňovacia moc. Vedúci má možnosť a prostriedky oceňovať pracovníka, pozitívne ho hodnotiť, akceptovať ho, zvyšovať mu príjem.

Zdôrazňovať postavenie v organizácii alebo tíme znamená využívať tzv. **legitímnu moc**. Vedúci má legitímne postavenie, bol vymenovaný, zvolený či dosadený. Svoje postavenie môže použiť rôzne.

Vynikajúci odborník v pozícii vedúceho nepotrebuje upozorňovať na svoje postavenie, nemusí ľudí donucovať ani odmeňovať. Jeho odborná autorita je princípom, na ktorom môže stavať svoj štýl vedenia. Jeho moc je **mocou experta**. Odborník vzbudzujúci rešpekt však môže tiež ponížovať iných z pozície vlastných znalostí, odbornej prevahy a podobne.

V sociálnych skupinách vzniká, ako sme už hovorili, následníctvo – ľudia často túžia niekoho prijať za vodcu a stotožniť sa s ním. Na tomto princípe je založená **referenčná moc**, moc vyplývajúca zo vzťahov a ich ovládnutia.

V konštruktívnej podobe moc znamená akceptovať vedúceho ako človeka, ktorý spätne prejavuje uznanie pracovníkovi. Moc sa obyčajne objavuje vo viacerých podobách a opäť môže mať konštruktívnu aj deštruktívnu podobu.

### Cvičenie 7: Spôsoby rozhodovania

*Vráťte sa späť k cvičeniu 6. Ku každej zvolenej situácii sa pokúste priradiť podobu moci, ktorá sa v nej vyskytovala. Potom sa zamyslite, kde je v daných situáciách hranica deštruktívneho využívania moci.*

### Cvičenie 8: Rozvoj vedúcich pracovníkov

*Čo je pre vedúceho pracovníka rozhodujúce?*

- *Máte vo vašej organizácii sformulované, čo sa očakáva od riadiaceho pracovníka? Ak áno, aké sú to očakávania?*

.....  
 .....

- Zorad'te nižšie uvedené schopnosti vedúceho pracovníka podľa dôležitosti. Na vybodkovanom mieste pred slovami označte jednotkou najrozhodujúcejšiu a desiatkou najmenej dôležitú schopnosť.

..... komunikácia  
 ..... pracovné nasadenie  
 ..... riešenie problémov  
 ..... zvládanie rizika  
 ..... zameranie na vzťahy  
 ..... práca v záťaži  
 ..... tvorivosť  
 ..... rozhodovanie  
 ..... vyžadovanie výkonu  
 ..... schopnosť reprezentovať tím

- Aký obsah majú tieto slová? Čo znamená napríklad mať dobré komunikačné schopnosti? Ktoré z nich sú nevyhnutné pre vedúceho pracovníka? Ktoré z nich privítajú aj podriadení?

.....

- Čo z vyššie uvedených informácií poznáte z vlastnej praxe? Ktoré pasáže z textu platia aj pre vašu organizáciu? Čo z ponúkaných informácií je použiteľné vo vašej organizácii?

.....

Otázka, či je lepší vodca alebo vedenie je zrejme aktuálna pre každú organizáciu alebo tím, pre praktika i teoretika. Vodca je nepochybne dôležitý. Bez neho ťažko dôjde k tvorbe vízie, k pritiahnutiu ľudí, k nadšeniu pre vec. Vodca však nie je až natoľko dôležitý ako samotné vedenie. Jeho individuálny prínos môžu totiž niekedy nahradiť iní členovia tímu. Vedenie môže byť otázkou viacerých osôb, ale aj celého tímu.

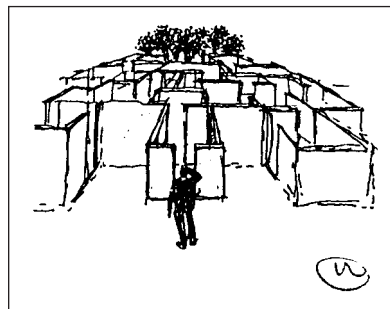
Každý líder zvláda problém, ako spolupracovníkov zároveň angažovať, podporovať ich účasť a pritom nestratiť kontrolu a neznížiť výkonnosť tímu. Každý líder musí čeliť dileme, či má rozhodovať sám, alebo byť dobrým manažérom rozhodovacieho procesu, má širokú paletu možností naplnenia svojej roly. Ak nevystupuje ako diktátor, učiteľ, netvári sa rezignovane, nadradene, nepotláča iných, hľadá cesty k dohode, dokáže rozhodovať, ale aj deliť sa s rozhodovaním, potom je situácia v tíme či v organizácii veľmi nádejná.

#### Použitá literatúra:

- Adair, J.: Jak efektivně vést druhé. Management Press, Praha 1993.  
 Jirásek, J.: Transformační řízení. Grada, Praha 1993.  
 Donnelly, J., H. Jr.; Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M.: Fundamentals of Management. Irwin Inc., Boston 1992.  
 Kotter, J. P.: Leading Change. Harvard Business School Press, Boston 1996.  
 Robbins, S. P.: Organizational Behavior. Prentice Hall, New Jersey, 1996.

# TRETÍ SEKTOR VO SVETE A U NÁS

„V demokratických krajinách je schopnosť združovať sa tou základnou schopnosťou. Za našej doby sa spoločovacie právo stalo nevyhnutnou zárukou proti tyranii väčšiny. Američania bez rozdielu veku, životných podmienok, nadania a ducha sa stále združujú. Združujú sa, aby usporadúvali slávnosti, stavali nocľahárne, budovali kostoly, rozširovali knihy; budujú takto nemocnice, väzenia, školy. Len čo viac obyvateľov Spojených štátov nadobudne určitý pocit alebo myšlienku, ktorú chcú uviesť do života, hľadajú sa navzájom, a keď sa nájdú, združia sa. Od tej chvíle sú to už nie izolovaní jedinci, ale sila, ktorú zďaleka vidieť, ktorej činnosť slúži ako príklad, ktorá hovorí a ktorej ľudia načúvajú.“ Tieto myšlienky vyslovil francúzsky historik a politik Alexis de Tocqueville vo svojom najznámejšom diele *Demokracia v Amerike* z roku 1832 a dnes nachádzajú čoraz širšiu odozvu.



Rast nepreberného množstva mimovládnych organizácií, rozmach združovania a dobrovoľnej činnosti patrí medzi veľké sociálne inovácie na sklonku 20. storočia. Už dávno nejde len o Ameriku: takéto organizácie sa v posledných desaťročiach vynorili takmer v každom kúte sveta. Dvaja poprední teoretici, Lester Salamon a Helmuth Anheier v najnovšej práci z roku 1996 hovoria o treťom sektore ako o „novej globálnej sile“. Nikto presne nevie, koľko je v súčasnosti na svete neziskových mimovládnych organizácií, píše v štúdiu o „zmene moci“ v prospech „neštátnych aktérov“ uverejnenej v roku 1997 v časopise *Foreign Affairs* Jessica Matthewsová. Toto rýchlo rastúce univerzum zahŕňa najrôznejšie skupiny ľudí: skupiny susedské, záujmové, profesiové, organizácie poskytujúce služby, vystupujúce na obhajobu určitých zásad alebo práv skupín občanov, skupiny cirkevného i sekulárneho charakteru. Sú podporované darmi, príspevkami od štátu, medzinárodnými organizáciami alebo aj predajom vlastných výrobkov a služieb. Istotne sú ich milióny, od najmenších dedinských združení až po vplyvné medzinárodné skupiny, ako je Amnesty International, celosvetové organizácie typu Greenpeace či mamutí poskytovateľ služieb organizácia CARE s ročným rozpočtom okolo 400 miliónov dolárov. „S výnimkou Číny, stredného Východu a niektorých iných krajín, kde kultúrne faktory alebo autoritatívne vlády obmedzujú občiansku spoločnosť, rola a vplyv týchto neštátnych činiteľov za posledné dve desaťročia explozívne vzrástli.“ Niektoré tradičnejšie zoskupenia vo Veľkej Británii (skautov, niektoré náboženské organizácie) síce postihol pokles členstva, no na druhej strane však prekvapuje vzostup sily a početnosti iných, novších (napríklad v oblasti životného prostredia, ľudských a občianskych práv), píše britskí autori Geoff Mulgan a Charles Landry, ktorí tretí sektor nazývajú „ďalšou neviditeľnou rukou“ (t.j. okrem „neviditeľnej ruky trhu“). Dobročinný impulz ostal, iba jeho formy sa zmenili. Rozkvet je výrazom „naliehavej potreby niekam patriť, niečoho sa zúčastňovať, niečo meniť“; relatívna prosperita uvoľňuje ľuďom ruky, aby kultivovali svoje hodnoty a uplatňovali entuziazmus.

Názvy troch citovaných prác – *Nová globálna sila*, *Zmena moci*, *Ďalšia neviditeľná ruka* – odrážajú mohutnosť, priaznivosť a rozkvet javu, ktorý tak fascinuje spoločenských vedcov,

občas robí ťažkú hlavu politikom a ktorý je dielom zaujatých občanov. Tieto tituly odzrkadľujú „revolúciu v združovaní“, snahu miliónov ľudí na celom svete podieľať sa na niečom zmysluplnom, čo síce často prináša úžitok aj im samým, čo však slúži aj verejnému prospechu a prekračuje individuálne ľudské osudy a horizonty.

## Slovensko: tisíce článkov, tisíce ľudí, tisíce korún

Súčasťou tejto veľkej rodiny je aj Slovensko. Vidieť to už len z obrovského množstva textov o treťom sektore: podľa monitoringu pripravovaného pod vedením Kláry Čarnej zo Servisného centra pre tretí sektor pri Slovenskej akademickej informačnej agentúre sa za obdobie jún 1995 – november 1997 archivovalo 22 220 článkov uverejnených v 18 periodikách. Vidieť to aj z prevažne pozitívneho obrazu mimovládnych organizácií vo verejnej mienke. Hoci ľudia považujú za užitočné najmä organizácie zo sféry tradičnej sociálnej a zdravotníckej starostlivosti, za posledné obdobie vzrástlo tiež priaznivé hodnotenie MVO pôsobiacich mimo nej. (6,7) Podľa opakovaných výskumov agentúry FOCUS počet dobrovoľníkov za posledné roky mierne vzrástol (z 13 % v roku 1995 na 19 %), aj keď v porovnaní s vyspelými krajinami je ešte stále nízky: v štátoch EÚ sa pohybuje okolo 30 %, v USA podľa prieskumu CNN/USA Today/Gallup z roku 1997 vykonávalo v uplynulom roku nejakú dobrovoľnú prácu 65 % Američanov. Štatistiky navyše dokazujú, že ďalších 30 až 70 % ľudí na Slovensku (podľa toho, o aký druh MVO ide) by bolo ochotných zapojiť sa do neplatennej dobrovoľníckej práce, „keby ich niekto oslovil“. Väčšmi ako dobrovoľníctvo je u nás zatiaľ rozšírené darcovstvo. Sociologička Zora Bútorová uvádza, že počet ľudí, ktorí v roku 1996 prispeli finančným či vecným darom na činnosť mimovládnych organizácií, možno podľa rôznych výskumov odhadnúť na približne 40 %. Pri získavaní darcov sú najúčinnější dva spôsoby: priame oslovenie aktivistami mimovládnej organizácie a výzva náboženskej obce. Zaberá však aj menej osobné oslovenie prostredníctvom médií: výzvy v televízii a v tlači. Rozsah darcovstva sa ešte zvýši, ak k nim prirátame na Slovensku najčastejšiu a najtradičnejšiu formu – príspevky na kostolné zbierky. Takmer polovica dospelých občanov aspoň raz za uplynulý rok prispela na kostolnú zbierku, pričom väčšina z darcov to urobila opakovane. Na porovnanie: podľa výskumu britskej The Charities Aid Foundation zo začiatku 90-tych rokov prispelo na kostolnú zbierku ročne 35 % dospelých Britov. Druhou najrozšírenejšou formou je dobrovoľný príspevok na činnosť školských a predškolských zariadení (25 % opýtaných). Ďalších 17 % respondentov prispelo na záchranu života konkrétneho človeka. Na benefičnom plese či koncerte sa za posledných 12 mesiacov zúčastnilo 12 % respondentov (vo Veľkej Británii sa roku 1990 zúčastnilo na spoločenskom podujatí s charitatívnym zameraním 31 % dospelých ľudí). Dary na kostolné zbierky, školy a škôlky sú nielen najfrekvencovanejšie, ich použitie darcov aj najväčšmi uspokojuje. Napokon dodajme, že dobrovoľnícka činnosť a darcovstvo nie sú – podľa Z. Bútorovej – v populácii rozložené rovnomerne. Viac sa im darí vo vzdelanejšom prostredí. Relatívne najvyšší počet darcov pochádza zo strednej generácie. Ženy sú náchylnejšie k tradičnej dobročinnosti, sú aktívnejšie v dobrovoľníckych aktivitách aj v darcovstve. Mladšia generácia prejavuje väčšie porozumenie pre netradičné neziskové organizácie.

## Pozadie a dôvody rozkvetu

Vo všeobecnosti platí, že združovaniu sa lepšie darí v demokratických pomeroch a naopak. Rozvoj tretieho sektora však nie je výsledkom iba jediného faktora. Spomedzi známejších príčin možno *po prvé*, spomenúť určité **nedostatky štátu a trhu**, ktoré tretí sektor dokáže kompenzovať. *Po druhé*, vďaka **počítačovej a telekomunikačnej revolúcii** sa dnes hod-



noty a vzorce správania typické pre tretí sektor, ako aj rozmanité organizačné techniky, veľmi rýchlo šíria a napodobňujú. *Treťou*, pomerne známou príčinou je **tlak občanov zdola**, demokratizácia autoritárskych režimov, ktorú americký politológ Samuel Huntington pomenoval „tretia vlna“. *Po štvrté*, vo viacerých krajinách vzrástla **úloha tretieho sektora v sociálnom dialógu** s vládami a so zamestnávateľmi. Ščasti to súvisí s poklesom tradičnejších foriem politickej a občianskej účasti: členstvo v odboroch, účasť na voľbách, stupeň identifikácie s politickými stranami. Masové politické strany budované od prvých rokov tohto storočia nemajú už na jeho konci také silné postavenie. *Po piate*, je to **schopnosť tretieho sektora utvárať koalície** pri dosahovaní sociálnych cieľov (úsilie o spoluprácu a partnerstvo medzi štátom a tretím sektorom, keď štátny sektor zabezpečuje finančné zdroje a neziskový sektor v podstatnej miere priame poskytovanie služieb), alebo pri uskutočňovaní spoločenských premii (v niektorých krajinách južnej Ameriky sa utvárali koalície nezávislých občianskych iniciatív, študentov, roľníkov, drobných farmárov, postupne pribudli príslušníci stredných vrstiev a politické strany, ktoré, často za podpory cirkvi prispeli k demokratickým premenám). *Po šieste*, vďaka ekonomickému rastu v posledných troch desaťročiach vo viacerých krajinách početne **zosilneli stredné vrstvy**, ktoré sa stávajú nositeľmi zmien. Aktívna mestská stredná trieda zohrala v 70. a 80. rokoch kľúčovú úlohu pri zrode súkromných neziskových organizácií v južnej Amerike, ale aj v Ázii a Afrike. Táto trieda je producentom služieb poskytovaných tretím sektorom a zároveň ich konzumentom: sofistikovanejšie životné štýly vedú k rastúcim a pestrejším potrebám, k zvýšenému dopytu po širšom spektre špecializovaných činností. S tým súvisí *siedma* okolnosť: **oživenie občianskej účasti**. Potvrzuje sa, že v mnohých oblastiach sú súčasťou riešenia problémov aj ľudia, ktorí daný problém majú. Neexistujú nijaké „geniálne expertné riešenia“, ku všetkým návrhom by sa mali vysloviť a na ich riešení participovať aj laici, najmä tí, ktorých sa problém i jeho možné riešenie týka. Za posledné dve desaťročia začali vládnuce byrokracie takúto občiansku účasť väčšmi umožňovať, najmä na úrovni lokálnej demokracie (napríklad tzv. okrúhle občianske stoly v Nemecku, ponúkajúce alternatívy pre rôzne oblasti verejnej politiky). Možno to dokumentovať aj na príklade tém, o akých sa v 80. a 90. rokoch konali referendá vo viacerých západných krajinách. K tradičnej agende ekonomických či bezpečnostných problémov postupne začalo pribúdať životné prostredie, individuálne slobody, kvalita života a iné. *Po ôsme*, najmä v rozvojových krajinách zohrali významnú **úlohu zahraničné dobrovoľnícke organizácie**. V 80. rokoch ich tam pôsobilo vyše 4 600. Spočiatku prichádzali v podobe tzv. „humanitárnych organizácií“, časom sa preorientovali na posilňovanie miestnych vnútorných zdrojov. Od pôvodne iba zvonka poskytovanej pomoci v prípade chudoby, hladu, utrpenia a podobne sa postupne dôraz preniesol na odstraňovanie príčin chronicky neutešenej sociálnej a ekonomickej situácie, na povzbudenie domácich svojpomocných aktivít. *Po deviate*, **rozvoj tretieho sektora podporili aj vládne a medzinárodné agentúry** pre rozvojovú pomoc (OECD, Svetová banka), kde v 90. rokoch prevládla koncepcia tzv. „zúčastneného rozvoja“ (t. j. tendencia zapojiť do rozvojových projektov tých, ktorým sa poskytuje pomoc, pod heslom „Pomocou k svojpomoci“). Koncom 80. rokov Svetová banka konštatovala „explozívny rast mimovládnych organizácií ako hlavných činiteľov v rozvojových aktivitách“. *Po desiate*, **rozvoj tretieho sektora zároveň podporili rôzne ideové prúdy**. Pre konzervatívcov v USA či Veľkej Británii bola podpora tretieho sektora súčasťou úsilia o zníženie štátnych výdavkov, o obmedzenie úlohy štátu. V sociálnodemokratickom prostredí sa zvýrazňovala občianska účasť na sprostredkovateľských inštitúciách tretieho sektora. Kresťanské strany v Nemecku zase vyznávajú princíp subsidiarity, ktorý deleguje zodpovednosť za riešenie každého sociálneho problému na čo najnižšiu úroveň; výsledkom je dobrá spolupráca medzi štátom a dobrovoľníckymi organizáciami, sekulárnymi i náboženskými.

## Sektor s mnohými menami

„Neziskové organizácie,“ píše americký historik P. D. Hall, „sa navzájom enormne líšia veľkosťou i rozsahom svojho pôsobenia, od komunitných a susedských organizácií bez vlastného majetku a bez vlastných zamestnancov, až po mnohomiliardové nadácie, univerzity a zdravotnícke komplexy s tisícami zamestnancov. Enormne sa tiež odlišujú v tom, čo robia – od ponuky tradičnej charitatívnej pomoci sociálne potrebným cez výrobu rôznych tovarov, až po vykonávanie kvalifikovaného výskumu. Ani ich zdroje príjmov nie sú jednotné: niektoré sú tradičné charity závisiace od darcov, iné financujú vlády. Niekde členov správnych rád tvoria potomkovia pôvodného darcu, inde sú to široko reprezentatívne správne rady zložené z úradníkov zvolených členmi organizácie. Princípy charity a filantropie sú známe z biblických čias; niektoré kľúčové črty tváre dnešných MVO sú však úplne nové.“

Možno sa tiež opýtať, či vôbec existuje koherentný sektor. Napríklad v Anglicku, ako píše Mulkgam a Landry, doň patrí Kráľovská opera, veľké celoštátne profesionálne organizácie s plateným aparátom a vedením vymenúvaným vládou. Patria tam však aj malé svojpomocné skupiny, skautské, športové alebo cirkevné kluby, pôsobiace na čisto dobrovoľníckom základe, bez vlastných zdrojov. Niekde uprostred je množstvo výskumných ústavov, škôl, múzeí, združení na bývanie či organizácie podporujúce dobrovoľnícko-charitatívnu činnosť. Navyše niektoré organizácie nie sú formálne registrované ako charitatívno-dobrovoľnícke, ale sú takýmto hodnotám oddané, napríklad niektoré náboženské organizácie, alternatívne obchodné spoločnosti, potravinárske a robotnícke družstvá, svojpomocné zdravotné skupiny, umelecké a politické organizácie, medzinárodné organizácie a komunity.

Ako jedno zo súhrnných označení sa vžil názov „tretí sektor“ (na rozdiel od štátneho a súkromného podnikateľského sektora). Pestrosť jednotlivých aktivít si vyžaduje aj iné termíny, pričom každý z nich zdôrazňuje inú stránku: „neziskový sektor“, „dobrovoľnícky sektor“, „verejnoprospešný sektor“, „mimovládne organizácie“ (MVO, v medzinárodnej komunikácii je tento termín zaužívaný pod skratkou NGOs – „non-governmental organizations“), „neštátne organizácie“ (čiže organizácie „neštátneho charakteru“), „charitatívne (humanitárne, filantropické, dobročinné) organizácie“, „svojpomocné skupiny, kluby, organizácie“, britský termín „non-statutory sector“ (t. j. sektor neustanovený, nevyžadovaný zákonom) či „informal sector“, jedno z amerických označení „sektor oslobodený od daní“ (tax-exempt sector), francúzsky termín „économie sociale“ (používaný vo Francúzsku a v inštitúciách Európskej únie), nemecké označenie „gemeinnützige Organisationen“ a „gemeinwirtschaftliche Unternehmen“. Český sociológ Martin Potůček používa termín „občiansky sektor“.

Stretneme sa aj s novými termínmi: spomínaná „ďalšia neviditeľná ruka“, „vita activa“ (aktívny život), aréna pre „verejných podnikateľov“ (termín nadácie Ashoka) či priestor pre „verejne oduševnených jedincov“ (americký filozof Michael Novak). Na Slovensku sa koncom 80. rokov rozšíril termín „ostrov pozitívnej deviácie“, ktorým sociológovia označovali relatívne autonómne, často na okraji oficiálneho sveta pôsobiace, niekedy až pololegálne skupiny nezávislého myslenia a konania. Na Slovensku sa popri označení „tretí sektor“ zaužívala skratka MVO (mimovládne organizácie), hoci skutočnosti by bolo bližšie označenie MNO (mimovládne neziskové organizácie).

Takmer vo všetkých krajinách, skúmaných v rámci medzinárodného porovnávacieho projektu Johns Hopkins University v USA pod vedením L. Salamona a H. Anheiera, dominujú v treťom sektore štyri oblasti činnosti: vzdelávanie a výskum, zdravotníctvo, sociálne služby, kultúra a rekreácia. Predstavujú spolu 80 % výdavkov celého sektora. Jestvuje tu niekoľko variácií:

Japonsko a UK (Spojené kráľovstvo Veľkej Británie a Severného Írska) – prevažujú vzdelávacie aktivity. 43 % všetkých výdavkov neziskového sektora vo Veľkej Británii a v Japonsku 40 % smeruje do oblasti vzdelávania a výskumu. Druhým najvýznamnejším odvetvím činnosti neziskového sektora v Japonsku je zdravotníctvo, v UK kultúra a rekreácia. USA a Nemecko – prevažujú zdravotnícke aktivity. Vyše polovica (53 %) výdavkov v USA smeruje do zdravotníctva, čoho dôkazom je dominantné postavenie neziskového sektora medzi americkými nemocnicami. V Nemecku je tento podiel trochu nižší, aj tam však prekračuje tretinu (35 %). Francúzsko a Taliansko – prevažujú sociálne služby. Takmer 30 % výdavkov neziskového sektora vo Francúzsku a asi štvrtina v Taliansku smeruje do sociálnych služieb. Aj v druhej najpočetnejšej kategórii sa obe krajiny zhodujú – je ňou vzdelávanie. Švédsko a Maďarsko – prevažuje kultúra a rekreácia, ale obe krajiny sa výrazne líšia. Vo Švédsku pripadá na kultúru a rekreáciu 27 %, v Maďarsku 57 %.

Pokiaľ ide o vzájomný vzťah tretieho sektora s vládou, čiže reprezentantkou štátu, často sa spomínajú dve krajné polohy. Prvou je paradigma partnerstva a spolupráce, druhou paradigma konkurencie a konfliktu. Skutočnosť neraz býva pestrejšia. Niektoré vlády rozvíjajú veľké celonárodné programy, v poskytovaní služieb na miestnej úrovni však prenechávajú nemalý priestor aj neštátnym subjektom. Podpora zo strany štátu je výsledkom racionálnej úvahy o schopnosti MVO riešiť problémy, ktoré štát nechce, alebo nevie riešiť. Preto sa mu „oplatí“ vložiť peniaze daňových poplatníkov tam, kde možno očakávať ich „sociálnu návratnosť“. Dochádza k „del’be práce“: štátny sektor zabezpečuje finančné zdroje a neziskový sektor v podstatnej miere priame poskytovanie služieb. Niekedy tretí sektor súbežne vykonáva tie isté služby ako štátny sektor, alebo dopĺňa aktivity, ktoré štátne inštitúcie dostatočne nepokrývajú.

## Poslanie a funkcie tretieho sektora

Podľa sociálnych antropológov sa dobrovoľné združenia (na rozdiel od nedobrovoľných, akými sú napríklad rodina, príbuzenstvo, kasta, sociálna trieda) vyskytujú častejšie a sú významnejšie v tých prostrediach, kde dochádza k zmenám – sociálnym, technologickým, civilizačným. Ekonómovia vnímajú tretí sektor ako inštitucionálnu odpoveď na nedostatky štátu a trhu. Keď spomínajú štát, poukazujú na jeho oslabenú schopnosť uspokojiť požiadavky rôznych menších na poskytovanie verejných statkov. Ak majú na mysli trh, poukazujú na informačnú asymetriu medzi producentom a konzumentom, pri ktorej neziskový sektor pôsobí ako dôveryhodnejší partner, pretože jeho cieľom nie je dosiahnuť zisk. Politológovia zase zdôrazňujú sprostredkovateľskú rolu tretieho sektora pôsobiaceho v priestore medzi štátom a trhom. Neokorporativistické teórie vnímajú tretí sektor ako nárazníkovú zónu medzi štátom a spoločnosťou, ktorá zmierňuje sociálne napätia a politické konflikty.

Možno hovoriť aspoň o desiatich dôležitých funkciách MVO:

**1. Formulovanie a tlmočenie predstáv a požiadaviek občanov** prostredníctvom ich aktívnej účasti. Inými slovami, MVO sú prostriedkom, ktorý vyjadruje rôznorodé a zložité potreby spoločnosti a aktívne sa nimi zaoberá. Požiadavky občanov sa priebežne zisťujú, upresňujú a ďalšími kanálmi sa transformujú na politické požiadavky. Postupy pri artikulácii, združovaní a reprezentácii záujmov sú iné ako tie, ktoré tradične používajú politické strany.



Prostredníctvom tejto funkcie sa môžu dostať k slovu aj skupiny občanov, ktoré by inak mohli byť zaznávané či diskriminované, alebo skupiny pôsobiace na miestnej či regionálnej úrovni. Tretí sektor v tomto prípade vystupuje ako ochrana, obhajca, „advokát“ jednotlivcov alebo skupín a ich záujmov.

**2. Uchovávanie a rozvoj rôznorodosti, plurality.** Rôznorodosť patrí medzi základné, neodmysliteľné prvky demokracie. Známý slovenský ochranár Mikuláš Huba vidí vo zvyšovaní spoločenskej tolerancie voči rôznorodosti jeden zo zmyslov tretieho sektora. MVO rozširujú pluralitu a rozmanitosť spoločnosti napríklad tým, že ochraňujú a posilňujú kultúrnu, etnickú, náboženskú či jazykovú identitu jednotlivých skupín obyvateľstva.

**3. Mienkotvorná funkcia MVO.** Patrí medzi základné funkcie a vlastne súvisí s uchovávaním plurality prístupov. MVO vystupujú ako klasické inštitúcie občianskej spoločnosti. Rozširujú informácie o alternatívnych pohľadoch na rôzne otázky alebo samy takéto alternatívy vytvárajú (pre oblasť vzdelávania, životného prostredia, kultúry, sociálnej a zdravotnej starostlivosti a podobne), utvárajú názorové alebo akčné platformy, usilujú sa ovplyvňovať priebeh spoločenskej rozpravy o dôležitých témach. MVO vystupujú raz ako alternatíva vlády, inokedy sú partnerom štátu pri ochrane verejného blaha pred zanedbávaním. Plodia nové idey, predkladajú návrhy postupu, neraz prichádzajú s pružnejšími riešeniami spoločenských potrieb, nezviazanými spôsobmi uvažovania a byrokratickými predpismi, typickými pre centralizované štátne úrady. Alternatívy ponúkané MVO však nemusia mať len podobu konkrétnych riešení či návodov: môžu tiež vyvracať prevládajúce predstavy či zaužívané stereotypy, môžu to byť aj morálne či ideologické vízie, ktoré myšlienkovito pripravujú sociálnu zmenu. V západných demokraciách aj v postkomunistickom svete sa uplatňujú analytické pracoviská typu „think-tankov“, akýchsi zásobárňi koncepcií a stratégií rozvoja spoločnosti uskutočňujúcich politické, ekonomické, sociologické a právne analýzy.

**4. Pôsobenie v prospech spoločenskej integrácie.** Prostredníctvom MVO sa jednotlivé skupiny občanov začleňujú do spoločenského života. Uspokojujú sa v nich potreby uznania a súhlasu od druhých. Združovanie na báze spoločných záujmov máva osobitný význam v urbanizovaných spoločnostiach, kde je úloha rodiny, príbuzenstva a susedov obyčajne menšia, kde rodina už niektoré služby nestačí poskytovať. Medzi sociálno-integračné funkcie patrí okrem spomínanej „náravníckovej“, aj funkcia zmiernovania napätia medzi inak súťažiacimi alebo zápasiacimi skupinami, najmä na miestnej úrovni. Na celoštátnej úrovni sa takto môžu stretávať ľudia z rôznych častí krajiny či ľudia s odlišným kultúrnym pozadím, ktorých spája spoločný záujem, spoločná práca. Napokon sa to týka aj medzinárodných organizácií, kde spoločná účasť jedincov z inak súperiacich krajín môže dlhodobo priaznivo vplyvať aj na rozvoj medzištátnych vzťahov.

Osobitnou formou spoločenskej integrácie je legitimizácia štátnej politiky prostredníctvom MVO, ktoré tak môžu slúžiť ako „verejní lektori“ štátnych projektov. Príkladom je zástupca českej environmentálnej organizácie, ktorý v televízii komentoval vládny návrh zákona o odpadoch. Usúdil, že príslušné ministerstvo akceptovalo asi 60 percent pripomienok, čo označil za únosný kompromis – nevdojak tým plnil „štátotvornú“ úlohu.

**5. MVO sú tiež činiteľmi politickej socializácie.** Ľudia si v nich osvojujú demokratické princípy, kultivujú občianske cnosti, trénujú sa v rolách „homo politicus“. Môžu byť aktívnymi účastníkmi nového legislatívneho prostredia, spolutvorcami ústavnosti. Pomocou MVO môžu nútiť štát plniť si povinnosti, v niektorých prípadoch však nemusia čakať na vládny zásah, spoliehať sa na pôsobenie či dobročinnosť štátu a môžu konať skôr. To sa nemusí týkať iba štátu: mnohé MVO umožňujú ľuďom, aby sa neobracali výlučne či prevažne na „expertov“ a profesionálov, ale aby sa sami podieľali na hľadaní riešení vlastných problémov. L. Diamond píše, že v prostredí MVO sa vyhľadávajú a vychovávajú osobnosti

s talentom viesť iných, odohráva sa tu „nábor a tréning nových politických vodcov. Tu sa vodcovia učia, ako organizovať a motivovať ľudí, ako diskutovať o problémoch, zháňať prostriedky, utvárať koalície, medializovať svoje programy a ciele a podobne“ To môže byť dôležité na miestnej úrovni, kde MVO podnecujú solidaritu a vzájomnú súčinnosť. MVO mobilizujú verejnosť, organizujú podporné i protestné kampane, umožňujú ľuďom vysloviť sa k celospoločenským alebo lokálnym problémom, umožňujú im prejavíť sa politicky i v obdobiach medzi voľbami.

**6. Kontrolné funkcie.** MVO sú „strážnymi psami“, ktoré dozerajú na dodržiavanie demokratických pravidiel hry. Spolu s médiami a politickými stranami poskytujú určitú základňu na obmedzovanie štátnej moci. MVO slúžia ako včasné varovné mechanizmy pred negatívnymi tendenciami. Podľa vyjadrenia jedného z predstaviteľov ekologických organizácií v Českej republike „MVO sú celoplošným monitoringom všetkého negatívneho“. Slúžia napríklad ako protiváha, keď politika zrastá s kapitálom a šance radového občana vyvážiť svojím vplyvom silu mamutích ekonomických kolosov sú oslabené. MVO bývajú aktívne aj pri obhajobe ľudských práv jednotlivcov i skupín, ale aj napríklad pri kontrole volieb, pri odhaľovaní volebných podvodov. Summa summarum, MVO podávajú užitočnú spätnú väzbu umožňujúcu korigovať chyby v spoločenskom rozvoji. Vstupujú aj na medzinárodnú arénu: monitorujú štátne i medzinárodné záväzky, vynucujú si ich plnenie. Tu sú dôležité medzinárodné siete a kontakty, ktoré slúžia na rozširovanie informácií o nedemokratických praktikách a poskytujú tiež ochranu pred mocenskou represiou.

**7. Poskytovanie služieb a verejných statkov,** ktoré zvyčajne nie sú zabezpečované štátom ani trhom. Ide o služby humanitárne a sociálne, ale aj vzdelávacie, informačné, právnické. Môže ísť aj o organizačné služby súvisiace so spoločensko-ekonomickým rozvojom, o technické spojenia medzi rôznymi skupinami, profesiami, oblasťami. Táto funkcia máva veľmi tradičné podoby (starostlivosť o zdravotne postihnutých, o sociálne slabých), nadobúda však aj celkom nové formy (napríklad globálne informačné siete v oblasti životného prostredia, ľudských práv, ženského hnutia a i.).

**8.** Podľa pozoruhodnej úvahy D. H. Smitha tretí sektor ďalej ponúka pestrú paletu sčasti overených sociálnych inovácií, z ktorých si štát a trh môžu potom vybrať a inštitucionalizovať tie, ktoré považujú za najslubnejšie. Je to teda skúšobné laboratórium pre nové sociálne formy a spôsoby ľudského správania, **terén pre sociálne inovácie a sociálne experimenty.** Dobrovoľnícky sektor poskytuje „kapitál sociálneho rizika“, je experimentálny komponent spoločnosti, kde si možno dovoliť „odskúšať“ to, čo vo sfére štátu a trhu nie je možné.

**9. Prevencia a riešenie konfliktov** sa týkajú najmä etnických a rasových konfliktov. Existujú programy na zmiernenie interetnického napätia, kde sa lepšie, ako štátni zamestnanci, uplatnia aktivisti MVO, pretože vzbudzujú väčšiu dôveru. MVO prispievajú k prevencii konfliktov aj tým, že fungujú v rozličných medzinárodných programoch zameraných na spoluprácu a porozumenie.

**10. Rozmnožovanie spoločenského bohatstva.** Spoločným menovateľom mimovládnych organizácií je, že utvárajú, rozširujú a reprodukovujú tri druhy špecifického spoločenského bohatstva. Prvým je bohatstvo kognitívne: MVO prinášajú teoretické koncepty a stratégie, reagujúce na miestne potreby a problémy, ale aj na veľké globálne výzvy konca 20. storočia (napríklad environmentálne problémy). Druhým je bohatstvo praktických skúseností, zručností, schopností zvládnuť komplikované životné okolnosti. Tretím je bohatstvo prosociálnych vzorov správania: solidarita, dobročinnosť, altruizmus, obetavosť, zodpovednosť a podobne – to sú hodnoty, ktoré sa reprodukovujú a kultivujú práve v prostredí MVO.

## Zápas o trvalo udržateľnú demokraciu

Osobitný význam môžu mať MVO pri prechode od autoritárskych režimov k demokracii: pomáhajú formovať významné tkanivo demokratických spoločností, prispievajú k rozvoju pluralistickejšieho inštitucionálneho prostredia. Medzi dedičstvá predchádzajúcich období, posilnené za vlády jednej strany, patrí pretrvávajúca dichotómia „my tu dole“ a „oni tam hore“. Sociologické výskumy naznačujú, že politika v očiach mnohých občanov postkomunistických krajín nie je služba veci verejnej, ale skôr presadzovanie egoistických záujmov držiteľov moci, ktorí sa vymykajú spod kontroly občanov. Prevládajúcim postojom potom býva kombinácia občianskej bezradnosti a odsudzovania politiky. V tejto situácii je osobitne dôležité vytvárať priestor, kde sa táto dichotómia narušuje. Občania, ktorí sa angažujú v MVO, zvyčajne nepatria k oným celkom „bezradným“ a „bezmocným“. Hoci nemusia dôverovať „veľkej politike“, učia sa – napríklad spolupracou so štátnymi či verejnými inštitúciami – pohybovať v jej svete, komunikovať s ňou, orientovať sa v ňom, klásť mu požiadavky – a napokon tiež prichádzať s vlastnými, osobnou účasťou garantovanými ponukami. Osobitne prínosné pri prekonávaní občianskej bezradnosti sú MVO zamerané na ochranu ľudských práv. Ich činnosť jednak oslovuje ľudí odhodlaných brániť demokratické pravidlá hry, jednak pomáha takýchto ľudí vytvárať. Prispievajú tak k reprodukcii špeciálnej niky „trvalo udržateľnej občianskej demokratickej kultúry“ schopnej čeliť pokusom o nastolenie autoritárskeho režimu. V demokratických spoločnostiach panuje presvedčenie, že sloboda združovania v konečnom dôsledku posilňuje štát. Zvyšovaním zodpovednosti a otvorenosti pre občiansku účasť sa legitimizuje politický systém; ľudia nadobúdajú úctu k štátu. Miestne MVO môžu odbremeniť štát od nadmerných očakávaní, oživovať prirodzené spojivá solidarity, vzájomnej podpory. Pozitívne „budovanie štátu“ má veľký význam pre postkomunistické krajiny, kde ľudia nezaujímajú voči štátu priaznivé postoje.

Sociologické výskumy ďalej dokazujú, že vo viacerých postkomunistických spoločnostiach obyvatelia nedôverujú neosobným, „zmluvným“, respektíve inštitucionálnym vzťahom. Prejavuje sa tu určitý stereotyp, podľa ktorého človek musí byť pri styku s druhými opatrný: dôverovať možno iba rodinným príslušníkom, prípadne osobným známym. MVO sú akýmsi mostom medzi anonymnými inštitúciami, kde panujú výlučne zmluvné vzťahy, a medzi osobným svetom rodiny a známym. Mávajú neanonymný, osobný charakter, zároveň však zväčša fungujú ako určité inštitúcie. V ich činnosti je mnoho prvkov občianskej zapojenosti, vzájomnosti a dôvery. Preto rozvoj MVO môže prispieť na zvýšenie celkovej hladiny dôvery v spoločnosti.

Nejedna z nových demokracií trpí nadmerným spolitizovaním života, ktoré ju neraz delí na nezmieriteľné tábory. Predsa však existujú oblasti, kde deliace línie politickej príslušnosti nemusia byť až také významné, pretože riešené problémy sú univerzálne a môžu spájať všetkých ľudí bez ohľadu na politické rozdiely. Aj na úrovni lokálnej komunity, bokom od veľkej politiky, prebieha svojbytný život, ktorý vytvára vhodnú pôdu na spoluprácu ľudí odlišných názorov. Prinajmenšom v niektorých organizáciách tretieho sektora sa antagonistické polarizácie zmierňujú, otupujú či ustupujú do úzadia, prevláda vedomie dôležitosti spoločného cieľa.

MVO – ako jeden z pilierov občianskej spoločnosti – môžu byť hrádzou proti nacionalizmu. Známy filozof a sociológ Ernest Gellner pripomína, že komunizmus natoľko deštruoval občiansku spoločnosť, že keď sa opäť vynoril nacionalizmus, ktorý sa v moderných podmienkach obnovuje s nesmiernou rýchlosťou, mal na scéne len málo súperov.

Aktivitou svojich MVO sa postkomunistické krajiny zblížujú s krajinami Európskej únie, kde panuje presvedčenie, že demokracia nemôže existovať bez množstva združení, ktoré štát nekontroluje. Pre EÚ je samozrejmosťou, že vlády členských štátov, zástupcovia

súkromného sektora i predstavitelia MVO spoločne posudzujú existujúce zákonodarstvo a uvažujú o eventuálnych reformách s cieľom vytvoriť legislatívne prostredie, podnecujúce financovanie tretieho sektora, ktoré by chránilo darcov i daňových poplatníkov a zaručovalo, aby MVO pracovali pre ciele, ktoré si samy stanovili.

## Úskalia a riziká tretieho sektora

V predchádzajúcom texte sme hovorili výlučne o pozitívnych funkciách MVO. To neznamená, že nemajú svoje problémy, ba dokonca i svoju patológiu: od zneužívania na pranie špinavých peňazí cez nekvalifikovaný amatérizmus v činnosti až po ignorovanie záujmov širšieho celku a obhajovanie výlučne vlastných záujmov. Experimentovanie so sociálnymi inováciami môže byť nebezpečné a nemožno zabúdať, že krajné nacionalistické hnutia, vrátane nacizmu, tiež začínali ako dobrovoľnícke organizácie.

Niektorí autori (T. Lowi, M. Olson, L. Brokl) vyslovujú obavy zo vstupu nepolitických subjektov občianskej spoločnosti do politiky, pretože to oslabuje politické strany, ktoré sú najdôležitejšími sprostredkovateľmi záujmov, hlavným mechanizmom formulovania, reprezentácie a presadzovania týchto záujmov. M. Olson paradoxne vidí v toquevillovskej „hustej sieti združení“ hrozbu pre hladké fungovanie štátu a trhu: združenia vlastne ohrozujú demokraciu, pretože „sprostredkujú a reprezentujú čiastkový záujem (profesný, skupinový), nie všeobecný, agregovaný, politický. Tento čiastkový záujem je pre širokú spoločnosť ťažko preložiteľný, je nepriehľadný, a teda širokou (politickou) verejnosťou nekontrolovateľný“ (L. Brokl).

V niektorých rozvojových krajinách si MVO nezachovali nestrannosť a stali sa nástrojom na vzostup domácich politických vodcov. V autoritárskych režimoch sa zase stáva, že štát určitou toleranciou voči MVO vytvára zdanie demokracie, čím odvádza pozornosť eventuálnych oponentov režimu (aktívnych príslušníkov stredných tried) od radikálnejších politických alternatív.

P. DiMaggio a H. Anheier upozorňujú, že hoci v pluralistickom prostredí MVO podporujú rôznorodosť, v korporativistických režimoch si môžu zmonopolizovať poskytovanie sociálnych služieb (utvoriť „kartely v oblasti sociálneho zabezpečenia“ alebo „dodávateľské oligopoly pre sociálne služby“ – R. Heinze a T. Olk). C. L. Estes a R. R. Alford zasa tvrdia, že vykonávanie služieb pre štát prehlbilo v amerických MVO byrokraciu a trhovú orientáciu, čo zmenilo ich charakter.

Podľa M. Potůčka tretí sektor funguje lepšie ako štát a trh tam, kde nejde o zisk; kde sa treba vcítiť do potrieb iných; kde treba mať ochotu pomôcť; kde sa vyžaduje celkový prístup; predpokladá sa dôvera zo strany klientov; kde sa vyžaduje dobrovoľná práca. Možno hovoriť o rozdieloch medzi tzv. profesionálnym a neprofesionálnym, respektíve dobrovoľníckym étosom. Súčasťou profesionálnych noriem je dôraz na racionalitu, znalosti, odbornú prax, systematický prístup, štandardizované konanie, pričom čas poskytovania služieb je obmedzený. V neprofesionálnom prostredí sa kladie väčší dôraz na city, na skúsenosť, na životnú prax, na improvizáciu, pričom disponibilného času je zvyčajne viac. Dá sa tiež hovoriť o odlišnostiach medzi službami poskytovanými profesionálmi a neformálnymi spoločenstvami. Neformálne spoločenstvá (vrátane rodiny a susedských spoločenstiev) venujú svojim členom viac času, zväčša im lepšie rozumejú, poskytujú skôr „starostlivosť“ ako služby, sú neraz lacnejšie a pružnejšie.

S tretím sektorom sa však spájajú viaceré úskalia a dilemy. V knižke vydanej roku 1991 o svojpomocných skupinách pôsobiach v oblasti starostlivosti o zdravie nazvanej *Prekročiť svoj tieň* som zhrnul niektoré skúsenosti, ktoré som nadobudol ešte v období pred rokom 1989 (vychádzal som najmä z činnosti svojpomocných klubov pre uzdravujúcich sa

alkoholikov). Ukazuje sa, že niektoré vtedajšie dilemy pretrvávajú dodnes. Napríklad nadmerné sústredenie sa na MVO môže odvracať pozornosť od vládnej zodpovednosti za riešenie daného problému, povzbudzovať rezignáciu na zmeny v globálnej spoločnosti, s ktorou sa už „nedá nič robiť“; úspešný rozvoj MVO môže viesť štátne orgány k jednoduchšej kalkulácii, že dobrovoľné združenia vlastne samočinne urobia kus práce namiesto štátu. Podobne maďarská sociologička Vera Guthyová poukázala „na tendenciu dnešného štátu presúvať všetky sociálne úlohy na plecia dobrovoľných organizácií, trhu a miestnej samosprávy“. A neraz bez vytvorenia vhodných podmienok: dobrých zákonov pre neziskový sektor a účinných mechanizmov na financovanie miestnych iniciatív. Iným problémom je podkopávanie nezávislosti materiálnou pomocou od vlády alebo od sponzorov z prostredia biznisu. Profesionalizácia a skvalitňovanie činnosti MVO paradoxne prinášajú hrozbu byrokratizácie, sfunkcionárčenia svojpomoci, preniknutia jazyka hlásení, záznamov, výkazníctva.

M. Potůček pridáva k spomínaným problematickým stránkam tretieho sektora nedostatočnú kapacitu na zvládnutie úloh. To môže robiť ťažkosti najmä malým neformálnym organizáciám. Vytvára sa tým určitá neistota a nestabilita, v ktorej dôsledku nemožno vždy zaručiť trvalé poskytovanie služieb. Stáva sa tiež, že občianske iniciatívy chýbajú tam, kde by boli najpotrebnejšie (občania sa angažujú iba tam, kde to považujú za dôležité či príťažlivé, čo sa však nemusí vždy zhodovať s verejným záujmom). Napokon, tretí sektor je výrazne citlivý na osobnostné charakteristiky účastníkov v pozitívnom i negatívnom zmysle slova: organizácie môžu napríklad priveľmi závisieť od jedinej silnej osobnosti, ktorej odchodom je ich činnosť ochromená; môže hroziť uzurpácia moci či zneužívanie organizácie zo strany jedincov s takýmto postavením a iné.

## Nové kritériá pre „dobrého občana“ a „dobrú firmu“

Prvý prezident niekdajšieho spoločného štátu Čechov a Slovákov T. G. Masaryk, autor známej mravnej normy „nebáť sa a nekradnúť“, bol okrem iného zástancom tzv. drobnej práce, o ktorej bol presvedčený, že môže povzniesť naše národy. V apríli 1997 americký prezident Bill Clinton na Summitu dobrovoľníctva vo Philadelphii hovoril o tom, ako vidí zmysel občianstva v dnešnej Amerike: „Byť dobrým občanom znamená dodržiavať zákon, chodiť do práce alebo do školy, platiť dane a slúžiť vo svojej komunite, a tým pomôcť urobiť z nej lepšie miesto pre život.“ Clintona prišli podporiť aj bývalí prezidenti George Bush, Jimmy Carter a Gerald Ford, ako aj Nancy Reaganová a penzionovaný generál Collin Powell, možný budúci prezidentský kandidát republikánov, ktorý konferenciu viedol. Podporiť nielen slovami: každý z nich si aj zabrigádoval. Clinton a Gore s manželkami na budove verejného kúpaliska; Bush, Carter a Powell sa rozišli do najzanedbanejších kútov mesta, ktoré spolu s inými čistili od odpadkov.

V USA sa už aj bez prezidentovej výzvy robí pomerne veľa. Deväťdesiattri miliónov Američanov každoročne venuje 20 miliárd hodín službe. Pomáhajú vo vývarovniach pre chudobných, čistia ulice, parky a školy, pečú koláčiky pre školy či chudobné štvrte, sadia stromy, trénujú futbalové kluby. Výnimočne dobre sú pripravení na prírodné katastrofy. Každá taká udalosť – napríklad povodeň, ktorá zdevastuje niektorú oblasť – privádza armády dobrovoľníkov, nakladajúcich vrecia s pieskom alebo roznášajúcich potravu.

Hoci je dnes neziskový sektor najrýchlejšie rastúcou oblasťou amerického života, iba málokto dobrovoľníci sa púšťajú do skutočne ťažkých sociálnych problémov. Práve na takúto komplikovanú pomoc sa sústreďujú niektoré novšie úsilia vrátane philadelphského summitu, ktorého organizátori načrtli veľmi konkrétne spôsoby, akými by sa dalo pomôcť chudobným deťom: počnúc lepšou zdravotnou starostlivosťou a pracovným výcvikom,



končiac programom tzv. „tútorov“ („mentoring“), ktorý vzbudil najväčšiu pozornosť. „Tútori“ sú dobrovoľníci, ktorí sa zaviazujú venovať sa problémovým deťom, motivovať ich k úspechu v škole a k vyhýbaniu sa drogám a delikvencii. Okolo roku 2000 by sa týmto spôsobom malo pomôcť 2 miliónom detí. Výskumná skupina Public/Private Ventures v štúdiu o najstaršom americkom tútorskom programe Big Brothers/Big Sisters sledovala rok a pol 959 detí vo veku 10-16 rokov a zistila, že deti s tútormi sa vcelku držali lepšie. Menej z nich začalo užívať drogy a chodiť poza školu. Dosiahli aj mierne zlepšenie školských známok.

Armáda dobrovoľníkov nedokáže sama zvládnuť obrovské sociálne problémy. V USA si to uvedomujú oba póly tamojšieho politického spektra, hoci ich motivácie sa líšia. Republikánski konzervatívci fandia dobrovoľníctvu preto, lebo chcú zmenšiť rozsah pôsobenia štátu, znížiť vládne výdavky. Demokrati zase uprednostňujú programy podporované vládou a biznisom. Republikánsky prezident Bush kedysi vo svojej nástupníckej reči vyhlásil iniciatívu „Tisíc bodov svetla“. Išlo o úsilie kompenzovať na miestnej úrovni služby, ktoré už vláda ďalej neposkytovala. Program dnešného amerického prezidenta Clintona nazvaný AmeriCorps ráta s tým, že študenti si budú môcť zarobiť na poplatky za štúdium sociálnou službou v teréne. Jeho návrh pre Kongres nabáda mladých ľudí, aby s podporou cirkvi venovali rok práce na plný úväzok vo svojich komunitách.

Pre „dobrého občana“ platí, že by mal dobrovoľne prispieť k rozvoju komunity, pre „dobrú firmu“ sa dnes čoraz viac stáva vysvedčením solidnosti prispievať na rozvoj tretieho sektora. Firma Disney venuje chudobným a problémovým deťom milión dobrovoľníckych hodín vlastných zamestnancov, Kmart ponúka svojich 2 150 obchodov ako „bezpečné útulky“ pre deti, Timberland zaplatí 40 hodín ročne každému svojmu zamestnancovi za dobrovoľnícku prácu, Coca-Cola poskytuje peniaze na dobrovoľníkov, ktorí pracujú ako tútori. Viaceré firmy v západnom svete dospeli k názoru, že v záujme dobrej pozície na trhu je pre ne výhodné podporovať tretí sektor. Niektoré spoločnosti si našli svoj priestor v tom, že stelesňujú určité hodnoty: Ben a Jerry v USA, Chateau de Lastours vo Francúzsku (zamestnáva len invalidov) alebo ekologicky citlivá Body Shop vo Veľkej Británii. Iné integrovali charitu do svojej práce, robia finančné zbierky medzi svojimi zamestnancami, ktorí potom rozhodujú, do čoho budú tieto peniaze vložené. Podniková filantropia sa stáva bežným prvkom manažérskych stratégií a súčasťou zodpovednejšieho prístupu firiem k vlastnej komunite. Na svet prišlo „corporate citizenship“: dobré firmy prejavujú snahu stať sa aj dobrými „kolektívnymi občanmi“.

## Na ceste ku globálnej občianskej spoločnosti?

Internacionalizácia tretieho sektora pokračuje v nebývalej miere. H. Anheier a K. Cunningham píšú, že na rozdiel od minulosti, keď šíritel'mi boli mníšske rády, misionárske spoločnosti či islamské školy a univerzity, dnes internacionalizácia nemá náboženské korene. Rast organizácií s medzinárodným pôsobením je jedným z najvyšších v neziskovom sektore USA a predstihuje rast tretieho sektora ako celku. Globálny rast v období rokov 1977-1992 bol 122 %; v USA to bolo 92 %, v Kanade 96 %, v Japonsku 99 %, v Európe 107 %, v Afrike 164 %, v Ázii 142 %. MVO s medzinárodným pôsobením zhromaždili nemalé finančné prostriedky určené na rozvoj a úľavu v núdzi („relief“). V roku 1981 to boli 2 mld. dolárov, v roku 1989 už 4 mld. dolárov, odvtedy tieto sumy vzrástli. Tristo najväčších amerických MVO registrovaných pri vládnej agentúre Agency for International Development (AID – pôsobí aj na Slovensku) získalo vyše miliardy dolárov z verejných fondov a zhromaždilo ďalších 3,6 mld. zo súkromných zdrojov.

Hlavnými nositeľmi internacionalizácie sú dnes humanitárne organizácie, ktoré poskytujú úľavu v núdzi a pomoc pri rozvoji, ale aj záujmové organizácie. Humanitárne

organizácie napredovali v 19. storočí v USA a v protestantských krajinách vďaka rozvoju misionárstva a liberálnemu zákonodarstvu, ktoré umožnilo inštitucionalizáciu záujmových združení. Príklad: Foreign Anti-Slavery Society (Spoločnosť proti otrokárstvu) vznikla v Londýne roku 1823, the World's Evangelical Alliance (Svetová aliancia evanjelikov) roku 1846, aj u nás pôsobiaci World Alliance of YMCA roku 1855. V druhej polovici 19. storočia rast pokračoval (roku 1920 bolo takýchto organizácií asi tisíc), nespôsobili ho však náboženské či humanitárne, ale záujmové organizácie. Po rozkvetení misionárskych spoločností a humanitárnych združení nastúpila éra akademických a vedeckých združení, najmä v oblasti medicíny a prírodných vied. Krátke obdobie prosperity v 20. rokoch zvýšilo potrebu medzinárodných obchodných a profesiových organizácií. Veľká hospodárska kríza a druhá svetová vojna tento vývoj pribzdili a ich nový rozvoj sa datuje od začiatku 50. rokov.

MVO hrali dôležitú úlohu pri utváraní súčasnej podoby medzinárodných vzťahov. Popri vláдах sa zúčastnili na prvej medzinárodnej konferencii o ľudských právach, pomáhali tvoriť systém medzinárodných zmlúv, ktoré po prvej svetovej vojne viedli k založeniu Spoločnosti národov (League of Nations). So zhoršením medzinárodnej klímy v 30. rokoch sa táto ich účasť skomplikovala. Na zakladajúcej konferencii OSN v San Franciscu roku 1945 získali mimovládne organizácie v rámci OSN konzultatívny status. Konferencie sa zúčastnilo 42 amerických MVO s poradenským statusom a 240 MVO s pozorovateľským statusom. Takéto silné zastúpenie vyvolalo vtedy kritiku zo strany Sovietskeho zväzu, ktorý presadzoval zníženie právomocí MVO. Článok 71 Charty OSN predstavuje kompromis: MVO sú vylúčené z kľúčových politických a bezpečnostných operácií OSN, majú však poradenský status v sociálnych a ekonomických záležitostiach. Asi 130 z nich pôsobí v spojení so Svetovou zdravotníckou organizáciou, ďalšie spolupracujú s Úradom vysokého komisára OSN pre utečencov, UNESCO, s rozvojovým programom OSN. MVO sú spolu s vládnymi a medzivládnymi reprezentantmi súčasťou globálnej medzinárodnej siete, v ktorej sa rozoberajú a navrhujú politiky a stratégie v jednotlivých oblastiach. Podobný model ako OSN sledovali aj európske inštitúcie a OECD. V Rade Európy dnes aktívne pôsobia mnohé ľudskoprávne MVO. Od roku 1954 dodnes dosiahlo poradenský status vyše 350 ľudskoprávných MVO. Viaceré iniciatívy Rady Európy boli pripravené spoločne s MVO, napríklad Európska konvencia o zákaze mučenia vznikla v spolupráci s Medzinárodnou komisiou právnikov a Švajčiarskym výborom pre zákaz mučenia.

Úspešne pôsobia humanitárne organizácie, napríklad „Lekári bez hraníc“. Za posledné dve desaťročia ustavične pribúdajú nové a nové, keďže neexistuje nijaké licenčné obmedzenie (niektoré sú celkom maličké, tvorí ich poltucta ľudí). Roku 1982 bolo pri AID registrovaných 144 agentúr poskytujúcich humanitárnu pomoc; o 12 rokov neskôr tento počet stúpol na 419. Väčšinu peňazí poskytujú vlády, Európska únia a OSN.

Nové obzory a nové činnosti majú aj svoje rozporné stránky. Michael Maren, bývalý dobrovoľník z Peace Corps v Keni a pracovník AID v Somálsku, napísal nedávno kritickú knižku o „devastujúcom účinku medzinárodnej humanitárnej pomoci“. Tvrdí v nej, že niektoré organizácie si z pomoci utečencov a obyvateľom krajín Tretieho sveta, zasiahnutých vojenskými konfliktmi, hladom a chorobami, urobili biznis. Pripomína pomoc pre Rwandu roku 1994, keď krajinu zaplavilo množstvo organizácií so svojimi „vlajočkami“, ktoré väčšmi bojovali o miesto na trhu, než skutočne pomáhali. Zbytočne duplikovali úsilie, nerozumeli domácim pomerom, niekedy dokonca neposkytovali pomoc nevinne trpiacim ženám, ale ľuďom, ktorí sa de facto podieľali na genocíde. To nakoniec viedlo niektoré serióznejšie organizácie k odchodu. Ako problematická sa spomína napríklad britská pobočka organizácie „Save the Children“, ktorá uverejnila dojímavý, na city apelujúci inzerát v prospech rwandských utečencov v Zaire bez toho, aby mala jasné, či je naozaj schopná zabezpečiť pomoc. Recenzent knižky David Rief považuje niektoré tvrdenia za nespravodlivé:

podľa neho treba vidieť aj nepopierateľné prínosy humanitárnej pomoci, ktoré si zaslúžia uznanie (znovuzavedenie elektriny v Sarajeve či pomoc americkej armády pri epidémii cholery v Zaire).

Matthewsová na príklade dohody NAFTA ukazuje, že MVO sú čoraz častejšie schopné ovplyvniť aj vlády najväčších krajín. Dohodu o zóne voľného obchodu NAFTA chceli podľa autorky vlády USA a Mexika pôvodne dojednať za zatvorenými dverami. Občianske iniciatívy z USA, Kanady a Mexika však naliehali, aby bola verejnosť oboznámená s položkami o zdraví a bezpečnosti, cezhraničnom znečisťovaní, ochrane spotrebiteľov, prisťahovalectve, pracovnej mobilite, práci detí, udržateľnom poľnohospodárstve, sociálnej charte a úľavách pri splácaní dlhov. Po mesiacoch odporu nakoniec Bushova vláda zoči-voči koalíciám viacerých MVO rezignovala a od tých čias sa zmenil dovtedy uzatvorený svet obchodných vyjednávaní. Takýto vplyv MVO vyžaduje informačnú technológiu. Tak to bolo aj v prípade rýchleho rozšírenia informácií o povstaní mexických Indiánov Chiapas. Po desiatich dňoch bojov sa konflikt, ktorý by inak trval dlho a bol krvavý, premenil v zásade na nekrvavý súboj. Prostredníctvom Internetu sa do konfliktu zamiešali ľudskoprávni aktivisti. Média spolu s aktivistami, ktorí sa začali hrnúť do krajiny, výrazne zmiernili reakciu mexickej vlády, ktorej minister zahraničných vecí iba skonštatoval, že „z vojny sa stala vojna na Internete“.

Autorka opisuje Summit Zeme v Rio de Janeiru roku 1992, ktorý bol nielen historicky najväčším zhromaždením hláv štátov v dejinách (118), ale aj medzinárodným podujatím s najrozsiahlejšou účasťou MVO (akreditovaných ich bolo vyše tisíc) a ktorý mnohí považujú za prelomový bod. MVO si oveľa skôr, ako to boli schopné urobiť vlády, stanovili za cieľ stretnutia o dohode o ozónovej diere. Naliehali na presadenie takej podoby dohody, ktorú spočiatku málokto považoval za možnú. MVO sa zorganizovali do jednej globálnej a šiestich regionálnych tzv. „akčných sietí pre podnebie“ (Climate Action Networks), ktoré boli dôležité pri premostovaní rozdielov medzi Severom a Juhom. Tieto rozdiely predtým mnohí pokladali za také veľké, že neočakávali dosiahnutie dohody. MVO sa však vždy medzi sebou dohodli, a tým poslúžili pre jednotlivé delegácie ako cenný informačný zdroj o tom, ako vidí problémy druhá strana a kde by sa mohol nájsť kompromis. Denník ECO, vydávaný MVO, bol počas Summitu pre vyjednávačov najlepším zdrojom informácií o pokroku v oficiálnych rokovaníach, a tak sa stal testovacím fórom, kde si vlády mohli overovať idey a postupy pri prekonávaní slepých uličiek. Výsledkom bolo, že delegáti pripravili dohodu o ozónovej diere za 16 mesiacov – čo je „pre diplomata taký historicky krátky okamih, ako žmurknutie oka“ – a dosiahli to podľa Matthewsovej napriek odporu troch najväčších energetických veľmocí, USA, Ruska a Saudskej Arábie.

Skutočne, stáva sa čoraz častejšie, že väčšími než prostredníctvom štandardných politických kanálov sa významné sociálne a politické otázky uvedú do pozornosti OSN a iných medzinárodných inštitúcií prostredníctvom aktivít MVO. Mulgan a Landry poukazujú na iný aspekt globalizácie: ľahšie a rýchlejšie šírenie nových konceptov, stratégií, postupov, ktoré potom primerane podmienkam MVO uplatňujú doslova na celom svete. Nielenže strešné organizácie rozmyšľajú globálne, ale rodí sa aj niečo, čo by sa dalo označiť za „globálnu občiansku spoločnosť“. Organizuje sa okolo univerzálnych tém – životné prostredie, ľudské práva či práva žien – a má podobný medzinárodný rozmer, ako to bolo v prípade veľkých náboženstiev. Pravda, „globálna občianska spoločnosť“ je dnes väčšmi víziou ako realitou. Zatiaľ sú aktuálne konkrétnejšie výzvy: lepšie zviditeľnenie a verejná oboznámenosť s činnosťou MVO; kvalitnejšia legislatíva a vhodnejšie daňové predpisy; lepšie partnerské vzťahy medzi neziskovým sektorom a štátom; skvalitnenie transparentnosti a „skladanie účtov“ verejnosti; vecná reakcia na to, že mnohé témy tretieho sektora (znečisťovanie, migrácia zahraničných robotníkov) čoraz väčšmi presahujú hranice jednotlivých štátov. Tak či onak, poldruha storočia po Tocquevillovi by dnešný cestovateľ

po zemeguli zistil, že „ľudia, ktorí nadobudli určitý pocit alebo myšlienku, ktorú chcú uviesť do života“, sa dnes navzájom hľadajú po celom svete a „od chvíle, keď sa združia, predstavujú silu, ktorú zďaleka vidieť, ktorá hovorí a ktorej ľudia načúvajú“.

#### Použitá literatúra

- Anheier, H. – Seibel, W. (Eds.): *The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations*. De Gruyter, Berlin – New York 1990.
- Anheier, H. – Cunningham, K.: *Internationalization of the Nonprofit Sector*. In: Herman, R. D. (Ed.): *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. Jossey-Bass, San Francisco 1995, s. 100-116.
- Blažek, B.: Dobročinnosť: skryté súvislosti. *Revolver Revue*, Kritická príloha, č. 4/1996.
- Brokl, L.: „Neokorporativizmus: Sen o novém sociálním řádu překonávajícím nedostatky liberální demokracie.“ *Lidové noviny*, 24. 5. 1996.
- Bútorá, M.: *Překročit svůj stín. Kluby abstinujících a jiné svépomocné skupiny v péči o zdraví*. Avicenum, Praha 1991.
- Bútorá, M. – Košťálová, K. – Demeš, P. – Bútorová, Z.: *Tretí sektor, dobrovoľníctvo a mimovládne organizácie na Slovensku (1995 – jar 1996)*. In: Bútorá, M. – Hunčík, P.: *Slovensko 1995. Súhrnná správa o stave spoločnosti*. Nadácia Sándora Máraiho, Bratislava 1996, s. 185-217.
- Bútorá, M. – Demeš, P.: *Tretí sektor, dobrovoľníctvo a mimovládne neziskové organizácie*. In: Bútorá, M. (ed.): *Slovensko 1996. Súhrnná správa o stave spoločnosti a trendoch na rok 1997. Inštitút pre verejné otázky*, Bratislava 1997, s. 279-299.
- Bútorá, M. – Fialová, Z. – Demeš, P.: *Kampaň „Tretí sektor SOS“*. Edícia „Tretí sektor a dobrovoľníctvo“ 2/97. SPACE (Centrum pre analýzu sociálnej politiky), Bratislava 1997.
- Bútorová, Z. – Bútorá, M.: *Mimovládne organizácie a dobrovoľníctvo na Slovensku očami verejnej mienky I*. Edícia „Tretí sektor a dobrovoľníctvo“ 1/96. SPACE (Centrum pre analýzu sociálnej politiky), Bratislava 1996.
- Bútorová, Z. – Bútorá, M.: *O mimovládnych organizáciách, dobrovoľníctve a darcovstve. Z výskumov verejnej mienky*. *NonProfit (mesačník pre tretí sektor)*, november/december 1997, s. 12-15.
- Coble, R.: *Comparing the Roles of Nonprofits in the United States with the Roles of Nonprofits in Emerging Democracies. „Building and Sustaining Democracies: The Role of the NOGs“*, Salzburg Seminar, July 1995.
- De Tocqueville, A.: *Demokracie v Americe I*. – II. *Lidové noviny*, Praha 1992.
- DiMaggio, P. – Anheier, H.: *The sociology of nonprofit organizations and sectors*. *Annu. Rev. Sociol.* 1990, 16, s. 137-159.
- Fialová, Z.: *Neziskový sektor na stránkach slovenskej tlače*. Edícia „Tretí sektor a dobrovoľníctvo“ 3/97. SPACE (Centrum pre analýzu sociálnej politiky), Bratislava 1997.
- Frič, P. – Šilhánová, H.: *Rozhovory o neziskovom sektoru. Sonda do duše zainteresovaných aktérů*. *Nadace rozvoje občanské společnosti*, Praha 1997.
- Hall, P. D.: *Historical Perspectives on Nonprofit Organizations*. In: Herman, R. D. (Ed.): *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. Jossey-Bass, San Francisco 1995, s. 3-43.
- Macháček, L. a kol.: *Občianske združenia: aktéri transformácie a modernizácie Slovenska*. *Slyica – Akadémia vzdelávania – Otvorená univerzita Slovenska*, Bratislava 1995.
- Maren, M.: *The Road to the Hell. The Ravaging Effects of Foreign Aid and International Charity*. Free Press, New York 1997.
- Matthews, J.: *Power Shift*. *Foreign Affairs*, 76, No. 1 (January-February 1997), s. 50-66.
- Mulgan, G. – Landry, Ch.: *The Other Invisible Hand: Remaking Charity for the 21st Century*. Demos, London 1995.
- Novak, M.: *An Essay on „Public“ and „Private“*. In: *Philanthropy: Four Views*. Transaction Publishers, New Brunswick – London 1988.
- Potůček, M.: *Nejen trh. Role trhu, státu a občanského sektoru v proměnách české společnosti*. *Sociologické nakladatelství*, Praha 1997.
- Putnam, R.: *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press, Princeton 1993.
- Quigley, K.: *Rozhovory na tému ako pomôcť rozvoju demokracie*. *East European Studies*, The Woodrow Wilson Center, Washington 1996.
- Salamon, L.: *The Rise of the Non-Profit Sector*. *Foreign Affairs*, 73, No. 4 (July-August 1994), s. 109-122.
- Salamon, L. – Anheier, H.: *In Search of the Nonprofit Sector 1: The Questions of Definiton*. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, The Johns Hopkins University, Baltimore 1992.
- Salamon, L. – Anheier, H.: *The Emerging Sector: The Nonprofit Sector in Comparative Perspective – An Overview*. The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, The Johns Hopkins University, Baltimore 1994.
- Salamon, L. – Anheier, H.: *The Nonprofit Sector: A New Global Force*. Working Papers of The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, The Johns Hopkins University, Baltimore 1996.
- Seibel, W. – Anheier, H.: *Sociological and Political Science Approaches to the Third Sector*. In: Anheier, H. ; Seibel, W. (Eds.): *The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations*. Berlin – New York, De Gruyter 1990.
- Siegel, D. – Yancey, J.: *Znovuzrodenie občianskej spoločnosti. Rozvoj neziskového sektoru v strednej a východnej Európe a úloha západnej pomoci*. Rockefeller Brothers Fund. New York 1992.
- Wuthnow, R. (Ed.): *Between States and Markets. The Voluntary Sector in Comparative Perspective*. Princeton University Press, Princeton 1991.
- Za životaschopný dobrovoľnícky sektor. *Medzinárodné vyhlásenie základných princípov*. SAIA, Bratislava 1994.

# NEZISKOVÉ PRÁVO VO SVETE A U NÁS

**OBSAH:** neziskové právo, právne tradície, nezisková organizácia, právny systém občianskeho a všeobecného práva, právny subjekt, právna forma organizácie, občianske združenie, nadácia, operačná organizácia, členská organizácia, verejný prospech, verejnoprospešná organizácia, registrácia, status právneho subjektu, daňové úľavy a zvýhodnenia, skladanie účtov a kontrola verejnosťou

Táto kapitola vám pomôže porozumieť, prečo je dôležité poznať neziskové právo a aký je jeho význam pre samotnú existenciu neziskových organizácií. (Výraz „nezisková“ neznamená, že táto organizácia nevytvára zisk, ale to, že nefunguje za účelom zisku.) Aby bolo možné lepšie pochopiť fungovanie práva, ktorým sa musia slovenské neziskové organizácie riadiť, pokúsime sa analyzovať rozdielne právne tradície, ktoré jeho vývoj v strednej a východnej Európe ovplyvnili. To nám zároveň pomôže uvedomiť si, že naše právne prostredie nie je nemenné a že v existujúcich právnych štruktúrach môžu prirodzeným vývojom i vďaka vedomej snahe nastať rôzne zmeny. Keďže sa možno pri tvorbe zákonov inšpirovať právnymi systémami rôznych krajín, určujúce by nemalo byť zachovanie určitého kánonu, alebo vyhovieť predstavám istej úzkej skupiny, ale najmä to, či sú dané zákony vhodné pre naše prostredie a či stimulujú rozvoj neziskového sektora. Predstavíme tu aj odlišnosti medzi rôznymi základnými formami neziskových organizácií a účelmi ich existencie, využívanie daňových úľav týmito organizáciami a s tým súvisiacu zodpovednosť pri „skladaní účtov“. Právo je zmysluplným nástrojom, ktorý môžeme využiť pri definovaní a pochopení neziskového sektora. Zákony poskytujú zároveň pre neziskové organizácie nástroje, ktoré môžu využívať pri dosahovaní svojich spoločenských cieľov a dlhodobom efektívnom fungovaní. Aby sme prispeli k lepšiemu pochopeniu právnej štruktúry, v ktorej fungujú neziskové organizácie na Slovensku, preskúmame fungovanie neziskového práva aj na všeobecnejšej, teoretickej úrovni. V druhej časti kapitoly sa sústredíme na súčasnú situáciu na Slovensku a ponúkneme prehľad najdôležitejších zákonov i princípov, ktoré sú späté s fungovaním neziskového sektora u nás.



## PRÁVNE POSTAVENIE NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ VO SVETE

### Právne tradície

Rozvoj neziskového práva v strednej a východnej Európe ovplyvňovali a ovplyvňujú tri navzájom prepojené, a predsa rozdielne právne tradície: **európska – prameniaca z rímskeho práva; angloamerická a sovietska.**

Prvou a možno najvplyvnejšou je **tradícia práva kontinentálnej Európy (civil law)**. Právne systémy, vychádzajúce z tejto tradície, vo všeobecnosti požadujú, aby sa neziskové organizácie umiestnili do dvoch rozdielnych organizačných foriem: do **občianskych združení**, alebo **nadácií**. Základy takéhoto delenia možno spätne vystopovať až ku konceptom, prameniacim v rímskom práve. Podľa nich sú **združenia (universitas personarum)** skupinami jednotlivcov angažujúcich sa v spoločných aktivitách. Nadácie (universitas rerum) sú zase združeniami majetku na určitý konkrétny účel. Pretože sa v systémoch kontinentálneho práva kladie veľký dôraz na právnu formu daného subjektu, dôležitý je proces registrácie. Prijatá právna forma určuje mnohé z práv a záväzkov daného právneho subjektu, a tak sa registrácia stáva mechanizmom, ktorý určuje, či tento subjekt spĺňa kritériá a zodpovedá statusu, z ktorého preň vyplývajú určité výhody (napríklad daňové úľavy).

Druhá právna tradícia je postavená na **právnych systémoch Anglicka a bývalých britských kolónií, napríklad aj USA**. Vo všeobecnosti sa tzv. „**common law**“ (angloamerický alebo precendentálny typ práva) odlišuje od kontinentálneho práva tým, aký má pri tvorbe právnych noriem význam rozhodovanie sudcov. Podľa tohto konceptu sa zvyčajne systémy angloamerického práva nezameriavajú v oblasti neziskového práva na organizačnú formu, ale na účel existencie právneho subjektu. Status subjektu a možnosť využívať určité zvýhodnenia (najmä v daňovej oblasti) nepramenia z toho, akú formu organizácie nadobudnú, ale z toho, či preukážu, že účel ich existencie je „dobročinný“. Vo väčšine systémov „common law“ môžu neziskové organizácie prijať ktorúkoľvek zo širokej škály právnych foriem vrátane združenia, nadácie, spoločnosti, trustu alebo neziskovej korporácie. Proces registrácie (zvyčajne označovaný ako inkorporácia) je ľahšou a menej podstatnou záležitosťou. Oveľa ťažšie je však získať rozhodnutie o tom, že dôvodom existencie neziskovej organizácie je „dobročinnosť“ a že organizácia môže využívať daňové úľavy a iné privilégia. V Spojených štátoch amerických s federálnou vládou štruktúrou sa právny subjekt najprv zaregistruje na štátnom úrade a potom požiada federálny daňový úrad o postavenie charitatívnej organizácie. Snahy definovať, čo vlastne je dobročinný účel organizácie, môžeme sledovať až k Anglickému štatútu dobročinných účelov, ktorý bol prijatý roku 1601 za vlády kráľovnej Alžbety I. Vtedy sa daný pojem prvýkrát rozšíril aj o činnosti, ktoré sa nezaoberali len zmierňovaním biedy, ale aj inými cieľmi.

Treťou tradíciou, ktorá ešte vždy ovplyvňuje rozvoj neziskového práva v strednej a východnej Európe, je **tradícia sovietskeho práva**. Hoci v súčasnosti už Sovietsky zväz neexistuje, bolo by chybou ignorovať pretrvávajúci vplyv jeho právnych tradícií u nás. V bývalých socialistických krajinách existovali počas vlády sovietskeho systému rôzne zákony, upravujúce fungovanie úzko definovaného typu organizácie, napríklad osobitné zákony pre mládežnícke či umelecké organizácie. Existoval tu síce strešný zákon, zjednocujúci legislatívu pre rôzne typy právnych subjektov – v praxi by však tento zákon ťažko určil špecifickú právnu formu napríklad na vznikajúcu mládežnícku divadelnú skupinu. A ak by sa registrový úrad z nejakého dôvodu rozhodol založenie organizácie neschváliť, pravdepodobne by nevyhovovala žiadna zo zvolených foriem. Sovietska právna tradícia sa ukázala ako príliš zložitá, deformovaná a na vznik nových organizácií predstavujúca značné inštitucionálne bariéry.

## Charakteristiky združení a nadácií

Každá krajina stredoeurópskeho a východoeurópskeho regiónu prijala iné formy občianskych právnych štruktúr, vychádzajúc pritom zo základných odlišností medzi asociáciami (združeniami) a nadáciami. Je zaujímavé, že práve v stredoeurópskom a východoeurópskom regióne vznikla nová právna forma neziskovej organizácie – verejnoprospešná inštitúcia. Táto právna forma, v českom práve definovaná ako

„verejnoprospešná spoločnosť“, poskytuje zákonný prostriedok na privatizáciu funkcií štátnej sociálnej starostlivosti a kultúry. U nás ide o neziskovú organizáciu poskytujúcu všeobecne prospešné služby. Podobné právne subjekty možno nájsť aj v maďarskom, ruskom a ukrajinskom práve, a tak o prijatí podobnej legislatívy sa v súčasnosti uvažuje aj v iných krajinách tohto regiónu. Práve preto je dôležité pochopiť základné rozdiely medzi týmito dvoma typmi organizačných foriem.

Vo väčšine systémov kontinentálneho práva sa pojmom združenia označujú organizácie slúžiace vzájomnému prospechu, v ktorých sa členovia združujú s cieľom naplniť vlastné záujmy. Na rozdiel od nich zlučujú nadácie venovaný majetok s cieľom prispieť k určitému konkrétnemu zámeru zvyčajne v prospech širokej verejnosti. Združenia uskutočňujú svoje zábery často prostredníctvom projektov či iných aktivít, nadácie sa tradične angažujú v udeľovaní grantov. Samozrejme, že aj tu existuje mnoho výnimiek, týkajúcich sa najmä tých aktívne činných organizácií, ktoré chcú slúžiť v prospech verejnosti. Preto sa zákony v mnohých krajinách, napríklad vo Francúzsku či v Slovinsku, venujú špeciálne vzniku združení, ktoré konajú vo verejnom záujme. Verejnoprospešné združenia môžu fungovať vo viacerých európskych krajinách, aj keď sa o nich zákon priamo nezmieňuje. Zákony mnohých krajín umožňujú nadáciám angažovať sa nielen v udeľovaní grantov, ale aj v operačných aktivitách. V Českej republike sú napríklad nadácie základnou organizačnou formou nielen pre neziskové organizácie udeľujúce granty, ale aj pre operatívne organizácie. Takým istým smerom sa uberal vývoj aj v Slovenskej republike, ale pred časom schválený Zákon o nadáciách spôsobil významný pokles využívania tejto právnej formy.

Nadácie spravuje „samoriadiaca sa“ **správna rada (board of directors, trustees)**, ktorej členov vyberá na obmedzené časové obdobie zakladateľ nadácie. Po uplynutí tohto obdobia si členovia rady vyberajú vlastnú náhradu. Správna rada zvyčajne **zamestná výkonného riaditeľa**, aby riadil každodenné fungovanie organizácie. Keďže nadácie spravujú peniaze iných ľudí, na ochranu fondov pred zneužitím a na udržanie dôvery v aktivity nadácie je potrebný vysoký stupeň právnej regulácie. Rozhodovanie v združeniach sa uskutočňuje spravidla prostredníctvom hlasovania jednotlivých členov (často označovaného ako **valné zhromaždenie**), ktoré volí výbor a prezidenta pre riadenie a spravovanie organizácie. Pretože aktivity združenia kontrolujú členovia, je pre jeho spravovanie potrebný nižší stupeň regulácie ako u nadácií. Členovia združení môžu kontrolovať nevhodné aktivity zvolením nových členov výboru alebo odchodom z organizácie.

## Verejnoprospešné organizácie a členské organizácie

Právne systémy, ktorými sa neziskové organizácie riadia, rozlišujú organizácie zamerané na vzájomný prospech členov (členské organizácie) a organizácie zamerané na prospech verejnosti (verejnoprospešné organizácie). Toto rozlišovanie je dôležité z hľadiska nakladania s daňami. Prvotným účelom verejnoprospešných neziskových organizácií je slúžiť širokej verejnosti alebo jej významnej časti. Prvotným účelom záujmových organizácií je slúžiť svojim členom. Pretože verejnoprospešné organizácie neslúžia len malej skupinke členov, ale potrebám celej verejnosti, štát im vytvára výhodnejšie prostredie ako členským organizáciám. Zároveň však má silný záujem ubezpečiť sa, že tie právne subjekty, ktoré určité výhody získajú, skutočne naplňajú verejnoprospešné ciele. Horeuvedené neznamena, že sa členské organizácie nezapájajú aj do oblastí, ktoré prospievajú verejnosti – zameranie ich aktivít však smeruje väčšmi na prospech členov. Môže sa napríklad stať, že aj členská organizácia občas uskutoční projekt, ktorý slúži iným ľuďom.

*Predstavme si Klub turistov, ktorého členovia sa každý týždeň stretávajú, aby si pozreli diapozitívy z posledných akcií a naplánovali si najbližšie výlety. Ak si na takéto stretnutie*

*(napríklad na prednášku o Nepále či USA) občas pozvú aj širšiu verejnosť, dalo by sa povedať, že stretnutia prinášajú nepriamy vzdelávací prospech aj nečlenom organizácie (verejný prospech). Keď na jar členovia klubu vyčistia a označujú turistické chodníky v blízkom lesoparku, opäť slúžia verejnému prospechu. Ani nepriame či príležitostné aktivity takéhoto charakteru však nemôžu zmeniť základný zmysel existencie Klubu turistov, a tým je slúžiť potrebám vlastných členov.*

V mnohých právnych systémoch sa pojmy verejnoprospešná organizácia a členská organizácia nepoužívajú explicitne, predstavujú skôr teoretickú štruktúru na pochopenie implicitného fungovania rôznych právnych systémov. Niekedy je ťažké definovať rozdiel medzi vzájomným a verejným prospechom. Zákony jednotlivých krajín často uvádzajú zoznam účelov, umožňujúcich priznanie daňových výhod neziskovým organizáciám. Takéto zoznamy sa v jednotlivých krajinách do značnej miery líšia, zvyčajne však zahŕňajú podporu vzdelávania, zdravia, vedy, zmiernenie biedy, ochranu ľudských práv či životného prostredia. Postupne sa často ukáže, že nijaký zoznam nemôže zachytiť všetky verejnoprospešné účely. Stalo sa napríklad, že estónska organizácia, ktorá sa po tragickom potopení osobného trajektu chcela venovať bezpečnosti verejnej dopravy, nenašla na takomto zozname nič podobné. Keďže jednoducho nie je možné vymenovať všetky zámery alebo aktivity, ktoré si zaslúžia daňové zvýhodnenie či inú podporu, najlepšie by bolo pridať na koniec všeobecného zoznamu strešnú záverečnú kategóriu, napríklad „a akékoľvek iné organizácie, vytvorené s prvotným zámerom verejného prospechu“. To by umožnilo väčšiu pružnosť a zdôraznilo jednotiaci princíp získania špeciálneho postavenia pre vzdelávacie, vedecké či na ochranu ľudských práv zamerané organizácie, **ktorým je služba verejnému záujmu**. Zaujímavý príklad takého „zoznamového“ mechanizmu na získanie štatútu verejnoprospešnej organizácie poskytuje nedávno prijatý slovenský Zákon o nadáciách. V základných ustanoveniach zákona sa hovorí: „Nadácia sa zriaďuje najmä na účel rozvíjať duchovné hodnoty, na realizáciu a ochranu ľudských práv alebo iných humanitných cieľov, na ochranu a tvorbu životného prostredia, na zachovanie prírodných a kultúrnych hodnôt a na podporu zdravia a vzdelávania.“

## Daňové zvýhodnenie

V demokratickej spoločnosti existuje množstvo daňových zvýhodnení, ktoré môžu verejnoprospešné organizácie získať, vrátane výnimiek z daní z príjmov/zo zisku, vlastníckych daní, prevodových daní, nepriamych daní, daní z pridanej hodnoty, dovozových daní a daní z predaja. Daňové zvýhodnenie môže existovať na národnej, regionálnej alebo miestnej úrovni. Okrem priamych daňových výnimiek existuje pre verejnoprospešné organizácie aj nepriama podpora: prispievatelia si môžu uplatniť nárok na zľavu. Aby sme pochopili, ktorá organizácia získa konkrétne druhy daňového zvýhodnenia, mali by sme poznať rozdiel medzi verejnoprospešnými a členskými organizáciami.

Hoci sa verejnoprospešné a členské organizácie zásadne odlišujú, jednu významnú črtu majú spoločnú. Ani jeden z týchto právnych subjektov nemôže rozdeľovať zisk tým, ktorí ho vytvárajú (členstvo) alebo kontrolujú (správne orgány), alebo komukoľvek, kto je spojený s organizáciou (napríklad úradníkom, riaditeľom, zamestnancom, darcom či prispievateľom). Využívať sa musia len na naplnenie cieľov organizácie – čo však neprekáža tomu, aby zamestnanci neziskovej organizácie dostávali primerané platy.

Práve tento princíp nerozdeľovania zisku je faktorom, ktorý odlišuje tretí sektor od súkromných spoločností. Cieľom súkromných spoločností je vytvoriť pre vlastníkov podniku zisk – ide o súkromné ziskové spoločnosti. Členské a verejnoprospešné organizácie sa zakladajú s inými cieľmi, ako je vytvorenie zisku pre vlastníkov. Pretože sa verejnoprospešné



organizácie angažujú v aktivitách, ktoré prospievajú spoločnosti a všetky zisky sa využívajú na dosiahnutie spoločensky prospešného cieľa danej organizácie, mnohé vlády takýmto organizáciám udeľujú daňové výnimky alebo zvýhodnenia. Daňové zvýhodnenie často získavajú aj členské organizácie, hoci nie také isté ako verejnoprospešné organizácie. Dôvodom je, že neprinášajú spoločnosti až taký úžitok.

Toto všeobecné pravidlo daňových úľav pre verejnoprospešné a neraz aj členské organizácie sa vzťahuje na zdanenie príjmov (peňazí alebo iných cenných položiek, získaných od donorov alebo vládnych agentúr prostredníctvom grantu alebo kontraktu, členských poplatkov a akéhokoľvek ďalšieho „pasívneho príjmu“ – úrokov, dividend, nájmov, autorských honorárov alebo kapitálových ziskov z majetku či predaja majetku). Príjem z komerčných aktivít neziskových organizácií je témou, ktorá vyžaduje samostatnú analýzu. Budeme sa jej venovať v ďalšej časti.

Ďalším významným daňovým zvýhodnením je, že jednotlivci a korporácie majú možnosť odpísať si príspevky pre verejnoprospešné organizácie z daňového základu. Takáto možnosť stimuluje podporu neziskových organizácií. Je zaujímavé, že v niektorých krajinách vrátane Spojených štátov amerických mnohí donori takéto odpisy nevyužívajú. Verí sa však, že už číra existencia takýchto daňových úľav podnecuje poskytovanie príspevkov organizáciám, pretože štát takto vyjadruje, že si tretí sektor zaslúži podporu. Keďže neziskové organizácie v podstate využívajú výnimku zo zdanenia prijatých darov, daňové odpisy znamenajú, že ten istý príspevok využíva dvojité daňové zvýhodnenie – najprv u darcu a potom u prijímateľa, teda u neziskovej organizácie. Vo väčšine právnych systémov sa takéto štedré daňové zvýhodnenie posudzuje ako oprávnené len vtedy, ak sa organizácia venuje aktivitám, prospešným pre verejnosť. Preto si prispievatelia môžu odpísať iba tie príspevky, ktoré venovali verejnoprospešným organizáciám a členské organizácie bývajú všeobecne z takýchto daňových úľav vylúčené.

Ďalším dôležitým daňovým zvýhodnením, ktoré si niekedy môžu neziskové organizácie uplatňovať, je zvýhodnenie v oblasti daní z pridanej hodnoty (systém DPH). Ak má organizácia výnimku v systéme DPH, neuplatňuje si daň z pridanej hodnoty na tovar a služby, ktoré poskytuje (výdajová DPH). Musí však platiť DPH za tovar a služby, ktoré nakupuje (príjmová DPH). Pretože má výnimku zo systému, môže si daná organizácia uplatňovať rabat pri príjmovej DPH. Optimálne zvýhodnenie, týkajúce sa DPH, nastáva vtedy, keď je organizácia začlenená do systému DPH, ale priradí sa jej nulová daň. Takúto nulovú alebo zníženú daň umožňujú mnohé právne systémy vrátane systémov v západnej Európe. Výhody preferenčnej DPH môžu opäť využívať len verejnoprospešné organizácie.

Neziskové organizácie sa môžu angažovať aj v ekonomických aktivitách, teda v aktívnom predaji tovarov a služieb. Neziskové organizácie môžu uskutočňovať ekonomické aktivity v primeranej miere, pretože príjem z nich je významným zdrojom na financovanie organizácie a využitie pre spoločensky prospešné aktivity. Platí to najmä v krajinách, prechádzajúcich postkomunistickou transformáciou s nedostatkom súkromného kapitálu a filantropických tradícií, čo obmedzuje možnosť spoliehať sa na vládu alebo súkromné financovanie. Niektoré ekonomické aktivity navyše priamo slúžia účelom verejného prospechu. Príkladom efektívneho spôsobu získavania príjmov pre organizáciu, podporujúcu české umenie, je vydávanie kvalitného časopisu, ktorý prezentuje práce maliara Alfonsa Muchu. Ide o kultúrnu, umeleckú a vzdelávaciu aktivitu, ktorú väčšina právnych systémov považuje za verejnoprospešnú.

V mnohých právnych systémoch sa so ziskom z komerčných aktivít záujmových a verejnoprospešných organizácií zaobchádza odlišne, ako so ziskom zo súkromných spoločností, pretože: 1. prvotným účelom takýchto organizácií nie je produkovať zisk, ale dosiahnuť určitý spoločenský prospech (alebo prospech členov) a 2. všetky príjmy, ktoré

organizácia zarobila, sa využívajú na dosiahnutie tohto účelu a nerozdeľujú sa medzi tých, ktorí tento právny subjekt kontrolujú. Spôsob, akým sa daňové zvýhodnenie uplatňuje, sa v jednotlivých právnych systémoch do značnej miery líši. Zdanenie ekonomických aktivít neziskových organizácií možno rozdeliť do štyroch kategórií:

- Zdaneniu sa podrobuje celý príjem;
- príjem sa podrobuje mechanickému preskúmaniu, ktoré umožní, aby sa určitá suma ziskov z ekonomických aktivít vyhla zdaneniu a všetky ostatné príjmy – pokračujúce stanovený limit – sú zdanené;
- celý príjem má výnimku zo zdanenia;
- príjem je zdanený vtedy, keď sa podnikanie nevzťahuje na neziskový účel organizácie.

Ťažko rozhodnúť, ktorý z prístupov je najvhodnejší. Prvý prístup je najvýhodnejší z hľadiska administrácie a maximalizuje výber daní. Mohli by sme argumentovať tým, že neziskový sektor z toho vlastne ťaží, pretože štát má viac peňazí, ktorými môže organizácie spätne podporiť; takáto metóda však neprináša organizáciám priamy prospech. V súčasnosti sa takýto prístup uplatňuje napríklad v Estónsku.

Druhú metódu, ktorá udeľuje výnimku zo zdanenia príjmu do určitého limitu, využíva Česká republika. Zisky z komerčných aktivít, týkajúcich sa štatutárnych účelov neziskových organizácií, sú zdanené, ale prvých 30 % alebo 3 milióny českých korún je spod zdanenia vyňatých. Takýto systém je najpriateľnejší pre vládu, ktorá chce neziskovému sektoru poskytnúť určité výhody, no zároveň sa nechce úplne vzdať získavania daňových poplatkov. Je zrejmé, že takýto prístup poskytuje neziskovým organizáciám len obmedzený prospech.

Tretia metóda je známa pod názvom „kontrola využitia zisku“. Akýkoľvek príjem z akejkoľvek ekonomickej aktivity bude oslobodený od daní, ak sa budú zisky z neho využívať pre ciele, kvôli ktorým nezisková organizácia vznikla. Podľa tohto testu sa skúma konečné využitie zisku, nie povaha ekonomickej aktivity. V daňových zákonoch Poľska, Ruska a Spojeného kráľovstva sa príjem organizácií z ekonomických aktivít nezdaňuje, keď sa tento zisk využíva na zábery, zachytené v ich štatúte. Tento prístup znamená pre neziskové organizácie maximálny finančný prospech, pre štát však nevytvára žiadne daňové poplatky.

Metóda využitia zisku môže byť najvhodnejšia pre krajiny s rozvíjajúcimi sa trhovými ekonomikami vrátane krajín strednej a východnej Európy. Neziskový sektor týchto krajín sa spravidla len rozvíja a zdroje financií preň sú stále veľmi obmedzené. Významným argumentom je, že tu existuje taká silná potreba vytvoriť voľný trh, nezávislý od štátu, že by sa mali podporovať ekonomicke aktivity všetkých právnych subjektov, je jedno, či sú ziskové alebo neziskové.

Ak začnú neziskové organizácie predstavovať škálou a rozsahom ekonomických aktivít hrozbu pre súkromné podniky, do popredia sa môže dostať problém nerovnej súťaže. Všetky subjekty, ktoré neplatia dane zo svojich ziskov, získavajú konkurenčnú výhodu pred ziskovými spoločnosťami, ktoré sú zdanené. Takéto daňové zvýhodnenie môže navyše podnietiť niektoré bezohľadné spoločnosti k tomu, aby skúsili využiť formu verejnoprospešnej alebo záujmovej organizácie na získanie daňových výhod. So zneužívaním neziskového štatútu pre súkromné podnikanie sa možno stretnúť vo väčšine európskych a severoamerických krajín. Dôsledkom býva strata dôveryhodnosti a podpory pre celý neziskový sektor v očiach verejnosti aj vlády.

Štvrtý prístup oslobodzuje od daní príjem z aktivít, ktoré sa viažu k cieľom neziskovej organizácie, zatiaľ čo zdaňuje (alebo zakazuje) zisk z aktivít, ktoré sa k tomuto cieľu neviažu. Táto metóda vyzerá teoreticky príťažlivo. Zabezpečuje financovanie organizácií, ale obmedzuje možnosť nerovnej konkurencie. Skúsenosť zo Spojených štátov amerických, kde sa

táto metóda používa, však ukazuje, že je často nesmierne ťažké rozlíšiť jednotlivé ekonomické aktivity (vzťahujúce a nevzťahujúce sa k cieľu). Predaj časopisu s reprodukciami Muchových obrazov sa napríklad jednoznačne vzťahuje k podpore českého umenia. Ale čo ak by chcela táto organizácia prevádzkovať reštauráciu s Muchovými obrazmi na stenách? Čo by sa stalo, keby využila jeho obrázky na etiketách pivových fliaš a chcela ich predávať, aby zarobila peniaze?

## Povinnosť skladať účty (accountability)

Ďalšou dôležitou súčasťou štatútu verejnoprospešnosti je **povinnosť „skladať účty“ (accountability)**. Od daňovo zvýhodnených organizácií, založených s cieľom presadzovať verejný záujem, sa všeobecne žiada, aby priebežne preukazovali, či môžu vystupovať pod hlavičkou verejnoprospešných organizácií. Tieto organizácie nesú zodpovednosť za to, že daňové zvýhodnenie, ktoré využívajú, nebude nesprávne použité alebo zneužitú. Štatút verejnoprospešnosti totiž nie je právom, ale privilegiom, ktoré verejnoprospešné organizácie musia získať a potvrdiť. Toto privilegium zahŕňa aj recipročné záväzky organizácie voči vláde a verejnosti. Skladať účty musia aj členské organizácie, ale táto povinnosť je u nich vo všeobecnosti menšia kvôli nižšiemu zvýhodneniu. Na Slovensku sa úroveň zvýhodnenia verejnoprospešnej a členskej organizácie nerozlišuje.

Povinnosť skladať účty znamená, že nezisková organizácia musí preukázať, či naozaj pracuje na dosiahnutí stanovených cieľov, správne využíva svoje financie, splňa všetky právne požiadavky a správa sa eticky. Konkrétne metódy takéhoto skladania účtov sú v každom právnom systéme odlišné. Významnou súčasťou je poskytovanie informácií štátnym predstaviteľom, zodpovedným za reguláciu neziskového sektora. Skladanie účtov teda začína s registračným procesom a pokračuje vyplňaním daňových priznaní (aj v prípade, že je organizácia od daňovej povinnosti oslobodená). Spojené štáty americké vyžadujú od väčšiny organizácií, oslobodených od daňových povinností, aby vyplňali daňové priznania s rozsiahlymi informáciami, týkajúcimi sa zdrojov a využitia financií, plátov zamestnancov a vedúcich organizácie, povahy uskutočňovaných ekonomických aktivít atď. V iných právnych systémoch musia organizácie odovzdávať výročné správy o svojich aktivitách a finančnú správu, auditované ministerstvom financií, vnútra, spravodlivosti alebo súdmi.

Poskytovanie informácií úradom tvorí len jednu časť skladania účtov. Neziskové organizácie by sa mali zodpovedať aj verejnosti. Preto väčšina alebo dokonca všetky informácie poskytnuté vláde mali by byť zároveň dostupné aj verejnosti (sprístupnené napríklad vo vymedzených hodinách), aby mohla organizácie kontrolovať. V Maďarsku či v iných krajinách musia neziskové organizácie zverejniť svoje štatúty v novinách.

Prvotným cieľom kontrolných mechanizmov je transparentnosť, aby ľudia mimo organizácie videli do práce právnych subjektov, ktoré si takto garantujú spoľahlivosť. Tento proces vedie k zvýšeniu dôveryhodnosti neziskového sektora v očiach vlády a širokej verejnosti a z toho prameniacej podpory.

## PRÁVNE POSTAVENIE NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ NA SLOVENSKU

Slovenská republika je štát so silne zakorenenou **kontinentálnou tradíciou písaného práva** (spoločenské vzťahy sú upravené množstvom špecifických zákonov, vyhlášok, nariadení, základným zákonom štátu je písaná ústava). V našom kontexte to okrem iného znamená nevyhnutne klásť dôraz aj na formu organizácie a jej právnu inštitucionalizáciu. Naše

zákonné normy požadujú, aby sa akékoľvek neziskové organizácie „vtesnali“ do zákonom stanovených organizačných foriem (pre každý typ takejto organizácie je vydaný špeciálny zákon). Všetky musia absolvovať zákonom stanovený registračný proces a v rámci neho štátu predložiť požadované dokumenty (formálny písomný návrh, stanovky, štatút, zápisnice... pozri ďalej). To znamená, že neinkorporované neformálne štruktúry a zoskupenia občanov nemôžu nadobudnúť postavenie porovnateľné s postavením registrovaných neziskových organizácií a len zriedka môžu vystupovať ako subjekt práva.

V zásade sú dostupné štyri právne formy organizácií:

- **Združenia,**
- **nadácie,**
- **verejnoprospešné organizácie** (neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby),
- **neinvestičné fondy.**

Právne postavenie každej z nich je upravené špeciálnym zákonom. Pokiaľ chceme založiť neziskovú organizáciu, prípadne zmeniť charakter činnosti už jestvujúcej, je zodpovedné premyslieť si, akú organizačnú formu si zvolíme. Často sa pri tom nedokážeme zaoberať bez rady právnikovi alebo osoby s bohatými skúsenosťami o fungovaní neziskového sektora.

## Právne formy neziskových organizácií

### Združenia

Združenia sú organizácie väčšinou vzájomného prospechu, v ktorých sa členovia spájajú kvôli naplneniu svojich záujmov. Podstatou združenia je „personálny substrát“ so schopnosťou vo vlastnom mene nadobúdať určité práva a povinnosti za účelom dosiahnutia určitého verejnoprospešného cieľa. K pojmu „združenie“ niektorí autori pridávajú prívlastok „občianske“, synonymami tohto pojmu sú aj výrazy „spolok, spoločnosť, zväz, skupina“. Ich právne postavenie, práva a povinnosti upravuje **Zákon č. 83/1990 Zb. o združovaní občanov**. Jeho obsah je konkrétnou zárukou slobody združovania sa, ktorá je zakotvená v Ústave Slovenskej republiky.

Na Slovensku možno pozorovať existenciu troch neformalizovaných podskupín združení ako prejavov snahy občanov spolčovať sa. Prvým typom sú „klasické“ združenia – rôzne registrované zoskupenia občanov presadzujúcich záujmy svojej komunity, obce, zoskupenia za alebo proti nejakej lokálnej aktivite orgánu štátnej správy alebo samosprávy (napríklad združenia záhradkárov, zrakovo postihnutých, spolky na podporu výstavby pomníka významného rodáka, združenie proti výstavbe diaľnice cez mesto, proti výstavbe priehrady a podobne). Takéto združenia však často vykonávajú aj aktivity presahujúce špecifický záujem jeho členov – napríklad združenie pôvodne založené ako prostriedok odporu proti plánovanej výstavbe vodného diela v ekologicky vzácnej lokalite postupne rozširuje svoje aktivity o rôzne prednášky, besedy na oveľa širšie celospoločenské témy a podobne. Tieto združenia tvoria druhú vývojovú podskupinu, tretím typom sú združenia s relatívne malým počtom členov a s aktivitami výrazne smerovanými aj k nečlenom. Ide o skupiny ľudí, ktoré sa rozhodli pomáhať iným neziskovým organizáciám v právnych problémoch, v otázkach ich vzdelávania, za účelom monitorovania situácie v určitom regióne, nejakej oblasti a podobne. Túto formu často využívajú aj subjekty výrazne sa orientujúce na nečlenov (čo je typické najmä pre verejnoprospešné organizácie alebo operačné nadácie), pretože takýto neziskový subjekt sa najjednoduchšie zakladá. Inak povedané, z formálnoprávneho hľadiska je oveľa ľahšie založiť a udržať pri živote združenie ako nadáciu alebo verejnoprospešnú organizáciu.

Aby mohlo združenie začať fungovať, je nevyhnutná jeho registrácia (ide o tzv. konštitutívny právny akt). Registrovým orgánom pre občianske združenia je Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky, ktorému treba adresovať písomný návrh na registráciu (možno ho podať i telegraficky alebo ústne do zápisnice). Takýto návrh musia podávať najmenej traja občania, z ktorých aspoň jeden musí byť starší ako 18 rokov. Títo občania zakladajú tzv. prípravný výbor. V návrhu je potrebné uviesť všetky ich generálie (dátum narodenia, rodné číslo, bydlisko), a to, kto z nich bude splnomocnencom oprávneným konať v ich mene (s touto osobou potom ministerstvo bude komunikovať).

K návrhu musia byť pripojené stanovy, v ktorých nesmie chýbať:

- Názov združenia,
- sídlo,
- cieľ jeho činnosti,
- orgány združenia, spôsob ich ustanovovania, určenie orgánov a funkcionárov oprávnených konať v mene združenia,
- ustanovenia o organizačných jednotkách, ak budú zriadené a ak budú konať vo svojom mene,
- zásady hospodárenia.

Ministerstvo môže registráciu odmietnuť **len z dôvodov, ktoré sú v zákone menovite uvedené** – v prípade, že ide o organizáciu, na ktorú sa Zákon o združovaní občanov nevzťahuje, jej stanovy nie sú v súlade so zákonom, prípadne ide o nedovolené združenie. Takéto rozhodnutie je preskúmateľné súdom priamo podaním opravného prostriedku voči nemu na Najvyšší súd Slovenskej republiky.

## Nadácie

Za nadácie budeme pre naše potreby považovať len nadácie v užšom zmysle slova, teda nadácie súkromnoprávne. Ich substrátom nie sú osoby (spoločníci, akcionári, členovia), ale majetok, ktorý je právne, účtovne i ekonomicky oddelený od majetku zriaďovateľa. Ide teda o združenie majetku určeného na verejnoprospešné ciele. Podobne ako združenie, aj nadácia je právnickou osobou a do jej postavenia a činnosti môžu štátne orgány zasahovať iba v medziach zákona. Nadáciu môže zriadiť fyzická aj právnická osoba zriaďovacou zmluvou (ak je zriaďovateľov viac) alebo zriaďovacou listinou (ak je zriaďovateľ jeden subjekt). Fyzická osoba môže nadáciu zriadiť aj závetom – v tomto prípade musí byť súčasťou závetu štatút nadácie. Na náležitosti štatútu, ako i zriaďovacej listiny sa kladú z formálnoprávneho i obsahového hľadiska relatívne vysoké nároky.

Právne postavenie nadácií **upravuje Zákon NR SR č 207/1996 Z.z. o nadáciách**. Neziskové organizácie ho značne kritizujú pre jeho reštriktívnosť a náročnosť na administráciu. Ustanovenia zákona sú konštruované tak, že v podstate umožňujú vykonávať činnosť len tzv. granty dávajúcim organizáciám. Do účinnosti tohto zákona existovalo pomerne veľa tzv. operačných nadácií, ktoré mali väčší počet zamestnancov a ich hlavnou náplňou bolo poskytovať služby vo verejnoprospešnej oblasti, kde nekonkurovali komerčným organizáciám. V priebehu roka sa potom museli preregistrovať do inej formy organizácie, alebo ukončiť činnosť likvidáciou.

Registrácia nadácií, ako i verejnoprospešných organizácií a neinvestičných fondov je zložitejšia, než v prípade občianskych združení. Registrovým orgánom je opäť Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky, pre návrh na registráciu platí to, čo bolo uvedené u združení, a musí sa k nemu priložiť:

- Zriaďovacia listina alebo zriaďovacia zmluva,
- štatút (podobne, ako u združení, musí mať nevyhnutné náležitosti),
- doklad o výške majetkového vkladu do nadácie,
- doklad o tom, z akých zdrojov bol majetkový vklad nadobudnutý (doklad o jeho pôvode).

Registrácia môže byť odmietnutá len vtedy, keď z predložených dokladov vyplýva, že nejde o účelové združenie majetku, účel nadácie nie je všeobecne prospešný a zriaďovacia listina alebo štatút nie sú v súlade so zákonom. Opravným prostriedkom proti rozhodnutiu o odmietnutí registrácie je tzv. rozklad, o ktorom rozhodne minister vnútra. Keď ministerstvo i minister v rámci rozkladu registráciu odmietne, náprava je možná len podaním žaloby (preskúvanie právoplatného rozhodnutia správneho orgánu) na príslušnom krajskom súde, a to v lehote dva mesiace od vydania negatívneho rozhodnutia. Súd môže žalobu zamietnuť alebo vrátiť vec správnomu orgánu na nové konanie. V tom prípade je správny orgán viazaný právnym názorom súdu. Tento prístup (ako jediný prichádza do úvahy i v prípade nezaregistrovania verejnoprospešných organizácií a neinvestičných fondov) k súdu je však zložitejší ako pri nezaregistrovaní občianskeho združenia.

Základné imanie pri vzniku nadácie musí byť najmenej 10 000 Sk a v priebehu 6 mesiacov sa musí zvýšiť najmenej na 100 000 Sk, pričom sa činnosťou nadácie za žiadnych okolností nesmie znížiť. Výdavky na správu nadácie nesmú prekročiť 15 % celkových výdavkov nadácie za účtovné obdobie a musia byť stanovené vo vopred schválenom rozpočte. Zo schôdzi orgánov nadácie sa povinne vypracúvajú zápisnice.

Pri nadáciách, verejnoprospešných organizáciách i neinvestičných fondoch zohrávajú dôležitú úlohu povinne vytvárané orgány (správna rada, správca alebo riaditeľ, dozorná rada alebo revízor). Príslušné zákony definujú, čo je v kompetencii konkrétneho orgánu, ako často musia zasadať a podobne.

## Verejnoprospešné organizácie

Táto forma inštitúcie je špecifická pre strednú a východnú Európu (podobný zákon ešte skôr prijali v Českej republike). Obsah jej činnosti bude zrejme veľmi blízky tretej podskupine združení (pozri vyššie), ktoré sú operačne výrazne zamerané navonok. Verejnoprospešné organizácie sú teda organizácie poskytujúce služby nekomerčného charakteru a založené na nekomerčnom princípe. Táto právna forma poskytuje akýsi zákonný prostriedok na privatizáciu funkcií štátnej sociálnej starostlivosti a kultúry. Ich fungovanie upravuje **Zákon NR SR č. 213/1997 Z.z. o neziskových organizáciách poskytujúcich všeobecne prospešné služby**. Ako už z názvu zákona vyplýva, legislatíva použila pomerne komplikovaný termín „nezisková organizácia poskytujúca všeobecne prospešné služby“. My však budeme používať kratší a zrozumiteľnejší termín „verejnoprospešná organizácia“.

Z hľadiska právnej teórie ide v tomto prípade o právnickú osobu typu korporácie. Na rozdiel od združení, o ktorých bola reč vyššie, sa dôraz nekladie na činnosť smerujúcu dovnútra (orientácia na členskú základňu), ale navonok (orientácia na verejnosť v oblastiach, ktoré prinášajú duchovný verejný prospech). Bohužiaľ, zákon o verejnoprospešných organizáciách má reštriktívnejší charakter ako zákon o združovaní občanov.

Verejnoprospešnú organizáciu môže založiť fyzická aj právnická osoba. Jedna osoba zakladá takúto organizáciu zakladateľskou listinou, ak je zakladateľov viac, je potrebné spísať zakladateľskú zmluvu. Aj táto organizácia vzniká až momentom zaregistrovania registrujúcim orgánom, pričom organizácia musí mať stanovený názov, sídlo, druh všeobecne prospešných služieb (tieto sú taxatívne vymedzené v zákone) a podmienky ich poskytovania. Registrujúcemu orgánu musí organizácia predložiť štatút, ktorý má tiež predpísané náležitosti.

Z uvedeného je jasné, že pomerne veľká skupina občianskych združení, výrazne sa orientujúcich navonok, patrí charakterom činnosti skôr do kategórie verejnoprospešných organizácií. Z dôvodu už spomenutej reštriktívnosti príslušného zákona sa však nedá predpokladať výraznejšia snaha týchto združení transformovať sa do novej podoby podľa spomenutého zákona.

Registrovým úradom pre tieto organizácie je krajský úrad, v ktorého obvode má organizácia sídlo (v Slovenskej republike je osem krajov ako vyšších celkov štátnej správy). Ústredný register neziskových organizácií poskytujúcich všeobecne prospešné služby vedie Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky.

Pri registrácii je potrebné predložiť návrh a pripojiť k nemu:

- **Zakladaciu listinu** vo forme notárskej zápisnice (ak je zakladateľom jedna osoba),
- **zakladaciu zmluvu** (ak je zakladateľov viac),
- **štatút organizácie** s predpísanými náležitosťami.

Navyše v prípade, že nezisková organizácia má poskytovať služby upravené osobitnými predpismi (napríklad špeciálne zdravotnícke služby), musí byť súčasťou návrhu preukázanie splnenia podmienok ustanovených týmito predpismi. Registrový úrad môže zamietnuť zápis organizácie opäť len z dôvodov uvedených v zákone (dôvody, ako aj postup pri podaní opravného prostriedku sú totožné s nadáciami).

Verejnoprospešné organizácie musia vypracovávať zápisnice zo schôdzí svojich orgánov, výška výdavkov na správu neziskovej organizácie nesmie presiahnuť 4 % celkových príjmov a musí byť presne stanovená v rozpočte. Úprava rozpočtu sa zhoduje s úpravou nadácií.

## Neinvestičné fondy

Neinvestičný fond je druhou formou súkromnoprávneho účelového združenia majetku. Upravuje ho **Zákon NR SR č. 147/1997 Z.z. o neinvestičných fondoch**. Z dôvodovej správy k tomuto zákonu vyplýva, že príčinou jeho prijatia bolo okrem iného umožniť zriadiť fond (rozumej vyzbierať finančné prostriedky) aj na individuálnu humanitnú pomoc pre jednotlivca alebo skupinu osôb. Fond ako majetkový substrát je teda podobne ako nadácia neziskovou právnickou osobou, ktorá združuje isté účelovo určené peňažné prostriedky.

Aj neinvestičný fond môže zriadiť fyzická i právnická osoba. Ak je zriaďovateľom jedna osoba, fond sa zriaďuje zriaďovacou listinou vo forme notárskej zápisnice, viac zriaďovateľov potrebuje zriaďovaciu zmluvu. Fond musí mať názov, sídlo, štatút. Vzniká až momentom zaregistrovania. Základným predpokladom vzniku fondu je počiatočný vklad, ktorý musí byť minimálne 2 000 Sk. Aj fondy sú povinné zriaďovať svoje orgány, náklady na správu fondu nesmú presiahnuť 15 % celkových výdavkov fondu za účtovné obdobie.

**Registrovým** úradom neinvestičných fondov je krajský úrad príslušný podľa sídla fondu, ústredný register vedie Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky. K písomnému návrhu na zápis do registra sa prikladá:

- **Zriaďovacia zmluva,**
- **štatút fondu,**
- **vyhlásenie o splatení vkladu alebo jeho časti zriaďovateľmi.**

Zákon o neinvestičných fondoch nemá špecifické ustanovenia o odmietnutí registrácie. Zrejme aj tu platia zásady uvedené pri nadáciách a verejnoprospešných organizáciách. Vo všetkých uvedených prípadoch sa predpokladá, že registrujúci orgán bude pri odstraňovaní nedostatkov podaných návrhov spolupracovať s neziskovými organizáciami.

## Dane a neziskové organizácie

V demokratickom svete sa daňové zákony snažia stimulovať činnosť tretieho sektora i pomocou rôznych daňových úľav. To platí aj pre Slovenskú republiku, hoci podľa mnohých predstaviteľov neziskových organizácií nie je stimulácia prostredníctvom takýchto úľav dostatočná. Súčasná slovenská realita tomu nasvedčuje.

Zákon o dani z príjmov v podstate zaviedol dva základné mechanizmy, ktorých cieľom je podpora činnosti neziskových organizácií. Prvú skupinu tvoria mechanizmy, ktoré zvyhodňujú daňový režim a postavenie týchto organizácií v porovnaní so subjektmi, založenými za účelom dosahovania zisku. Druhú skupinu tvoria ustanovenia, ktorých cieľom je stimulovať prispievateľov (podnikateľské alebo iné subjekty, fyzické osoby a podobne), aby podporovali činnosti tretieho sektora formou darov, príspevkov a podobne.

Podľa názoru mnohých neziskových organizácií je potrebné tento zákon novelizovať. Nielen kvôli nedostatočnej stimulácii činnosti tretieho sektora (týka sa to najmä prispievateľov), ale aj pre nejasnosť niektorých ustanovení, týkajúcich sa najmä oslobodenia od daní pri niektorých aktivitách neziskových organizácií.

## Daňový režim neziskových organizácií

Je potrebné uviesť, že **Zákon č. 286/1992 Zb. o daniach z príjmov** pomenúva neziskové organizácie ako daňovníkov, ktorí nie sú založení alebo zriadení na podnikanie (okrem organizácií patriacich do tretieho sektora tu však zákon vymenúva i ďalšie, ako napríklad cirkvi, obce, odborové organizácie, politické strany a podobne). **V zásade činnosť týchto organizácií a príjmy z nej plynúce nie sú automaticky oslobodené od dane z príjmu.** Pokiaľ vykonávajú činnosť, ktorou sa dosahuje alebo dá dosiahnuť zisk, príjmy z nej plynúce sú predmetom dane z príjmu. Sadzba dane z príjmu právnických osôb je 40 % zo základu dane zníženého o odpočítateľné položky (pozri ďalej).

Dôležité sú však ustanovenia § 19 Zákona o daniach z príjmov o oslobodeniach od dane právnických osôb – najmä jeho písmená a), b), j). Uvádzajú, že od dane sú oslobodené:

a) Členské príspevky prijaté záujmovými združeniami právnických osôb, profesnými komorami s nepovinným členstvom, občianskymi združeniami vrátane odborových organizácií, politickými stranami a politickými hnutiami,

b) príjmy daňovníkov uvedených v § 18 ods. 4 (daňovníci, ktorí nie sú založení alebo zriadení na podnikanie – pozn. autora) plynúce z činnosti, za účelom ktorej daňovník vznikol, vrátane príjmov, ktoré s touto činnosťou súvisia, ak táto činnosť nezakladá cenovú konkurenciu voči iným osobám a ak príjmy z tejto činnosti sú úmerné vynaloženým nákladom v porovnaní s príjmom a k nákladom vynaloženým inými osobami...

j) príjmy daňovníkov uvedených v § 18 ods. 4, ak ich príjmy nepresiahli za zdaňované obdobie 100 000 Sk okrem príjmov, z ktorých sa daň vyberá osobitnou sadzbou (§ 36 – pre našu potrebu nerelevantné – pozn. autora) a ktoré sú oslobodené od dane podľa písmena b).

V podstate teda možno konštatovať, že ak:

- Nezisková organizácia vykonáva činnosť, ktorú má uvedenú v štatúte alebo stanovách a ktorá nezakladá cenovú konkurenciu iným osobám, ak má z tejto činnosti príjem úmerný vynaloženým nákladom v porovnaní s príjmami a nákladmi vynaloženými inými osobami (???)
- Vykonáva aj inú činnosť, za ktorú má príjem nepresahujúci 100 000 Sk, **potom jej príjem nepodlieha dani z príjmu.** V takýchto prípadoch je predmet dane nulový, podľa súčasnej právnej úpravy organizácia ani nemusí podať daňové priznanie. Čiže daň z príjmu bude



organizácia platiť, až keď vykáže vyšší príjem než 100 000 Sk, ale tento príjem nebude z činnosti, za účelom ktorej vznikla.

Prax ukázala, že výklad ustanovení písmen a) a j) nespôsobuje problémy (i keď hranica 100 000 Sk sa považuje za nízku). To však neplatí o písmene b) paragrafu 19. Splnenie uvedených podmienok na oslobodenie od dane nie je vždy jednoznačné. Rôzne činnosti a aktivity neziskových organizácií sa často pohybujú na hranici medzi splnením a nesplnením týchto podmienok (ide napríklad o neziskové organizácie, zaoberajúce sa vzdelávaním členov iných organizácií v oblasti organizačného rozvoja, lebo zakladajú určitý druh cenovej konkurencie komerčným subjektom).

Niektoré neziskové organizácie potom zdĺhavo zisťujú, či pri danej činnosti spĺňajú podmienky na oslobodenie od dane, lebo daňoví odborníci označujú svoje odporúčania ako „nie 100 – percentne isté“. Výsledkom je neistota a z nej vyplývajúce zbytočné prieskumy a problémy pri výkone činnosti organizácie a následne možná nižšia efektivita.

Problematickou darov (finančných príspevkov, „grantov“) pre neziskové organizácie upravuje **Zákon č. 318/1992 Zb. o dani z dedičstva, darovania a prevodu a prechodu nehnuteľností**. Zákonodarca týmto zákonom zavádza všeobecnú povinnosť platiť daň i z darovania, pričom daňovníkom je obdarovaný. Aj tu však jestvuje množstvo vecných i osobných oslobodení, pričom dary neziskovým organizáciám sú v zásade oslobodené od dane z darovania. Paragraf 18 ods. 3 uvedeného zákona uvádza, že od dane z darovania sú oslobodené dary právnickým osobám so sídlom na území Slovenskej republiky na rozvoj nadácií, štátom registrovaných cirkví a náboženských spoločností, kultúry, školstva, vedy, zdravotníctva, sociálnej starostlivosti, ekológie, telovýchovy a športu.

Trochu problematický je z hľadiska daní aj v slovenčine udomácnený termín „grant“. Ide o poskytnutie finančného príspevku, ktorého použitie je viazané na určitý účel a väčšinou i dopredu schváleným rozpočtom. Všetky neziskové subjekty ho však považujú z hľadiska daní za dar, ako ho má na mysli § 18 ods. 3 vyššie citovaného zákona („dar s podmienkou“), a keď sú splnené ustanovenia tohto paragrafu, žiadne dane z obdržaného grantu neodvádzajú. Takýto postup zatiaľ nebol zo strany štátu napadnutý.

## Daňový režim prispievateľov

Zákon o daniach z príjmov rozlišuje daňový režim prispievateľov (darcov) – právnických osôb a prispievateľov – fyzických osôb. V oboch prípadoch sa v podstate hovorí o tom, že od základu dane si daňovník môže odpočítať určitú hodnotu darov smerujúcich do neziskového sektora, a tým si tento základ (následne i daň z príjmu) znížiť.

Pre darcu – právnickú osobu platí § 20 ods. 4 Zákona o dani z príjmov, kde je uvedené, že od základu dane je možné odpočítať hodnotu darov peňažnej i nepeňažnej povahy vrátane poskytnutých služieb obciam a právnickým osobám so sídlom na území SR na financovanie vedy a vzdelania, kultúry, školstva a na požiarnu ochranu, na podporu mládeže a bezpečnosť obyvateľstva, na sociálne, zdravotnícke, ekologické, humanitárne, charitatívne, náboženské účely pre štátom uznané cirkvi a náboženské spoločnosti, na telovýchovné a športové účely, ak je hodnota daru aspoň 2 000 Sk. V úhrne možno odpočítať najviac 2 % zo základu dane.

Pre darcu – fyzickú osobu platí § 15 ods. 2 toho istého zákona, kde sa uvádza, že od základu dane možno odpočítať hodnotu darov poskytnutých obciam a právnickým osobám so sídlom na území Slovenskej republiky na financovanie vedy a vzdelania, kultúry, školstva, na požiarnu ochranu, na podporu mládeže, na ochranu a bezpečnosť obyvateľstva, na ochranu zvierat, na sociálne, zdravotnícke, ekologické, humanitárne, charitatívne, náboženské účely pre štátom uznané cirkvi a náboženské spoločnosti, telovýchovné a športové účely, pokiaľ

úhrnná hodnota darov v zdaňovacom období je aspoň 2 % zo základu dane alebo 1 000 Sk. V úhrne možno odpočítať najviac 10 % zo základu dane.

Treba zdôrazniť, že darca neodpočítava hodnotu daru z dane (neplatí nižšiu daň o celú darovanú sumu), ale len zo základu dane, navyše, tento odpočet je limitovaný. To pravdepodobne nedostatočne stimuluje potencionálnych darcov, pretože napríklad darca – právnická osoba dáva až 60 % hodnoty daru jednoznačne „zo svojho vrecka“. Čiže v podstate rozhodnutie niekomu niečo darovať nemá pre neho efekt „nedal som štátu, ale na charitu“, ale len „dal som na charitu a 40 % z darovanej sumy si môžem odpočítať z dane“.

*Podnikateľ – právnická osoba vykáže v danom roku základ dane 1 000 000 Sk. Ak by tento podnikateľ žiadny dar neposkytol, jeho základ dane zostane 1 000 000 Sk, daň bude 400 000 Sk (40 % zo základu dane) a čistý zisk po zdanení 600 000 Sk. Ak sa však podnikateľ rozhodne podporiť neziskovú organizáciu formou daru odpočítateľného zo základu dane, povedzme najvyššou možnou čiastkou 2 % zo základu dane – t. j. 20 000 Sk, základ dane sa zníži na 980 000 Sk, daň bude 40 % z tejto sumy – t. j. 392 000 Sk a čistý zisk po zdanení zostane 588 000 Sk. To znamená, že poskytnutím dvadsaťtisícového daru podnikateľ daroval 12 000 Sk prakticky z vlastných prostriedkov. Takéto darovanie z hľadiska následkov na efektívnosť podnikania je pomerne rizikové a málo stimulujúce. Ten istý mechanizmus platí v súčasnosti aj pre dary odpočítavané zo základu dane z príjmov pre fyzické osoby.*

Nikto nespochybňuje, že terajší právny stav v tejto oblasti darcu do istej miery predsa len zvýhodňuje. Trhové hospodárstvo na Slovensku sa však iba rozvíja, mnohé podnikateľské subjekty začínajú a tento stav spôsobuje, že príjem prostriedkov do tretieho sektora z domácich podnikateľských zdrojov je minimálny. Podnikatelia totiž z pochopiteľných dôvodov radšej reinvestujú do svojej činnosti. Mnohí z nich by však už dnes uvažovali o darovaní časti svojich prostriedkov neziskovým organizáciám, pokiaľ by daňový režim darcu bol výhodnejší. Jednoznačnou stimuláciou by bolo odpočítanie hodnoty daru priamo z dane (v takomto prípade by podnikateľ z vyššie uvedeného príkladu platil daň nižšiu nie o 8 000 Sk, ale o celých 20 000 Sk), nie z daňového základu.

Výsledky výskumu Centra na podporu miestneho aktivizmu so sídlom v Ponickéj Hute dokazujú, že takáto úprava a podpora tretieho sektora by boli výhodné. Centrum v roku 1996 analyzovalo aktivity 74 neziskových organizácií a podiel financovania štátu na ich činnosti. Zistilo sa, že percentuálny pomer štátnych zdrojov z celkových nákladov na skúmané aktivity neziskových organizácií je 22 % a na každú štátnu korunu v prospech všeobecne prospešných aktivít týchto organizácií ony samy prispievajú 3,50 Sk. To znamená, že každá darovaná 1 Sk je zhodnotená na 4,50 Sk a spotrebuje sa vo všeobecne prospešnej oblasti.

Z toho jednoznačne vyplýva, že neziskové organizácie sú aktívnymi tvorcami významných zdrojov finančných prostriedkov na riešenie spoločenských problémov. Závery tohto výskumu jednoznačne potvrdzujú opodstatnenosť návrhov na zvýhodnenie daňového režimu neziskových organizácií a daňovú stimuláciu subjektov, ktoré chcú finančne podporovať ich aktivity. Každá koruna, ktorú štát „stratí“ na daniach v prospech neziskových organizácií, sa spoločnosti viacnásobne vráti v podobe ich všeobecne prospešnej činnosti.

## Dane a cudzie organizácie

Postavenie zahraničných organizácií, ktoré majú sídlo na Slovensku, sa nelíši od postavenia našich organizácií. Zákon rozlišuje daňovníkov so sídlom na území Slovenskej republiky (trvalý pobyt), daňovníkov, ktorí nemajú sídlo na území našej republiky, a v prípade fyzických osôb i daňovníkov, ktorí sa na území Slovenskej republiky zvyčajne zdržiavajú (sú

rovnoprávni s osobami s trvalým pobytom, čiže s osobami, ktoré sa tu zdržiavajú aspoň 183 dní v príslušnom kalendárnom roku, výnimku tvoria tí, ktorí sa u nás zdržiavajú kvôli štúdiu alebo liečeniu).

Pokiaľ ide o právnické osoby (organizácie) bez ohľadu na to, odkiaľ sú, ak tu majú svoje sídlo (sú zaregistrované podľa príslušných predpisov), majú aj daňovú povinnosť. To sa vzťahuje na príjmy plynúce zo zdroja na území Slovenskej republiky aj na príjmy plynúce zo zdrojov v zahraničí. Keď takýto daňovník nemá na Slovensku sídlo (nie je zaregistrovaný podľa našich predpisov), má daňovú povinnosť vzťahujúcu sa iba na príjmy zo zdrojov na území Slovenskej republiky.

Čo sa týka dane z darovania, aj pre zahraničné organizácie platia vyššie uvedené ustanovenia. Pokiaľ tu organizácia nie je registrovaná, nemá u nás sídlo a dar prevezme na území našej republiky, nie je podľa ustanovení Zákona o dani z dedičstva, darovania a prevodu nehnuteľností č. 318/1992 oslobodená od platenia dane z darovania. Podobne podľa už citovaných paragrafov 20 ods. 4 a 15 ods. 8 Zákona o dani z príjmu hodnotu daru od základu dane je možné za splnenia aj ďalších podmienok odpočítať len vtedy, keď bol poskytnutý právnickej osobe so sídlom na území Slovenska.

Na druhej strane daňovník, ktorý má sídlo iba v zahraničí, ale má daňovú povinnosť aj u nás, si môže rovnako ako tu registrovaný subjekt odpočítať zo základu dane hodnotu daru, pokiaľ tento spĺňa ostatné zákonom vyžadované podmienky. Ako už bolo uvedené, na tohto daňovníka sa nevzťahuje daňová povinnosť na príjmy plynúce zo zdrojov v zahraničí.

## Podnikanie neziskových organizácií

Na možnosti podnikania neziskových organizácií (najmä občianskych združení) slovenskí právnici nemajú jednotný názor. Väčšina odborných polemík sa týka výkladu pojmov ako zisk, podnikanie, účel organizácie a podobne. Niektorí autori tvrdia, že „rozdiel medzi zisk sledujúcou organizáciou a neziskovou organizáciou nespočíva v tom, že prvá dosahuje zisk a druhá nie, ale v účele, na ktoré sú finančné prostriedky používané“, iní autori termín zisk vykladajú veľmi extenzívne – t. j. chápu pod ním celý prísun prostriedkov, ktoré prevyšujú náklady bez ohľadu na ich použitie.

Podobne ako v predchádzajúcich podkapitolách, aj tu existujú rozdiely medzi jednotlivými formami neziskových organizácií. Na otázku, či môžu takéto organizácie vykonávať podnikateľské aktivity (business activity), je pomerne jednoduchá odpoveď v prípade nadácií a neinvestičných fondov, ktorá znie: „Nie.“ Podľa § 5 Zákona o nadáciách tieto nesmú podnikateľ s výnimkou prenájmu majetku nadácie, organizovania verejných zbierok, prevádzkovania lotérií a iných podobných hier alebo organizovania kultúrnych vzdelávacích, spoločenských alebo športových akcií, ak touto činnosťou účinnejšie využijú svoj majetok. Aj § 23 Zákona o neinvestičných fondoch uvádza, že prostriedky fondu sa nesmú použiť na podnikanie.

Na tomto mieste je potrebné vysvetliť pojem podnikanie. Najširšie ho definuje Obchodný zákonník – zákon č. 513/1991 Zb., kde sa v § 2 uvádza, že podnikaním sa rozumie sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku. Základné pojmové znaky podnikania sú:

- **Sústavná činnosť.** Pod takouto činnosťou nemožno rozumieť len nepretržitú činnosť (môže ísť i o tzv. sezónne činnosti). Hlavnou črtou sústavnosti je určitá udržiavaná profesionalita tejto činnosti, ktorá má črty povolania a viaže sa na trvanie príslušného podnikateľského oprávnenia a udržiavanie vecných a kvalifikačných podmienok pre daný rozsah podnikania.

- **Samostatné vykonávanie.** Podnikateľ organizuje svoju činnosť nezávisle od iných osôb, sám si zabezpečuje prostriedky na vlastnú podnikateľskú činnosť a nie je osobne podriadený svojim obchodným partnerom. Svoju činnosť väčšinou realizuje zmluvnou formou.
- **Konanie pod vlastným menom.**
- **Konanie na vlastnú zodpovednosť.** Podnikateľ znáša podnikateľské riziko, to znamená, že za porušenie záväzkov, ktoré mu vznikli v súvislosti s podnikaním, zodpovedá celým svojim majetkom.
- **Činnosť za účelom dosiahnutia zisku.** Toto je hlavný motív podnikateľskej činnosti. Nezáleží, či zisk bol naozaj dosiahnutý alebo nie, či bol použitý na skvalitnenie materiálnej životnej úrovne podnikateľa alebo opäť reinvestovaný do podnikateľskej činnosti.

Nadácia nemôže vykonávať sústavnú, samostatnú činnosť pod vlastným menom a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku. K takejto činnosti si ani nemôže vybaviť príslušné povolenie. Nemôže sa stať osobou zapísanou v Obchodnom registri, osobou, ktorá podniká na základe živnostenského alebo iného oprávnenia, umožňujúceho podnikáť, a to sú základné predpoklady na podnikanie. To však neznamená, že nadácia okrem grantov a darov nemôže mať žiadne príjmy z vlastnej činnosti. Citovaný § 5 Zákona o nadáciách jej umožňuje organizovať zbierky a koncerty, športové akcie, vyberať za ne vstupné alebo ich inak spolplatniť a podobne. Takéto činnosti môže dokonca robiť formou, ktorá vykazuje znaky podnikania. Nevyhnutnou podmienkou je však súlad tejto činnosti s jej štatútom. Ako už bolo uvedené, príjmy z tejto činnosti nebudú podliehať dani z príjmov.

Navyše, nadácie i neinvestičné fondy môžu mať okrem grantov, darov a ziskov z podnikania (ktoré im umožňuje zákon) aj iné príjmy. Základným predpokladom ich legálnosti je, aby činnosť vyvinutú na ich dosiahnutie nebolo možné považovať za podnikanie v zmysle vyššie uvedených kritérií podnikania. Keď nadácia jednorazovo vyrobí a predá na ňu organizovanej akcii tričku so svojim emblémom a „zisk“ použije v súlade so štatútom, nejde o podnikanie (chýba prvok sústavnosti) a takto získaný príjem je legálny.

Pomerne jednoznačná je právna úprava **u neziskových organizácií poskytujúcich všeobecne prospešné služby**. Predmetom ich činnosti je poskytovať všeobecne prospešné služby, avšak v zmysle § 2 ods. Zákona o neziskových organizáciách poskytujúcich všeobecne prospešné služby takáto nezisková organizácia môže samostatne, vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť vykonávať i ďalšiu činnosť za účelom dosiahnutia zisku za predpokladu, že touto činnosťou účelnejšie využije svoj majetok a zisk z tejto činnosti v celom rozsahu použije na zabezpečenie všeobecne prospešných služieb.

Jednoducho, takéto organizácie môžu podnikáť. Výraznou reštrikciou v súvislosti s tradičným chápaním podnikania je však podmienka reinvestície zisku opäť do všeobecne prospešných služieb. V tomto prípade však, podľa môjho názoru, možno za takúto reinvestíciu považovať aj napríklad skvalitnenie materiálneho vybavenia organizácie, prijatie nového pracovníka a podobne (treba však dávať pozor na spomenutý 4 %-ný limit z celkových príjmov na správu organizácie). Aj tu však platí, že podnikanie musí byť v súlade s príslušnými zákonmi o „spôsoboch“ podnikania – čiže príslušná organizácia si musí vybaviť napríklad živnostenské oprávnenie alebo zápis do Obchodného registra.

Zákon o združovaní občanov nemá osobitné ustanovenia o možnosti či nemožnosti podnikania pre občianske združenia. Je však isté, že ak združenie chce, môže vykonávať aj klasickú podnikateľskú činnosť (a uviesť do stanov zárobkovú činnosť ako zdroj svojich prostriedkov), avšak opäť len na základe osobitných, podnikanie upravujúcich predpisov. Teda tak ako nezisková organizácia poskytujúca všeobecne prospešné služby aj združenie,

ak chce podnikateľ, musí si vybaviť napríklad živnostenské oprávnenie. Liberálnejšia právna úprava u združení však ako jediný limitujúci faktor delenia zisku určuje len samotné stanov združenia. Je teda v podstate na členoch združenia, ako zisk z podnikania využijú.

Na tomto mieste je opäť potrebné pripomenúť, že príjmy z činností, ktoré nevykazujú znaky podnikania (napríklad nie sú sústavné), nepredstavujú problém. Lenže najmä občianske Združenia vykonávajú mnoho činností „hybridného“ charakteru, ktoré sú na jednej strane plnením cieľov organizácie a na druhej strane zdrojom pre jej činnosť. Príklad: združenie zamerané na ochranu prírody vydáva a predáva propagačné materiály (kalendáre, samolepky a podobne), tematicky orientované na ochranu prírody a príjmy sú vyššie ako náklady. Názory na to, či v takýchto prípadoch je potrebné živnostenské oprávnenie alebo nie, sa rôznia a suchý text príslušných právnych noriem nedáva priamu odpoveď (spomeňme ešte, že vybavenie živnostenského listu a podnikanie podľa Živnostenského zákona mnohým, najmä menším združeniam, môže ich fungovanie z hľadiska zvládania administratívy neprímerane skomplikovať).

Osobne sa prikláňam k názoru, že činnosť vykonávaná **v rámci poslania organizácie**, kde je zo stanov zrejmé, že za jej účelom organizácia vznikla, **nie je podnikaním** a netreba si na ňu vybavovať príslušné oprávnenia. To, či sa pritom dosahujú príjmy vyššie ako výdavky, nie je podstatné. Asi najsilnejším argumentom na podporu takéhoto stanoviska je to, že prvotným cieľom vyššie opísaného konania organizácie nie je dosiahnutie zisku, ale propagácia a podpora určitého verejnoprospešného alebo čiastkového cieľa, ktorý s materiálnym ziskom nemá nič spoločné. Čiže ak aj organizácia v rámci plnenia svojich cieľov dosiahne zisk, nepôjde o zisk, s akým rátajú zákony venujúce sa úprave podnikania.

Nezisková a štátom uznaná podstata občianskych združení je totiž ich kvalitatívna konštitutívna črta, určujúca, že ide o tento typ právneho subjektu. Táto vlastnosť vytvára „priestor“, v ktorom prebiehajú všetky aktivity subjektu. Keďže v konečnom dôsledku je výsledok od podnikania kvalitatívne odlišný, nie je právne relevantné, že jednotlivé aktivity v ňom majú niektoré (alebo aj všetky) znaky podnikania.

Samozrejme, základná charakteristika občianskeho združenia (ak nepodniká na základe živnostenského oprávnenia) je jeho globálna neziskovosť. V inom prípade by sa dalo uvažovať aj o tom, že založenie takéhoto združenia je simulácia, ktorá obchádza zákon. Vyššie naznačené úvahy nepriamo podporujú spomenuté ustanovenia Zákona o dani z príjmov. Od dane z príjmov sú totiž oslobodené príjmy daňovníkov, ktorí neboli založení alebo zriadení na podnikanie, plynúce z činnosti, za účelom ktorej daňovník vznikol (pokiaľ je zachovaná úmernosť príjmov k nákladom a nezakladá sa cenová konkurencia voči iným osobám). I keď daňové zákony s definíciou podnikania priamo nesúvisia, takáto konštrukcia daní tiež naznačuje úvahy zákonodarcu vzhľadom na chápanie podnikania v užšom zmysle slova.

Na základe toho, čo sme uviedli, možno teda konštatovať, že:

- Nadácie a neinvestičné fondy nemôžu žiadať o živnostenský list alebo zápis do Obchodného registra, nemôžu podnikateľ. Ich príjmy však môžu pochádzať z rôznych aktivít súvisiacich s ich činnosťou (vtedy nejde o podnikanie).
- Nadácie môžu navyše prenajímať svoj majetok, organizovať verejné zbierky, lotérie a podobné hry, organizovať rôzne kultúrne a športové akcie aj v oblastiach mimo svojej činnosti, ak touto činnosťou účinnejšie využijú vlastný majetok. Výnosy z takýchto akcií sa však môžu použiť len na všeobecne prospešný účel, kvôli ktorému sa nadácia zriadila.
- Neziskové organizácie poskytujúce všeobecnoprospešné služby môžu podnikateľ, môžu žiadať o zápis do Obchodného registra alebo o vydanie živnostenského oprávnenia. Týmto však nesmie byť ohrozená kvalita, rozsah a dostupnosť ich verejnoprospešných služieb a celý zisk sa musí reinvestovať do verejnoprospešnej oblasti.

- Občianske združenia môžu podnikať a takisto môžu žiadať o registrovanie podľa príslušných „podnikateľských“ zákonov. Využitie zisku, okrem vlastných stanov, neobmedzujú nijaké iné ustanovenia. Ak však vykonávajú činnosť, za účelom ktorej vznikli, aj keď majú z tejto činnosti príjem, nepôjde o podnikanie.

**Neziskové organizácie hrajú v demokratických spoločnostiach významnú úlohu. Je dôležité, aby zákony krajiny plne umožňovali vznik a činnosť občianskych organizácií. Keďže mnohé z týchto organizácií slúžia verejnému prospechu, mala by im legislatíva umožňovať daňové a iné zvýhodnenia. Aby sa však zabránilo zneužitiu zvláštnych privilégií, ktoré získali, a aby sa zabezpečila dôvera verejnosti voči neziskovému sektoru, treba takéto organizácie primerane regulovať a verejne kontrolovať. Na dosiahnutie takýchto cieľov môže výrazne pomôcť jednoduchá a prehľadná legislatíva.**

#### Použitá literatúra

- I. Malý: „Neziskové organizácie a ich postavenie z hľadiska daní“, DAN 94, 6, str. 1.
- J. Prusák: „Teória práva“, Bratislava, vydavateľské oddelenie PFUK 1995, str. 50.
- E. Barányi: „Uplatniteľnosť druhej a tretej generácie ľudských práv podľa Ústavy Slovenskej republiky“, Právny obzor 1995, 1.
- J. Drgonec: „Požítivny záväzok štátu a možnosti jeho uplatnenia pri zabezpečení práv priznaných Ústavou SR“, Bulletin slovenskej advokácie 1996, 2.
- Z. Magurová: „Legislatíva tretieho (neziskového) sektora na Slovensku“, Právny obzor 96, 3, str. 199.
- viď napr. V. Knapp: „Právnické osoby“, Právnik 1995, 10–11, str. 986.
- o. i. L. Salamon: „America’s nonprofit sector“, The John Hopkins University 1992.
- Z. Magurová: Právny obzor 96, 3, str. 213.
- viď M. Ukrop: Ekonomický a právny poradca podnikateľa 1997 10–11, komentár k Zákonu o neinvestičných fondoch, str. 6–9.
- viď Publikáciu Centra na podporu miestneho aktivizmu: „Stimulujúce ekonomické podmienky pre fungovanie NGO“, „Daň z príjmov“, 1. a 2. časť, júl 1996.
- viď tamtiež – 2. časť, august 1996, str. 27.
- znaky podnikania spracované podľa – Kolektív: „Obchodný zákonník s podrobným komentárom“, Vydavateľstvo Práca s.r.o. 1996.
- pozri M. Bútora – Z. Fialová – P. Demeš: Kampaň „Tretí sektor SOS“ – Tretí sektor a dobrovoľníctvo, 1997, 2, vydalo Centrum pre analýzu sociálnej politiky.
- pozri B. Gallop – E. Kemp: „Review and recommendations on the proposed Slovak law on foundations prepared by European Foundation Centre and Loef Claeys Verbreke, Brussels, May 1996.

# REGISTER

(Podčiarknuté je číslo strany, na ktorej sa pojem vysvetľuje prvýkrát alebo kde sa o ňom rozpráva podrobnejšie. Viac čísiel za pojmom znamená, že sa o ňom hovorí obširnejšie na viacerých stranách.)

Agresivita	<u>112</u> , 116	Klient	70
Aktívne počúvanie	39, 115, <u>125</u>	Kohézia	<u>40</u>
Analýza	<u>57</u>	Komunikácia	77, <u>109</u>
– silového poľa	<u>57</u>	– interpersonálna	<u>110</u>
– STEP	<u>57</u>	– masová	<u>90</u>
– SWOT	<u>57</u> , 58	– neverbálna	<u>110</u>
Argumentácia	95, <u>130</u>	– typy	<u>110</u>
Asertivita	<u>114</u>	– verbálna	<u>110</u>
– asertívne práva	<u>124</u>	– komunikačné šumy	<u>79</u> , 91
– asertívne správanie	<u>116</u>	– komunikačné mýty	<u>133</u>
Briefing	<u>99</u>	Konflikt	42, 113, <u>127</u> , 165, 194
Boardy	<u>29</u>	Konsenzus	49, 150, <u>155</u> , 194
 		Kontrola verejnosťou	171, 179
Ciele	62, <u>63</u> , 64, <u>72</u> , 73	Kooperácia	141, 150
Cieľová skupina	<u>92</u> , 95	Koučovanie	<u>147</u> , 195
Členská organizácia	<u>175</u>	Kritika	<u>120</u> , 117
 		Kríza	<u>16</u> , 17
Daňové úľavy a zvyhodnenia	<u>176</u> , 183	 	
Delegovanie	<u>147</u> , 193	Legislatíva	190
Dobrovoľníctvo	11, <u>160</u>	Líder	47, <u>143</u> , 195
Empowerment	<u>152</u> , 193	Manažér	<u>142</u> , 143, 144
Etika	104	Manažérska mriežka	<u>145</u>
 		Manipulácia	<u>105</u> , 144
Facilitácia	<u>151</u> , 194	Marketing	<u>69</u> , 85, 195
Facilitátor	<u>151</u>	– druhy	<u>78</u>
Fázy		– marketingový plán	<u>82</u>
– vývoja skupiny/tímu	<u>41</u>	– riadenie marketingu	<u>81</u>
– zrelosti človeka	<u>141</u>	Mediálne stratégie	<u>91</u>
 		Médiá	<u>89</u>
Groupthink	<u>43</u>	Mimovládna organizácia	<u>13</u>
 		Misia	<u>21</u> , 195
Hlasovanie	<u>155</u>	Moc	25, 141, <u>157</u>
Hodnotenie	<u>117</u>	Motivácia	<u>37</u> , 143
Imidž	73, <u>103</u>	Nadácia	<u>174</u> , <u>181</u>
Informácia	<u>96</u>	Negergia	<u>39</u>
Interpretácia	<u>95</u>	Neverbálna komunikácia	<u>110</u>
Interview	<u>100</u>	Nezisková organizácia	11, 12, 177, <u>179</u>

Neziskové podnikanie	187	Správanie	<u>112</u>
Neziskové právo	<u>173</u>	Správna rada	<u>27</u> , <u>175</u> , 193
Neziskový sektor	<u>161</u>	Strategické plánovanie	<u>53</u> , 86
Občianske združenie	<u>174</u>	Stratégia	<u>53</u> , 196
Obsah	<u>111</u> , <u>129</u>	- kroky	<u>56</u>
Ocenenie	<u>119</u>	- modely	<u>55</u>
Organizácia	15, 175	- otázky	<u>61</u>
- organizačná zmena	<u>16</u>	Súdržnosť skupiny / tímu	<u>40</u>
- organizačný rozvoj a formy	<u>15</u>	Synergia	<u>39</u> , 47, 196
Osobnosť	<u>140</u>	Tím	33
- osobnostné črty	<u>140</u> , 142	- efektívnosť	<u>39</u> , <u>46</u>
- osobnostný rozvoj	<u>141</u>	- roly	<u>46</u> , 48, 49, 50, 51
Pasivita	113, 116	- rozvoj	34
Poslanie	<u>63</u>	- vývoj tímu	41
Potreby	<u>36</u> , <u>37</u> , 113, 114, 135, 137	Tlačová konferencia	<u>98</u>
Právne tradície	<u>173</u>	Tlačová správa	<u>100</u>
Právnická osoba	182, 183, 186	Trh	<u>70</u>
Právny subjekt	<u>176</u>	Úloha	<u>36</u>
Proces	66, <u>111</u>	Vedenie ľudí	<u>135</u>
Produkcia	<u>70</u>	- facilitatívne vedenie	<u>150</u>
Produkt	70, <u>73</u>	- situačné vedenie	<u>146</u> , 147, 149
- cena produktu	<u>82</u>	- stratégie vedenia	<u>145</u>
- charakter produktu	<u>73</u>	- štýly vedenia	<u>146</u> , <u>147</u>
- nehmotný produkt	<u>74</u>	Verejnoprospešná organizácia	<u>175</u> , <u>176</u> , <u>182</u>
- život produktu	<u>75</u>	Vízia	62, <u>63</u> , 151, 196
Propaganda	<u>83</u>	Vodca	<u>136</u> , <u>142</u>
Public relations	<u>83</u> , 195	Vodcovstvo	<u>136</u> , <u>138</u> , 141
Rámcovanie témy	<u>94</u>	Vzťahy s verejnosťou	<u>83</u> , 85
Reakcie	<u>112</u>	Združenie	<u>174</u> , <u>180</u>
Registrácia	<u>23</u> , <u>174</u>		
Reklama	<u>85</u> , 97		
Reprezentácia organizácie	<u>106</u>		
Riadenie			
- marketingu	<u>81</u>		
- organizácie	<u>135</u>		
Riešenie konfliktov	<u>127</u>		
Roly	<u>46</u> , 48, 49, 50, 51, 136		
Rozhodovanie	147, 150, 153, <u>154</u> , <u>155</u> , 175		
Skladanie účtov	171, <u>179</u>		
Skupina	19, <u>35</u> , 37		
Služby	70, <u>75</u>		
- poskytovatelia	<u>75</u>		
Spätná väzba	103, <u>117</u>		
Spolupráca	141		
Správa	<u>95</u>		



# Slovníček nových pojmov

Predkladáme vám slovníček cudzích pojmov, s ktorými sa môžu neziskové organizácie často stretnúť. Niektoré sú prebraté z latinčiny, väčšina však z angličtiny, pretože práve ona sa v posledných rokoch stáva čoraz výraznejšie dorozumievacím jazykom neziskového sektora. Niektoré výrazy sú už zaužívané a bežné, iné ešte len predznamenávajú vzrušujúci obraz toho, s čím sa budú organizácie pri rozvoji neziskového sektora stretávať.

**Accountability** – „zúčtovateľnosť“, v širšom zmysle skladanie účtov verejnosti alebo určitej cieľovej skupine, umožňujúce kontrolu neziskových organizácií a podnecujúce priehľadnosť aktivít. Voľne by sa dalo hovoriť o zodpovedaní sa, zodpovednosti voči niekomu nielen z pracovného hľadiska, ale v širšom kontexte aj z hľadiska etického.

**Advokácia** – obrana záujmov, programová stratégia, ktorá doslova znamená „hájiť vec druhého“. Čoraz častejšie sa u nás objavujú organizácie, zamerané na obranu práv či záujmov niekoho či niečoho, napríklad organizácia, zameraná na ochranu práv obyvateľov z oblastí výstavby veľkých vodných diel.

**Audit** – formálna kontrola všetkých finančných záznamov a aktivít organizácie, ktorú vykoná objektívny, oficiálny, verejný audítor. Uskutočnený audit by mal byť zárukou priehľadnosti fungovania organizácie.

**Board of directors** – správna rada, ľudia, ktorí sú právne, morálne a finančne zodpovední za to, že organizácia zabezpečuje plnenie svojej misie, za to, že misia bude stále zodpovedať potrebám cieľovej komunity a/alebo členov organizácie. Predstaviteľom správnej rady je jednotlivec s autoritou v organizácii. Správna rada (alebo rada riaditeľov) volí predstaviteľov neziskových organizácií – predsedu rady, prezidenta alebo výkonného riaditeľa, jedného či viac viceprezidentov, sekretára a finančného správcu.

**Budget** – rozpočet, výkaz predpokladaných nákladov a príjmov, ktorý sa zvyčajne spracúva na jeden rok, na konkrétny program alebo akciu.

**Deficit** – stav, keď sa na konci finančného roku ukáže, že organizácia utratila viac peňazí, než získala.

**Delegovanie** – prenesenie zodpovedností a právomocí (smerom zhora nadol) s cieľom výraznejšie zapojiť ľudí do práce a zvýšiť efektivitu práce.

**Direct action** – priama akcia, zvyčajne „na mieste činu“ alebo v prítomnosti pôvodcu problému, ktorej cieľom je priniesť svedectvo o probléme, poukázať na významné porušovanie zákona, ľudských práv či ničenie prírody, a tak pritiahnuť pozornosť verejnosti.

**Empowerment** – „splnomocnenie“, „posilnenie“ – odovzdanie moci ľuďom tak, aby sa cítili dostatočne silní (na úrovni psychického prežívania) na realizáciu cieľov. Tento prístup

vychádza z poznania skutočnosti, že ľudia, ktorí sú si vedomí svojej sily a vážia si sami seba vytvoria kvalitnejší tím ako skupina bezmocných ľudí.

**Endowment** – základina, určité uložené množstvo peňazí, ktoré zabezpečí príjem organizácie (nadácie) alebo pokrytie niektorého z jej programov. Základ dotácie ostáva nedotknutý a úroky z tohto základu sa používajú ako príjem.

**Evaluation** – hodnotenie, štúdia alebo prieskum, ktorý určí, či boli ciele programu naplnené, používajúc na to objektívne získané kvantitatívne údaje.

**Executive director** – výkonný riaditeľ, teda zamestnanec, zamestnaný správnu radou, ktorý je zodpovedný za každodenné fungovanie organizácie. Zodpovedá sa správnej rade a presadzuje jej „strategickú politiku“. Ostatní zamestnanci sa zodpovedajú jemu.

**Facilitácia** – „uľahčovanie“, riadenie a štruktúrovanie procesu, ktorý vytvára rámec na vznik kvalitnejšieho obsahu. Facilitatívny prístup v diskusii určuje pravidlá, ale nezasahuje do toho, o čom budú partneri diskutovať.

**Fiškálny rok** – 12 mesačné obdobie, pre ktoré sa robí rozpočet. Môže, ale nemusí sa zhodovať s kalendárnym rokom.

**Fundraising** – získavanie prostriedkov na činnosť organizácie, zabezpečovanie finančných zdrojov.

**Grass-root organizácia** – organizácia na najnižšej miestnej úrovni, vznikajúca z miestnych potrieb.

**Groupthink** – negatívny jav „kolektívneho myslenia“, keď jednotlivci z obavy pred mienkou celku prestávajú prejavovať svoje názory a dopúšťajú sa chýb; uprednostnenie kolektívnej osobnosti pred individuálnou.

**Image, imidž** – „obraz“, vnímanie osobnosti, správania a výzoru jednotlivca alebo organizácie, často zužované len na vonkajší prejav (oblečenie, účes).

**Kohézia** – súdržnosť (napríklad členov v skupine); jeden z faktorov, podporujúcich synergiu v tíme.

**Kompetencia** – schopnosť a možnosť niečo urobiť.

**Konflikt záujmov** – konflikt, vznikajúci vtedy, keď niekto uprednostní osobný záujem pred záujmom neziskovej organizácie; nevhodné, nezákonné alebo protirečivé využitie členov organizácie alebo hodnôt (napríklad mena, reputácie), ktoré organizácia reprezentuje.

**Konsenzus** – všeobecná dohoda a súdržnosť, založená obyčajne na diskusii, ktorá sa opiera o dôveru, vzájomný rešpekt a toleranciu. Konsenzus neznamená jednomyselnosť, ale záväzok voči prijatému rozhodnutiu a schopnosť napredovať. Na rozdiel od jednomyselného rozhodnutia, rozhodnutie prijaté pomocou konsenzu nie je nevyhnutne „prvou voľbou“ všetkých zúčastnených.

**Konštituenti** – skupina ľudí, pre ktorých sú určené programy a zdroje organizácie, tiež klienti alebo voliči. V organizáciách typu „advocacy“ sú klienti skupinou ľudí, v ktorých mene organizácia vystupuje, napríklad seniorská nezisková organizácia zastupuje záujmy adresátov svojho snaženia, čiže starších občanov.

**Koučovanie** – vedenie, stimulovanie spolupracovníkov a podriadených, vyznačujúce sa silným zameraním na výkon, ako aj na podporu pracovníkov.

**Líder** – vodca; ten, kto má nasledovníkov; osoba, ktorá dokáže ovplyvniť konanie iných.

**Marketing** – proces strategickej komunikácie, ktorý pomáha ostatným (klientom) pochopiť a oceniť vaše služby.

**Members of the board (trustees, fiduciaries)** – členovia správnej rady; voľne: tí, ktorým bola zverená dôvera.

**Misia** – špecifické formulovanie poslania, identity, cieľov a hlavných prístupov, ktoré organizácia použije na dosiahnutie svojich zámerov. Je to jasné stanovenie cieľov organizácie a sformulovanie toho, čomu venuje svoje zdroje, čas a talent.

**Negergia** – negatívna energia, prameniaca z nevyužitia možností tímu, opak synergie. Vychádza z princípu, že proti sebe pôsobiace sily sa odčítajú a výsledok snaženia skupiny, v ktorej proti sebe bojujú či pôsobia jednotliví členovia, je záporný.

**Non-governmental organization, NGO** – mimovládna organizácia, ktorá je nezávisle registrovaná a prostredníctvom plnenia svojej misie slúži nejakému verejnému účelu, napríklad ochrane zdravia, vzdelávaniu, umeniu, sociálnej pomoci, zamestnanosti či obrane určitých záujmov.

**Non-profit, not-for-profit organization** – nezisková organizácia, ktorej hlavným cieľom nie je vytvárať zisk pre členov, ale zisk, ktorý bude využitý na naplnenie misie.

**Participácia** – zapojenie sa do procesu (politického, pracovného) a plnohodnotná účasť na ňom nielen z hľadiska realizácie, ale aj z hľadiska určovania cieľov a spolurozhodovania v procese.

**Pledges** – záväzný prísľub poskytnúť určité množstvo peňazí v mesačných, štvrtročných alebo ročných splátkach počas určeného časového obdobia, prípadne do určitého dátumu.

**Public awareness** – úroveň poznania verejnosti; všeobecná znalosť, osvojenie si poznatkov a uvedomovanie si určitých problémov i možných riešení, ktoré môže vyústiť do aktivít verejnosti.

**Public relations** – vzťahy s verejnosťou, osobitná oblasť práce s verejnosťou, zameraná na vytváranie harmónie medzi organizáciou a prostredím.

**Sponsoring, sponzorstvo** – poskytovanie grantov alebo inej finančnej podpory s cieľom podporiť určité oblasti neziskových aktivít.

**Staff member** – člen tímu, personálu. Platený alebo dobrovoľný zamestnanec organizácie, ktorý napĺňa „strategickú politiku“ danú správnou radou pod vedením výkonného riaditeľa.

**Stakeholder** – zainteresovaná osoba, doslova „držiteľ podielu“. Ide o jednotlivca alebo skupinu, ktorí sú určitým spôsobom zainteresovaní v organizácii, zaujímajú sa o jej činnosť, prípadne môžu nejakým spôsobom (pozitívne alebo negatívne) ovplyvniť výsledok jej snaženia.

**Stratégia** – sled aktivít, ktoré opisujú poradie hlavných aktivít navrhnutých tak, aby organizáciu viedli k plneniu daných zámerov a misie. Stratégia sa rozpracováva na základe zvažovania celkovej kapacity organizácie.

**Strategický plán** – písomný dokument, ktorý analyzuje súčasnú situáciu a budúce alternatívy organizácie, načrtáva rozhodnutia, ktoré musia urobiť vrcholní predstavitelia organizácie, aby mohla organizácia naplniť svoju misiu.

**Synergia** – sčítanie energie, využitie jednotlivých vkladov (napríklad členov tímu) tak, že výsledok je viac než len súčtom ich aktivít. Synergia sa dosahuje prostredníctvom tímovej spolupráce a efektívneho vedenia.

**Vízia** – opis ideálnej situácie alebo podmienok pre organizáciu, komunitu alebo krajinu, ktoré chce organizácia dosiahnuť.

**Volontariát** – dobrovoľníctvo, dobrovoľný sektor.

# O autoroch

**Aleš Bednařík**, psychológ, tréner Partners for Democratic Change – Slovakia.

Vyštudoval psychológiu na Filozofickej fakulte Univerzity Komenského v Bratislave. Diplomovú prácu robil v odbore poradenstva a psychoterapie. Absolvoval dlhodobý výcvik v psychoterapii, zameraný na človeka (tzv. rogeriánsky výcvik). Pracoval v Psychologicko-pedagogickej poradni v Petržalke, kde sa venoval práci s problémovou mládežou, pripravoval tábory hnutia Strom života a Brontosaurus. Od roku 1994 pracuje v neziskovej organizácii Partners for Democratic Change Slovakia – Centrum prevencie a riešenia konfliktov ako tréner, facilitátor a konzultant. Zameriava sa najmä na oblasť komunikácie, riešenia konfliktov a rozvoja ľudských zdrojov. Má skúsenosti s prácou pre desiatky neziskových organizácií, samospráv a veľkých firiem.

**Martin Bútora**, sociológ a spisovateľ.

Vyštudoval FFUK v Bratislave, habilitoval sa na Karlovej univerzite v Prahe. V rokoch 1991 – 1996 pôsobil ako pedagóg najprv na Fakulte sociálnych vied KU v Prahe, neskôr na Fakulte humanistiky, katedre politológie Trnavskej univerzity. Bol spoluzakladateľom hnutia Verejnosť proti násiliu, v rokoch 1990 – 1992 bol riaditeľom sekcie pre ľudské práva v Kancelárii prezidenta ČSFR. V rokoch 1995 – 1997 bol podpredsedom Slovenského centra P.E.N.-klubu. Popri sociologických textoch, knižných i časopiseckých, vrátane dvoch knižných monografií, je autorom literárnych a publicistických diel. Od roku 1997 je na čele Inštitútu pre verejné otázky v Bratislave.

**Ján Hrubala**, advokát a mediátor, v súčasnosti pracuje pre organizáciu Partners for Democratic Change – Slovakia.

Absolvoval Právnickú fakultu UPJŠ v Košiciach a niekoľko krátkodobých stáží, zameraných na štúdium súdnych systémov a možnosti mimosúdneho riešenia sporov v SRN a USA. V rokoch 1988 až 1996 bol sudcom. Pracoval na Okresnom i Krajskom súde v Banskej Bystrici, pracoval ako podpredseda Okresného súdu v Banskej Bystrici (1991 – 1993) a podpredsedom Krajského súdu v Banskej Bystrici pre trestnoprávny úsek (1993 – 1995). Roku 1995 bol zvolený za predsedu stredoslovenskej sekcie stavovskej organizácie sudcov – Združenia sudcov Slovenska. Advokátom sa stal v roku 1996.

Bol členom niekoľkých legislatívnych komisií, zameraných na novelizáciu trestného práva. Publikoval v odborných časopisoch Justičná revue a v časopise Združenia sudcov Slovenska Justin, je spoluautorom knihy *Občan a demokracia*.

V súčasnosti sa špecializuje najmä na mediáciu ako na jeden z mimosúdnych spôsobov riešenia sporov a vedie projekt komerčnej mediácie. Ako tréner sa špecializuje najmä v tejto oblasti, ako i v oblasti zvyšovania právneho vedomia (tzv. street law). Spolupracuje s viacerými mimovládnyimi, najmä environmentálnymi organizáciami v právnom poradenstve. Venuje sa tiež problematike ochrany menších a ľudských práv.

**Ingrid Jalčová**, odborníčka v oblasti marketingu a daňového poradenstva.

Vyštudovala Ekonomickú univerzitu v Bratislave. V neziskovom sektore pracovala od roku 1992, predovšetkým v oblasti organizačného rozvoja, marketingu a financií. Počas štúdií sa v študentskej organizácii IAESec zaoberala rozvojom ľudských zdrojov a marketingom. V roku 1994 začala pracovať v nadácii Partners for Democratic Change – Centrum prevencie a riešenia konfliktov, kde sa tiež venovala marketingu. Od roku 1997 je zamestnankyňou firmy Arthur Andersen, kde sa zaoberá daňovým poradenstvom.

**Vladimír Labáth**, hlavný tréner Partners for Democratic Change – Slovakia a riaditeľ s.r.o. ARK, Prvá mediačná spoločnosť.

Študoval liečebnú pedagogiku, po ukončení dlhodobého výcviku v skupinovej psychoterapii pracoval ako terapeut a poradca. Založil a spoluzakladal niekoľko odborných pracovísk, napríklad Denné centrum STROM, Katedru sociálnej práce na PdF UK, Nadáciu Alternatíva. V rokoch 1992 – 1994 pôsobil ako poradca Spojených holandských fondov pre Slovensko. Od roku 1985 je lektorom výcvikov v komunikácii a osobnostnom rozvoji, neskôr výcvikov v skupinovej psychoterapii. Po niekoľkých študijných pobytoch v zahraničí sa zaoberá aj problematikou konfliktov, organizačným správaním a prácou s ľudskými zdrojmi. Viedol tréningy v Maďarsku, Litve, Slovinsku, USA. Má skúsenosti s tvorbou, realizáciou a posudzovaním tréningových projektov, poradenstvom a alternatívnym riešením sporov v mimovládnych i komerčných organizáciách.

Je členom redakčnej rady časopisu Efeta a poradcom pre Journal of Emotional and Behavioral Problems. Je autorom a spoluautorom 5 kníh a asi 25 odborných článkov publikovaných doma a v zahraničí, viacerých tréningových manuálov, simulácií a hier.

**Dušan Ondrušek**, riaditeľ organizácie Partners for Democratic Change – Slovakia.

Absolvent štúdia psychológie Univerzity Komenského v Bratislave, kde neskôr pracoval 15 rokov vo výskume altruizmu a účinnosti rôznych typov tréningov. V roku 1997 absolvoval semestrálny postdoktorandský pobyt na Univerzite Johns Hopkins v Baltimore, USA, kde sa venoval výskumu organizačného rozvoja neziskových organizácií. Od roku 1982 pôsobil ako lektor a tréner hlavne v oblasti tréningov zameraných na osobnostný rozvoj, od roku 1990 sa trénersky zameriava prevažne na oblasť organizačného rozvoja, riadenia ľudských zdrojov a alternatívnych spôsobov riešenia konfliktov. Lektorsky a konzultačne pôsobí prevažne v oblasti mimovládnych organizácií, ale pracuje tiež v komerčnej oblasti a vo sfére štátnych inštitúcií. Má rozsiahlu medzinárodnú skúsenosť, ako tréner a facilitátor doteraz pracoval v 22 krajinách (USA, Holandsko, Rusko, Thajsko atď.) a pôsobil tiež ako konzultant pre United Way International a pre Ford Foundation.

Je autorom a spoluautorom 3 kníh a vyše 30 odborných článkov publikovaných doma a v zahraničí, má bohaté skúsenosti s prípravou, realizáciou a hodnotením tréningových projektov k problematike rozvoja ľudských zdrojov a s prípravou a realizáciou a hodnotením koncepcií organizačných a systémových zmien.

**Zora Pauliniová**, environmentalistka, publicistka a trénerka.

Vyštudovala Fakultu architektúry SVŠT, neskôr absolvovala postgraduálne štúdiá „Manažment životného prostredia“ a „Environmentálna politika v medzinárodnom kontexte“. Dlhodobu sa zaujíma o životné prostredie, neziskový sektor, prácu s médiami a výchovu k tvorivosti. V 80-tych rokoch pracovala ako aktivistka a vedúca projektov vo viacerých kampaniach (proti negatívnym dopadom VD Gabčíkovo, vplyvom reklamy či automobilizmu atď.). Spolupracovala s niekoľkými environmentálnymi organizáciami a nadáciami (Greenpeace, Sasakawa Peace Foundation), pripravovala tábory pre mladých ľudí a rodičov s deťmi (Strom života, Brontosaurus, Táborová škola Lipnice). Pracovala ako publicistka na voľnej nohe i ako autorka a editorka (knížka Ako zachrániť Zem, publikácie Bratislava/nahlas, Ochrana prírody). Absolvovala viacero študijných pobytov v zahraničí, zameraných na environmentálnu žurnalistiku, medzisektorovú spoluprácu a vzťahy s verejnosťou. Posledných päť rokov pracuje ako trénerka, facilitátorka a konzultantka (najmä v oblasti rozvoja ľudských zdrojov, komunikácie či práce s médiami) pre neziskové organizácie, predstaviteľov miestnej samosprávy i manažérov firiem.

**Jana Pružinská**, senior trénerka Partners for Democratic Change – Slovakia.

Vyštudovala Filozofickú fakultu Univerzity Komenského v Bratislave, odbor psychológia. Po ukončení štúdia pôsobila 12 rokov na Psychologickom ústave Univerzity Komenského, kde sa venovala výskumnej, pedagogickej a praktickej činnosti. (Psychologická poradňa pre vysokoškolákov.) V oblasti neziskových organizácií začala pôsobiť od roku 1992. Bola zakladajúcou členkou nadácie Alternatíva a jej prvou prezidentkou (1992 – 1993). V tejto oblasti sa tematicky venuje tímovej práci, tvorbe tímov, vedeniu ľudí, komunikácii a alternatívnemu riešeniu konfliktov. Realizovala projekty zamerané na rozvoj občianskej spoločnosti – Emerging Leaders Forum (Košice 1995, 1996) a vzdelávanie sociálnych pracovníkov (Phare – Training of Social Workers, Social Services and Minimum Standards, 1997).

Absolvovala študijný pobyt v USA (San Diego), zameraný na riešenie konfliktov. Je autorkou monografie o poradenskom procese a viacerých článkov z danej oblasti.

**Kenneth Sinclair**, právny expert organizácie ICNL.

Pracoval ako komerčný advokát v problematike medzinárodných transakcií a imigračných zákonov, neskôr ako konzultant pre Úrad najvyššieho komisára pre utečencov pri OSN. V súčasnosti pôsobí ako riaditeľ programov ICNL (Medzinárodné centrum pre neziskové právo) pre strednú a východnú Európu. V minulosti učil právnu teóriu na KU v Prahe a ako konzultant pracoval na viacerých projektoch právnych reforiem, najmä v súvislosti s prípravou nových zákonov v Čechách, na Slovensku, v Maďarsku, Poľsku a v pobaltských krajinách.

**Mária Zelenáková**, trénerka Partners for Democratic Change – Slovakia.

Po absolvovaní Stavebnej fakulty Slovenskej technickej univerzity vyštudovala postgraduálny odbor environmentalistika na Prírodovedeckej fakulte UK v Bratislave, kde dva roky pôsobila ako vysokoškolská učiteľka na katedre ekosozológie a fyziotaktiky.

Skúsenosti s prácou v neziskovom sektore získala už pred nežnou revolúciou v Slovenskom zväze ochrancov prírody a krajiny. Počas pôsobenia na univerzite viedla Centrum environmentálnej výchovy SOFRON a pôsobila ako lektorka environmentálnej výchovy. Zároveň pracovala pre Slovenskú riečnu sieť, Spoločnosť pre trvalo udržateľný život – STUŽ a v Mestskom výbore SZOPK v Bratislave. Od roku 1995 pracuje ako trénerka, facilitátorka, konzultantka a manažérka projektov v Partners for Democratic Change – Slovakia, zameraných hlavne na medzisektorovú spoluprácu a riešenie komunitných problémov. V súčasnosti pôsobí aj ako členka správnej rady Nadácie občianskej spoločnosti – Open Society Foundation a programovej rady nadácie ETP.

## Čítanka pre neziskové organizácie

Aleš Bednařík	Efektívna komunikácia
Martin Bútora	Tretí sektor vo svete a u nás
Ján Hrubala	Neziskové právo vo svete a u nás
Inge Jalčová	Marketing v neziskových organizáciách
Vlado Labáth	Vedenie ľudí a riadenie organizácií
Dušan Ondrušek	Čo sú to neziskové organizácie Organizačný rozvoj a formy neziskových organizácií
Zora Pauliniová	Vzťahy s verejnosťou a práca s médiami
Jana Pružinská	Tvorba a rozvoj tímu
Kent Sinclair	Neziskové právo vo svete a u nás
Mária Zelenáková	Strategické plánovanie organizácií

Vydalo Centrum prevencie a riešenia konfliktov, Partners for Democratic Change – Slovakia s finančnou podporou Nadácie pre občiansku spoločnosť z programu Democracy Network.

Kolektív autorov: © 1998 Aleš Bednařík, Martin Bútora, Ján Hrubala, Inge Jalčová, Vlado Labáth, Dušan Ondrušek, Zora Pauliniová, Jana Pružinská, Kent Sinclair, Mária Zelenáková  
Vedúci autorského kolektívu: Dušan Ondrušek

Editorka: Zora Pauliniová

Ilustrácie: Vladimír Labáth

Redigovala: Zuzana Mojžišová

Jazykové korektúry: Mária Ďurisová

Obálka a grafický dizajn: Zuzana Čičelová

Tlač: Peter Prekop Print Production

1. vydanie, Bratislava 1998

Všetky práva sú vyhradené