

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

Katedra studií občanské společnosti

**Bc. Zdeňka Jirků**

**Sociální kapitál organizací občanské společnosti:  
Interorganizační vztahy napříč sektory**

*Diplomová práce*

Vedoucí práce: **Ing. Ondřej Matyáš, Ph.D.**

Praha 2013

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně. Všechny použité prameny a literatura byly řádně citovány. Práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text.

V Praze dne 27. června 2013

Bc. Zdeňka Jirků.....

## **Poděkování**

Chtěla bych tímto poděkovat Ing. Ondřeji Matyášovi, Ph.D. a PhDr. Tereze Pospíšilové, M.A., Ph.D. za jejich vstřícnost a cenné rady. Poděkování patří i mé rodině a přátelům za vytrvalou pomoc a podporu a v neposlední řadě děkuji všem respondentům, kteří si udělali čas a poskytli mi rozhovor.

## **OBSAH**

1. ÚVOD.....	1
2. TEORETICKÁ ČÁST .....	4
2.1. Co je to sociální kapitál?.....	4
2.1.1. Tři klasické koncepce sociálního kapitálu a jejich srovnání .....	4
2.1.1.1. Pierre Bourdieu.....	5
2.1.1.2. James Coleman.....	6
2.1.1.3. Robert Putnam .....	6
2.1.2. Individuální a kolektivní sociální kapitál .....	7
2.1.3. Individuální pojetí: sociální kapitál, zdroje a síť .....	8
2.1.3.1. Zdroje .....	10
2.1.3.2. Sociální síť .....	11
2.2. Sociální kapitál organizací a interorganizační vztahy .....	13
2.2.1. Jaký sociální kapitál organizací?.....	14
2.2.1.1. Jaké sociální síť? .....	15
2.2.2. Interorganizační vztahy .....	16
2.2.2.1. Stručný přehled literatury o interorganizačních vztazích.....	16
2.3. Vnější sociální kapitál organizací občanského sektoru .....	19
2.3.1. Pojem občanská společnost a organizace občanské společnosti.....	20
2.3.2. Interorganizační vztahy OOS a jejich specifika.....	22
2.3.2.1. Motivy pro vznik interorganizačních vztahů.....	23
2.3.3. Mezisektorová spolupráce a její konkrétní podoba.....	25
3. EMPIRICKÁ ČÁST .....	28
3.1. Metodologie .....	28
3.1.1. Výzkumné otázky.....	28
3.1.2. Výzkumný vzorek .....	31
3.1.3. Výzkumné metody, metody zpracování a vyhodnocování dat .....	32

3.1.4.	Hodnocení kvality výzkumu .....	33
3.1.5.	Etika výzkumu.....	34
3.2.	Analýza .....	35
3.2.1.	Představení OOS .....	35
3.2.1.1.	Nejvýznamnější OOS v Táboře.....	39
3.2.2.	Vazby OOS s místní a krajskou samosprávou .....	40
3.2.3.	Vazby OOS s firmami .....	47
3.2.4.	Vazby mezi OOS.....	50
3.2.5.	Faktory ovlivňující vytváření vazeb.....	57
3.2.5.1.	Jaké další faktory ovlivňují vytváření interorganizačních vztahů? .....	64
4.	Výsledky a doporučení .....	67
4.1.	Převažující charakteristiky interorganizačních vztahů .....	67
4.2.	Klíčové faktory ovlivňující interorganizační vztahy .....	69
4.3.	Doporučení pro další výzkum.....	70
5.	Závěr .....	72
6.	Seznam použité literatury a zdrojů .....	75
	Přílohy.....	80
	Příloha č. 1: Seznam otázek .....	80
	Seznam obrázků, tabulek a grafů .....	83
	Medailon autorky.....	84
	Seznam důležitých jmen a pojmů .....	85
	Rejstřík.....	88

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá sociálním kapitálem organizací občanského sektoru, který je zde představen jako strategie organizací občanského sektoru, jak naplňovat své cíle a poslání prostřednictvím síťování a vytváření vazeb s klíčovými subjekty ve svém okolí. Na příkladu organizací občanského sektoru poskytujících služby v městě Tábor diplomová práce nabízí vhled do problematiky vytváření a udržování interorganizačních vztahů se subjekty napříč všemi sektory, a tím budování vnějšího sociálního kapitálu organizací. V teoretické části jsou představeny teorie sociálního kapitálu a interorganizačních vztahů s ohledem na specifikace organizací občanského sektoru. Ve výzkumné části jsou prezentovány zjištění z kvalitativního šetření, které bylo provedeno pomocí polostrukturovaných rozhovorů se zástupci organizací občanského sektoru, a na závěr jsou shrnuty poznatky a výsledky práce.

## **SYNOPSIS**

The diploma thesis deals with social capital of Civil Society Organizations, which is introduced here as a strategy for achieving the objectives and mission of Civil Society Organizations through networking and building relations with key players in their surroundings. Through the example of Civil Society Organizations providing services in Tábor the diploma thesis provides insight into the problematic of creation and maintenance of interorganizational relations with stakeholders across all sectors and therefore building external social capital of organizations. The theories of social capital and interorganizational relations with regard to the specifications of Civil Society Organizations are presented in the theoretical part of this thesis. The research part presents findings based on qualitative research, which was conducted through semi-structured interviews with representatives of Civil Society Organizations. The findings and results are summarized in the conclusion.

### Klíčová slova

sociální kapitál, interorganizační vztahy, mezisektorová spolupráce, organizace občanského sektoru, síťování, sociální sítě, sociální vazby

### Key Words

social capital, interorganizational relations, cross-sectorial cooperation, civil society organizations, networking, social network, social relations

### Seznam zkratk

NNO: nestátní neziskové organizace

OOS: organizace občanského sektoru

OS: občanský sektor

CSR: Corporate social responsibility

## 1. ÚVOD

Diplomová práce se věnuje tématu sociálního kapitálu organizací občanského sektoru a to z hlediska interorganizačních vztahů napříč třemi sektory společnosti – veřejné správě, soukromé ziskové sféře a občanské společnosti. Není pochyb o tom, že mezi sociálním kapitálem a organizacemi občanského sektoru existuje úzký vztah. Pojem sociální kapitál odkazuje na prvky jako je důvěra, občanský duch, solidarita, ochota sdružovat se a budovat komunitu a organizace občanského sektoru jsou typickou a ústřední formou sdružování, vytvářejí důvěru a posilují postoje, které napomáhají občanské angažovanosti (Evers, 2001).

Dle Hulgarda a Speara (2006) je možné sociální kapitál ve vztahu k organizacím občanského sektoru rozlišit na tři složky: sociální kapitál jako normy a hodnoty; sociální kapitál jako síť a sociální vztahy uvnitř organizací a sociální kapitál vytvářený prostřednictvím vnějších vazeb mezi aktéry a organizacemi patřícími k různým sektorům společnosti: k občanskému, ekonomickému a veřejnému sektoru. Podobně o sociálním kapitálu ve vztahu k organizacím občanského sektoru mluví i Aiken a Spear (2005), když sociální kapitál popisují jako klíčovou strategii, která zvyšuje schopnost organizací občanského sektoru uspokojovat své cíle, přičemž primární částí této strategie je začlenění organizace do svého okolí.

Právě prozkoumání fenoménu vnějšího sociálního kapitálu OOS z hlediska interorganizačních vztahů a interorganizační spolupráce je hlavním cílem této práce. Záměrem je jít do hloubky a důkladně prozkoumat fenomén vnějšího sociálního kapitálu OOS na malém vzorku OOS poskytujících služby v městě Tábor. Cílem tak není vytvořit plošné závěry, které by byly všeobecně uplatitelné, ale spíše popsat, jak vypadá běžný chod organizací ze specifického hlediska interorganizačních vztahů a poukázat, jak je toto hledisko pro hladké fungování OOS nezbytné a neodmyslitelné. Soustředí se přitom na popis charakteristik vytvářených interorganizačních vztahů a zároveň popisují, jak jsou tyto vztahy ovlivňovány vnitřními organizačními charakteristiky OOS.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. V první, teoretické části, představuji ucelený přehled literatury o sociálním kapitálu, interorganizačních vztazích a mezisektorové spolupráci, to vše s ohledem na specifika OOS, které mezi tržními organizacemi a veřejnými institucemi mají jedinečnou pozici, neboť podléhají jak tržním, tak netržním silám. Cílem teoretické části je vytvořit rámec pro uchopení a interpretaci dat získaných z rozhovorů s respondenty na dané téma.



V druhé, analytické části, budu zodpovídat následující dvě výzkumné otázky:

*Jaké jsou charakteristiky interorganizačních vztahů, které si vytvářejí a udržují OOS poskytující služby na území okresu Tábor?* V souladu s literaturou o sociálním kapitálu a interorganizačních vztazích představenou v teoretické části se pokusím zjistit, jakými vazbami OOS disponují a jaké charakteristiky těchto vazeb převládají. Zaměřovat se budu přitom na sílu interorganizačních vztahů a jejich rozmanitost a to ze tří hledisek. Prvním hlediskem je mezisektorová spolupráce, kdy budu zjišťovat, zda OOS vytvářejí vazby spíše s jinými OOS, s tržními organizacemi či s institucemi místní a krajské samosprávy. Druhým hlediskem, které budu zohledňovat, je působnost organizací, s kterými OOS navazují vztahy, tedy zda upřednostňují místní organizace či organizace mimo okres Tábor a mimo Jihočeský kraj. A posledním hlediskem, které budu brát v potaz, jsou motivy, které vedou OOS k navázání vztahů s jinými subjekty.

Druhou výzkumnou otázkou, kterou se budu ve své práci zabývat, je „*Jak vnitřní charakteristiky OOS poskytujících služby na území okresu Tábor ovlivňují vytváření a udržování interorganizačních vztahů?*“ Faktorů, které mají vliv na interorganizační vztahy, je značné množství, nejen organizační charakteristiky, ale i vnější prostředí, v němž organizace působí, i charakteristiky sítí, kterými organizace disponuje. Protože tento celostní pohled přesahuje možnosti diplomové práce, zaměřila jsem se pouze na vnitřní charakteristiky zkoumaných OOS. Díky literatuře uvedené v první části práce určím několik významných vnitřních charakteristik organizací a budu zjišťovat, zda tyto charakteristiky mají nějaký vliv na vazby OOS.

V této části práce analyzuji polostrukturované rozhovory, které jsme dělala se zástupci OOS působících v Táboře a poskytujících sociální služby – a to jak služby definované v zákoně o sociálních službách a registrované, tak služby tzv. doplňkové, které v zákoně uvedeny nejsou a tudíž jsou neregistrované. Tento vzorek jsem vybrala jednak z osobních důvodů, jednak jsem chtěla, aby všechny organizace měly stejné působiště - a byl tak zachován místní rozměr – a aby měly stejné zaměření, neboť i typ aktivit by mohl mít vliv na vytváření interorganizačních vztahů.

Mým záměrem bylo udělat rozhovor s vedením organizace – tedy s ředitelem/kou, předsedou/kyní či jejich zástupci, neboť jsem předpokládala, že budou mít o interorganizačních vztazích, které jejich OOS udržuje, větší přehled než běžný zaměstnanec. To se mi ve všech případech povedlo a u některých organizací jsem kromě toho měla možnost mluvit i s jinými pracovníky, kteří měli k danému tématu co říct. Jako doplňující techniku jsem použila techniku obsahové analýzy dat získaných zejména z

webových stránek OOS a z materiálů, které mi organizace poskytly, zejména tedy s výročními zprávami.

V závěru diplomové práce hodnotím dosažené cíle práce a stanovuji závěry a doporučení pro praxi.

## 2. TEORETICKÁ ČÁST

V této části popisují základní teoretická východiska a teze, a vymezují pojmy, s kterými budu dále pracovat. V jednotlivých kapitolách se věnuji tématům, která považuji za relevantní vzhledem k zaměření diplomové práce a k výzkumu, který prezentuji v analytické části.

### **2.1. Co je to sociální kapitál?**

Sociální kapitál je relativně nový pojem, který je v sociálních vědách zkoumán přibližně již od 70. let 20. století, přestože jako koncept se objevuje až koncem let osmdesátých. Za tuto dobu zažil tento pojem velkolepý úspěch: používá se v mnoha odvětvích sociálních věd, stal se předmětem četných studií a zaměřily se na něj i různé politické iniciativy (Šafr, Sedláčková, 2006). Přesto přesný význam pojmu sociální kapitál je doposud sporný a existuje mnoho různorodých pojetí. Proto zde nejprve stručně představím základní přístupy k pojmu sociální kapitál a teprve poté se budu zevrubně věnovat pojetí sociálního kapitálu, které v této diplomové práci zastávám.

#### **2.1.1. Tři klasické koncepce sociálního kapitálu a jejich srovnání**

Zřejmě prvně použil pojem sociální kapitál v podobném duchu, jak jej chápeme dnes, Lyda J. Hanifan a to ve dvacátých letech 20. století. Rozuměl jím progresivní způsob, jakým je budována komunita – její duch a společné aktivity. Na dalších několik desetiletí se tento pojem ovšem vytratil, letmo se objevil v pracích na téma lidského kapitálu, rozvoje měst či sociálních sítí. Ovšem první skutečná analýza sociálního kapitálu a jeho definice se objevila až v 80. letech 20. století současně v pracích francouzského sociologa Pierra Bourdieua a amerického sociologa Jamese Colemana (Castiglione, Van Deth, Wolleb, 2008). Jejich koncepce sociálního kapitálu je obdobná finančnímu a spatřuje v něm prostředek k usnadnění toku zboží a služeb mezi jednotlivci a skupinami (Edwards, Foley, 2001). Nicméně ani jeden z nich nedokázal koncept sociálního kapitálu pevně zakotvit v akademickém a veřejném diskurzu a do centra zájmu se termín dostal až v 90.

letech díky Robertu Putnamovi, který zpopularizoval představu sociálního kapitálu, jež spojuje sociální kapitál s produkcí kolektivních statků (Edwards, Foley, 2001).

#### 2.1.1.1. Pierre Bourdieu

Přestože Bourdieu i Coleman se oba zajímali o dopad sociálního prostředí a společenských konexí na kvalitu vzdělávání, vypracovali oba rozdílné teorie. Bourdieu usiloval o nastínění obecné teorie sociální reprodukce, která by věnovala pozornost jak materiálním, tak symbolickým zdrojům, které jednotlivci a skupiny používají k reprodukování svého postavení (Castiglione, Van Deth, Wolleb, 2008). Pro Bourdieua je sociální kapitál jednou ze tří forem kapitálu (ekonomický, kulturní a sociální), které dohromady vysvětlují strukturu a dynamiku diferenciovaných společností. Rozdíl v přístupu ke kapitálu formuje podle Bourdieua ekonomický a sociální svět (Edwards, Foley, 2001). Schopnost reprodukovat sociální postavení není pouze výsledkem vlastnictví ekonomického kapitálu, ale závisí rovněž na investicích do kulturní spotřeby a praktik (kulturní kapitál) i sociálních vztahů (sociální kapitál) (Šafr, Sedláčková, 2006). Sociální kapitál přitom francouzský sociolog definuje jako *„množinu aktuálních nebo potencionálních zdrojů, které vychází z vlastnictví trvalé sítě více či méně institucionalizovaných vztahů a známostí, jinými slovy z členství ve skupině, které vybavuje každého člena kolektivně vlastněným kapitálem, tedy různými oprávněními“* (Bourdieu citován in Šafr, Sedláčková 2006:15).

Bourdieu rozlišuje mezi sociálním kapitálem a sociálními sítěmi v tom smyslu, že *„množství sociálního kapitálu aktéra je závislé na velikosti sítě, kterou je aktér schopen mobilizovat, a na objemu kapitálu vlastněného těmi, se kterými je spojen“* (Bourdieu citován in Šafr, Sedláčková 2006:15). Hodnotu sociálního kapitálu musí aktér neustále udržovat a sociální síť není navždy daná. Vazby v sítích se vyznačují důvěryhodností, spolehlivostí a reciprocitou, přičemž sdílený kredit mezi členy skupiny zvyšuje vnitroskupinovou soudržnost, důvěru a solidaritu členů, ale zároveň vytváří antagonismus a konflikty mezi rozdílnými skupinami (Šafr, Sedláčková, 2006).

Sociální kapitál může vlastnit jak jednatel, tak skupina, ovšem nikdy nemůže být vytvořen samotným jedincem, ale vždy jen skupinou, neboť sociální kapitál se udržuje a posiluje tím, že členové neustále investují do svých vztahů (Lin, 2001a).

### 2.1.1.2. James Coleman

Hlavním záměrem Colemana byla snaha o vytvoření rámce pro jeho předpoklad, že sociální vztahy charakterizující sociální strukturu, ve které jednají jednotlivci a jsou rovněž pro tyto jednotlivce určitým „zdrojem“.

Coleman chápe sociální kapitál jako množství vztahů k druhým lidem, kterými jedinec nebo skupina disponuje. Sociální kapitál ovšem podle něj musí naplňovat dvě charakteristiky: je to aspekt sociální struktury a zároveň ulehčuje některé jednání jednotlivců v rámci této struktury. Tak je možné říct, že sociální kapitál je zakotven ve vztazích (Edwards, Foley, 2001).

Jakýkoliv strukturální aspekt může být sociálním kapitálem v případě, že napomáhá jednání jednotlivců (Lin, 2001). Coleman zdůrazňuje kontext, v němž konkrétní sociální vztah umožňuje jedincům přístup ke klíčovým zdrojům, které jsou jinak nedostupné navzdory dostatečnému lidskému a finančnímu kapitálu. Vyzdvihuje zároveň omezenou zastupitelnost sociálního kapitálu: daná forma sociálního kapitálu, která v některých případech ulehčuje jednání, může být v dalších případech neúčinná či dokonce škodlivá (Edwards, Foley, 2001).

Coleman rozlišuje tři základní formy sociálního kapitálu. Jsou to závazky a očekávání, informační kanály a normy doprovázené účinnými sankcemi. Normy přitom představují zásadní formu sociálního kapitálu, neboť vedou k potlačení individuálního zájmu a k jednání ve prospěch kolektivu (Šafr, Sedláčková, 2006).

### 2.1.1.3. Robert Putnam

Oproti Bourdieuově a Colemanově individualistickému pojetí sociálního kapitálu, Robert Putnam je zastáncem tzv. kolektivistického pojetí. Zatímco Bourdieu a Coleman nahlíží sociální kapitál z hlediska aktéra a vazeb, kterými disponuje a které mohou být pro něj přínosné, Putnam posouvá sociální kapitál do oblasti veřejné sféry, zejména politiky a fungování demokracie obecně.

Sociální kapitál podle něj *„odkazuje k vlastnostem sociální organizace, jako je důvěra, normy a sítě, které usnadňují koordinované jednání, a tak přispívají k výkonnosti společnosti“* (Putnam citován citován in Šafr, Sedláčková 2006:19). Podle Putnama

sociální kapitál dovoluje překonávat tzv. dilemata kolektivního jednání, jako je například věžňovo dilema či tragédie obecní pastviny (Skovajsa, 2006)<sup>1</sup>.

Základním kamenem je přitom důvěra. Putnam chápe občanská sdružení jako školy, kde se občané učí navzájem si věřit. Takoví lidé budou mnohem snadněji důvěřovat i ostatním nečlenům, ale rovněž veřejným institucím jako je vláda, parlament a další (Putnam, Leonardi, Nanetti, 1993).

Putnam rozšířil koncept sociálního kapitálu na celý národ, respektive širší komunitu. Zaměřil se na pozitivní externality privátních sociálních sítí pro celou společnost, sociální kapitál v jeho pojetí vytváří blaho pro všechny a je základem celospolečenské soudržnosti (Šafr, Sedláčková, 2006). Skovajsa (2006) nazval jeho pojetí evoluční, protože vidí v sociálním kapitálu evoluční výhodu, díky které se společnosti v dlouhodobém časovém horizontu prosadí oproti společnostem, kde si jednotlivci navzájem nedůvěřují.

### **2.1.2. Individuální a kolektivní sociální kapitál**

Tři předcházející teorie nabízí tři rozdílné pohledy na sociální kapitál, přesto je možné díky nim získat obecnou představu o tom, co to sociální kapitál je. Jak to vyjádřil Nan Lin, sociální kapitál je určitá „*investice do sociálních vztahů s očekávanými výnosy*“ (Lin, 2001a:19). Tato rovina se vyskytuje u všech tří koncepcí. Odlišují se naopak v tom, zda nahlízejí na sociální kapitál jako na individuální zdroj, který přináší zisk jednotlivci, či spíše jako na kolektivní zdroj, který přináší zisk celé společnosti. Jedná se o základní rozlišení sociálního kapitálu na pojetí individuální a kolektivní. Představitelem prvního je Bourdieu a částečně i Coleman, představitelem druhého kolektivního pojetí Putnam a opět částečně Coleman (Šafr, Sedláčková, 2006).

Individuální pojetí se soustřeďuje, jak již bylo řečeno, na využití sociálního kapitálu jednotlivci či skupinami k získání či udržení přínosu pro daného jednotlivce či skupinu. Sociální kapitál v tomto pojetí je atribut jednotlivce, potenciál jednotlivce mobilizovat síť sociálních vazeb. V tomto pojetí je sociální kapitál chápán jako osobní majetek, který jednotlivci mohou shromažďovat a používat k dosažení svých cílů (Matějů,

---

<sup>1</sup> Koncept věžňovo dilematu se týká zejména pocitu nedůvěry mezi jednotlivci, což vede k tomu, že se vyhýbají vzájemné spolupráci, která vyžaduje spoléhání na druhého, přestože by jim takové jednání přineslo největší užitek. Druhé dilema, tragédie obecná pastviny, odkazuje na problematiku tzv. externalit, tedy statků, které musí někdo vytvořit, ale jejichž spotřebovávání nelze omezit na konkrétní jednotlivce (Skovajsa, 2006)

Vitásková, 2006). Ústředním bodem analýzy tedy je, jak jednotlivci/skupiny investují do sociálních vztahů a zároveň jak získávají zdroje zakotvené ve vztazích pro svůj zisk (Lin, 2001b). Takové pojetí se nazývá také vztahové či síťové.

Mnohem vlivnější je ovšem podle P. Matějů a A. Vitáskové (2006) druhé pojetí, které definuje sociální kapitál jako atribut společnosti, jako charakteristiku sociálního prostředí založené na vysokém stupni mezilidské a institucionální důvěry, která usnadňuje spolupráci a kolektivní jednání. V tomto pojetí má sociální kapitál vlastnosti veřejného majetku a usnadňuje dosažení vyšší výkonnosti a produktivity. Kolektivní pojetí se primárně zaměřuje na to, jak určité skupiny jsou schopné udržovat či rozvíjet více či méně sociálního kapitálu a jak sociální kapitál zlepšuje život členů v dané skupině. Snaží se prozkoumat, jaké prvky a procesy přispívají k tvorbě a udržení sociálního kapitálu jako kolektivního statku či jak jsou normy, důvěra či sankce nezbytné pro tvorbu a udržení sociálního kapitálu (Lin, 2001b).

Podle P. Matějů a A. Vitáskové (2006) se zdá, že ekonomové mají sklon upřednostňovat kolektivní pojetí sociálního kapitál, zatímco sociologové se přiklánějí k individuálnímu pojetí. Podobně hovoří Bob Edward a M. Foley (2001). Podle nich mezi politology, ekonomy a psychology pojem sociální kapitál odkazuje zejména k postojům jako důvěra, normy vzájemnosti a tolerance či důvěra v instituce. Většina literatury spočívá na hypotéze navazující na Putnama, podle které sociální kapitál či hustota sdružování má přímý dopad na ekonomický výkon a zdraví demokracie. Sociologové naopak chápou pojem sociální kapitál spíše jako proměnnou sociální struktury a používají jej k popisu sociálních sítí, organizací či vazeb mezi jednotlivci a/nebo organizacemi. Navazují tak zejména na Colemana a kladou důraz na roli sociálního kapitálu ve zlepšení oběhu statků a služeb mezi jednotlivci a skupinami.

### **2.1.3. Individuální pojetí: sociální kapitál, zdroje a síť**

Jak je z předchozího zřejmé, obě dvě pojetí popisují sociální kapitál v určitých ohledech odlišně, nicméně se shodují v přesvědčení, že jsou to právě vzájemně na sebe působící členové společnosti, kteří umožňují držení a reprodukci sociálního kapitálu (Lin, 2001a).

Ve své diplomové práci se budu držet pojetí individuálního, jinak řečeno síťového, které v sociálním kapitálu vidí v podstatě investici jednotlivce/organizace do sociálních vztahů, jejichž prostřednictvím je možné zpřístupnit a vypůjčit si zdroje jiných aktérů. V tomto duchu se sociální kapitál skládá ze zdrojů zakotvených v sociálních vztazích a

sociální struktury, které mohou být mobilizovány, pokud si jedinec přeje zvýšit pravděpodobnost úspěchu svého jednání. (Lin, 2001a).

Lin definuje sociální kapitál jako „*zdroje zakotvené v sociálních sítích, které aktéři mohou zpřístupnit a použít pro své jednání*“ (Lin, 2001a:25). Z této definice mimo jiné vyplývá, že aktér si uvědomuje přítomnost zdrojů ve vazbách a sítích, které si udržuje, a mezi těmito zdroji si vybírá. Mohou samozřejmě existovat i vazby, kterých si jednotlivec není vědom, takové vazby ovšem nelze chápat jako sociální kapitál. Je nezbytné, aby si aktér byl vědom vazeb, kterými disponuje a zdrojů, které tyto vazby obsahují, jedině tak může z těchto vazeb a zdrojů těžit (Lin, 2001a).

Představiteli individuálního nebo také síťového pojetí jsou kromě Lina rovněž M. Foley, B. Edwards a M. Diani (2001), jejichž model sociálního kapitálu je znázorněn v obrázku 1. Tento model poukazuje na kontextuální závislost sociálního kapitálu – ne všichni aktéři mají stejný přístup ke stejným zdrojům a užitná hodnota sociálního kapitálu tedy závisí na tom, jak jsou konkrétní sítě zakotveny v širším stratifikačním systému, tedy jak rozdílné sítě poskytují přístup k bohatším či chudším zásobám zdrojů.

Jejich model dále rozlišuje mezi zdroji a přístupem ke zdrojům. Sociální kapitál se tak rovná zdroje a přístup. Lze říci, že individuální či kolektivní aktéři mají sociální kapitál, když zdroje jsou přítomné a dostupné, jinými slovy když jsou pro nás skutečně k dispozici. Tak by měření atributů sítě (přístup) nemělo být považováno za přímé měření sociálního kapitálu, stejně jako by za sociální kapitál neměla být považována přítomnost určitých zdrojů (Foley, Edwards, Diani, 2001).

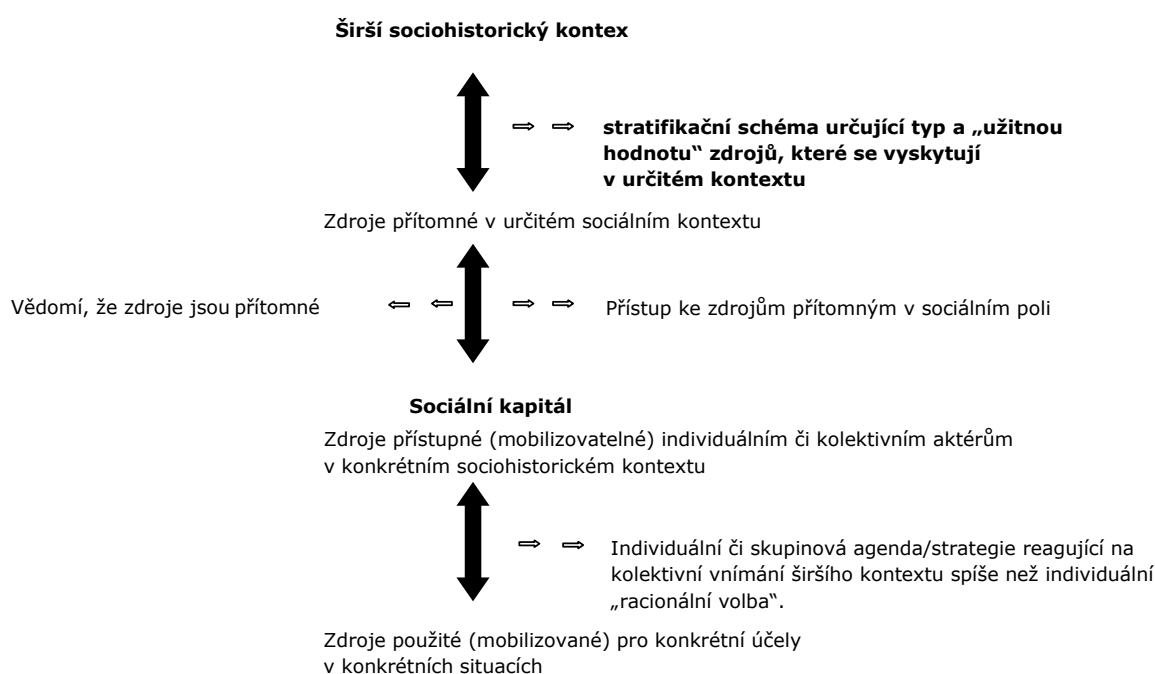
Foley, B. Edwards a M. Diani (2001) dále ve svém modelu sociálního kapitálu upozorňují na roli jednotlivce či skupiny ve využití sociálního kapitálu. Rozlišují mezi mobilizovatelnými zdroji (sociálním kapitálem) a zdroji skutečně použitými. Zatímco, aby jednotlivec, skupina či komunita uspěli, musí disponovat sociálním kapitálem, skutečné výsledky jsou určeny konkrétními strategickými volbami v použití sociálního kapitálu.

Obecně tak Foley, B. Edwards a M. Diani (2001) varují před nekritickým pojetím síťové analýzy. Není postačující zaměřovat se pouze na množství a intenzitu vazeb jednotlivce. Předpoklad, že čím víc vazeb jednotlivec má, tím se zvyšuje pravděpodobnost, že získá přístup ke zdrojům různého druhu, může být sice za jistých okolností pravdivý, ovšem je třeba si uvědomit, že mezi sítěmi existují podstatné rozdíly, co se týče zdrojů a charakteru vazeb, které nabízí. Bez znalosti obsahu vazeb a konkrétních zdrojů dostupných prostřednictvím sítí, není možné hodnotit, kolik sociálního kapitálu má jednotlivec či skupina k dispozici (Foley, Edwards, Diani, 2001).



Z výše řečeného vyplývá, že jak Lin tak Foley, Edwards a Diani ve svém konceptu sociálního kapitálu rozlišují tři hlavní složky: *zdroje* zakotvené v sociální struktuře; *přístup* k těmto zdrojům; a nakonec použití těchto zdrojů k *dosažení určitých cílů*. Samotné sítě či samotné zdroje nelze nazývat sociálním kapitálem. Vždy je třeba, aby jednotlivec měl zdroje a přístup k nim – jinými slovy aby disponoval sítěmi – a aby je mobilizoval za účelem dosažení svých cílů.

**Obrázek č. 1: Model sociálního kapitálu**



Zdroj: Foley, Edwards, Diani, 2001: 278, vlastní překlad

### 2.1.3.1. Zdroje

Zdroje můžeme v souladu s Linem definovat jako „*materiální a symbolické zboží*“ (Lin, 2001a: 29). Zdroje jsou buďto připsané – člověk se s nimi rodí (pohlaví, rasa) - nebo získané. Kromě tohoto základní dělení Lin (2001a) rozlišuje zdroje na osobní a sociální. *Osobní zdroje* jsou takové, které aktér má v osobním vlastnictví a může tak s nimi volně disponovat podle svého. Takovým zdrojem může být například zděděný majetek či získané vzdělání, ale rovněž se může jednat o tzv. *poziční zdroje*, tedy zdroje, které aktér vlastní díky své pozici v hierarchické struktuře. *Poziční zdroje* jsou zdroje dočasné, a jakmile aktér danou pozici opustí, ztrácí i zdroje vázané na tuto pozici.

Osobní zdroje jsou pro většinu aktérů omezené a spíše převažují *zdroje sociální*, které jsou přístupné skrze sociální vazby (ať už přímé či nepřímé)<sup>2</sup>, jimiž aktér disponuje. Jedná se tedy o zdroje jiných aktérů, k nimž je daný aktér nějakým způsobem vázán. Stejně jako u osobních zdrojů se jedná jak o materiální zboží (peníze, pozemek), tak o symbolické zboží (členství v klubech, jméno, prestiž). I když tyto zdroje aktér v dané chvíli nevyužívá, mají symbolickou hodnotu, neboť poukazují na potenciální sílu vazeb daného aktéra a reflektují společenské a kulturní postavení aktéra.

V souvislosti se zdroji zakotvenými v sociální struktuře upozorňuje Lin na tzv. *princip podobnosti* (homophily). Podle tohoto principu se sociální interakce s větší pravděpodobností vyskytne mezi jednotlivci s podobným životním stylem a socioekonomickými charakteristikami. Jelikož socioekonomické charakteristiky a životní styl odráží zdroje zakotvené v sociální struktuře, princip podobnosti naznačuje, že existuje pozitivní vztah mezi jednotlivci s podobnými zdroji a množstvím interakcí mezi nimi (Lin, 2001a:39).

Lin (2001a) dále nabízí čtyři vysvětlení, proč zdroje zakotvené v sociálních sítích přinášejí jednotlivci zisk a zlepšují výsledky jeho jednání. Za prvé se tak usnadňuje informační tok. Sociální vazby ukotvené v určitých strategických pozicích mohou poskytnout jednotlivci užitečné informace o příležitostech, které by jinak dostupné nebyly. Dále mohou tyto vazby mít vliv na aktéry, kteří mají významnou úlohu v rozhodování. Za třetí mohou být sociální vazby považovány za potvrzení společenského kreditu jednotlivce, který mimo jiné odráží schopnost jednotlivce dosáhnout na zdroje prostřednictvím sociálních sítí a vztahů. A nakonec sociální vztahy posilují identitu a uznání jednotlivce ve společnosti.

### 2.1.3.2. Sociální síť

Stejně jako pojem sociální kapitál je i pojem síť v literatuře značně rozšířen, čímž se ovšem znesnadňuje jeho pojmové uchopení. Co to vlastně taková síť je? Síť se skládají z takzvaných uzlů, tedy individuálních i organizačních aktérů, které jsou spojeny určitým vztahem neboli vazbou (tie) a jsou charakterizovány určitými specifickými kritérii (Lewis, 2009).

---

<sup>2</sup> Jak Lin (2001a) konstatuje, přímé vazby představují jen velmi malou část sociálního kapitálu aktéra a většina vazeb jsou vazby zprostředkované.

Sítě jsou nutnou podmínkou pro přístup ke zdrojům a pro jejich použití, bez nich je nemožné zakotvené zdroje získat. Přesto sítě a jejich charakteristiky nejsou se zdroji totožné. Naopak, rozdíly v sítích a síťových charakteristikách mohou zvýšit či snížit pravděpodobnost získání určité kvantity či kvality zakotvených zdrojů. Sítě a jejich vlastnosti jsou nezbytným předpokladem sociálního kapitálu, avšak není správné klást mezi sítě a sociální kapitál rovnítko (Lin, 2008).

Diskuzi o sociálních vazbách výrazně ovlivnil Mark Granovetter a jeho dílo *Síla slabých vazeb* z roku 1973. Podle tohoto významného ekonomického sociologa je síla vazby: „kombinace množství času, emocionální intenzity, intimity (oboustranně sdílené) a vzájemných služeb, které vazbu charakterizují“ (Granovetter 1973: 1361). Granovetter na příkladu lidí hledajících práci ukazuje, že slabé vazby lidem při hledání práce pomohly více než silné vazby, neboť ty si jedinci vytvářejí s lidmi, s nimiž se pohybují v podobném prostředí a mají tak přístup k podobným zdrojům. Osoby, ke kterým má jedinec slabou vazbu, se naopak pravděpodobně pohybují v aktérovi neznámém prostředí a mohou mu tak zpřístupnit zdroje, ke kterým by jinak přístup neměl. Slabé vazby tak mají podle Granovettera významnou roli pro rozvoj příležitosti a pro začlenění do nových kolektivů, zatímco silné vazby posilují soudržnost.

Na Granovetterovu teorii o síle slabých vazeb navázal v roce 1992 Ronald S. Burt v knize *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, kde rozvinul svoji teorii strukturálních mezer. Strukturální mezera je „mezera“ mezi rozdílnými sítěmi a vytváří u jedince, jehož vazby tytu mezery překlenují, konkurenční výhodu. Jelikož jsou aktéři v rámci jedné sítě navzájem úzce propojeni a mají přístup k podobným zdrojům, mít více kontaktů v rámci jedné sítě je nadbytečné. Pokud aktér usiluje o větší rozmanitost informací, musí rozšířit své kontakty v rámci neredundantních vztahů (Esser, 2008). Strukturální mezery pojednávají o podobném jevu jako slabé vazby, avšak teorie strukturálních mezer jde o jeden krok napřed. Argument o slabé vazbě vypovídá o síle vztahu, který překlenuje propast mezi dvěma sociálními shluky. Argument o strukturální mezeře vypovídá o překlenuté propasti. A je to právě tato propast, co vytváří informační výhody (Burt 1992: 28).

Lin (2008) přispěl k debatě o sociálních vazbách svým rozlišením *expresivního a instrumentálního jednání*. Rozlišuje tři úrovně sociálních vztahů, které se liší v závislosti na míře intenzity a vzájemnosti. Vnitřní úroveň je charakteristická blízkými a důvěřivými vztahy, typicky se jedná o příbuzné a důvěrné přátele. Tyto vztahy jsou závazné v tom, že zavazují k reciprocitě. Prostřední úroveň je charakterizována vazbami, které obecně sdílejí

informace a zdroje, ale ne všichni členové mají přímé vazby na ostatní členy a všechny vazby nejsou stejně silné a stejně reciproční. Takové vazby jsou tzv. svazující. Vnější úroveň je charakteristická sdíleným členstvím a identitou, i když členové nemusejí interagovat s ostatními. Vztahy jsou zprostředkovány přes určitou kolektivitu/instituci (kostel, klub) a poskytují členům pocit náležitosti.

Jak dobře tyto tři úrovně vztahů slouží svým účastníkům, závisí na účelu jednání. Pokud aktér usiluje o zachování již existujících zdrojů (tzv. expresivní jednání), měly by být dostačující vztahy zavazující a svazující, kdy s ostatními aktéry sdílíme podobné zdroje a tito aktéři jsou spíše nakloněni k potřebě chránit stejné zdroje. Získat přístup k zvláštním zdrojům (neboli instrumentální jednání) je složitější a závisí to na bohatství zdrojů v každé ze tří vrstev vztahů. Pro někoho mohou být dostatečné zdroje vztahů zavazujících a svazujících, pro jiného mohou být tyto zdroje příliš chudé a potom je třeba vytvořit si tzv. přemost'ující vazby (Lin, 2008). Ve většině případů získat nové zdroje vyžaduje mít vazby na aktéry s odlišnými zdroji, kterých aktéři mají k dispozici většinou méně. Je totiž těžší takové vazby vytvořit, ale mohou aktérům nabídnout mnohem větší zisk, protože dosahují mimo běžné prostředí aktéra (Lin, 2001a). Nové a lepší zdroje tedy vyžadují interakce s aktéry na jiných a lepších pozicích. Nejlepší přínos tak tkví v interakci s jinými, kteří mají přístup k odlišným zdrojům a/nebo sami těmito zdroji disponují (Lewis, 2009).

## **2.2.Sociální kapitál organizací a interorganizační vztahy**

Sociální kapitál, jak již bylo vysvětleno, chápu tedy ve smyslu zdrojů zakotvených v sociální struktuře, kterých si aktér je vědom a má k nim přístup (tedy disponuje sítěmi) a které aktér mobilizuje, aby tak dosáhl svých cílů. Mé pojetí sociálního kapitálu v této diplomové práci je tedy síťové.

Síťové pojetí je většinou v literatuře chápáno a popisováno v rámci mikroperspektivy, tedy z pozice jednotlivců, tak tomu ovšem v mé diplomové práci nebude. Jak Lin (2008) upozorňuje, síťové pojetí sociálního kapitálu je možné rozšířit i na makroúroveň, kdy výzkumný zájem spočívá v analýze sociálního kapitálu kolektivit – ať už se jedná o sdružení, organizace, komunity, regiony či národy.

V následující části se tedy nejprve zaměřím, jak lze nahlížet na sociální kapitál z hlediska organizací a poté stručně představím tzv. interorganizační vztahy, tedy vazby mezi jednotlivými organizacemi (ať už firmami, státními a samosprávnými institucemi či organizacemi občanského sektoru).

### 2.2.1. Jaký sociální kapitál organizací?

„Sociální kapitál organizací představuje výrazně kolektivní vlastnictví, které může být zprostředkováno jednotlivci, ale jednoznačně je organizační“ (Pennings, Lee, 1998:44). Na organizační sociální kapitál lze v podstatě nahlížet dvěma způsoby. Na organizace je možné nahlížet jako souhrn jednotlivců a organizační sociální kapitál tak může být chápán jako *souhrn sociálního kapitálu svých členů*. Členové organizací zastávají různě propojené soubory rolí a rozvíjejí hierarchické a horizontální vztahy s ostatními lidmi jak uvnitř, tak vně organizace. Značná část organizačního sociálního kapitálu tak existuje na základě jednotlivců, jejichž vztahy překračují hranice organizací. Někteří jedinci přitom přispívají sociálním kapitálem více a jiní méně (Pennings, Lee, 1998). Podobně hovoří i Lin: „*Jakákoli kolektivita může být nahlížena jako sociální síť s členy jako aktéry, kteří sebou přinášejí své zdroje a sociální kapitál této kolektivity se tak odráží v zakotvených zdrojích poskytnutých svými členy*“ (Lin, 2008: 62). Lin tento sociální kapitál nazývá *vnitřním sociálním kapitálem*. Analýza vnitřního sociálního kapitálu pak spočívá zejména ve stupni intenzity a hustoty interakcí mezi členy a v rozmanitosti zdrojů, které členové sebou přinášejí. Vnitřní sociální kapitál je podle Lina významný zejména v případě, že kolektivita usiluje o expresivní jednání, tedy o zachování svých stávajících zdrojů či udržení své soudržnosti (Lin, 2008).

Na organizace ovšem můžeme nahlížet i jako na jednotné ekonomické subjekty, které mají své hranice<sup>3</sup> a jsou zakotveny v síti interorganizačních vztahů. V tomto případě jsou jednotlivci jen složkou ve vícevrstvé síti a vazby jsou zprostředkovány nejen jednotlivci, ale i dalšími spojujícími prostředky (Pennings, Lee, 1998). Lin (Lin, 2008) podobně rozlišuje *vnější sociální kapitál*, tedy vnější vazby na jiné sociální jednotky (organizace i jednotlivce) a jejich zdroje, ke kterým tak organizace získává přístup. Tento vnější sociální kapitál je nezbytný zejména v případě, že organizace usiluje o instrumentální cíle, tedy o získání nových zdrojů, a vnitřní sociální kapitál není dostatečný. Pravděpodobnost získání vnějšího sociálního kapitálu závisí zejména na míře otevřenosti organizace, na bohatství takto získaných zdrojů a na síle vazeb (Lin, 2008).

Sociální kapitál organizací tedy nespočívá výhradně jen v osobních vazbách a sítích, naopak je často odosobněný a projevuje se mnoha formami. Vazby, které vznikly díky konkrétním jednotlivcům, mohou začít žít svůj vlastní život. Může dojít ke zvýraznění

---

<sup>3</sup> Pennings a Lee (1998) ovšem upozorňují, že je třeba opustit představu, že organizace je jednotný aktér s jasně definovaným uspořádáním. Pro každou organizaci je výzvou sjednotit rozdílné identity do jedné ucelené a přiblížit se tak představě jednotného integrovaného aktéra.

vazeb jiným způsobem, například smlouvou, tradicemi či institucionálním uspořádáním. Obecně je možné konstatovat, že když se vazby zmnohonásobí, přestanou být závislé na konkrétních lidech. Naopak pokud organizace má pouze jednu důležitou vazbu na jinou sociální jednotku, je pravděpodobné, že tato vazba je velmi osobní a závislá na konkrétních osobách (Pennings, Lee, 1998).

Klíčovým rozdílem je zde důvěra. V systému jednoduchých vazeb se jedná o důvěru osobní, důvěru mezi konkrétní dvojicí osob. V systému mnohonásobných vazeb má důležitou roli sociální kontext, který ovlivňuje povahu vztahu jednotlivců. Tento kontext zahrnuje tradice, vazby zděděné po osobách, které už v organizacích nepracují, smlouvy a finanční vliv a rovněž institucionalizovanou důvěru (Pennings, Lee, 1998). Institucionalizace je ovlivňována jak časem, tak prostorem. Organizace mají často opakované kontakty s dalšími organizacemi a právě historie těchto vztahů poskytuje podklad pro vztahy současné. Organizace se společnou historií si mohly vytvořit sdílené postupy či výlučné dodavatelsko-odběratelské vztahy. Organizace mohou být rovněž součástí většího celku, s kterým sdílejí normy pro interorganizační transakce, postupy pro uzavírání smluv i pověst. A to vše dohromady utváří interorganizační vztahy.

Ať už mluvíme o vnitřním či vnějším sociálním kapitálu, můžeme na něj nahlížet jako na organizační výhodu, přičemž základním kamenem jsou sociální vazby a síť organizací. Nezbytná je v tomto směru schopnost organizace zpřístupnit, rozmístit, směřovat a kombinovat různé zdroje. Síť samotná přitom je jedinečným zdrojem a zároveň prostředkem, který zpřístupňuje jedinečné zdroje a schopnosti (Leenders, Gabbay a Fiegenbaum, 2001).

#### 2.2.1.1. Jaké sociální síť?

Ne všechny vazby či síť organizací vytváří sociální kapitál. Síť vytváří sociální kapitál v případě, že slouží k dosažení cílů aktéra a jsou tedy přínosné. Sociální síť může poskytovat sociální kapitál pro jednu organizaci, pro druhou ovšem ne, stejně tak může být sociální síť vhodná jen pro určité cíle organizace a pro jiné již ne, a podobně může sociální síť v jednom okamžiku poskytovat sociální kapitál, v jiném okamžiku však již ne. Sociální kapitál tak není možné vztahovat jen k objemu sítí, které má organizace k dispozici, v úvahu se musí vzít i síla a dlouhověkost získaných sítí a rozmanitost partnerů, s kterými jsou vazby vytvořeny (Leenders, Gabbay a Fiegenbaum, 2001).

Podobně mluví i Nahapiet a Ghoshal (1998), když definují čtyři prvky, které mají vliv na rozvoj sociálních vazeb a tedy i rozvoj sociálního kapitálu. Těmito prvky jsou: čas (stabilita a kontinuita sociálních struktur), pravidelné interakce, které posilují sociální vazby, vzájemná závislost aktérů a tedy nutná spolupráce a uzavřenost vazeb (closure), která ulehčuje rozvoj sdílených norem, identity či důvěry. Podle Pérez-Luño et al. (2009) jsou pro organizace výhodné spíše silné vazby, tedy dlouhotrvající, opakovaný a kompaktní vztah s partnery. Tyto vazby jsou charakteristické důvěrou a solidaritou, díky čemuž síť přenáší citlivější a bohatší informace než jiný typ vazeb, sociální normy a přesvědčení zase podporují dodržování pravidel a zvyků a snižují nutnost formální kontroly. Přes všechny tyto výhody, někteří autoři upozorňují, že silné vazby mohou být i překážkou, neboť organizaci uzavírají a způsobují její závislost na omezeném množství zdrojů (Pérez-Luño et al, 2009).

Podle Leenderse, Gabbay a Fiegenbauma (2001) závisí přínos vazeb zejména na vnějším prostředí a zvolené strategii a zaměření organizace. Například organizace, které působí spíše v chaotickém a nepřehledném prostředí, potřebují získávat dostatek informací a zdrojů, což vyžaduje vytvoření struktur, které rychle získávají a filtrují z prostředí požadované informace. Organizace tak bude disponovat spíše větším objemem slabých vazeb, aby tak byla flexibilní a mohla se rychle adaptovat. Naopak ve stabilnějším prostředí je pro organizace snazší si udržovat dlouhodobé a silné vazby.

### **2.2.2. Interorganizační vztahy**

Není v možnostech této diplomové práce sociální kapitál organizací studovat v celé jeho šíři, na to je koncept sociálního kapitálu příliš mnohovrstevný. Tato diplomová práce si klade za cíl zkoumat jen jednu část sociálního kapitálu a tou jsou interorganizační vztahy, jinak řečeno vnější sociální kapitál. Nyní se tedy zaměřím na interorganizační vztahy, přičemž z větší části budu čerpat z disertační práce Jessicy A. Word „*A Structural Examination of Collaborative Relations Between Nonprofit Organizations in the Greater Jacksonville Area*“, kde se tomuto tématu detailně věnovala.

#### **2.2.2.1. Stručný přehled literatury o interorganizačních vztazích**

Interorganizační vztahy chápu v této diplomové práci jako vazby mezi dvěma a více organizacemi vytvořené za jakýmkoliv účelem. V souladu s Campbellem (2009) je možné je chápat jako ujednání mezi organizacemi, kdy partneři pracují společně, aby dosáhli

společných cílů, ovšem tato ujednání nejsou spojena se ztrátou autonomie, s výraznými změnami v řízení organizací či s hlubší integrací organizací. Literaturu na téma vztahů mezi organizacemi je možné podle Jessicy A. Word (2006) rozdělit v podstatě na dva proudy: studium interorganizačních vztahů obecně, a studium vztahů mezi tržními organizacemi (tzv. strategická spojenectví), kdy se na tyto vztahy nahlíží jako strategická rozhodnutí firem a cílem je pochopení toho, jak tyto vztahy ovlivňují schopnost konkurence v tržním prostředí.

Literatura interorganizačních vztahů z obecného hlediska zkoumá organizace jak ze soukromého tak z veřejného sektoru a v podstatě se neohlíží na to, zda se jedná o organizace tržní, vládní či neziskové. Tím, že organizace nerozlišuje, ovšem nedokáže rozeznat ani odlišnosti ani shodné rysy těchto organizací. Tato literatura navíc často vidí organizace jako tzv. „black boxes“, které jsou ovlivňovány zejména vnějšími silami a na rozdíl od literatury strategických spojenectví nebere v potaz strategické procesy uvnitř organizací ani roli vedení organizace a ani vliv struktury sociálních vztahů při vytváření interorganizačních vztahů (Word, 2006).

Literatura strategických spojenectví vidí vztahy mezi organizacemi jako strategické nástroje, jako úmyslné volby, pro které se organizace rozhodla. Čerpá zejména z teorie transakčních nákladů, která klade důraz na zisk jako na primární motivaci jednání organizací.

Převládajícím pohledem odpovídajícím na otázku, proč organizace vytvářejí vztahy s dalšími organizacemi, byl dlouhou dobu tzv. tradiční ekonomický přístup, který předpokládá, že spolupráce mezi aktéry je založená na racionální kalkulaci očekávaných výnosů, které musí být vyšší, než kdyby aktér jednal sám. Přičemž pravděpodobnost, že organizace zvolí strategii spolupráce, se zvyšuje v případě, že se nachází ve zranitelné pozici. Lidské jednání je přitom viděno jako racionální a do značné míry sobecké, altruistické či sociálně orientované chování se nebere v úvahu. Ekonomický přístup zdůrazňuje snahu o efektivnost nákladů a zároveň získání potřebných zdrojů prostřednictvím kooperačních vztahů (Word, 2006).

Současnější pohledy na formování interorganizačních vztahů rozšiřují ekonomický přístup o strategické zájmy organizace a charakteristiky sociální struktury. Například Eisenhardt & Schoonhoven<sup>4</sup> poukázali na to, že pro vytváření vazeb jsou nezbytné rovněž

---

<sup>4</sup> Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7(2), 136-150.



charakteristiky organizace, její vedení a strategie řízení. Galaskiewicz a Burt<sup>5</sup> upozornili, že pro vytváření vztahů jsou důležité i osobní sítě pracovníků organizací. Lidé, kteří zastávají podobnou profesní roli v podobné pozici v síti, k sobě mají blíže a snadněji se mezi nimi šíří podobné myšlenky, názory a dojmy. Gulati<sup>6</sup> zase upozornil na vliv předcházejících vazeb na vytváření budoucích spojenectví. Díky předcházejícím vazbám totiž organizace získávají informace o schopnostech a spolehlivosti jiných organizací, čímž se případné partnerství stává méně rizikové (Word, 2006).

Dřívější výzkumy interorganizační vztahů upřednostňovaly spíše atomistický pohled na organizace a nebrali v úvahu např. vliv utvořených vazeb či jednání jiných organizací na organizaci. Ovšem jakékoliv jednání – tedy i ekonomická činnost – se neuskutečňuje v prázdném sociálním kontextu, ale je zakotveno v síti vztahů (Gulati, 1998). „*Organizace neexistují ve vzduchoprázdnu*“ (Word, 2006:28). Organizace jsou součástí komunity a přirozené interakce organizací a jednotlivců je spojují s ostatními v komunitě v určitých vzorcích, které se časem stávají sítěmi se strukturálními charakteristikami, které na oplátku působí na organizace. Tento proces se nazývá strukturace a je duální, což znamená, že „*pravidla a zdroje, které tvoří vlastnosti sociálního systému, a jednání jednotlivců a organizací, které tvoří strukturu, jsou vzájemně závislé*“ (Word, 2006:29).

Gulati (1995) nabízí dva modely vysvětlující jednání organizací a vytváření vazeb mezi organizacemi. První model, atomistický, vycházející z čistě ekonomické perspektivy, nebere v úvahu zakotvenost organizací do sociální struktury. V tomto modelu organizace pouze kalkulují předpokládané náklady a přínosy, které sebou případné spojenectví přinese. Organizace jsou zde racionálními aktéry, kteří jsou si vědomi vzájemných závislostí, jimž čelí a systematicky si vybírají partnery, s jejichž pomocí tyto vzájemné závislosti řeší (Gulati, 1995).

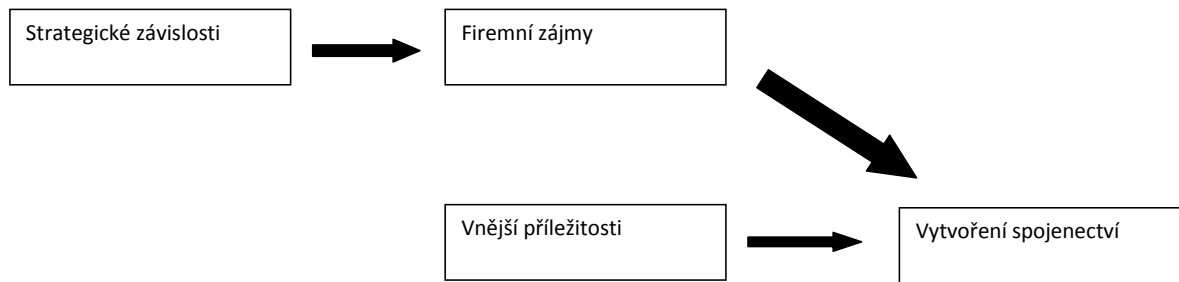
---

<sup>5</sup> Galaskiewicz, J., & Burt, R. S. (1991). Interorganizational contagion in corporate philanthropy. *Administrative Science Quarterly*, 36 (1), 88-105.

<sup>6</sup> Gulati, R. (1995a). Does familiarity breeds trust? The implications of repeated ties on contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 85-112.

Gulati, R. (1995b). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 619-652.

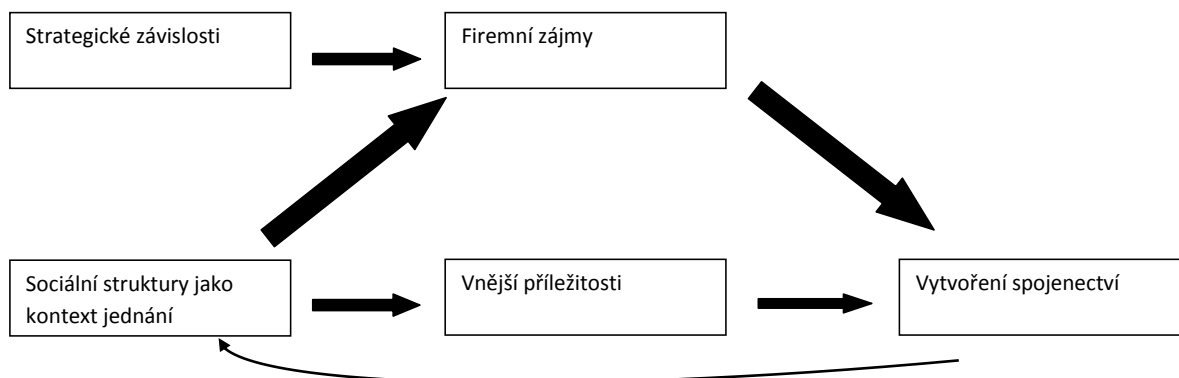
**Obrázek č. 2: Atomistický model vytváření vazeb mezi organizacemi**



Zdroj: Gulati, 1995: 624, vlastní překlad

Druhý model (obrázek č. 3) na rozdíl od prvního poukazuje na důležitost sociální struktury a sociálních sítí, které ovlivňují jednání organizací. Důraz na sociální kontext znamená věnovat pozornost nejen současným vztahům, ale také historii vztahů, neboť organizace jsou strukturou těchto vztahů ovlivňovány. Podle Gulatiho sociální sítě dřívějších spojení poskytují organizacím informace ohledně spolehlivosti a schopností potenciálních partnerů. Sociální sítě tak poskytují organizacím příležitosti, ke kterým by jinak neměly přístup (Gulati, 1995).

**Obrázek č. 3: Model vytváření vazeb mezi organizacemi dle Gulatiho**



Zdroj: Gulati 1995: 624, vlastní překlad

### **2.3. Vnější sociální kapitál organizací občanského sektoru**

Aiken a Spear (2005) vidí v sociálním kapitálu klíčovou strategii, která zvyšuje schopnost OOS uspokojovat své cíle, přičemž primární částí této strategie je začlenění organizace do svého okolí. V tomto smyslu se mohou OOS začleňovat do specifických forem sítí, ať už s

orgány veřejné moci, tržními organizacemi či jinými OOS. Konkrétní formy těchto vztahů jsou přitom pestrými strategiemi, které OOS používají, aby mobilizovaly své zdroje a dosáhly tak svých cílů. Podobně i Evers (2001) upozorňuje, že úspěšnost OOS závisí na množství nemateriálních zdrojů, jako jsou dobré informační kontakty s okolím, důvěra okolí v tyto organizace, dobré zakotvení v místní komunitě, vybudovaná partnerství s různými ekonomickými a sociálními partnery, apod. (Evers, 2001).

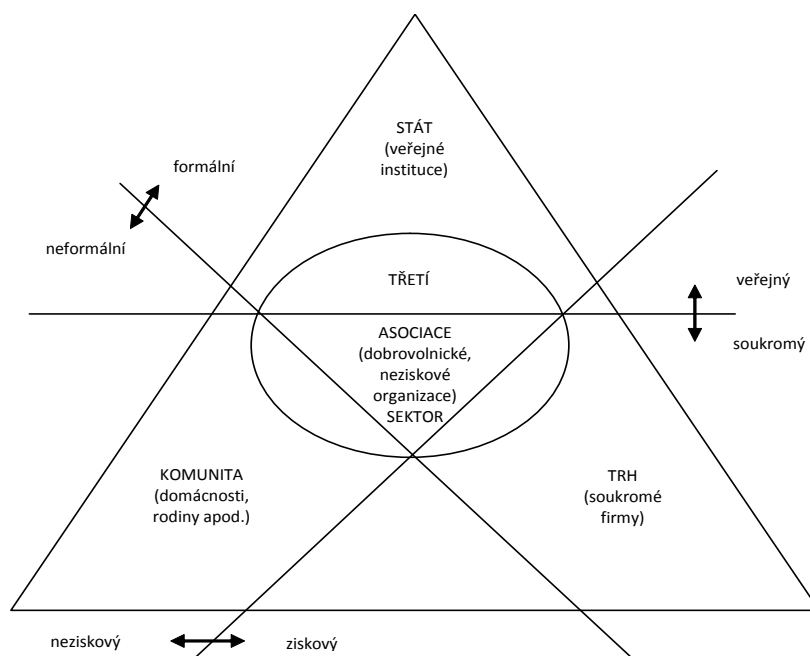
V této podkapitole nejprve stručně popíši, jak lze na OOS a obecně na občanský sektor nahlížet a poté se zaměřím na specifika interorganizačních vztahů OOS, přičemž opět budu vycházet zejména z práce J. Word.

### **2.3.1. Pojem občanská společnost a organizace občanské společnosti**

Občanská společnost je prostorem „...*pro jednání a sdružování mezi rodinou, trhem a státem...*“ (Skovajsa, 2010:30) a patří sem jak organizované sdružování, tedy různé formální organizace jako občanská sdružení, nadace, církve, atd., ale i neorganizované sdružování, tedy různá neformální shromáždění. Pro formální, organizovanou část používám v této práci termín občanský sektor, i když se kromě tohoto termínu užívají i pojmy další, neziskový, třetí, dobrovolnický,... sektor.

Tento pojem vychází z modelu sektorového rozdělení hospodářství, který rozděluje ekonomiku na veřejný, soukromý tržní a od 70. let 20. století i třetí sektor (a jiné využívané pojmy). Kromě těchto sektorů se mluví také o sektoru domácností, který oproti předcházejícím sektorům není formální (Skovajsa, 2010). Tento sektorový model je znázorněn v obrázku č. 4 dle V. A. Pestoffa, kde rozlišuje veřejný a soukromý sektor, formální a neformální sektor a ziskový a neziskový sektor.

**Obrázek č. 4: Pestoffův trojúhelník: Sektorový pohled na společnost**



zdroj: Dohnalová, 2010: 145

Veřejný sektor je spojen se státní správou a samosprávou a jeho hlavní náplní je zajišťování produkce veřejných statků. Soukromý ziskový sektor představuje soukromé subjekty zaměřené na zisk a jádrem tohoto sektoru je trh. Občanský (třetí) sektor je tvořen organizacemi, které mají jiný cíl než zisk. A nakonec sektor domácností je tvořen neformálními sdruženími (Skovajsa 2010; Dohnalová 2010). Tyto sektory neexistují odděleně, ale navzájem se prolínají, doplňují a ovlivňují.

Stejně jako existuje více pojmů pro občanský sektor, existují různá pojmenování pro organizace působící v občanském sektoru. Používají se například termíny neziskové, nestátní, nevládní,... organizace. V této práci používám pojem organizace občanské společnosti (OOS). Dle strukturálně-operacionální definici Salamona a Anheiera musí organizace splňovat pět znaků, aby mohla být řazena mezi organizace občanské společnosti: organizovanost, tedy být do jisté míry institucionalizovaná (formální právnická osoba či jasná a stálá struktura); soukromý charakter a nezávislost na státu; zásada nerozdělování zisku, což znamená, že cílem organizace není zisk, zisku může dosahovat, ale nerozděluje jej mezi členy, vlastníky či manažery, ale používá dále na své poslání; samosprávnost, organizace se sama spravuje, není řízena jinou organizací; dobrovolnost, na činnosti organizace se podílejí dobrovolníci (dary, práce dobrovolníků) (Skovajsa, 2010). Pokud tuto strukturálně – operacionální definici aplikujeme na právní subjekty působící v ČR, všech pět podmínek splňují: občanská sdružení, nadace a nadační

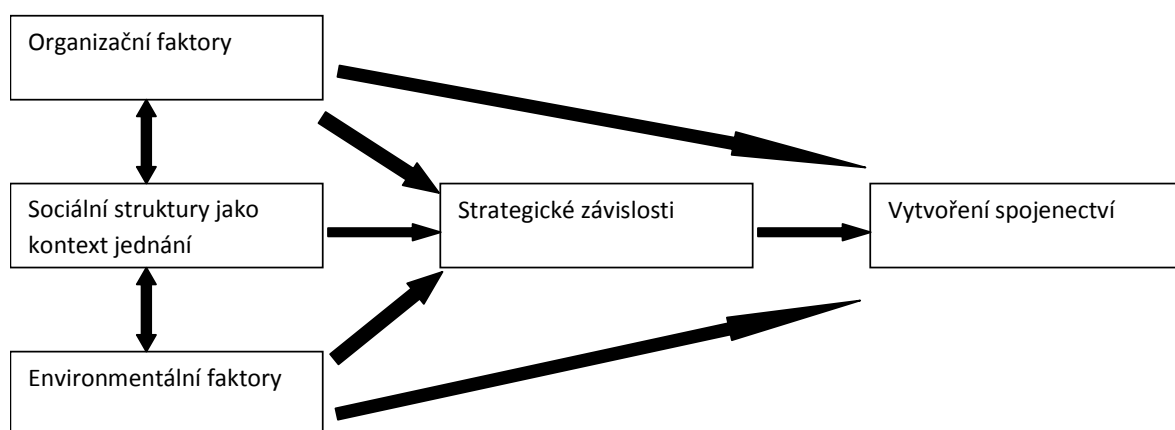
fondy, obecně prospěšné společnosti a evidované právnické osoby církví a náboženských společností (Deverová, 2010).

### **2.3.2. Interorganizační vztahy OOS a jejich specifika**

I když se literatura na téma interorganizačních vztahů a zejména strategických spojení soustředí především na tržní sektor, je možné ji využít i při výzkumu vztahů v občanském sektoru, neboť tržní a občanský sektor často čelí podobným tlakům ohledně nutnosti získání finančních prostředků a zdrojů pro fungování organizace (Word, 2006). Je proto možné stavět na klasických premisách výzkumu interorganizačních vztahů, pokud budeme dbát na to, že OOS se od tržních a veřejných organizací v mnohém liší - tržními mechanismy, historií, kulturou i institucionálními tlaky, kterým musí čelit. OOS tak mají mezi tržními soukromými organizacemi a veřejnými organizacemi jedinečnou pozici, neboť podléhají jak tržním tak netržním silám. Podléhají tržním silám, jelikož stejně jako u tržních organizací je jejich existence závislá na poptávce po jejich službách a jejich schopnosti získat podporu ať už v podobě dobrovolnické práce, darů od fyzických či právnických osob či dotací. Na rozdíl od tržních organizací nejsou tak závislé na prodeji zboží či služeb díky případné podpoře dotací od státu či místní samosprávy, naopak však musí často čelit nejistotám ohledně politického prostředí (Word, 2006).

Word (2006) ve své práci navázala na Gulatiho model vysvětlující vytváření vazeb mezi organizacemi (viz. obrázek č. 3 v kap. 2.2.2.1 ) a vytvořila svůj vlastní model, který staví na současných teoriích interorganizačních vztahů, ale autorka jej speciálně navrhla pro organizace občanské společnosti a bere v úvahu jak vnitřní, tak vnější faktory, které ovlivňují jednání OOS a jejich ochotu a schopnost vstoupit do kooperativních vztahů. Jak totiž Word (2006) upozorňuje, Gulatiho model sice uznává roli zakotvených vztahů, ale stále má určité nedostatky. Z jeho modelu vyplývá, že organizační zájmy jsou ovlivňovány pouze strategickými závislostmi a sociální strukturou vztahů a přehlíží, že zájmy organizace jsou ovlivňovány i posláním organizace, jejími cíli a rovněž jejím vedením. Gulatiho model rovněž ignoruje fakt, že sociální struktura je zčásti výsledkem: 1) vlastností a vnitřních struktur organizace, které působí na potřeby organizace a tak ovlivňují její strategické závislosti; 2) sítí, v nichž je organizace zakotvena a které určují tok zdrojů do organizace; 3) vnějším prostředím organizace, které rovněž určuje tok a dostupnost zdrojů (Word, 2006).

**Obrázek č. 5: Model vytváření vazeb mezi organizacemi dle J. Word**



Zdroj: Word, 2006: 54, vlastní překlad

Interorganizační vztahy OOS s jinými organizacemi se samozřejmě liší od jedné organizace k druhé, ať už podle stupně formalizace, rozsahu či účelu. Na jednom konci může spolupráce zahrnovat pouhé sdílení informací a doporučování klientů, na druhé straně spektra spolupráce znamená komplexní formy řízení a podrobné smlouvy. Spolupráce může být úzce zaměřená (např. prosazování konkrétního právního předpisu) nebo naopak mnohem rozsáhlejší až nakonec vyústí ve sloučení organizací. Formalizace a rozsah spolupráce každopádně poskytují základní mez pro pochopení rozmanitosti kooperativní vztahů (Suaréz, Hwang, 2008).

#### 2.3.2.1. Motivy pro vznik interorganizačních vztahů

Proč vlastně organizace vytvářejí vazby na jiné subjekty? Jakou konkurenční výhodu jim to přináší? Ve své studii „*Interorganizational Relations*“ z roku 1985 Galaskiewicz určil hned několik důvodů pro případnou interorganizační spolupráci: obstarávání zdrojů, omezení nejistoty, posílení legitimacy a možnost dosáhnout kolektivních cílů (Brass et al, 2004). Jiní autoři k tomu ještě přidávají získání informací, technologií a vědomostí, sdílení rizika či snížení oportunistického chování ze strany dodavatelů a distributorů. Organizace, které se angažují v sítích, navíc získávají nejen vědomosti o nových technologiích či postupech, ale rovněž i o samotném síťování, čímž se ovšem stávají atraktivnější pro případné partnery. Organizace, které mají více zkušeností se spoluprací s jinými organizacemi, mají větší pravděpodobnost, že vytvoří nové a rozmanitější vazby a budou hrát v těchto sítích ústřední roli (Brass et al., 2004).

Christine Oliver ve svém přehledu interorganizačních vztahů „*Strategic responses to institutional processes*“ z roku 1991 popsala šest důvodů, proč si organizace vytváří vazby na jiné organizace. Upozorňuje, že organizace mohou čelit několika okolnostem najednou, které společně mohou ovlivňovat organizace a jejich rozhodnutí vytvářet vazby na další subjekty. Není pravděpodobné, že by organizace měla jen jeden důvod pro interorganizační vztahy jako je například potřeba zdrojů, ale spíše se bude jednat o kombinaci několika faktorů (Campbell, 2009).

První důvod, *nezbytnost*, odkazuje na vztahy, které jsou vytvářeny na základě nutnosti splnit zákonné či regulační požadavky. Jedná se tedy o vztahy přikázané např. vládou, u OOS může jít mimo jiné o podmínky pro získání dotace. Druhým důvodem, který Oliver uvádí, je existence mocenské *asymetrie* mezi organizacemi. Interorganizační vztahy jsou tak vysvětlovány z hlediska možnosti organizace uplatnit svou moc a kontrolu nad jinou organizací a jejími zdroji. Tento přístup předpokládá, že soupeření o vzácné zdroje nutí organizace, aby se pokusily uplatnit moc a kontrolu nad požadovanými zdroji. Tento přístup, upozorňuje Word (2006) může být pro OOS důležitý, neboť OOS jsou více ovlivňovány politickým prostředím a tržními silami než tržní a veřejné organizace.

Třetím důvodem je *reciprocita*, která podporuje spolupráci mezi organizacemi, takto vzniklé vazby jsou utvářeny pro vzájemný prospěch. Reciprocita stojí na třech základních premisách: nedostatek zdrojů může vyvolat spolupráci; proces vytváření vazeb je vyvážený a neobsahuje žádný konflikt či donucení; a přínosy vztahu předčí náklady, zejména náklady spojené se ztrátou rozhodování (Word, 2006). Dalším důvodem pro vytvoření interorganizačních vztahů je potenciální *efektivita*, kterou takové vazby mohou přinášet. Jedná se zde zejména o vnitřní efektivitu, o snížení nákladů, o transakční náklady, které se objevují v důsledku interakcí organizací s tržním prostředím (Word, 2006).

*Stabilita*, pátý důvod proč vytvářet interorganizační vztahy, je snahou omezit nejistotu vyvolanou právě těmito vztahy. Stabilní vztah znamená vytvoření určitých zákonitostí, které se stávají součástí struktur a které ovlivňují organizace a formují současné i budoucí interakce (Word, 2006). Stabilní vztah znamená i více formalizovanější vztah a zvýšení komunikace mezi partnery. Posledním uváděným důvodem je *legitimita*, která je důležitá zejména z toho důvodu, že většina vlivu, kterým organizace disponují a jejich schopnost získat zdroje pochází z interakcí s jinými organizacemi a s trhem obecně. A jedním ze způsobů, jak ukázat legitimitu, je disponovat vazbami s dalšími organizacemi a to zejména těmi, které jsou dobře zavedené, neboť to ukazuje na míru přijetí organizace v rámci komunity a rovněž na její kompetentnost, jelikož zavedená organizace ji vidí jako

hodnotného partnera (Word, 2006). Legitimita a sociální status se jeví být významné zejména pro OOS, neboť právě dobrá pověst může přitáhnout zdroje z finančních fondů a od dárců a stejně tak pomoc od dobrovolníků.

### **2.3.3. Mezisektorová spolupráce a její konkrétní podoba**

Pokud budeme vycházet z modelu sektorového rozdělení hospodářství (obrázek č. 4 v kap. 2.3.1), podle základní zásady ekonomické teorie trh nejlépe poskytuje čisté soukromé statky, naopak stát či veřejný sektor nejlépe poskytuje čisté veřejné statky a občanský sektor je spojován s poskytováním smíšených statků. V důsledku toho jsou trh, stát a OOS méně vhodné k poskytování jiných typů statků – tuto situaci ekonomové nazývají „selháním“. Dochází tak k selhání státu (vytváření monopolů, externality, informační asymetrie,...), selhání trhu (důvěryhodné prostředí pro transakce) a samozřejmě i k selhání občanského sektoru (nedostatek zdrojů pro řešení rozsáhlých problémů) (Anheier, 2002).

Způsobem, jak se vyhnout nešvarům jednotlivých sektorů a zároveň posílit jejich přednosti, je mezisektorová spolupráce. V ideálním případě je mezisektorové partnerství prospěšné společnosti jako celku a jejímu společenskému rozvoji a rovněž i všem partnerům, kteří spolu navzájem spolupracují. Pro veřejný sektor může partnerství s organizacemi z tržního a občanského sektoru vyústit ve zvyšování výkonnosti, což přispívá ke zlepšení plánování a realizace politik a tedy i k zlepšení legitimacy veřejného sektoru. Pro organizace občanského sektoru mohou výhody partnerství zahrnovat organizační rozvoj, zajištění dodatečných zdrojů, zvýšení uznání a postavení organizací a rovněž posílení jejich politického vlivu. Co se týče tržních organizací, partnerství může zlepšit prestiž organizací a hodnotu obchodní značky, vést k rozvoji místního trhu, zlepšit řízení rizik (risk management) a zvýšit schopnost organizací přilákat, motivovat a udržet si zaměstnance (Mette, 2006).

Ideálně mezisektorové partnerství znamená spojení se při řešení problému prostřednictvím sdílení rizik, zodpovědnosti, zdrojů a kompetencí pro vzájemný prospěch všech spolupracujících stran, přičemž se nejedná ani o dobročinnost ani o smluvní vztahy. Spolupráce ovšem není nikdy jednoduchá, zvláště když se jedná o spolupráci mezisektorovou. Každé partnerství naopak může být a většinou i je poznamenáno značnými problémy a konflikty mezi zapojenými aktéry. Asymetrické mocenské vztahy a konflikty zájmů mohou vyústit ve zvýhodnění jednoho z partnerů a vést tak k užítku pouze jednoho partnera nikoliv k užítku pro všechny. Konflikt zájmů může vést rovněž k tomu,



že spolupráce se v průběhu více či méně rozpustí a dojde k většímu rozdělení odpovědnosti jednotlivých aktérů, kteří se tak v podstatě zaměří jen na své vlastní úkoly. Překážkou spolupráce mohou být i významné rozdíly v ideologii a hodnotách soukromých a veřejných aktérů. Spolupráce může být rovněž ztížena příliš vysokými transakčními náklady, ať už peněžními či ve formě času a energie, vynaloženými při účasti na nutné koordinaci (Mette, 2006).

Na otázku, jak v praxi taková mezisektorová spolupráce z hlediska OOS vypadá, odpovídá Aiken a Spear (2005). Ti ve svém výzkumu rozlišují vazby OOS podle toho, s kým tyto vazby OOS navazuje a za jakým účelem. Tabulka č. 1 shrnuje vazby OOS s jinými OOS podle svého účelu:

**Tabulka č. 1: Vazby OOS s jinými OOS dle jejich účelu**

Účel vazeb mezi OOS
Sítě pro zajištění budoucího fungování OOS (financování, smlouvy)
Sítě pro sdílení informací, znalostí, nejlepší praxe
Sítě za účelem ovlivňování veřejnosti, okolí, dárců (lobbying, kampaně, obhajoba zájmů, vzdělávání)
Sítě podpůrných organizací a struktur (sdílení nápadů, získání spojenců)
Mateřské organizace
Nízká míra síťování

Zdroj: Aiken a Spear, 2005

Co se týče vztahů OOS s orgány veřejné moci, upozorňují Aiken a Spear (2005), že i zde panuje velká rozmanitost a vztahy mohou variovat od vysoce podpůrných po konfrontační. Konstatují, že organizace, které jsou úspěšné na trhu, vztahy s orgány veřejné moci tolik nepěstují, zatímco pro organizace, které mají potřebu dosáhnout sociálního začlenění, jsou vztahy s orgány veřejné správy důležité. Vazby rozlišují následovně:

- *Aktivní angažování*: Některé organizace mohou mít s orgány veřejné správy blízké vztahy, což se jeví jako výhodné zejména z hlediska snazšího přístupu ke smlouvám a informacím a získání podpory a prostředků sociálního začleňování. Některé organizace jsou na místních orgánech veřejné správy či na národních vládních programech závislejší než jiné. Na jedné straně blízké vztahy s orgány veřejné moci přinášejí výhody, na straně druhé přinášejí problémy – nesou sebou byrokracii, jednání je často pomalé a místní

orgány mohou na organizace nahlížet jako na svůj majetek a mohou se snažit ovlivňovat organizaci podle svého.

- *Odstup (disengagement)*: Vztahy jiných OOS s orgány veřejné moci mohou být naopak mnohem méně pozitivní až přímo nepřátelské či alespoň napjaté.

- *Opomíjení*: Jiné OOS mají s orgány veřejné správy minimální kontakt, vztahy jsou však korektní, ale nelze mluvit o praktické spolupráci.

- *Obchodní vztahy*: Posledním typem vztahů s orgány veřejné moci jsou vztahy na obchodní bázi, kdy OOS mají uzavřené smlouvy. Jedná se spíše o vztahy pragmatické a profesionální založené na poskytování určité služby.

Z hlediska vazeb OOS na tržní sektor, podle Aikena a Speara (2005) mohou firmy působit jakožto: *Podporovatelé, Partneri, Zákazníci, Příjemci*. Podobně rozlišuje Galaskiewicz a Sinclairová čtyři typy spolupráce mezi tržním a občanským sektorem (Dizdarevič, 2010). *Filantropická spolupráce* je charakteristická tím, že firma jednostranně poskytuje finanční a jinou podporu OOS na vykonávání jejich aktivit. Kromě finančních zdrojů může jít např. o dobrovolnickou práci, sdílení odborných znalostí apod. Hlavní motivací firem je především nepřímé zvyšování zisku a zlepšením image firmy. Dalším typem je tzv. *strategická spolupráce*, kdy firma usiluje o určitou výhodu a zároveň zvyšování obecného blaha prostřednictvím podpory OOS. Nejčastější formou je umístění loga firmy v rámci nějaké veřejné události. Při *komerční spolupráci* jde o zvýšení zisku oběma stranám. Klasickým příkladem je sdílený marketing, kdy firma spojí své jméno s vybranou OOS, což firmě zvyšuje dobré jméno a OOS na oplátku dostane určité procento z prodeje. Posledním typem, který Galaskiewicz a Sinclairová uvádějí, je *politická spolupráce*, kdy je účelem změnit nebo naopak zachovat určité institucionální uspořádání v oblastech zlepšování podmínek pro podnikání. Firmy v tomto případě využívají postavení OOS k prosazování vlastních politických agend, např. nadnárodní firma využívá OOS jako most k místní komunitě.

### 3. EMPIRICKÁ ČÁST

V empirické části popisují vazby, které vybrané OOS vytváří a pěstují s jinými organizacemi, ať už se jedná o vazby s jinými OOS, s firmami či institucemi krajské a městské samosprávy a dále se zaměřují na popis toho, jak vnitřní charakteristiky vybraných OOS ovlivňují utvářené na interorganizační vztahy.

#### **3.1. Metodologie**

Diplomová práce se zaměřuje na kvalitativní popis vnějšího sociálního kapitálu z hlediska interorganizačních vztahů, kterým disponují OOS poskytující služby na území okresu Tábor, a na zjištění toho, jakým způsobem vnitřní charakteristiky OOS ovlivňují vytváření a udržování těchto interorganizačních vztahů. Pohybují se tedy na poli kvalitativního výzkumu a snažím se tak „získat integrovaný pohled na předmět studie, na jeho kontextovou logiku, na explicitní a implicitní pravidla, která fungují v dané oblasti“ (Hendl, 2005:52). Výhodou kvalitativního výzkumu je, že se zaměřuje na menší počet zkoumaných účastníků, na smysl a příčiny jejich jednání a získává podrobný popis a vhled zkoumaného fenoménu. Na druhé straně je ovšem nevýhodou, že *výsledky nejsou zobecnitelné na populaci, jsou těžko převoditelné do jiného prostředí, analýza dat je časově náročná a výsledky výzkumu jsou snadněji ovlivnitelné výzkumníkem a jeho preferencemi* (Hendl 2005, str. 50).

##### **3.1.1. Výzkumné otázky**

Výzkumné otázky, které si v diplomové práci kladu, jsou následující:

- Jaké jsou charakteristiky interorganizačních vztahů, které si vytvářejí a udržují OOS poskytující služby na území okresu Tábor?
- Jak vnitřní charakteristiky OOS poskytujících služby na území okresu Tábor ovlivňují vytváření a udržování interorganizačních vztahů?

Hlavním cílem je poskytnout ucelený přehled hlavních charakteristik interorganizačních vztahů, kterými tábořské OOS poskytující služby disponují a popsat vnitřní charakteristiky OOS a jejich vliv na rozsah těchto vazeb, jejich intenzitu a rozmanitost. Podrobný popis síťové struktury tábořských OOS tak zprostředkovává, jak vypadá běžný chod OOS při naplňování cílů organizace prostřednictvím svého vnějšího sociálního kapitálu. Práce má

popisný charakter, neboť i přes značné rozšíření pojmu sociální kapitál a přes mnohé výzkumné práce, které se výzkumem sociálního kapitálu zabývaly, nenašla jsem v České republice práci, která by se zaměřovala specificky na výzkum vnějšího sociálního kapitálu OOS z hlediska interorganizačních vztahů.

Prvním výzkumným okruhem je zjištění charakteristik interorganizačních vztahů, kterými OOS disponují. V souladu s literaturou o sociálním kapitálu (především podkapitola 2.1.3.2) sleduji *sílu* těchto konkrétních interorganizačních vztahů. Dále zjišťuji *variace* vazeb - z tohoto hlediska jsem rozlišila vazby podle sektoru, ke kterému se organizace řadí, dále podle působnosti organizací a podle účelu, který vedl k navázání vztahů. První výzkumnou otázku jsem si tedy operacionalizovala takto:

- Rozmanitost vazeb podle sektoru a územní působnosti
  - Vazby s OOS: místní vs. mimo okres Tábor
  - Vazby s tržními organizacemi: místní vs. mimo okres Tábor
  - Vazby s místní samosprávou
  - Vazby s krajskou samosprávou
- Síla vazeb
  - Slabé vazby
  - Silné vazby
- Druh vazeb dle účelu

Druhý výzkumný okruh se zaměřuje na faktory, které ovlivňují vznik interorganizačních vztahů a jejich udržování. Těchto faktorů se v literatuře na toto téma objevuje celá řada a výstižně je shrnuje obrázek č. 5 (2.3.2), který faktory rozlišuje na vnitřní charakteristiky organizace, vnější prostředí organizace a sítě, v nichž je organizace zakotvena. Tyto tři základní faktory pak společně ovlivňují vznik strategických závislostí organizace a tok a dostupnost zdrojů, které organizace potřebuje pro své fungování, přičemž vliv faktorů není jednosměrný, ale všechny faktory se vzájemně ovlivňují. Pro potřeby této diplomové práce jsem se zaměřila pouze na *vnitřní charakteristiky organizace*, neboť není v silách této diplomové práce obsáhnout a důkladně prozkoumat všechny výše uvedené faktory.

Vnitřní charakteristiky organizace dále rozlišuji na tři úrovně: obecné charakteristiky, lidé působící v organizaci a strategie organizace. Mezi obecné charakteristiky jsem zařadila faktory jako je věk, velikost, zdroje financování a členství organizace v mateřské/zastřešující organizaci. *Věk* organizace, tedy délka působnosti organizace, zachycuje, do jaké míry se organizace „zabydlela“ v komunitě a rovněž do jaké míry se chod organizace a její aktivity staly rutinními. První interpretace předpokládá, že se věk pozitivně vztahuje k množství interorganizačních vztahů, zatímco druhá interpretace předpokládá, že věk má na množství vazeb spíše negativní vliv (Blau, Rabrenovic, 1991). V každém případě výzkumy na téma interorganizačních vztahů naznačují, že věk je důležitou proměnnou.

Stejně tak významným faktorem je *velikost* organizace, kterou jsem zjišťovala dotazem na počet zaměstnanců a dobrovolníků (respektive jejich potřebnost pro chod organizace) pracujících v organizaci a celkový roční rozpočet organizace (náklady). Je možné předpokládat, že organizace, které jsou velké, mají spíše více interorganizačních transakcí ve srovnání s menšími organizacemi (Blau, Rabrenovic, 1991).

Svou roli při navazování interorganizačních vztahů může hrát i *zdrojová rozmanitost* OOS. Jak uvádí Suaréz a Hwang (2008), OOS, které se spoléhají jen na omezený zdroj příjmů, se mohou cítit pod tlakem a aby snížily nejistotu, navazují více interorganizačních vztahů. Naopak organizace s větší rozmanitostí finančních zdrojů takovou potřebu navazovat vazby s jinými organizacemi nemají.

*Členství* organizace v mateřské/zastřešující organizaci může organizacím přinášet konkurenční výhodu oproti těm, které takové zázemí nemají, neboť jim usnadňuje tok finančních i nefinančních zdrojů jako jsou informace, příklady dobré praxe, know-how, atd. Proto v analýze budu sledovat i to, zda jsou zkoumané OOS členy zastřešujících organizací a co jim toto členství přináší.

*Lidé, kteří v organizaci působí*, jsou pro samotný chod organizace a její fungování nezbytní. V kapitole 2.2.1 upozorňuji na to, že na organizace lze nahlížet jako na souhrn jednotlivců a organizační sociální kapitál je tak do velké míry tvořen sociálním kapitálem jednotlivců. Proto se i ve své práci budu zaměřovat na analýzu významu jednotlivců a jejich sociálního kapitálu pro vytváření interorganizačních vztahů OOS.

V neposlední řadě je pro fungování organizace a budování jejího sociálního kapitálu významným činitelem *strategie organizace*. Zjišťují proto, jak se organizace a její vedení obecně dívá na význam spolupráce pro chod organizace a zda je vytváření interorganizačních vztahů účelové.

Operacionalizace druhé výzkumné otázky je následující:

- Obecné organizační faktory:
  - Věk organizace
  - Velikost organizace: počet zaměstnanců, rozpočet, potřeba dobrovolníků
  - Rozmanitost financování
  - Členství v mateřské/zastřešující organizaci
- Lidé působící v organizaci
- Strategie organizace

Na závěr bych chtěla podotknout, že uvedené faktory mi při rozhovorech sloužily jako návod pro kladení otázek a podklad pro samotnou analýzu rozhovorů, což však neznamená, že jsem se při analýze zaměřovala pouze na ně. V případě, že se v průběhu analyzování objevil i jiný, nový faktor, zahrnula jsem jej do své analýzy.

### **3.1.2. Výzkumný vzorek**

Podkladem pro výzkumný vzorek mi byl Adresář organizací aktualizovaný ke dni 31. 7. 2012<sup>7</sup>, který je jedním z výstupů projektu komunitního plánu sociálních služeb města a obsahuje seznam organizací poskytující sociální služby se sídlem či provozovnou v městě Tábor a to neziskové organizace, firmy i příspěvkové organizace města i kraje, organizace s právní subjektivitou i bez ní (pobočky mateřských organizací). Adresář zahrnoval jak organizace poskytující služby dle zákona o sociálních službách, tak organizace poskytující doplňkové a tedy neregistrované služby. Pokud tedy zde hovořím o organizacích poskytující služby, mám na mysli jak organizace registrované dle zákona o sociálních službách, tak organizace, které žádné služby zaregistrované nemají.

Důvod, proč jsem si vybrala právě město Tábor, byl čistě subjektivní. Sama odtud pocházím a mám povědomí o tom, jaké OOS zde působí, a proto jsem toužila situaci

---

<sup>7</sup> Na stránkách města Tábor se ke dni 31.3.2013 objevil nový, aktualizovaný Adresář, kde došlo ke značnému rozšíření organizací poskytujících sociální služby. Vzhledem k tomu, že v této době jsem již uskutečnila většinu rozhovorů se zástupci OOS, nebrala jsem na tento aktualizovaný Adresář zřetel.

táborských OOS prozkoumat detailněji. Navíc některé OOS znám o něco blíže, což mi umožnilo i snazší vstup do terénu. Výběr Tábora a OOS v něm působící byl tedy účelový.

Ze seznamu organizací jsem se zaměřila pouze na OOS s právní subjektivitou, tedy na občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti a evidované právnické osoby církví a náboženských společností, které mají vlastní IČO a nejsou pobočkou, odbočkou či detašovaným pracovištěm. Ve vzorku chybí nadace a nadační fondy, neboť tento typ OOS je účelovým sdružením majetku a jako takový neposkytuje služby. Adresář organizací obsahoval celkem 19 OOS s vlastní právní subjektivitou. Všechny tyto OOS jsem telefonicky oslovila s žádostí o výzkum. Z 19 organizací souhlasilo s rozhovorem 13, což odpovídá návratnosti 68,4%. Rozhovory jsem přitom dělala s vedením organizace - tedy především se řediteli/ředitelkami organizací či předsedy/předsedkyněmi sdružení, případně s jejich zástupci/zástupkyněmi.

### **3.1.3. Výzkumné metody, metody zpracování a vyhodnocování dat**

Jako metodu výzkumu jsem zvolila polostrukturovaný rozhovor, který „*vychází z předem připraveného seznamu témat a otázek*“ (Švaříček, Šed'ová a kol. 2007: 160) Na základě výše uvedené operacionalizace jsem vytvořila seznam otázek, které jsem kladla při každém rozhovoru<sup>8</sup>, což ovšem neznamená, že jsem se omezovala pouze na ně. Polostrukturované rozhovory mi umožnily jít více do hloubky a klást otázky jak a proč, podrobněji rozebrat výpovědi respondentů a lépe tak porozumět danému fenoménu.

Ještě před samotným uskutečněním rozhovoru jsem všem respondentům zasílala email, kde jsem nastínila téma rozhovoru a otázky, aby měli zástupci organizací možnost se na rozhovor připravit. Při rozhovoru jsem začínala úvodními nekonfliktními otázkami např. na činnost organizace a na její fungování a strukturu, což umožnilo respondentům uvolnit se a rozprávět se. Poté teprve jsem kladla otázky dle připraveného seznamu a v případě potřeby jsem kladla doplňující otázky. Snažila jsem se, aby rozhovory nebyly delší jak 1h a 30 minut, většina rozhovorů trvala 45 minut až 1 hodinu. To podle mě byla optimální doba na získání detailních informací a zároveň doba, po kterou respondent i tazatel udrží pozornost.

Kromě rozhovorů jsem provedla i obsahovou analýzu webových stránek jednotlivých OOS a poskytnutých materiálů, zejména výročních zpráv. „*V obsahové analýze dochází ke zkoumání textů (obrazů) s ohledem na několik vybraných znaků, jejichž*

---

<sup>8</sup> Seznam předpřipravených otázek je uveden v příloze č. 1 (Příloha č. 1: Seznam otázek).

*výskyt je zachycován*“ (Dvořáková, 2010: 96). Webové stránky a materiály mi jednak poskytly podklady pro obecné charakteristiky OOS jako je druh poskytovaných služeb, financování či struktura organizace, jednak jsem získala obecné informace ohledně spolupracujících organizací, což mi posloužilo jako vodítko při vedení rozhovorů. Webové stránky jsem analyzovala vždy před rozhovorem, abych se tak připravila na nadcházející rozhovor, poskytnuté materiály jsem analyzovala až po uskutečnění rozhovorů.

Všechny rozhovory jsem nahrávala na diktafon, přičemž jsem se vždy předem respondentů zeptala, zda jim využití diktafonu nevádí a vysvětlila jim, že diktafon mi slouží jen k ulehčení práce a samotný nahraný rozhovor ani přepis rozhovoru nebude nikde zveřejněn. Proces analýzy dat z rozhovorů jsem začala nejprve samotným přepisem dat ze zvukové podoby do textových poznámek. Při přepisu rozhovorů jsem použila techniku shrnujícího protokolu a výpovědi, které se netýkaly tématu či opakující se výpovědi, jsem vypustila, rozptýlené výpovědi jsem shrnula na jednom místě. Tento materiál jsem poté porovnávala s původním rozhovorem a následně jsem text kódovala. Při kódování jsem téma rozdělila na několik kategorií a podkategorií a k nim jsem přiřazovala jednotlivé výpovědi a k nim jsem dále připojila informace získané z obsahové analýzy webových stránek a poskytnutých materiálů. Každý rozhovor jsem analyzovala minimálně dvakrát a s určitým časovým odstupem, abych zjistila, zda přiřazené kódy skutečně odpovídají danému textu. Protože jsem kódy vymýšlela ad hoc, bylo jich zpočátku mnoho, ale postupným procházením jsem kódy redukovala a sjednocovala. Takto jsem postupně vytvořila kompletní obraz síťové struktury jednotlivých zkoumaných OOS.

#### **3.1.4. Hodnocení kvality výzkumu**

Na základě Lincolnové a Gubyho uvádí Hendl body, které by podle něj měl kvalitativní výzkum splňovat: důvěryhodnost, hodnověrnost, přenositelnost a potvrditelnost – jedná se o tzv. kritéria validity (Hendl, 2005: 340).

Aby byl naplněn požadavek *důvěryhodnosti*, studie by měla mít dostatečné trvání, což umožňuje výzkumníkovi testovat pravdivost získaných informací. Na této diplomové práci jsem pracovala 8 měsíců, přičemž data jsem shromažďovala 2 měsíce a poté jsem další 2 měsíce data analyzovala a interpretovala. Analytickou část jsem psala v předstihu před odevzdáním, abych měla čas si celý text alespoň ještě jednou přečíst a zrevidovat. Při sběru dat jsem dále nespolehlala na jediný zdroj dat a kromě rozhovorů s respondenty jsem využila rovněž obsahovou analýzu webových stránek a jiných získaných materiálů.



*Přenositelnost* znamená možnost využít závěry pro jiný obdobný případ (Hendl, 2005:339). Dle mého názoru je výzkum do určité míry přenositelný. Vzhledem k tomu, že se jedná o kvalitativní výzkum, přenositelnost či zobecnitelnost není cílem, tím je prozkoumání určitého fenoménu do hloubky. Přesto si myslím, že práce poskytuje do jisté míry zobecnitelný obraz interorganizační spolupráce a vazeb, které si OOS vytváří s dalšími subjekty ve svém okolí. *Hodnověrnosti* jsem se snažila docílit opět tím, že jsem nespolehala na jediný zdroj dat a využila jsem i obsahovou analýzu a pečlivou práci s daty. Pečlivá práce s daty a revize výzkumné zprávy je rovněž prostředkem, jak docílit *potvrditelnosti*.

### **3.1.5. Etika výzkumu**

Z hlediska etiky jsem ve výzkumu řešila především otázku informovaného souhlasu respondentů/ek, že s výzkumem souhlasí, účastní se ho dobrovolně a že mohu rozhovor nahrávat na diktafon. Vždy před začátkem rozhovoru jsem každého respondenta/ku podrobně informovala o účelu rozhovoru a položila dotaz, zda s rozhovorem a jeho nahráváním souhlasí. Všichni respondenti mi souhlas s nahráváním udělili. Nezískávala jsem tedy písemný, ale ústní souhlas, neboť jak upozorňuje J. Lindbloom, písemný souhlas je přinejmenším eticky sporný, neboť „*slouží především jako nástroj právní ochrany výzkumníka a výzkumných institucí*“, nikoliv respondenta (Lindbloom, 2004: 88).

Další neméně významnou etickou otázkou byla anonymita respondentů. Ve většině výzkumů se anonymizace informátorů přímo vyžaduje. Někteří respondenti anonymitu vůbec nevyžadovali, přesto jsem anonymizaci provedla a to jak na úrovni konkrétních jednotlivců, tak na úrovni organizací. Samotné téma, a to zejména téma vztahu OOS k městské a krajské samosprávě, představovalo citlivou oblast, proto jsem respondenty vždy ujistila, že výzkum je anonymní a že mi jde o širší obraz a data tak budu zpracovávat všeobecně. V analýze proto neuvádím názvy organizací, ale každou organizaci jsem označila podle převládající služby, kterou OOS poskytuje a očíslovala. V analýze dále neuvádím charakteristiky jednotlivých organizací, ale jde mi o všeobecnou charakteristiku výzkumného vzorku jako celku, nikoliv o konkrétní popis jednotlivých OOS.

### **3.2. Analýza**

V této kapitole nejprve zkoumané organizace představím a poté podrobně popíši vazby OOS, které si organizace vytvářejí za účelem dosahování svých cílů, a vnitřní charakteristiky organizací, které mají na vytváření a udržování vazeb vliv. Při analýze jsem přitom měla na paměti tzv. Chenailovu olovnici, což znamenalo se neustále držet hlavního výzkumného problému a mít na paměti cíl výzkumu, aby nedošlo k nežádoucímu vychýlení (Chenail, 1998: 30).

#### **3.2.1. Představení OOS**

U všech třinácti OOS, které souhlasily s poskytnutím rozhovoru, jsem zjišťovala délku působnosti OOS, velikost organizace prostřednictvím velikosti ročního rozpočtu a počtem zaměstnanců a dobrovolníků, zdroje financování i to, zda působí v rámci mateřské či zastřešující organizace.

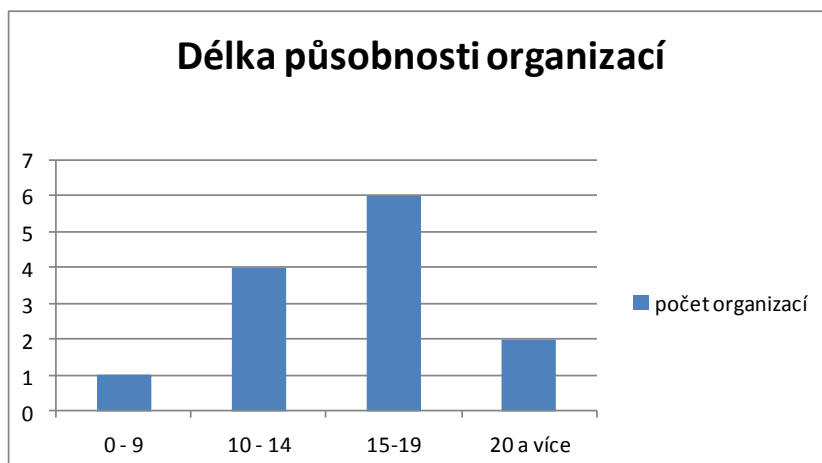
Z důvodů zachování anonymity nebudu v analytické části uvádět názvy OOS. Pro všechny organizace jsem vytvořila označení, které vyplývá z jejich hlavní činnosti. Mezi třinácti OOS jsou čtyři „Organizace poskytující služby pro děti, mládež a rodinu I. - IV.“, sedm „Organizací poskytujících služby pro osoby se zdravotním postižením I. – VII.“, jedna „Organizace poskytující zdravotní služby“ a jedna nezařazená „Organizace poskytující jiné služby“. Při tomto označení nutně musí docházet ke zjednodušení, protože většina OOS nemá pouze jednu hlavní činnost, ale často několik činností hlavních a doplňkových a její cílové skupiny mohou spadat pod vícero kategorií. Nicméně mi toto zařazení zároveň umožňuje pozorovat, zda se organizace s podobnými službami a cílovou skupinou mezi sebou shlukují a vytvářejí vazby více než organizace s odlišnými činnostmi a cílovými skupinami.

U všech organizací, které se zúčastnily výzkumu, jsem sledovala délku jejich působení v Táboře a okolí čili jejich *věk*. Délku působení přitom nechápu jako počet let od oficiální registrace na příslušném ministerstvu, ale počet let od skutečného vzniku organizace. To znamená, že pokud OOS fungovaly dříve pod jinou organizací jako její projekty a poté se teprve osamostatnily a zaregistrovaly, beru v úvahu již jejich dřívější existenci. Takové organizace jsou dvě, Organizace poskytující služby pro děti, mládež a rodinu III. a IV., které vznikly jako projekty jiných OOS, postupně se rozrůstaly, až se nakonec osamostatnily. Celou tu dobu si ale zachovávaly stejný či velmi podobný název, který funguje v podstatě jako jejich obchodní značka, pod kterou jsou známé ve svém

okolí, a zároveň se celou tu dobu jednalo o stejný tým lidí. K tomu je třeba přidat ještě Organizaci poskytující služby pro osoby se zdravotním postižením VII., která byla založena jinou OOS, na tuto OOS přímo navazuje, sdílí s ní zaměstnance, název, logo i prostory a postupně přebírá i její činnost a při rozhovorech vyplynulo, že ani zaměstnanci mezi sebou tyto organizace nerozlišují<sup>9</sup>. Takže i když by tato organizace oficiálně spadala pod první věkovou kategorii mladší 10 let, zařadila jsem jí do starší věkové kategorie. Důvodem tohoto rozlišení je, že výše zmíněné organizace i během svého působení pod jinou organizací, získávaly důležitý sociální kapitál, který poté mohl mít vliv na jejich další fungování a naplňování svého poslání. Pokud bych tedy brala v úvahu jen oficiální věk organizace, mohla by mi tak uniknout důležitá fakta.

Věk zkoumaných organizací je zobrazen v grafu č. 1. Jen jediná OOS ze všech vznikla před méně jak deseti lety, konkrétně před 6 lety, čtyři OOS fungují mezi 10 – 14 lety, věk šesti organizací je mezi 15-19 lety a dvě OOS dokonce působí více jak 20 let. Žádná z OOS tedy není „nová“ a všechny jsou víceméně etablované a „zabydlené v komunitě“.

**Graf č. 1: Věk OOS**



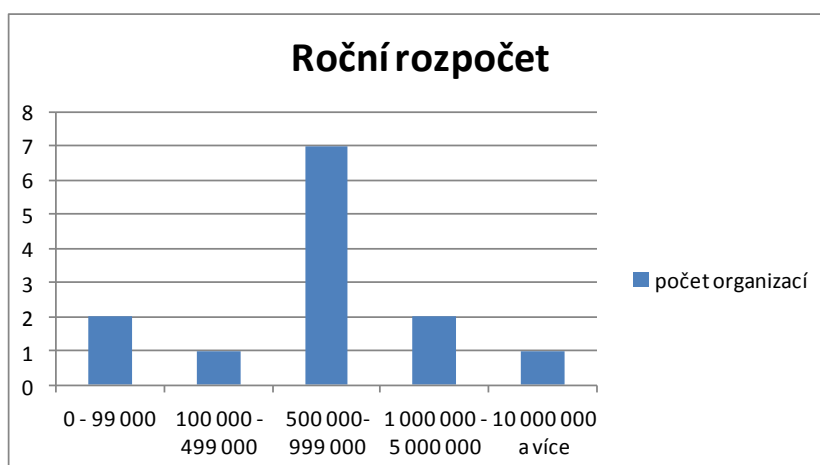
Zdroj: vlastní výzkum

Další charakteristikou, kterou jsem během svého výzkumu zohledňovala, byla *velikost* zkoumaných OOS, kterou jsem měřila prostřednictvím dvou faktorů – ročního rozpočtu organizace a počtu zaměstnanců a dobrovolníků – respektive jejich důležitosti pro samotný chod organizace. Roční rozpočet, který je zobrazen v grafu č. 2, zde chápu jako roční

<sup>9</sup> Což nakonec došlo do fáze, kdy koncem února 2013 vstoupila starší a zakládající organizace do likvidace a její činnost tak přejímá mladší organizace.

náklady organizace. Pouze dvě OOS mají náklady menší jak 100 000 a jen jediná organizace mezi 100 000 až 499 000. Nejvíce organizací, celkem 7, disponuje rozpočtem větším jak 500 000 a tři disponují rozpočtem nad milion korun, přičemž rozpočet jedné organizace je dokonce nad 10 000 000.

**Graf č. 2: Roční rozpočet OOS**



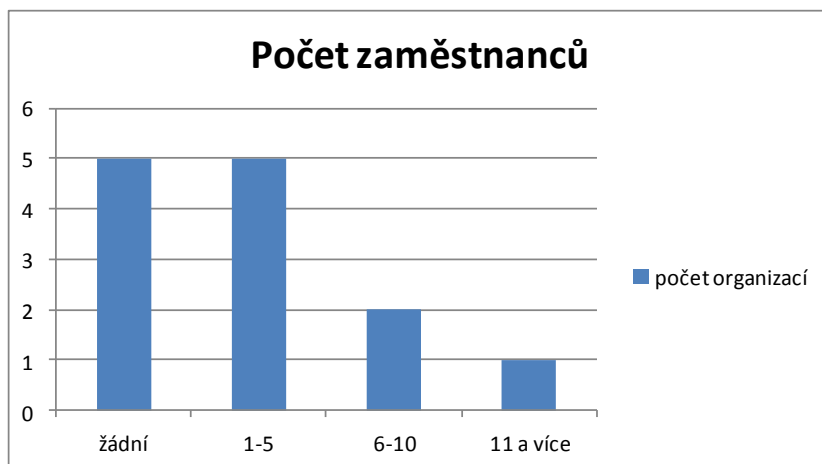
Zdroj: Vlastní výzkum

Počet zaměstnanců zobrazuje graf č. 3. Pět organizací nemá žádné zaměstnance a činnost vykonávají pouze dobrovolníci – ať už ve výkonných a kontrolních orgánech, tak při fungování běžného chodu a organizování různých akcí – nebo využívají dohody o provedení práce, většinou jednorázově při vedení různých kroužků či při pobytových akcích. Do pěti zaměstnanců včetně má pět OOS, dvě organizace mají 6 – 10 zaměstnanců a jediná organizace má více jak 30 zaměstnanců. Z osmi organizací, které mají zaměstnance, pouze u dvou organizací odpovídá počet zaměstnanců i počtu úvazků, u všech ostatních je počet úvazků menší než skutečný počet lidí. Vzhledem k tomu, většina organizací počet úvazků pouze odhadovala a nepodařilo se mi zjistit podrobné údaje u všech zkoumaných organizací, tyto údaje jsem nakonec nebrala v potaz.

Při rozhovorech jsem nezjišťovala pouze počet zaměstnanců, ale využívání dobrovolníků a jejich nezbytnost pro běžný chod organizace, která vypovídá o stupni profesionalizace organizací. Graf č. 3 ukazuje, že celkem pět OOS funguje pouze na bázi dobrovolníků. Z těch organizací, které mají zaměstnance, šest vypovědělo, že by se bez dobrovolníků dokázalo obejít – dobrovolníky buď nevyužívají vůbec, případně jen minimálně při nárazových akcích jako jsou benefiční a kulturní akce či volnočasové aktivity pro klienty. Dobrovolníci v těchto organizacích nejsou nezbytní, ale vylepšují

kvalitu poskytovaných služeb, neboť zaměstnanci se tak mohou soustředit na specializovanou činnost organizací.

**Graf č. 3: Počet zaměstnanců OOS**



Zdroj: Vlastní výzkum

U všech organizací jsem zjišťovala i zdroje financování, konkrétně jsem se zaměřila na *rozmanitost financování*, která může mít na vytváření interorganizačních vztahů vliv. Organizace poskytující služby pro děti, mládež a rodinu I. měla pouze jediný zdroj financí, u všech ostatních lze hovořit o vícezdrojovém financování s minimálně třemi odlišnými zdroji. Nejdůležitějším zdrojem byly nepřekvapivě pro všechny OOS veřejné prostředky - státní dotace, dotace krajské a místní samosprávy a jiné veřejné prostředky. U všech OOS představovaly veřejné prostředky více jak polovinu jejich rozpočtu. Z ostatní finančních zdrojů byly významnějšími zdroji financí zejména prodej služeb a výrobků a příspěvky od sponzorů a dárců. Členské příspěvky, zahraniční zdroje, prostředky českých nadací a vlastní majetek organizací představovaly nejmenší procento příjmů shodně u všech organizací.

Pokud se podíváme blíže na veřejné prostředky, můžeme je rozlišit na dotace státní, dotace krajské samosprávy a dotace místní samosprávy (nejen dotace města Tábor, ale i okolních obcí). Z pohledu veřejných dotací jsou pro 10 OOS nejvýznamnější státní dotace, pro 2 OOS jsou to městské dotace a pro 1 OOS krajské prostředky. Bez státních dotací by se tedy většina OOS neobešla. Krajské finanční prostředky se ukázaly být pro fungování OOS nejméně potřebné, 7 OOS žádné finanční prostředky přímo od kraje nedostává a spoléhá jen na stát a město. Co se týče dotací městské samosprávy, u 7 OOS tvoří méně jak 10% z celkových příjmů, u čtyř OOS se podíl městských dotací pohybuje mezi 15-25%

celkových příjmů, u zbylých dvou je místní samospráva hlavním donátorem. Kromě těchto dvou OOS, většina OOS vypověděla, že by se bez dotací místní samosprávy dokázala obejít, ovšem vedlo by to ke značnému omezení služeb.

Jiné než veřejné prostředky tvoří u OOS od 5 % do 30 % celkový příjmy. Nejčastěji pochází tyto prostředky z vlastních zdrojů – tedy z tržeb za poskytování služeb a produktů, z členských příspěvků a z vlastního majetku. Pokud jde o dary a jiné příspěvky (např. veřejná sbírka), u 11 OOS netvořily více jak 8% celkových příjmů, u 2 OOS to bylo přes 10%. Bohužel organizace většinou dary nerozlišovaly, a proto nebylo možné prozkoumat důležitost firemních zdrojů.

Jak již jsme předtím zmínila, všechny zkoumané OOS mají právní subjektivitu a tedy mohou jednat samostatně, ovšem 4 OOS působí v rámci mateřské organizace, jejíž působnost je celorepubliková a která zřizuje organizační jednotky sdružení v jednotlivých krajích a okresech. Zbylé organizace jsou členy zastřešujících organizací, ale míra zapojení v těchto organizacích se liší. U 6 OOS jde o zastřešující organizace, které sdružují organizace podobného zaměření, často fungují pod podobným názvem či logem a toto členství je pro ně významným zdrojem sociálního kapitálu. I zbylé tři OOS jsou členy jiných organizací, rozdíl ale spočívá v tom, že se jedná spíše o volná přidružení organizací a na samotný chod OOS toto členství nemá takový vliv a organizace by se dokázaly bez tohoto členství obejít.

### 3.2.1.1. Nejvýznamnější OOS v Táboře

Při rozhovorech jsem se respondentů ptala i na nejvýznamnější OOS v Táboře. Jedná se sice o subjektivní mínění respondentů, ale i tak má vypovídací hodnotu a poukazuje na pozici OOS v rámci skupiny OOS poskytujících v Táboře služby. Samotná významná pozice ve skupině je sociálním kapitálem a zároveň i vytváří další sociální kapitál, neboť organizace mají tendenci vytvářet vztahy spíše s významnými organizacemi – viz. Christine Oliver a legitimita jako důvod k vytváření vazeb s jinými organizacemi (2.3.2.1). Na otázku „Kterou NNO považujete za nejvýznamnější v Táboře“ odpovědělo celkem 8 z 13 organizací. Zbylé OOS neoznámily žádnou organizaci s odůvodněním, které shrnuje jeden z respondentů: „Podle mě se to takhle nedá vůbec formulovat, která je nejvýznamnější, jsou tady organizace, samozřejmě těch velkých, větších je slyšet víc, vidět, ale já si myslím, že každá má tady svým způsobem nezastupitelnou roli,...“ [R4, str. 5]. Organizace uváděly i OOS, které nebyly součástí mého výzkumného vzorku, ale z těch

organizací, které se účastnily výzkumu, byly rovnoměrným počtem hlasů označeny za nejvýznamnější dvě organizace: Organizace poskytující služby pro děti, mládež a rodinu II. a Organizace poskytující služby pro osoby se zdravotním postižením VII. Slovy jednoho z respondentů: „*Ty jsou nejznámější, ty jenom chodí a nastavují (ruce – pozn. autora) a takhle se jim tam sype*“ [R11, str. 9]. Na tomto výroku můžeme vidět, jak je významná pozice pro organizace důležitá – nejenže přináší sebou sociální kapitál v podobě interorganizačních vztahů, ale i finanční kapitál v podobě dotací, sponzorských darů a darů od jednotlivců, který je pro fungování OOS nezbytný. Díky významné pozici se organizacím zkrátka dostává větších možností.

Obě zmíněné OOS působí v Táboře již přes 10 let a i když nepatří k nejdéle působícím organizacím, za tu dobu si vydobily určitou prestiž ve svém poli působnosti. Patří k největším OOS, co v Táboře působí a to nejen z hlediska svého ročního rozpočtu a počtu zaměstnanců, ale rovněž i v rámci profesionalizace organizace – mají jasně danou strukturu, dokážou se bez problémů obejít bez dobrovolníků, které využívají spíše nárázově, mají vypracované interní dokumenty rozvoje organizace. Stejně tak obě OOS patří k těm, které značně podporuje město Tábor – za rok 2012 získaly přes 100 000 Kč – a jsou i jedny z 5 tábořských OOS, které byly podpořeny v rámci grantových výzev Jihočeského kraje za rok 2012. Ze všech 13 OOS mají nejširší okruh vazeb jak na ostatní OOS tak na firmy a neomezují se pouze na místní vazby, ale disponují i nejvíce vazbami mimo Jihočeský kraj. Významná pozice, více finančních zdrojů, a tak i větší možnost rozšiřování organizací, jdou zde ruku v ruce.

### **3.2.2. Vazby OOS s místní a krajskou samosprávou**

Vazby OOS na sektor veřejné správy jsem ve svém výzkumu operacionalizovala jako vazby na místní a krajskou samosprávu. Jak budu níže podrobněji rozepisovat, převládající vazbou je vazba finanční a - zejména s místní samosprávou - vazba informační. Zatímco vazby s krajem jsou spíše formálnější, odosobněné a slabé, vazby s místní samosprávou jsou osobnější a mnohem častější a přestože i zde převládají vazby slabé, některé organizace mají na městě i silné a přátelské vazby.

#### **Jihočeský kraj**

Vazby na Jihočeský kraj jsou mezi zkoumanými OOS mnohem méně frekventované než vazby na místní samosprávu města Tábor a jejich účelem jsou především finance a pouze

v omezené míře se objevují i vazby za účelem získání informací a to u organizací, které u Jihočeského kraje mají zaregistrovanou sociální službu a řeší například rozšíření a zaregistrování nové služby. Bližší vazby na Jihočeský kraj se objevují i u organizací, které mají s místní samosprávou spíše vztah konfliktní, což se rozhodly řešit tím, že navázaly bližší vztah právě s Jihočeským krajem.

Jihočeský kraj poskytl za rok 2012 finanční podporu pěti z třinácti OOS. Organizace, které nejsou krajem finančně podporovány, popisují vztah ke kraji jako velmi formální a odtažitý, kdy případná komunikace probíhá pouze ohledně dotací z ministerstev: „*Přes kraj akorát si podáváme žádosti, protože přes kraj to jde na MPSV, takže tam akorát, když máme nějaký problémy, ale to je takový formální*“ [R3, str. 5]. I když i v tomto případě je zde jedna výjimka, která svůj vztah s krajem hodnotí jako bližší, i když formální: „*[M]yslím si, že tam v kraji o nás docela vědí ... posílám jim tam teda výroční zprávu a letáky, co uděláme, tak aby tam na kraji měli...*“ [R8, str. 4]. Tím důvodem jsem dobré vztahy z dřívějších let, kdy respondent dříve pracoval v krajské organizaci stejného názvu, a tudíž se i mnohem častěji dostával do styku se zástupci Jihočeského kraje. Přestože nyní již kontakt není tak intenzivní, vazby s krajem jsou stále dobré a komunikace častější než u ostatních organizací, které krajem nejsou finančně podporovány. Tato výjimka jen dokazuje, jak nezbytný je pro OOS sociální kapitál, který si sebou zaměstnanci přináší (viz. podkapitola 3.2.5).

Žádná z pěti podporovaných OOS nemá na kraji silné osobní vazby, přesto jejich vztah ke kraji je přece jenom bližší a to už jen z toho důvodu, že spolu častěji komunikují než organizace bez finančních prostředků od kraje. I když i v tomto případě se liší jedna organizace od druhé. Jedna z podporovaných organizací na rozdíl od zbylých definuje svůj vztah ke kraji jako čistě formální, což může být ovlivněno tím, že na rozdíl od zbylých čtyř se nezúčastňuje komunitního plánování sociálních služeb Jihočeského kraje a/nebo připomínkování střednědobého plánu, ale roli může hrát i velikost organizace, neboť se jedná o malou organizaci jen s jedním zaměstnancem, ale i působnost organizace zaměřující se pouze na okres Tábor.

U zbylých čtyř organizací se nejedná jen o finanční spolupráci. Dvě organizace jsou součástí pracovních skupin plánování sociálních služeb v Jihočeském kraji, jedna organizace se účastní připomínkování komunitního a střednědobého plánu a jedna organizace s Jihočeským krajem již dlouhodobě spolupracuje na několika programech a akcích. U všech OOS je vazba s krajem stabilní a pravidelná a tři organizace mají přitom i bližší vazbu s konkrétními úředníky – jedná se přitom o OOS, které jsou krajem nejvíce



finančně podporované. Komunikace s krajem úzce souvisí s vlastní činností organizací, a proto i bližší vztahy mají organizace s úředníky, kteří mají na starost činnosti související s činností organizace.

*„Máme tam třeba člověka z odboru sociálního...snažíme se komunikovat i s krajem, protože na krajském úřadě se registrují sociální služby...nějaký rozvoj organizace, jestli má cenu registrovat nějakou další sociální službu, jestli na to mají na kraji peníze, jestli můžeme čekat nějakou podporu z kraje“ [R9, str. 6].*

Vliv na intenzitu vazby s krajem může mít i to, jakou vazbu má OOS s městem Tábor, jak dokazuje Organizace poskytující služby pro děti, mládež a rodinu III. Situace této organizace je v mnoha ohledech jedinečná. Je to malá organizace fungující jen na dobrovolnících a jako jediná z pěti krajem podporovaných OOS označuje svůj vztah k městu Tábor jako negativní a slabý. Přestože od města dostává finanční podporu – ovšem oproti ostatním organizacím i oproti financím od kraje velmi slabou – na město se obrací jen v případě krizových situací. Rovněž i finanční prostředky od státních institucí jsou buď slabé, nebo dokonce žádné. Jihočeský kraj je tak pro ně dlouhodobě rozhodujícím donátorem, spolupracují ovšem i na různých aktivitách a programech a to opět dlouhodobě. Vzhledem k tomu, že je tato OOS členem zastřešující organizace a v Jihočeském kraji spolupracuje s dalšími členy této zastřešující organizace, s kterými vytvořili neformální síť a společně i vystupují na kraji, dokázala si tato organizace vybudovat silnou pozici, která jí usnadňuje komunikaci a jakoukoliv další budoucí krajskou spolupráci. Spolupráce s krajem se pro tuto organizaci stala určitou formou strategie přežití, neboť bez podpory kraje by organizace nemohla dále fungovat. Za vznikem tak blízké vazby s krajem stojí několik faktorů, ale zejména jsou to slabé a formální vazby s městem a ne-podpora od státních institucí.

Až na tuto výjimku, pro zbylé čtyři organizace platí, že vazba s městem je pro ně minimálně stejně významná jako vazba s krajem, ovšem na rozdíl od vztahů s městem nedisponuje žádná z organizací osobními silnými vazbami na kraj. Jedním z důvodů je vícezdrojové financování a to, že na kraji nejsou tolik finančně závislé, neboť získávají významnou část peněz od města a především od státních institucí. A svou roli zajisté hraje i geografická vzdálenost – s městem organizace zkrátka komunikují mnohem častěji ať už ohledně financí a projektů, tak ohledně komunitního plánování sociálních služeb.

*„[Kraj] už je hodně dál od nás. Tak jako jsme teď mluvili o městě, tak on je i krajský komunitní plán a tam to probíhá už hodně vzdáleně, byť se nějakým způsobem účastníme, minimálně písemně, připomínkování střednědobého plánu a takových věcí, ale už je to od nás hodně daleko ... [N]emůžu říct, že by to bylo úplně hluché, ale přece jenom je to už daleko“ [R13, str. 4].*

Pokud bych tedy výše zmíněné měla shrnout, nejčastější formou vazeb na Jihočeský kraj je bezesporu finanční vztah, ale objevuje se i vztah informační výměny - a to jak v podobě získávání rad od kraje směrem k organizacím, tak v podobě připomínkování rozvojových plánů od organizací směrem ke kraji. Vazby jsou ve všech případech formální, i když některé organizace mají vazby i na konkrétní úředníky, jedná se vždy o vazby slabé. Případ jedné organizace je atypický tím, že její vztah k městu Tábor je konfliktní a vzhledem k tomu, že Jihočeský kraj je pro ni hlavním donátorem, je její vztah k Jihočeskému kraji nejsilnější a řekla bych i nejvřelejší ze všech zmíněných organizací: *„Jihočeský kraj ve spoustě věcí je nejlepší v republice a je to i v oblasti [konkrétní činnosti organizace]“ [R10, str. 2].*

### **Vazby s městskou samosprávou**

Nejčastější formou vztahů mezi městem Tábor a OOS je opět vztah finanční – zde mám na mysli jak finance, tak materiální podporu a to zejména prostory poskytnuté městem zadarmo. Finanční podporu od města Tábor získávají všechny OOS, přičemž největší příděl finančních prostředků získaly za rok 2012 Organizace poskytující služby pro děti, mládež a rodinu II., Organizace poskytující jiné služby a Organizace poskytující služby pro osoby se zdravotním postižením VII., tedy organizace největší a nejprofesionalizovanější, přičemž dvě z toho byly shodně několika organizacemi označeny rovněž za nejvýznamnější OOS v Táboře. Devět z třinácti OOS sídlí rovněž v prostorách města nebo v prostorách příspěvkových organizací zřizovaných městem (škola/školka), za nájem neplatí žádnou částku, případně jen symbolickou korunu, a platí pouze za energie, na které ovšem opět dostávají příspěvky od města formou dotací na provoz.

Jen dvě organizace ze všech popsaly svůj vztah k městu Tábor negativně: Organizace poskytující služby pro osoby se zdravotním postižením I. a Organizace poskytující služby pro děti, mládež a rodinu III. Jedná se o organizace, u nichž podíl městských financí je minimální – u obou menší jak 5% z celého rozpočtu, což může být jedním z faktorů, ale určitě ne důvodem jediným, neboť i u některých dalších OOS je procento podpory od města nízké.

Kromě finančního vztahu je další významnou vazbou spolupráce OOS na komunitním plánování sociálních služeb v Táboře. Pouze jediná organizace se komunitního plánu neúčastní: „[M]y se tomu víceméně bráníme, tohle jsou akce, kde je třeba všechno možný odpracovat a nic z toho nemít, pro nás to nemá žádný význam“ [R2, str. 4]. Tento negativní postoj může být ovlivněn i tím, že toto je jediná organizace, která je vzájemně prospěšná a tedy poskytuje služby pouze svým členům. Komunitní plán sociálních služeb z tohoto hlediska pro ni nemá význam. Všechny ostatní OOS se dlouhodobě účastní plánování sociálních služeb v Táboře v pracovních skupinách či v řídicí a koordinační skupině. Z tohoto hlediska je tedy spolupráce mezi městem a organizacemi uspokojivá a dochází zde k propojování zástupců obou sektorů, k pravidelné komunikaci i k vytváření nových známostí a vazeb a to nejen mezi městskou samosprávou a zástupci OOS, ale i mezi jednotlivými organizacemi. Komunitní plánování tak působí jako platforma pro setkávání jednotlivých skupin a může být i zárodkem nových vztahů a nové spolupráce.

Dalším druhem vztahů, který se mezi městem a tábořskými OOS vytváří, je participování na různých kulturních akcích a programech a to jak ze strany organizací, které spoluúčinkují při programech města Tábor, tak naopak ze strany města, jejíž zástupci se zúčastňují programů OOS nebo například poskytují záštitu nad určitými projekty. Tato forma spolupráce není již mezi třinácti zkoumanými OOS tak běžná jako ty předchozí a zmínilo jí šest OOS. Lze předpokládat a můj výzkum tento předpoklad potvrdil, že město si vybírá spíše zavedené akce a zavedené organizace, které mají již jméno – a které dosáhly již určité pozice, jinak řečeno disponují sociálním kapitálem. Je to zřejmě zčásti i otázka velikosti organizace – neboť jsou to hlavně větší a profesionální OOS - a hlavně jejího zaměření, kdy organizace nejsou úzce zaměřeny především na své členy či úzkou skupinu klientů, ale i na širokou veřejnost a tedy i pořádají programy a akce pro širokou veřejnost s úmyslem propagovat se a zviditelnit sebe a svou činnost. U takových akcí jako jsou výstavy, festivaly či veřejné čtení o určité problematice, je samozřejmě větší pravděpodobnost, že se jich zástupce města zúčastní než např. malé školní besídky pořádané pro klienty a jejich příbuzné.

Určitou nadstavbou výše zmíněných vztahů, určitým vyšším stupněm spolupráce je to, co jsem nazvala „získání pozice“. Jakmile organizace dosáhnou postavení, kdy si město navykne, že tady jsou pro jejich občany, jde s tím ruku v ruce finanční a materiální podpora i širší spolupráce. Jde o respektování pozice OOS ve městě a uvědomění si jejich nezbytnosti:

*„[N]ěkdy je na začátku snad důležitější než ty finance, aby vůbec to město pochopilo, že je důležité, že ty neziskovky tady jsou, že pracují s konkrétní cílovou skupinou a aby teda pochopili, že i je pro ně dobré, že tady ty služby jsou, protože je to pro tohle město a pro občany tohoto města ... Aby město dalo prostředky, tak musí ty projekty znát a musí samozřejmě ono samo pochopit, že je důležité s námi spolupracovat a ono musí být k té spolupráci vstřícné“ [R12, str. 3-4].*

Jde o získání dostatečně silné pozice, aby město s organizací počítalo, jinými slovy jde o získání dostatečně silného sociálního kapitálu. Tu nejsilnější pozici mají z tohoto hlediska opět stejné OOS, které jsem již zmiňovala: Organizace poskytující služby pro děti, mládež a rodinu II., Organizace poskytující jiné služby a Organizace poskytující služby pro osoby se zdravotním postižením VII. Fungují již přes 10 let, jsou ze zkoumaného vzorku největší, nejprofesionálnější, získávají největší balík peněz nejen od města, ale i od kraje a jsou nejvíce vidět. Slovy jedné z nich:

*„Je to jednak tak, že město už nás bere v potaz jako poskytovatele, kterým se může i chlubit. Pokud samo vyvíjí nějakou aktivitu anebo se účastní nějakých charitativních akcí, kde jsou nějaké výtěžky, tak už patříme mezi ty organizace, které automaticky oslovují nebo se snaží směřovat to, co vytěží i k nám. Já si myslím, že v tomhle směru nás město už bere po těch 11 letech docela vážně“ [R13, str. 3].*

Do této chvíle jsem zde mluvila o městu obecně, ale z rozhovorů vyplynulo, že je třeba rozlišovat mezi úředníky na straně jedné a vedení města na straně druhé. Zatímco všechny OOS mají zkušenosti s komunikací s úředníky města, jen menšina jich má vazby i na vedení města - tedy na politiky. To, že všechny OOS udržují vztahy s úředníky, není překvapující zjištění. Jsou to právě úředníci, kteří mají na starost běžnou komunikaci s organizacemi, ať už jde o dotační řízení, sociální služby či vyřizování záležitostí klientů. Vztah s úředníky je nejčastěji popisován jako bezproblémový, spíše formálnější, ale vstřícný a korektní. A ve třech případech jej organizace popisují i jako přátelský. Převažují tedy neosobní slabé vazby, ovšem v rovině vstřícnosti. Během rozhovorů jsem kladla mimo jiné otázku, na koho by se obrátila organizace v případě, že by potřebovali radu/informace a více jak třetina organizací by se v těchto případech obrátila na město – respektive na městské úředníky. Z toho je vidět, že organizace jsou navyklé s městskými

úředníky běžně komunikovat na rozdíl od úředníků z Jihočeského kraje a že tato komunikace se jim osvědčila.

*„...[R]ady v rámci toho, jak udělat něco dobře, aby to bylo legislativně pro obě dvě strany v pořádku, tak tam ta vstřícnost je, tzn. necítíme tu direktivu, ale pojďme to udělat, my vám chceme pomoci, ale vy si musíte udělat tohle a my to uděláme takhle“ [R13, str. 11].*

Něco jiného jsou vazby na vedení města Tábor. O vazbách na vedení města se přímo zmiňují jen tři OOS, zbylé organizace mezi vedením a úředníky nerozlišují. Jedna organizace si všímá rozdílného přístupu úředníků a politiků. Zatímco přístup úředníků si chválí, vedení města naopak kritizuje:

*„[M]y spadáme pod [jméno]... ale tam bych řekla, že ta spolupráce bychom si jí představovali trochu jinak a z toho právě plyne, cítíme takovou nepodporu od toho města... Tady to naše město podle mého názoru k neziskovým organizacím nepřístupuje moc dobře, představovala bych si to líp a moc nejsme spokojeni tady“ [R4, str. 5].*

Zbylé dvě organizace si vedení města naopak chválí, ale vyjadřují shodně obavu z dočasnosti těchto vazeb, kterou chápou jako hrozbu pro svou organizaci:

*„[V]elký to ohrožení je ta změna politický reprezentace v Táboře ... protože je to tady na čtyři roky to politický zastoupení a pokud se vymění, můžeme přijít o ohromný balík peněz, důvěru a partnera velkého“ [R9, str. 7].*

Platí to zejména pro jednu organizaci, jejíž situace je ojedinělá tím, že má napojení na město, díky tomu, že jedním ze zakladatelů organizace je významný politický hráč ve městě. Taková silná vazba je bezesporu v současné době výhodou, neboť to organizaci poskytuje výhodnou vyjednávací pozici, na straně druhé toho mají při volbách hodně co ztratit, což si také uvědomují. Tato organizace je tak vhodným příkladem toho, že sociální kapitál se v závislosti na situaci a na čase proměňuje – to, co se v jednu chvíli jeví být silným sociálním kapitálem, se může proměnit v značnou nevýhodu a překážku.

### 3.2.3. Vazby OOS s firmami

Analýza ukázala, že vazby s firmami pro OOS pořád nejsou tak samozřejmé a ani tak časté jako vazby s ostatními OOS, ale i se sektorem veřejném správě a odlišují se od nich svým charakterem. Zatímco vazby s jinými OOS a vazby s místní či krajskou samosprávou jsou pro organizace nezbytné z hlediska jejich fungování – ať už z hlediska získávání veřejných prostředků, informací či z důvodu nutnosti součinnosti aktivit a služeb pro klienty - vazby s firmami pro běžný chod organizací nutné nejsou. Pět OOS nedisponují žádnými vazbami s firmami. Jedním z důvodů je rozhodně velikost organizací – především počet zaměstnanců/dobrovolníků. Shánění sponzorů a budování trvalejších vztahů je pro organizace časově náročné a ten čas radši věnují vlastní činnosti organizace: „*S žádnými firmami nejsme v kontaktu. Na to máme moc málo času*“ [R1, str. 4]. Některé organizace upozorňují i na zbytečnost takového počínání, neboť vnímají, že pro firmy nemají nic zajímavého, co by je mohlo nalákat a cítí určitý odstup a nechuť firem se jakýmkoliv způsobem angažovat na činnosti organizace. „*My nemáme de facto žádnou pro sponzory zajímavou činnost. Nehledáme sponzory, byla by to nesmyslná ekonomická činnost*“ [R2, str. 3]. Některé organizace cítí, že mají v rámci možností dostatek financí a v případě, že není jejich cílem rozšiřovat své služby a tedy i hledat více finančních prostředků, nepocítí uží nutnost a ani potřebu se pokoušet o navázání vztahů s firmami.

Důvodem absence vazeb s firmami či alespoň obtížného shánění sponzorů může být i vlastní činnost a cílová skupina organizace. Zdá se, že firmy se spíše angažují v případě organizací, které mají registrované sociální služby a jejichž cílová skupina nepatří ke konfliktním tématům.

„*...jakmile někam přijdete a řeknete, co realizujete za činnost a jakou máte cílovou skupinu a jaké máte klienty, tak každý od toho dává... když je korektní, tak nezlobte se, ale to ne...*“ [R12, str. 6].

*[J]e těžký [firmy] přesvědčit a máme signály ... že se nás rozhodly nepodpořit kvůli naší cílové skupině třeba, že je to pro ně příliš konfliktní téma*“ [R9, str. 8].

Ukázalo se, že významnou roli při vytváření vazeb na firmy zde hraje vlastní sociální kapitál zaměstnanců a dobrovolníků OOS, který usnadňuje prvotní kontakt s firmou: „(Zaměstnanec – pozn. autora) *třeba někoho má zkontaktovaného a může takhle vytvořit*

*podnětné prostředí pro další vyjednávání. Určitě to sociální okolí každého zaměstnance je velice důležité pro vytváření dalších kontaktů“ [R12, str. 6].*

*„Ono to musí začít na osobních vazbách. Zase je to výhoda malého města, na jednu stranu se všichni znají a každý má v nějaký firmě nějakýho známýho ... to je takový ten první krok, zjistit od toho známýho, koho bychom v tý firmě mohli oslovit, kdo to má na starosti, jestli by to nějak předjednal, zařídil schůzku. Vždycky je lepší oslovit někoho, koho známe, kdo ví, co děláme, aby nás pak dostal k někomu, kdo může rozhodovat, jestli nám ty peníze dá...“ [R9, str. 10]*

Pokud zaměstnanci a/nebo dobrovolníci OOS nedisponují takovým sociálním kapitálem a tedy nemají vazby na žádné firmy a pokud se zároveň jedná o malou organizaci jen s jedním či dvěma zaměstnanci, může být zároveň toto důvodem minimálních či žádných vazeb s firmami - organizace to vidí tak, že vazby s firmami je možné navázat jen díky vazbám osobním a pokud takové nemáte, je prakticky nemožné někoho sehnat a bylo by plýtvání časem se o to snažit: *„Ale je těžký s nimi mluvit, opravdu, a kolegové s tím mají obdobné zkušenosti. Příklady tady nějaký jsou, ale většinou je to o osobních vazbách...“ [R10, str. 6].*

Ovšem nejen zaměstnanci a dobrovolníci hrají roli při vytváření vazeb s firmami. Významnou úlohu hraje i podpora členů organizace a samotných klientů anebo jejich příbuzných: *„...víceméně je to tady tak založený...tady je taková komunita a kdo pomůže, tak pomůže. Komunita maminek a jejich manželů především“ [R11, str. 5]. „Teď máme hodně rodičů dětí.... Nebo když to nejsou přímo rodiče dětí, tak rodiče dětí pracují ve firmě, která zná další firmu, která dohodí někoho. To je takhle 75%“ [R13, str. 9].* Výhodu tak mají organizace s širší a hlavně aktivní členskou základnou a podpůrnou komunitou, která organizacím poskytuje potřebné kontakty, které se nakonec často přemění v trvalou vazbu na firmu.

Jen dvě OOS mají mezi zaměstnanci fundraisera a PR manažera, kteří se věnují profesionálnímu shánění sponzorů a udržování dobrých vztahů se současnými sponzory. U nich se tedy objevují i další metody vytváření a udržování vazeb s firmami jako je obtelefonování firem a domlouvání schůzek takzvaně „naslepo“, posílání tiskových zpráv do novin, apod. Tyto profesionální postupy navazování vazeb s firmami jsou ovšem v menšině. Některé OOS s firmami navazují určitou formu spolupráce i prostřednictvím pořádání různých kulturních a benefičních akcí a jindy zase může hrát roli doporučení

města. „...*když se najde nějaký sponzor, který chce pomáhat, tak nás třeba* (město – pozn. autora) *doporučí. Třeba ten [název firmy] máme přes město. Anebo i členy našeho klubu, ty rodiny, že znají a doporučí...*“ [R7, str. 9].

Jak už z výše řečeného vyplývá, tou nejčastější formou vztahů mezi OOS a firmami je sponzoring, tedy finanční spolupráce a materiální pomoc – kromě finančních darů se jedná většinou o tisknutí materiálů, jako jsou výroční zprávy a různé letáčky, poskytování kancelářských potřeb, poskytnutí prostor pro konání různých akcí a k tomu další nutnosti jako je třeba občerstvení a to vše zadarmo či se slevou. Všech osm OOS, které mají nějakou vazbu na firmu, má více či méně široký okruh dlouhodobých sponzorů, na který se může spolehnout, i když většina organizací v současnosti zaznamenala menší pokles podpory a vyjádřila obavu z ekonomické krize, a tím pádem úbytku sponzorů. Dlouhodobý sponzoring nemusí a většinou ani není založen na bázi přátelských vztahů, jedná se spíše o dlouhodobou známost založenou již na tradici dřívější finanční/materiální spolupráce. Jde tedy spíše o slabé vazby nezávislé na konkrétních jednotlivcích: „...[My] je jednou za rok poprosíme a oni dají, že prostě vědí, že to jsme my. Řeknou: jo, my jako nedáváme, ale vám jo“ [R8, str. 3]. „...*nemyslím to v rovině, že jsme kamarádi, ale jsou to vztahy, které se dostaly do takové roviny, že je můžeme oslovovat víceméně už neformálně*“ [R13, str. 8].

Taková finanční či materiální pomoc se časem může rozvinout do širší spolupráce, jak ukazuje případ jedné organizace, která s jednou firmou navázala velmi úzký a přátelský vztah: „*Hodně se to opravdu rozvinulo, třeba na začátku to bylo jen tak malá spolupráce a pak se rozšířila a je to větší a úžasnější*“ [R3, str. 8]. Tím se dostáváme k dalšímu typu spolupráce, která spočívá v poskytování dobrovolníků a pomoci při pořádání různých akcí, ale i při kancelářské práci. Tato forma spolupráce je již méně rozšířená a v rozhovorech se o ní zmínilo 5 OOS. I zde platí, že se jedná spíše o slabé vazby, výjimkou je jen Organizace poskytující služby pro osoby se zdravotním postižením II., jejíž vazba na firmu je silná a přátelská. To také může vysvětlovat menší množství firemních vazeb, oproti ostatním OOS – spolupráce s touto jednou firmou je natolik silná a rozšířená, že organizace nemá takovou potřebu vytvářet si a hledat další firemní vazby a plně jí dostačuje mít silnou vazbu jen s jednou firmou.

Poslední formou spolupráce, která se mezi OOS a firmami objevuje, je odborná spolupráce související s hlavní činností OOS. Tato forma spolupráce je nejméně rozšířená a týká se pouze tří zkoumaných OOS. Jde například o pořádání různých kurzů a přednášek či školení zaměstnanců OOS, odbornou pomoc v péči o klienty či společné pořádání různých akcí za účelem osvěty. Jedna OOS tak například pořádá ukázkové hodiny pro



soukromou školu, a zapojuje do své činnosti děti z této školy. Jiná OOS má v hlavní činnosti pomoc s opravou odborných pomůcek pro své klienty – tyto pomůcky zasílá k opravě do specializovaných firem, které zároveň pravidelně dělají pro klienty OOS odborné přednášky. U všech tří případů odborné spolupráce mají firmy a OOS podobné zaměření a obdobnou hlavní činnost, což je zřejmě i důvod, proč došlo k rozšíření spolupráce. Stejně jako u předchozích forem spolupráce i v tomto případě se jedná o vazby slabé.

Pokud bych měla výše zmíněné shrnout, nejčastější formou spolupráce je tzv. filantropická spolupráce, kam spadá poskytování financí, ale i dobrovolníků či výměna zkušeností. Částečně se ale objevuje i strategická spolupráce – firmy získávají dobré jméno, ale přispívají i k obecnému blahu (např. osvěta studentů soukromé školy zmíněná výše) – a komerční spolupráce. Politická spolupráce s firmami se u zkoumaného vzorku neobjevila. Převažují přitom vazby slabé, ovšem dlouholeté.

OOS disponují zejména vazbami na místní firmy, tedy buď přímo tábořské, nebo z blízkého okolí Tábora. U těch OOS, které mají působnost na Jihočeský kraj, se okruh firem rozšiřuje i na celý kraj. Převaha místních firem je jen logická, neboť organizace se obrací nejprve spíše na firmy z blízkého okolí a teprve poté v případě potřeby tento okruh rozšiřují. Navíc musíme vzít v potaz, že většina vazeb s firmami vznikla za přispění sociálního kapitálu zaměstnanců a dobrovolníků, kteří jsou často místní. Jeden z respondentů nabízí i další vysvětlení: „*Tady spíš funguje to, že ty lidi podporují (osoby – pozn. autora) ze svého okolí ... Pro ně je lepší tady konkrétně, můžou se přijet podívat, než anonymně někam poslat peníze*“ [R13, str. 9]. Pro firmy může být jedním z kritérií výběru právě místní působnost organizace a její geografická blízkost - to, že jí znají a mohou vidět na vlastní oči, kam jejich pomoc směřuje. Zajímavé je, že u většiny OOS, které mají nějaké vazby na firmy, se objevuje stále stejný okruh tábořských firem – jedná se o čtyři až pět firem, které zřejmě mají nastavenou strategii CSR<sup>10</sup> a pravidelně podporují hned několik tábořských OOS.

#### **3.2.4. Vazby mezi OOS**

Není nijak překvapivé, že u všech OOS převažují vazby s jinými OOS. Ukázalo se, že tábořské OOS o sobě navzájem mají alespoň minimální povědomí, i když spolu jinak blíže nespolupracují. K tomu může přispívat i velikost města Tábor, na což upozornil i jeden

---

<sup>10</sup> CSR – corporate social responsibility neboli společenská odpovědnost firem

z respondentů: „[T]ak tohle je malý město, takže ty vazby jsou tady v podstatě všechny nějakým způsobem osobní...“ [R9, str. 5]. Funguje zde jak formální síť v podobě Koalice poskytovatelů sociálních a zdravotních služeb, tak i neformální síť více či méně přátelských vztahů mezi jednotlivými pracovníky organizací. Je zde jedna jediná výjimka a tou je Organizace poskytující služby pro osoby se zdravotním postižením I, která nemá vazby na žádnou z ostatních místních OOS. Částečným důvodem její vyloučenosti je to, že se jedná o OOS vzájemně prospěšnou poskytující služby pouze pro své členy a tedy nemá potřebu navazovat vztahy s ostatními místními organizacemi např. z důvodu společných klientů či podobné cílové skupiny. Ovšem významnou roli zde hraje i strategie: vedení organizace se rozhodlo, ať už vědomě či ne, pro neangažovanost a nespolupráci s ostatními tábořskými OOS. Organizace poskytující služby pro osoby se zdravotním postižením I je součástí zastřešující organizace, od které získává hlavní finanční i nefinanční podporu, na úrovni pořádání společných akcí spolupracuje s ostatními členy této zastřešující organizace a to je pro její fungování dlouhodobě postačující. Nemá zájem a ani potřebu se jakkoliv zapojovat do jakýchkoliv dalších formálních či neformálních sítí – běh organizace se za dobu své působnosti ustálil a stal se rutinním a vedení organizace si uvědomilo, že se bez nich dokáže obejít.

Z rozhovorů vyplynulo, že významnou úlohu v Táboře hraje již výše zmíněná Koalice, která sdružuje sedm zkoumaných OOS z třinácti, přičemž celkem má 15 členů, z toho je 12 OOS, 2 příspěvkové organizace a 1 akciová společnost. Koalice tak napomáhá sbližování a spolupráci nejen mezi samotnými OOS, ale i napříč sektory. Koalice funguje především jako zástupce organizací poskytujících sociální služby – a to jak sociální služby dle zákona, tak sociální služby doplňkové - a na měště uplatňuje svůj vliv při vyjednávání o dotačních podmínkách a funguje jako partner města při komunitním plánování. „...jsme určité uskupení, tak máme určitou sílu třeba lobovat na měště za navýšení finančních prostředků z fondů města“ [R12, str. 4]. Poskytuje svým členům možnost se vzájemně střetávat a blíže se seznamovat, vyměňovat si informace a zkušenosti, posiluje stávající vazby mezi organizacemi a umožňuje i vznik nových vazeb. Dalo by se říct, že je inkubátorem budoucí spolupráce, neboť rozhovory ukázaly, že mnohé OOS se blíže seznámily právě díky Koalici. Zároveň členové mají možnost účastnit se společných akcí i získat nové vědomosti díky koaličnímu projektu „Vzdělávání a rozvoj poskytovatelů sociálních služeb na Táborsku“. Přestože některé OOS chápaly členství spíše jako formálnější záležitost a angažovaly se minimálně: „...koalice sdružuje organizace, takže o sobě víme, je možné takhle něco společně podniknout. Ale nějak to nevyužíváme, je to

*takový spíš formální“ [R1, str. 4], všechny členské organizace, s kterými jsem mluvila, oceňovaly možnost se vzdělávat a vyzdvihovaly zejména příležitost ke střetávání se a výměně informací a zkušeností: „...jak se říká, víc hlav víc ví, tak každý má své zdroje informací ... ty informace od jednotlivých organizací jsou velice důležité a je velice důležité si je vyměňovat a spolupracovat“ [R12, str. 4]. Ať už byl náhled organizací na význam Koalice jako celku jakýkoliv, je možné konstatovat, že poskytuje svým členským organizacím sociální kapitál jak z hlediska informačních vazeb a výměny know-how, tak z hlediska důvěryhodnosti a spolehlivosti, neboť členské organizace se opakovaně v rámci rozhovorů označovaly vzájemně za důvěryhodné právě díky samotnému členství v Koalici. „[V] rámci koalice, když to tak vezmu, tak z mé zkušenosti jsou spolehlivé většina z nich“ [R4, str. 6].*

*„[V] rámci koalice máme stanovy, nějaké řády, a pokud chce být někdo právoplatným členem, tak by se měl chovat korektně a měl by stanovy a ty řády dodržovat ... nenapadá mě někdo, kdo by byl v této chvíli hodně nedůvěryhodný nebo zklamal důvěru ostatních. Pokud by to takto bylo, tak by to dávno řešila i ta valná hromada“ [R12, str. 7].*

Ukázalo se, že bližší spolupráci a dobrým a silným vztahům napomáhá i geografická blízkost – zde mám na mysli především sousedství. Většina organizací využívá jako své sídlo budovu od města Tábor, přičemž některé budovy slouží jako sídlo vícero organizacím. Organizace, které mají společné sídlo ještě s dalšími OOS, mají se svými sousedy dobré vztahy – jde především o přátelské osobní vazby mezi zaměstnanci organizace, které se mohou přenášet na celé organizace a může tak vznikat větší interorganizační spolupráce. Tyto přátelské sousedské vztahy využívají organizace ve všech případech na vzájemnou výpomoc zejména v případě zapůjčení prostor, ale figurují zde i neformální informační vazby a vzájemná výměna zkušeností. Některé organizace tuto sousedskou výpomoc rozšířily i na spolupráci na společných kulturních či jiných akcích. Geografická blízkost, a tím pádem i pravidelné setkávání a komunikace, zároveň zvyšuje i důvěryhodnost organizací a nepřekvapí, že většina organizací označila své sousedy za důvěryhodné. „...pro mě tady [Organizace poskytující služby pro osoby se zdravotním postižením VI.] je nejbližší mě, protože to tak vyplynulo tady z toho našeho sídla, z těch vazeb tady...“ [R4, str. 6].

Škála forem vazeb mezi OOS je široká a zobrazuje ji následující tabulka č. 2:

**Tabulka č. 2: Druh vazeb mezi OOS**

<b>Vazby mezi OOS</b>
Doporučování jiných OOS (delegování klientů)
Lobbing
Poskytnutí financí
Spolupráce organizací s podobnou cílovou skupinou
Spolupráce v rámci zastřešující/mateřské organizace
Výměna informací a zkušeností
Využívání odborných služeb jiné OOS

Zdroj: Vlastní výzkum

Nutno podotknout, že formy vazeb se vzájemně proplétají, málokdy jde jen o jeden druh vazby – ovšem s výjimkou vazeb za účelem poskytnutí finanční pomoci. Poskytování financí je formální spoluprací nejčastěji mezi nadací/nadačním fondem a danou OOS na základě žádosti o grant, alternativně i poskytnutí finančních prostředků vybraných díky benefiční akci, kterou uspořádala jiná OOS. Ukázalo se, že jde o nejméně častou formu spolupráce mezi OOS a takto získané prostředky mají v rozpočtech OOS sice důležitou, ale spíše doplňkovou roli.

Druhou nejméně častou vazbou byla spolupráce za účelem lobbingu – působení organizace na veřejnost či na veřejné instituce. Jak již bylo zmíněno, lobbing je jednou z aktivit Koalice poskytovatelů sociálních a zdravotních služeb, která jménem sdružených organizací lobuje především na město Tábor za účelem zpřehlednění dotačního řízení. Vzhledem k tomu, že sdružuje velkou část poskytovatelů sociálních služeb působících v Táboře, je na tomto poli vlivným hráčem: „...já opravdu považuju tu koalici za hodně vlivnou ... kdybych jmenovala ty organizace jednu vedle druhý, tak to nemá takovou váhu jako koalice...“ [R12, str. 7]. Lobbing je většinou i jednou z činností mateřských či zastřešujících organizací, které v zájmu svých členských organizací často působí na stát či na veřejnost. Pokud však neberu zastřešující ani mateřské organizace neberu v potaz, jen dvě další OOS vypověděly, že spolupracují s jinými OOS za účelem lobbingu.

Naopak tou nejčastější a dalo by se říct základní formou vazeb, na které narazíme u všech OOS, jsou vazby za účelem výměny informací a zkušeností a doporučování či jinak řečeno delegování klientů. Všechny zkoumané OOS jsou součástí větší či menší informační sítě a všechny organizace neváhají v případě potřeby doporučovat svým klientům a členům jiné OOS. „Já když můžu, tak pomůžu, a když nemůžu, tak doporučím“

[R11, str. 16]. „...je to potom ještě k delegování klientů, když se objeví někdo, kdo k nám nepatří, tak víme, ke komu jinému patří“ [R9, str. 8].

Dalším zmiňovaným druhem vazeb je spolupráce OOS s podobnou cílovou skupinou, která zahrnuje širší spolupráci na programech organizací. Tato spolupráce často začíná právě již výše zmíněným delegováním klientů.

Již na začátku analytické části jsem uvedla, že jsem organizace pojmenovala podle hlavní činnosti a cílové skupiny organizací. Ve zkoumaném vzorku jsou tak čtyři „Organizace poskytující služby pro děti, mládež a rodinu“, sedm „Organizací poskytujících služby pro osoby se zdravotním postižením“, jedna „Organizace poskytující zdravotní služby“ a jedna „Organizace poskytující jiné služby“. Jedná se o zjednodušené rozdělení, neboť např. i Organizace poskytující zdravotní služby má mezi klienty i osoby zdravotně znevýhodněné a Organizace poskytující služby pro osoby se zdravotním postižením VII. má klienty převážně mezi dětmi a dospívajícími. Vzájemnou spolupráci asi nejlépe ilustrují výpovědi dvou respondentů:

*“[K]aždá ta organizace má balík svých služeb, svých cílových skupin, věkových skupin nebo i typů handicapů a tomu se věnuje a spíš se snažíme v té rovině spolupracovat ... to se jenom vyplatí, pak se dají vymyslet věci, který navazují na naše služby, takže je to zase ku prospěchu našich klientů, protože mají další možnosti. Všichni nemůžou dělat všechno. O toho jednoho klienta se nepostarají od malička až do důchodu, to není v silách nikoho. Je dobrý vědět, kde to navazuje, kam dál poslat, protože ten člověk od nás odejde...”* [R13, str. 6].

*„Ta sdružení, která poskytují ty služby, tak myslím, že se dobře doplňují. Tím pádem tvoříme takovou síť pro děti od útlého věku až po tu dospělost. Tady není žádný konkurenční boj, to je spíš doplnění služeb a možnost odkázání na někoho jiného“* [R5, str. 5].

OOS se stejnou či podobnou cílovou skupinou či zaměřením se tedy nevidí jako konkurenti, ale převládá u nich spíš potřeba spolupráce. Protože i když mají cílovou skupinu podobnou - např. zdravotně postižené osoby, liší se právě buď podle věku svých klientů, nebo podle druhu poskytovaných služeb, a tak zatímco jedna organizace poskytuje zdravotně postiženým dětem vzdělání, jiná se zaměřuje na poskytování volnočasových aktivit, další se zaměřuje na specifický druh postižení a osvětu veřejnosti, atd. U organizací

poskytující služby pro osoby se zdravotním postižením se přitom spolupráce projevuje více a vazby mezi organizacemi jsou silnější než u organizací poskytující služby pro děti, mládež a rodinu. Tato vzájemná spolupráce nabývá mnoha podob – může jít „pouze“ o výměnu rad a zkušeností, konzultace ohledně společných klientů a delegování klientů, ale i pořádání společných kulturní a benefičních akcí, vytváření společných programů a produktů, atd.

Poslední uvedeným druhem vazeb, které se objevují mezi tábořskými OOS, je „využívání odborných služeb jiné OOS“. Odbornými službami jsou míněny služby, které jsou placené, a jedná se tedy o vazby formální a většinou na základě faktury a případně i smluv. Mezi zkoumanými OOS je pět organizací, které takové služby ostatním OOS pravidelně poskytují. Nejčastěji se jedná o různé vzdělávací a školicí aktivity, které jsou určeny buď pro veřejnost – odbornou i laickou – nebo jsou tzv. na klíč, ale figuruje zde i organizace, která ostatním na základě smluv poskytuje vyškolené dobrovolníky. Zejména dvě organizace ze vzorku jsou v Táboře známé svými odbornými službami, jsou hojně využívány a v rozhovorech byly nejčastěji jmenované - Organizace poskytující služby pro osoby se zdravotním postižením III. a Organizace poskytující jiné služby. I tyto formální vazby jsou z hlediska sociálního kapitálu významné – poskytují totiž organizacím rozmanité slabé vazby nejen v Táboře, ale v širším okolí a mohou být zárodkem větší spolupráce:

*[T]o započalo, že oni jezdili na naše školení ... tak jsme se seznámili s těmi odbornými pracovníky, pak jsme byli školit jejich personál přímo na klíč ... (máme – pozn. autora) společný klienty ... v současné době nějakým způsobem spolupracujeme kvůli lobbingu na krajském úřadě... [R5, str. 8] - respondent vysvětluje, jak započala spolupráce s jednou OOS.*

Valná většina vazeb mezi OOS má charakter neformální a týká se to jak menších organizací založených na dobrovolnících, tak větších a profesionálnějších organizací. Jak podotýká jeden z respondentů: „*[P]ak to funguje na takový neformální výměně nějakého know-how, zkušeností, je to spíš tak náhodně, že se oslovíme... [a]le to už je pak, že to úplně nemá danou nějakou formu“ [R9, str. 8]. Formální podobu mají většinou spíše finanční vztahy a vztahy za účelem využívání služeb jiné OOS, v menší míře i vztahy založené na podobné cílové skupině a zaměření – zde záleží, jakou podobu tyto vztahy nabývají, zda jde opět jen o výměnu zkušeností a delegování klientů či zda jde o širší*

spolupráci na společném programu, ale ani v tomto případě nemusí jít vždy o vztah smluvně podložený.

V mnohem větší míře než v případě vztahů s firmami a s institucemi krajské a místní samosprávy jsou vazby mezi OOS založené na přátelských vztazích jednotlivých pracovníků organizací a jedná se tedy často o vazby velmi silné podpořené geografickou blízkostí, neboť jak již bylo výše řečeno slovy jednoho z respondentů, Tábor je „malé město“ a příležitostí k setkávání je mnoho.

*„[T]ady žijeme vedle sebe x let, i věkově jsme tak nějak vrstevníci, tak já si myslím, že tady nepanuje nějaká rivalita, takže ty lidi se samozřejmě ze setkání, z koalice, ze školení, se více méně známe a jsem o tom přesvědčená, nenarazila jsem, že by to bylo jinak, že opravdu je to na bázi přátelství ve smyslu, že když si nebudeme pomáhat...“ [R13, str. 6]*

Stejně jako v případě vazeb s tržním a veřejným sektorem, velkou roli při vytváření vazeb hraje sociální kapitál pracovníků organizací, který se často přenáší na celou organizaci. Sociální kapitál jednotlivých pracovníků nehraje ani tak roli při vytváření vazeb s místními organizacemi, s kterými jsou OOS i tak pravidelně ve styku a mají mnoho jiných možností, jak s nimi navázat bližší vztahy, ale především s organizacemi z jiných okresů a krajů: *„[V]zhledem k tomu, že mám kamarádku z [název organizace s celorepublikovou působností] ještě z jiných dob, tak si vzpomněla, že jsem tady skončil a oslovila mě, jestli bychom do toho nešli. Takže to bylo na osobních vazbách“ [R9, str. 9].*

Mnohé organizace rovněž mezi sebou sdílejí zaměstnance, neboť většina organizací zaměstnává pracovníky jen na částečný úvazek, a proto jich hodně pracuje v několika OOS. Toto sdílení zaměstnanců často vyústí v bližší spolupráci minimálně na bázi výměny informací a poskytování materiální pomoci (prostory, dataprojektor, aj.): *„Hodně se proplétáme s [název organizace] ... Třeba máme finanční manažerku, která se nám stará o dotace a žádá o ně, a to je finanční manažerka i [název organizace]. My jsme tady jedna velká rodina“ [R11, str. 5].*

To, zda OOS disponuje vazbami i na ne-místní OOS závisí především na její působnosti – organizace, které působí pouze v Táboře, nemají takovou potřebu být v kontaktu i s OOS z jiných okresů a krajů, jako organizace s působností v rámci celého Jihočeského kraje. Což samozřejmě neznamená, že mají vazby pouze na místní OOS, ale tyto vazby převládají. Významnou roli zde hraje i fakt, zda jsou OOS součástí mateřské či zastřešující organizace, díky níž mají možnost navázat vazby i s jinými OOS mimo Tábor

a tábořský okres. A v neposlední řadě má na vytváření vazeb s ne-místními OOS vliv i specializace organizací – v případě, že OOS mají úzce zaměřenou a specifickou činnost, je pravděpodobnost, že budou vytvářet vazby s podobně zaměřenými OOS působícími po celé republice, mnohem vyšší než u zbylých OOS. To je i případ Organizace poskytující služby pro děti, mládež a rodinu III. a Organizace poskytující jiné služby, u nichž vazby na OOS působící mimo tábořský okres a Jihočeský kraj převládají nad vazbami s místními OOS a to z toho důvodu, že v Táboře a jejím okolí se žádné organizace s podobným zaměřením nenacházejí.

### **3.2.5. Faktory ovlivňující vytváření vazeb**

V této kapitole uvádím, které vnitřní charakteristiky zkoumaných OOS mají vliv na jimi utvářené interorganizační vztahy a na konkrétních případech popisují, jak se tento vliv projevuje.

#### **Věk**

Graf č. 1 (3.2.1) ukazuje, že 12 zkoumaných OOS bylo starší 10 let a jen jedna organizace působila v Táboře méně jak 10 let, proto jsem neměla možnost zkoumat „mladou organizaci“, která by se v komunitě teprve etablovala. Z analýzy rozhovorů vyplynulo, že věk má na vytváření vazeb nejednoznačný vliv. Na jednu stranu nejdéle fungující organizace ze všech zkoumaných OOS disponovala nejmenším počtem vazeb na jiné organizace (jak z tržního tak občanského sektoru), což by mohlo poukazovat na to, že věk spíše negativně ovlivňuje vytváření vazeb, neboť vede k jisté rutinizaci běžného chodu organizace, která nemá zájem vytvářet si nějaké další nové vazby a to z prostého důvodu, že vše funguje jak má, a proto není třeba nic nového vymýšlet a dělat. Na druhou stranu, jedna z neaktivnějších organizací, která má široký okruh vazeb na firmy i jiné OOS působící v Táboře i celorepublikově, funguje již přes 15 let a neustále se rozšiřuje, profesionalizuje a hledá nové a nové výzvy. Přikláním se proto k názoru, že věk sám o sobě nemá na vytváření vazeb takový vliv jako jiné faktory a to zejména lidé, kteří v organizaci pracují – a to především vedoucí pracovníci – a strategie, kterými se organizace řídí. Věk skutečně přispívá k jisté rutinizaci běžného chodu organizace, což je pro organizace prospěšné a ulehčuje její fungování a samo o sobě to nemá na vytváření vazeb žádný vliv. OOS, která se již v komunitě etablovala, získala díky své dlouholeté působnosti určitý sociální status, který může využít k navazování nových vazeb, díky



znalosti místního prostředí má možnost rozvíjet svůj vnější sociální kapitál a závisí na vedení organizace, jakým směrem se bude organizace ubírat.

### **Velikost**

Velikost organizace jsem posuzovala podle ročního rozpočtu a počtu zaměstnanců a dobrovolníků, u nichž jsem zjišťovala zejména význam dobrovolníků pro běžný chod organizace. U velikosti ročního rozpočtu jsem nezaznamenala žádný výrazný vliv na vytváření interorganizační vztahů, i když se ukázalo, že organizace s menším rozpočtem (v tomto případě OOS s rozpočtem do 300 000) mají tendenci spoléhat spíše na menší počet silnějších, spíše osobních vazeb a navazují vztahy hlavně s jinými OOS a vazby na firmy mají minimální. Tato tendence lze vysvětlit ale spíše nedostatkem personálu, kterému se věnuji v dalším odstavci.

Co se týče počtu zaměstnanců a dobrovolníků, jedná se o významný faktor, který má na vnější sociální kapitál OOS značný vliv. Organizace, které mají menší počet zaměstnanců, případně spoléhají pouze na dobrovolníky, nemají na vytváření širšího okruhu vazeb a jejich udržování tolik času. Jejich zájem je soustředěn především na poskytování služeb svým klientům, a proto i vazby, které vytváří, jsou zaměřené většinou na OOS s podobnou cílovou skupinou a podobným zaměřením. S počtem zaměstnanců, respektive s jejich nedostatkem, souvisí i minimální vytváření vazeb s tržními organizacemi – opět zde platí, že vytváření vazeb je pro ně časově náročné a výsledek je nejistý. Organizace, které mají větší počet zaměstnanců, si mohou spíše dovolit investovat čas na navazování vztahů s OOS, které nejsou místní a s firmami. „*[N]emáme časový možnosti. Něco jiného je, když je někde zaměstnanec, tak tomu věnuje pracovní dobu, my to děláme všechno na dobrovolnické bázi*“ [R7, str. 10] - odpověď respondenta na dotaz, proč nespolupracují s firmami

### **Financování**

Tvrzení, že organizace s větší rozmanitostí finančních zdrojů nemají takovou potřebu navazovat vazby s jinými organizacemi jako organizace, které spoléhají na omezený zdroj příjmů (Suaréz a Hwang, 2008), se nepotvrdilo. Ukázalo se, že toto tvrzení není možné aplikovat na OOS, neboť všechny OOS neustále bojují s nejistotou ohledně financování a nezáleží na tom, zda mají omezený zdroj příjmů či naopak rozmanité financování. Žádná ze zkoumaných OOS nemá stabilní financování a má jen omezenou jistotu příjmů. V tomto ohledu se OOS musí neustále adaptovat na měnící se podmínky a v případě nějakého

nenadálého výpadku příjmů, se snaží situaci řešit např. tím, že jednají s jinými subjekty veřejné správy na nahrazení tohoto výpadku, shánějí nové sponzory, pořádají sbírky a případně omezují služby. Příkladem může být Organizace poskytující služby pro děti, mládež a rodinu III., která za poslední dva roky nedostává od státu žádné dotace. Tuto situaci se rozhodla vyřešit tím, že se obrátila na krajskou samosprávu, která jí vyšla vstříc, a od té doby se jejich vztahy jen prohloubily. Podobně i Organizace poskytující služby pro děti, mládež a rodinu II. vyřešila výpadek státních dotací většími dotacemi od místní a krajské samosprávy a rozšiřováním okruhu svých sponzorů.

V zásadě platí, že organizace, které již zažily podobnou situaci s výpadkem veřejných financí, se zaměřily na shánění nových firemních a individuálních dárců a dalších finančních zdrojů, aby snížily závislost na státních dotacích. U mnou zkoumaného vzorku tedy neměla na vytváření interorganizačních vztahů vliv rozmanitost financování, ale spíše nejistota financování a negativní zkušenost s výpadkem financování v minulosti, která pro organizace byla impulsem pro vytváření nových interorganizačních vztahů.

### **Mateřská/zastřešující organizace**

Jedním ze zkoumaných faktorů bylo členství v mateřské či zastřešující organizaci. Všichni zkoumané organizace jsou členy nějaké sdružující organizace, ovšem pro 10 z 13 OOS je toto členství významné pro jejich chod (příčemž čtyři OOS jsou organizačními jednotkami sdružení), zatímco pro zbylé 3 organizace jde spíše o formálnější přidružení. Co se týče čtyř organizačních jednotek sdružení, se svým zřizovatelem sdílejí stanovy, mají jasně danou organizační strukturu a u třech organizačních jednotek dochází i k přerozdělování finanční prostředků získaných od ministerstev na celorepublikové projekty: „*[M]y plníme nějaký minimální program [ústředí] a na základě vlastně dostáváme dotace od Ministerstva zdravotnictví*“ [R4, str. 2].

Míra zapojení v zastřešujících organizacích se různí. U šesti OOS platí, že mají přesný nebo velmi podobný název, který odkazuje na jejich zastřešující organizaci, některé fungují i pod stejným logem, které je určitou obchodní značkou a která usnadňuje samotný vznik organizací, neboť tím, že fungují pod stejnou obchodní značkou, prokazují všem významným subjektům ve svém okolí svou legitimitu. Až na jedinou výjimku - Organizace poskytující služby pro osoby se zdravotním postižením I. – jsou všechny na zastřešující organizaci finančně nezávislé.

U všech 10 OOS dochází mezi jimi a ústřední organizací minimálně k výměně informací. K tomu se někde přidává i pořádání školení, odborné konzultace a dobrovolné

zapojování se do programů a kampaní. „[Ústředí] je vlastně zastřešující organizace, co se týče odbornosti, používání značky, používání sociálních metod“ [R5, str. 2]. „...oni třeba vypíšu nějakou kampaň, do které vy se můžete zapsat. Ta kampaň probíhá po celé republice a může vás taky zviditelnit...“ [R11, str. 12].

Členství v mateřské/zastřešující organizaci přináší organizacím rovněž výhodu navázání kontaktu a spolupráce s ostatními členskými organizacemi. Jen jediná OOS, uvedla, že žádným způsobem nespolupracuje s ostatními členy zastřešující organizace z důvodu omezené geografické působnosti: „Zaměřujeme se pouze na Tábor, tak to nepotřebujeme“ [R1, str. 2]. Ostatních 9 OOS je s jinými členskými organizacemi v kontaktu a to na bázi osobních vazeb. Nejčastější formou spolupráce je pak výměna zkušeností a informací: „Mezi sebou jo, tak si předáváme, třeba že si zavoláme nebo tak, to jo. Jak to třeba dělají tam nebo tam, jak jsi vyřešila třeba tohle, to jo“ [R8, str. 2], dále je to pořádání společných akcí a nakonec společný lobbying.

Lze tedy konstatovat, že úzké napojení organizace na ústředí, poskytuje značnou výhodu právě v tom, že sebou přináší nejen finanční, ale zejména sociální kapitál. V případě potřeby se mohou na tuto ústřední organizaci nebo její členy obrátit s žádostí o pomoc, což také 7 OOS z 10 uvedlo, že dělají a to zejména, pokud hledají informace a potřebují poradit. „[S]píš bych se taky spolehla i na [naši organizaci] a na ty ostatní pobočky, kde co dělají, by mě taky zajímalo, jak to dělají“ [R4, str. 6]. Členství v mateřské/zastřešující organizaci poskytuje rovněž svým členům legitimitu a sociální status, který je významný pro členské organizace z toho důvodu, že může přilákat více firemních sponzorů. Zejména u menších organizací - co do počtu zaměstnanců - bylo toto členství určitou „jistotou“ a důvodem menšího objemu vazeb na jiné organizace.

## **Lidé**

Lidé, kteří v organizaci působí, hrají při budování vnějšího sociálního kapitálu OOS, významnou úlohu. S nadsázkou lze říci, že to není jen o tom, koho znáte, ale také o tom, kdo pro vás pracuje. Nejde jen o zaměstnance, ale také o členy správních a dozorčích rad a jiných orgánů organizací a v některých případech i o samotné klienty organizací a jejich příbuzné. U OOS více než platí, že vnitřní sociální kapitál organizací do značné míry vytváří i její vnější sociální kapitál (viz. kapitola 2.2.1).

Každý zaměstnanec, dobrovolník nebo člen orgánů OOS si sebou přináší sociální kapitál, který napomáhá ke vzniku interorganizačních vztahů a k budování vnějšího sociálního kapitálu OOS. Tento vnitřní sociální kapitál OOS uplatňují především při

vytváření vazeb s firmami, institucemi místní a krajské samosprávy a s OOS, které působí mimo okres Tábor. U místních OOS nehraje takovou roli, neboť v jejich případě má OOS i jiné možnosti, jak navázat kontakty.

Co se týče členů orgánů OOS (správní rada, dozorčí rada, u o.p.s. zakladatelé, aj.), zjišťovala jsem, jak významným faktorem je u OOS propojení těchto orgánů na orgány jiných subjektů – OOS, firem a dalších institucí – a zda toto propojení hraje nějakou roli pro vytváření interorganizačních vztahů. Členy orgánů se často stávají přímo zaměstnanci OOS, kteří i tak v organizaci působí, ale v některých případech se jedná o jednotlivce, kteří jinak v dané OOS běžně nepůsobí. Ukázalo se, že k propojování orgánů dochází, ovšem minimálně a ve většině případů nehraje při vzniku interorganizačních vztahů takovou úlohu jako samotní zaměstnanci organizace. Členové orgánů mohou díky tomu, že působí i v orgánech jiných organizací, zprostředkovat vznik interorganizační vazby, ale neděje se to tak často a sociální kapitál zaměstnanců je v tomto případě mnohem významnější.

Významné je toto propojení členů orgánů na jiné subjekty v tom případě, kdy propojuje organizaci přímo s místní/krajskou samosprávou. To je i případ jedné zkoumané OOS, která je takto napojena na politickou reprezentaci samosprávy. Toto propojení je pro organizaci z jistého hlediska výhodné, neboť upevňuje jejich významnou pozici a může usnadnit vyjednávání s místní samosprávou. Na druhou stranu to nese i řadu nevýhod, neboť v očích zbylé politické reprezentace, ztrácí organizace svou neutrální pozici: „...na druhou stranu to má i spoustu negativních věcí, že to [dané osobě] dává opozice sežrat a nás třeba někteří zastupitelé považují za politické hráče“ [R9, str. 5.]. V souvislosti s tím má tato organizace i hodně co ztratit a v případě významné změny politické reprezentace může přijít i o značnou podporu od místní samosprávy.

Jak už jsem výše zmínila, zaměstnanci mají při budování interorganizačních vztahů OOS podstatnou roli, neboť sebou přináší více či méně bohatý sociální kapitál, který se může přeměnit i na vnější sociální kapitál organizací. Při vytváření interorganizačních vztahů jsou důležití všichni zaměstnanci, ovšem významnou roli hraje především vedení organizací, neboť vedoucí pracovníci mají rozhodující vliv na směřování celé organizace včetně toho, s kým bude OOS spolupracovat.

Výhodou organizací je, pokud lidé v ní působící přináší jiné, nové zdroje, díky kterým má možnost si vytvořit vazby mimo svůj současný okruh. Důležitá je z tohoto hlediska zejména jakákoliv odlišnost – např. pokud zaměstnanec má pracovní zkušenosti z jiného než občanského sektoru či z jiného geografického místa a napomáhá tak k vytvoření nových odlišných vazeb. Jinými slovy napomáhá k překročení strukturální

mezery. Například Organizace poskytující služby pro osoby se zdravotním postižením II. získala díky svému zaměstnanci vazbu na známou pražskou firmu, s kterou navázala postupem času velmi blízký vztah a jejímž prostřednictvím získává nové zdroje, kterými nedisponuje žádná z dalších zkoumaných OOS. Podobně má Organizace poskytující služby pro děti, mládež a rodinu II. možnost konzultovat své projekty s význačnou celorepublikově působící OOS se sídlem v Praze díky vazbě v rámci neredundantních vztahů. Pokud tedy organizace má ve vedení či mezi zaměstnanci pracovníky, kteří mají odlišné zázemí a zkušenosti, přináší to organizaci nové zdroje a konkurenční výhodu, neboť ostatní OOS takovým zdrojem nedisponují.

Z rozhovorů vyplynulo, že převážná většina vedoucích pracovníků zkoumaných OOS má rozsáhlé pracovní zkušenosti z občanského sektoru a většinou pracují několik let ve stejné OOS v Táboře. Pokud vezmu v úvahu princip podobnosti (homophily), podle něhož lidé navazují vztahy na základě podobnosti, neboť k sobě mají blíže, může právě tato podobnost být vysvětlením, proč u OOS převažují vazby na jiné OOS a to především místní a zároveň to i vysvětluje, proč vazby s firmami a s institucemi veřejného sektoru nejsou tak běžné. Netroufám si tvrdit, že tato podobnost byla důvodem vzniku spolupráce, to by vyžadovalo podrobnější výzkum, ale jsou to právě podobné zkušenosti vedoucích pracovníků OOS, které jim usnadňují spolupráci s ostatními OOS z Tábora a okolí a upevňují již existující vzájemné vztahy.

Tím dalším usnadněním vzájemné spolupráce mezi OOS je sdílení pracovníků. Většina OOS zaměstnává z nedostatku financí pracovníky jen na částečné úvazky, a proto je běžné, že zaměstnanci pracují v několika OOS najednou. Tato běžná praxe OOS ulehčuje informační tok mezi organizacemi, zvyšuje vzájemnou důvěru a pravděpodobnost vzniku bližší spolupráce a to i u organizací, které by jinak spíše nespolupracovaly z důvodu odlišných cílových skupin a celkově odlišného zaměření. „*[Ž]e máme společný zaměstnanec, tak nějak spolu vždycky něco vymyslíme, když někdo má nějaký nápad a nehodí se to semhle tak se to přehodí tam*“ [R11, str. 9].

## **Strategie**

Při rozhovorech jsem pokládala zástupcům organizací otázku, jak jejich OOS obecně nahlíží na vytváření vazeb s klíčovými subjekty ve svém okolí. Pokud jde o sektor veřejné správy, všechny OOS jsou svým financováním závislé na veřejných dotacích, a proto udržování interorganizačních vztahů mezi OOS a místní (krajskou) samosprávou, nejsou

volbou, ale nezbytností, bez které by nebyl možný chod organizace. V tomto případě proto ani nejde mluvit o strategii.

Z hlediska vzájemné spolupráce mezi OOS, jen dvě OOS chápou síťování jako cílenou strategii, která jejich organizaci napomáhá k naplňování jejich poslání.

*„[B]ez té spolupráce by to snad ani jinak nešlo. Nedovedu si představit, že bychom byli subjekt, který s nikým nechce spolupracovat, ať už z jakýchkoliv důvodů a myslím si, že by to nebylo pro nás dobré. Jak říkám, jde o peníze, ale myslím si, že opravdu na prvním místě i ty informace a přístup k těm informacím nebo dostat se do středu dění, když to tak nazvu. Takže určitě si myslím, že spolupracovat a být v kontaktu s ostatními je životně důležité“ [R12, str. 8].*

Pro většinu organizací je spolupráce s ostatními OOS nutností, na kterou se sice cíleně nezaměřují, ale bez níž nelze pořádně rozvíjet činnost organizace. Není to tedy cílená strategie, ale ani se spolupráci s jinými organizacemi nevyhýbají. Většina organizací zastává názor, že vzájemná spolupráce a podpora je z hlediska návaznosti poskytovaných služeb nezbytná.

*„[V]šechny neziskovky nebo i nějaký jiný sdružení a firmy, je to tady hodně provázaný a všichni se s každým znají. Myslím si, že to je ten hlavní důvod, že to vychází celkem spontánně, že pak spolu nějakým způsobem spolupracujeme. Na všem možným, někdo chce něco od nás, my zase od nich, takže tak“ [R9, str. 8].*

Strategií může být i rozhodnutí organizace neangažovat se do žádných vazeb s jinými subjekty ve svém okolí. Pro tuto strategii se rozhodla jen jedna organizace, která je součástí své mateřské organizace, na žádnou jinou OOS a ani na firmu nemá vazby a nemá zájem se jakkoliv zapojovat, neboť mateřská organizace jí poskytuje vše potřebné.

Pokud budeme mluvit o spolupráci mezi OOS a firmami, tím rozhodujícím faktorem, který má vliv na rozhodnutí o (ne)spolupráci, je Linovo rozlišení účelu jednání na expresivní (zachování stálých zdrojů) a instrumentální jednání (získání nových zdrojů). Firmy můžeme chápat jako poskytovatele nových, odlišných zdrojů a získání nových zdrojů je vždy náročnější – časově, kapacitně, i strategicky, a proto se takové vazby u OOS neobjevují tak často. Podle toho, o jaký druh zdrojů OOS usiluje, přiklání se k různé strategii. Tak např. výše zmíněná Organizace poskytující služby pro osoby se zdravotním

postižením I. usiluje o zachování stálých zdrojů, je spokojená se současným stavem a nemá potřebu na něm nic měnit. Proto jí stačí mít minimum vazeb na jiné organizace a žádné firemní vazby, její vnější sociální kapitál je pro ni naprosto dostačující. Oproti tomu Organizace poskytující služby pro děti, mládež a rodinu II. je typem organizace, která se neustále rozvíjí, v současnosti mimo jiné usiluje o rozšíření sociálních služeb, a proto je také okruh jejích vazeb velmi široký a rozmanitý, stará se o udržení a případně prohloubení stávajících vazeb a zároveň neustále usiluje o získání nových vazeb.

Tyto dvě organizace jsou protipóly, ostatní organizace takhle jasně určenou strategii nemají a spíše se jedná o mix expresivního i instrumentálního jednání. Menší organizace mají spíše tendenci zachovávat své stávající zdroje a jejich vztahy s jinými organizacemi jsou založené více na osobních a silných vazbách a jsou spíše méně rozmanité. Oproti tomu větší organizace spíše upřednostňují instrumentální chování a najdeme u nich více rozmanitějších a slabších vazeb. Ale i zde se najdou výjimky a nejde ani tak o velikost jako o to, zda se jedná o organizaci stabilní či spíše o organizace, která se stále rozvíjí.

#### 3.2.5.1. Jaké další faktory ovlivňují vytváření interorganizačních vztahů?

Kromě výše uvedených organizačních charakteristik, které jsem určila již před začátkem výzkumu z načtené literatury a na které jsem se tedy během rozhovorů a analýzy zaměřovala, se v rozhovorech ukázaly být významnými ještě další faktory, které nyní stručně popíši.

#### **Územní působnost**

Ukázalo se, že územní působnost organizací je jedním z faktorů, který určuje rozmanitost vazeb z hlediska jejich geografického rozsahu. OOS, které působily pouze v Táboře a jeho blízkém okolí, se mnohem častěji soustřeďovaly pouze na spolupráci s místními organizacemi. Jejich primárním cílem je poskytování služeb obyvatelům města Tábor a přilehlého okolí, což je i důvodem, proč se primárně obrací na organizace sídlící a působící v místě jejich působiště. Většinou jediné vazby, kterými disponovaly mimo okres Tábor, byly zprostředkovány díky jejich členství v mateřské/zastřešující organizaci.

OOS, které působí v celém Jihočeském kraji, mají v tomto ohledu širší repertoár interorganizačních vztahů. Vykonnávají služby pro klienty celého kraje, a proto se častěji

dostávají do kontaktu s organizacemi působícími mimo okres Tábor. Tyto vazby jsou i z hlediska návaznosti poskytovaných služeb, delegování klientů a informačních toků pro organizaci potřebné. Kromě toho i častěji dostávají finance od okolních obcí a nejen od města Tábor.

### **Typ poskytovaných služeb a cílová skupina**

Interorganizační vztahy OOS a to především na tržní sektor může významně ovlivnit i typ poskytovaných služeb. Organizace, které se zaměřují na nepopulární témata a mají „problematickou“ cílovou skupinu, mohou mít se sháněním sponzorů a partnerů z řad firem problém a je těžší je přesvědčit, aby nějakým způsobem pomohly a zapojily se. Rozhovory rovněž naznačily, že určitou roli hraje i to, zda organizace poskytuje registrované sociální služby či neregistrované doplňkové služby. Podpora veřejných institucí směřuje zejména na registrované služby a stejně tak i firmy svou pomoc směřují spíše na organizace poskytující registrované sociální služby. Dvě OOS proto v rozhovorech uvedly, že z tohoto důvodu budou svoji organizaci rozšiřovat směrem k registraci sociálních služeb.

### **Pozice**

Pozicí mám na mysli pozici jak v rámci úzké skupiny organizací poskytujících v Táboře sociální služby, tak v rámci všech OOS působících ve městě. Pozice organizace v síti vztahů a s tím související vliv patří spíše již mezi strukturální faktory, ale můžeme ji chápat i jako vnitřní charakteristiku, neboť souvisí s dobrým jménem OOS a funguje jako obchodní značka organizace vůči vnějšímu okolí. Ve vzorku zkoumaných OOS si nejlivnější pozici vybudovaly tři OOS: Organizace poskytující služby pro děti, mládež a rodinu II., Organizace poskytující služby pro osoby se zdravotním postižením VII. a Organizace poskytující jiné služby. S místní samosprávou mají korektní vztahy, získávají největší objem financí jak z místní, tak krajské samosprávy, první dvě organizace jsou i nejčastěji zmiňované ostatními OOS, mají rozmanité vazby, které se neomezují jen na místní organizace. Za dobu své působnosti si vybudovaly dobré jméno a významnou pozici, která jim napomáhá k dalšímu rozvoji.

Pozice sama o sobě je sociálním kapitálem a přitom rovněž přispívá k budování dalšího sociálního kapitálu a to ve formě důvěry, upevnění „obchodní značky“ organizace i vytváření interorganizačních vztahů. Co se těch týče, vlivná pozice těchto OOS způsobuje, že ostatní organizace častěji usilují o navázání vazeb právě s nimi, neboť to posiluje



zároveň jejich legitimitu. Dále přitahuje i firmy jakožto potencionální sponzory a případně i partnery, neboť je pro firmy zárukou kvality poskytovaných služeb. V neposlední řadě vybudovaná pozice OOS přispívá i k posilování vztahů s místní samosprávou – město s těmito organizacemi tzv. počítá, zvyklo si na jejich služby, které poskytuje obyvatelům města a snaží se jim vycházet vstříc ať už prostřednictvím finančních prostředků, tak pomocí např. poskytování záštity nad určitými akcemi.

### **Rozvoj vs. stabilita OOS**

Posledním faktorem ovlivňujícím vznik interorganizačních vztahů, který vyplynul z rozhovorů, je rozvoj OOS. Zkoumané OOS je v podstatě možné rozlišit na dvě skupiny. Tou první skupinou jsou OOS, které se zaměřují na rozvoj organizace a usilují o rozšiřování ať už z hlediska poskytovaných služeb, kapacity klientů, územní působnosti, velikosti organizace, aj. Do druhé skupiny spadají organizace, které jsou stabilní, dosáhly určitého stadia, etablovaly se a dále se nerozvíjejí, ale spíše udržují to, čeho již dosáhly. Je to právě první skupina, která se více angažuje ve vytváření nových vazeb, což je jen logické, jelikož se neustále rozvíjí, tak hledá nové způsoby, jak tento rozvoj podporovat – prostřednictvím získávání nových finančních a informačních zdrojů, odborné spolupráce, atd. Oproti tomu druhá skupina organizací se spíše soustředí na zachování stávajícího stavu, a proto spíše udržuje současné vazby, než aby hledala a vytvářela nové. Úzce to souvisí se strategií organizace (instrumentální vs. expresivní), kterou jsem popsala výše, ale úhel pohledu je tentokrát spíše tržní než strategický.

## **4. Výsledky a doporučení**

I když nelze paušalizovat, je možné na základě analýzy rozhovorů a poskytnutých materiálů určit, jaký typ vazeb u OOS převažuje a jaké jsou klíčové faktory, které na vytváření vazeb mají vliv.

### **4.1. Převažující charakteristiky interorganizačních vztahů**

Lze konstatovat, že převládajícím druhem interorganizačních vztahů u OOS jsou vazby na jiné OOS. Souvisí to s tím, že většina interorganizačních vztahů, které OOS vytvářejí, má přímou souvislost s cílovou skupinou a obecně s celkovým zaměřením konkrétní OOS. Důležitou roli hraje i místní rozměr. Ukázalo se, že OOS spolupracují častěji především s místními OOS a pokud tomu tak není, tak o sobě mají minimálně povědomí, neboť mají mnoho příležitostí k setkávání, a proto se tak trochu „každý zná s každým“. Vazby s OOS s působností mimo tábořský okres a mimo kraj se vyskytují častěji spíše u OOS s širší územní působností, případně jsou tyto vazby zprostředkované díky členství v mateřské/zastřešující organizaci.

Základním druhem těchto vazeb na jiné OOS je výměna informací a delegování klientů. Pokud potřebují organizace poradit, obracejí se zejména na jiné OOS, které často řeší stejné či podobné problémy. Kromě toho je u OOS běžné delegovat své klienty na jiné OOS v případě, že neposkytují typ služby, kterou klient potřebuje nebo si žádá, a proto jim doporučují další OOS, o kterých ví, že jim mohou pomoci. A v neposlední řadě navazují s OOS s podobným zaměřením širší spolupráci na společných programech, vytváření produktů či pořádání akcí. Tyto vazby na jiné OOS jsou velmi často silné, založené na důvěře a osobních vazbách zaměstnanců OOS. To však neznamená, že by tyto interorganizační vztahy byly závislé jen na jedné konkrétní osobě, jednak proto, že vazby jsou často mnohonásobné a také se časem vazba konkrétního pracovníka díky tradici spolupráce přenáší na celou organizaci a tedy i v případě jeho odchodu vazba stále přetrvává.

Vazby na instituce samosprávy jsou pro OOS především v případě místní samosprávy nutností. Organizace, které působí v dané lokalitě a poskytují služby pro obyvatele lokality, disponují vždy alespoň minimálními vazbami na místní samosprávu – jedná se alespoň o finanční vztah, i když ve většině případů je tento vztah podporován i jinými způsoby spolupráce. To samé ale už neplatí pro krajskou samosprávu, která pro

běžný chod organizací, nemá takový význam. Vztahy s institucemi samosprávy jsou převážně slabé a formální, i když se mohou objevit i těsnější a spíše „přátelské“ vazby podporované dlouholetou známostí mezi úředníky samosprávy a pracovníky organizací, ty jsou ale výjimkou. Všechny vazby mezi OOS a (místní) samosprávou jsou vytvářeny za účelem finanční a případně i informační podpory. Většina OOS si navykla v případě dotazů (zejména finančních či souvisejících s poskytováním registrovaných služeb) se obracet na úředníky místní samosprávy a řešit s nimi své případné problémy. Větší spolupráce s místní samosprávou se objevuje díky komunitnímu plánování města, v kterém se angažuje valná většina ze zkoumaných OOS. Komunitní plánování se tak ukazuje být pro OOS vhodným prostředkem, jak se zapojit do programů samosprávy a zároveň, jak sblížit veřejný a občanský sektor.

Vztahy OOS se sektorem veřejné správy oscilují mezi aktivním angažováním a opomíjením, přičemž u většiny OOS je tento vztah blíže spíše k aktivnímu angažování, pokud jde o místní samosprávu a naopak v případě krajské samosprávy převažuje vztah opomíjení. U dvou zkoumaných organizací se ovšem objevuje i vztah odstupu k místní samosprávě. Obchodní vztahy s místní či krajskou samosprávou se neobjevují u žádné organizace. Ze strany OOS lze konstatovat, že přibližně u čtyř až pěti organizací místní samospráva už víceméně pochopila nezbytnost jejich existence a to že jsou zde pro občany města, ostatní OOS popisují svůj vztah k městu sice jako korektní, ale nejistý.

Vazby OOS na tržní sektor jsou ze všech typů mezisektorových vztahů nejméně časté a některé OOS takovými vazbami vůbec nedisponují. Pokud OOS takové vazby má, převažují vazby slabé, i když v mnoha případech již dlouholeté, a nejčastěji se omezují jen na získání finanční a materiální pomoci. Sponzorským darem v podstatě začíná každá spolupráce mezi OOS a firmami. V některých případech se tato spolupráce přemění i na spolupráci širší, kdy kromě financí firmy začnou poskytovat i pomoc firemních dobrovolníků. Právě pomoc dobrovolníků je druhou nejčastější formou spolupráce. Již méně časté je poskytování odborné pomoci např. formou zaškolování zaměstnanců OOS, poskytování vzdělávacích seminářů pro klienty OOS, apod. Vztahy mezi OOS a firmami si tak stále nejčastěji udržují rovinu filantropické spolupráce, případně komerční spolupráce a jen v několika málo případech se objevuje i strategická spolupráce na společných programech, kdy OOS není pouhým příjemcem finančních i nefinančních zdrojů, ale je firmou chápána i jako rovnocenný partner.

#### **4.2. Klíčové faktory ovlivňující interorganizační vztahy**

Je nutné říci, že neexistuje jen jeden či dva faktory, které by měly na vznik a udržování interorganizačních vztahů OOS ústřední vliv. Všechny faktory jsou důležité a je to spíše tak, že dochází k vzájemnému působení faktorů, které společně ovlivňují rozhodnutí organizace vstoupit či nevstoupit do vztahu s jinou organizací. Velikost organizace, její věk, finanční zdroje, územní působnost, typ poskytovaných služeb, to, jakou pozici zaujímá v síti, i to, zda je součástí mateřské/členské organizace – to vše utváří spíše rámec, v němž se odehrávají procesy, které mají vliv na rozhodnutí (ne)vytvářet vazby na klíčové subjekty v okolí organizace. Změní-li se kontext, změní se pravděpodobně i rozhodování organizace. Přesto nelze říct, že by dvě organizace s naprostou shodným rámcem, jednala stejně. To záleží právě na vnitřních, proměnlivých procesech, které se odehrávají uvnitř organizace. Mezi ně řadím lidi, kteří v OOS působí a jejich sociální kapitál a strategie, kterými se organizace řídí.

Co se týče lidí působících v OOS, ovlivňují interorganizační vztahy ze dvou hledisek. Tím prvním hlediskem je, že každý zaměstnanec, dobrovolník nebo člen orgánů OOS disponuje vlastním sociálním kapitálem, který může být použit při vytváření vazeb s klíčovými subjekty organizace, a tím k budování vnějšího sociálního kapitálu organizace. Většina vazeb, které OOS navazuje, vzniká díky osobním známostem, jinak řečeno sociálnímu kapitálu pracovníků OOS.

Tím druhým hlediskem je tzv. princip podobnosti (homophily), který vysvětluje, proč jsou převažujícím typem vztahů vazby s jinými OOS, zatímco vazby s tržním sektorem a sektorem veřejné správy tak frekventované nejsou. Podle principu podobnosti osoby s podobnými charakteristikami spolu s větší pravděpodobností budou spolupracovat – lze to praktikovat nejen na osoby, ale i na samotné organizace, které řeší podobné problémy s rozjížděním projektů, se sháněním financím, s tím souvisejícím nestabilním prostředím. K tomu můžeme přidat, že pracovníci – zejména vedoucí pracovníci, kteří mají zásadní vliv na směřování organizace - mají často obdobné pracovní zkušenosti. Valná většina vedoucích pracovníků organizací, s nimiž jsem mluvila, dlouhodobě pracují v OOS, a proto mají i rozsáhlé zkušenosti s tímto prostředím a disponují množstvím kontaktů. Jeden z respondentů upozornil i na to, že jsou více méně i podobného věku. Z těchto důvodů je pro pracovníky OOS často snadnější oslovovat jiné OOS spíše než organizace a instituce ze zbylých dvou sektorů. Výhodu proto mají organizace, jejichž pracovníci pocházejí z odlišného prostředí (jak z hlediska odlišného geografického území,

tak z hlediska odlišného sektoru), neboť ti jim mohou usnadnit přístup k odlišným zdrojům, než mají zbylé OOS, jinými slovy napomáhají překročit strukturální mezery.

Tím dalším rozhodujícím vnitřním procesem, který má dopad na rozhodování organizací, zda vstoupit do vztahu s jinou organizací, jsou strategie, kterými se OOS řídí. Zdá se, že OOS chápou interorganizační vztahy a síťování s jinými subjekty ve svém okolí jako nutnost, bez které by řádné fungování organizace ani nebylo možné. Rozhovory ukázaly, že organizace jsou si vědomy svých konkurentů v oblasti poskytovaných služeb i v oblasti shánění potřebných (ne)finančních zdrojů, ale spíše než k soupeření se přiklání k vzájemné spolupráci. Tato vzájemná spolupráce nejenže přispívá k informačnímu toku mezi organizacemi, ale je prospěšná i pro klienty OOS, neboť napomáhá ke koordinaci činností OOS, které na sebe díky tomu mohou vhodně navazovat.

Co se týče strategického rozhodování OOS, důležitým aspektem je tzv. instrumentální a expresivní jednání, která rozlišil podle účelu jednání N. Lin (kapitola 2.1.3.2). S tím úzce souvisí to, zda daná OOS je zaměřená na rozvoj nebo se jedná spíše o organizaci, která dosáhla stabilní fáze a dále se nerozšiřuje. Zatímco rozvíjející se organizace se zaměřuje na vyhledávání nových zdrojů a uplatňuje tedy strategii instrumentálního jednání, OOS, která je se svým stávajícím stavem spokojena, usiluje spíše o zachování stávajících zdrojů a další nové zdroje nevyhledává (expresivní jednání). Samozřejmě tyto dva příklady jsou protipóly a většina organizací se pohybuje na škále někde mezi nimi a častěji spíše kombinuje tyto dva typy jednání podle potřeby.

#### **4.3. Doporučení pro další výzkum**

V rámci svého výzkumu jsem se zaměřovala na hledání odpovědí jen na úzce vymezené otázky. Tohoto úzkého vymezení tématu jsem si vědoma, stejně jako si uvědomuji omezení kvalitativního výzkumu z hlediska zobecňování výsledků výzkumu na širší populaci. Vzhledem k tomu bych chtěla navrhnout několik témat, která by rozšiřovala moji práci a mohla by být použita pro další výzkum na toto téma.

Pro výzkum vnějšího sociálního kapitálu OOS by bylo možné použít kvantitativní techniky výzkumu, aby se tak pokryl daleko širší vzorek. Má práce se soustředovala pouze na vnitřní charakteristiky OOS, které mají vliv na interorganizační vztahy a vynechala vnější prostředí organizace a sítě, v nichž je organizace zakotvena, které rovněž interorganizační vztahy ovlivňují. Určitě by proto bylo vhodné zaměřit se i na tyto zbylé dva faktory. Není pochyb o tom, že sítě, jimiž organizace disponují, mají vliv na vytváření

sítí nových (viz. výzkum Gulatiho v kapitole 2.2.2.1). I z rozhovorů, které jsem dělala, vyplynulo, že OOS se při shánění nových kontaktů obrací mimo jiné i na své stávající partnery, od kterých mohou dostat „tip“, případně jejich prostřednictvím zjišťují reference na případné nové partnery. Stejně tak vnější prostředí jako je např. poptávka po službách nebo politická stabilita prostředí, v němž OOS působí, ovlivňuje jednání a rozhodování OOS. Vhodná by proto mohla být např. případová studie několika OOS působících v rozdílných regionech, která by zohledňovala celostní pohled všech faktorů ovlivňujících vytváření interorganizačních vztahů. Zajímavý by rovněž mohl být výzkum interorganizačních vztahů OOS mezi teprve vznikajícími OOS a porovnat je s etablovanými OOS, neboť lze předpokládat, že pro formující se OOS hraje sociální kapitál ústřední roli.

## 5. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo prozkoumat fenomén sociálního kapitálu ve vztahu k OOS, neboť jak upozorňuje Evers (2001), mezi sociálním kapitálem a OOS nepochybně existuje vztah. Sociální kapitál jsem přitom chápala v duchu individuálního – síťového – pojetí jako investice organizací do sociálních vztahů, jejichž prostřednictvím si zpřístupňují a vypůjčují zdroje jiných subjektů. Jelikož plošné zachycení sociálního kapitálu OOS přesahovalo možnosti této diplomové práce, zaměřila jsem se úzce na OOS poskytující služby v městě Tábor a na jejich vnější sociální kapitál, a to z hlediska interorganizačních vztahů, které si tyto OOS vytvářejí za účelem zvýšit schopnosti organizace naplňovat její cíle. Mým záměrem tedy nebylo vytvořit všeobecně uplatitelné závěry, které by bylo možné zobecnit na celou populaci, ale naopak jít do hloubky a na malém vzorku detailně prozkoumat a popsat fenomén vnějšího sociálního kapitálu vybraných OOS.

Za tímto účelem jsem nejprve v teoretické části stručně prezentovala nejvýznamnější literaturu o sociálním kapitálu, interorganizačních vztazích a mezisektorové spolupráci, a to s ohledem na výzkumný záměr. V druhé analytické části jsem se poté soustředila na zodpovězení dvou výzkumných otázek. První výzkumná otázka, kterou jsem si kladla, byla následující: Jaké jsou charakteristiky interorganizačních vztahů, které vytvářejí a udržují OOS poskytující služby na území okresu Tábor? Z výzkumu vyplynulo, že OOS si nejčastěji vytváří vztahy *s jinými OOS* a to především těmi *místními*, s nimiž udržují vztahy *silné* a přátelské a na něž se obracejí zejména z důvodu získání nezbytných informací a delegování klientů. Oproti tomu jsou vztahy OOS a firem mnohem méně časté, slabé, avšak spíše dlouholeté a stále se pohybují především v rovině finanční, i když se objevují náznaky toho, že se tento stav mění a spolupráce s firmami se rozšiřuje a prohlubuje. Vztahy OOS k veřejné správě, a to především místní samosprávě, jsou pro samotné fungování OOS nezbytností, jsou z valné většiny formální a jsou navazovány za účelem získání informací a finanční podpory, přičemž významným stmelovacím prvkem mezi místní veřejnou správou a OOS se ukázalo být komunitní plánování. Co se týče krajské samosprávy, výzkum ukázal, že pro místní OOS je kraj již příliš vzdálen, a tudíž komunikace probíhá jen zřídka a to zejména u organizací, které mají na kraj registrovanou sociální službu.

Ve své práci jsem se dále zaměřila na hledání odpovědi na otázku, jak vnitřní charakteristiky zkoumaných OOS ovlivňují utváření jejich interorganizačních vztahů. Je možné konstatovat, že všechny vnitřní faktory organizací společně vytváří jedinečný organizační mix a rámec, v kterém dochází k rozhodování o (ne)navázání kooperačních vztahů s jinými subjekty. Analýza nicméně poukázala na dva významné vnitřní faktory, které hrají klíčovou roli při vytváření interorganizačních vztahů OOS. Tím prvním faktorem jsou *lidé*, kteří v OOS působí a kteří si sebou přinášejí svůj sociální kapitál, jež často využívají ve prospěch samotné organizace. Jejich sociální kapitál se tedy často stává sociálním kapitálem organizace. Bohatství sociálního kapitálu OOS je tak do značné míry závislé na bohatství a rozmanitosti sociálního kapitálu lidí, kteří v nich působí.

Druhým významným faktorem OOS, který zásadně ovlivňuje vznik interorganizačních vztahů, jsou *strategie*, kterými se OOS řídí. S tím souvisí zejména instrumentální a expresivní jednání organizací. Zdá se, že organizace zaměřené na svůj rozvoj spíše disponují širším a rozmanitějším okruhem interorganizačních vztahů než organizace, které se nacházejí ve stabilní fázi a nijak se dále nerozvíjejí.

Můj výzkum ukázal, že spolupráce s jinými organizacemi, ať už se řadí k jakémukoliv sektoru, je nedílnou součástí fungování OOS, i když na ni většinou nenahlíží jako na vědomou strategii, ale spíše jako na nutnost. K mezisektorové spolupráci a k propojování organizací z různých sektorů tedy běžně dochází. Ovšem skutečné rovnocenné partnerství dvou subjektů, kdy ani jeden nemá převahu, se objevuje zejména u OOS, ale jen zřídka mezi OOS a organizacemi ze zbylých dvou sektorů. Veřejná správa často nebere OOS jako právoplatného partnera a projevuje spíše paternalistický přístup, kdy dochází k pouhému přesunu peněz a výměně informací od jedné strany k druhé. Podobně i firmy zejména dávají – ať už peníze, materiál, rady či dobrovolníky – ale společně vytvořené a spravované projekty jsou stále ještě vzácností.

Co nám tedy tento výzkum vypověděl o vnějším sociálním kapitálu OOS? Především, nelze určit, která ze zkoumaných OOS disponuje větším množstvím vnějšího sociálního kapitálu, což ani nebylo cílem práce. Jak už jsem upozorňovala v předchozích kapitolách v teoretické části práce, sociální kapitál není pouhým součtem vazeb. Na konkrétních příkladech jsem ukázala, že OOS si vystačí i s malým počtem vazeb, pokud jí zprostředkovávají potřebné zdroje. Nezáleží tedy ani tak na počtu vazeb, jako na jejich intenzitě, kvalitě a na tom, jak bohaté zdroje zpřístupňuje. Pro některé OOS je tak naprosto dostačující mít jen omezený okruh silných vazeb s jinými OOS, zatímco další OOS upřednostňují disponovat rozmanitými a převážně slabými vazbami na organizace napříč



všemi sektory. Jakou taktiku konkrétně OOS zvolí, závisí na organizaci samotné, na tom, jaké jsou její cíle a s tím související potřeby, i na tom, jak bohaté jsou její stávající zdroje, kterými disponuje.

## 6. Seznam použité literatury a zdrojů

### Literatura

Aiken, Mike, Roger Spear. 2005. "Work Integration Social Enterprises in the United Kingdom". *EMES Working Papers* 05 (01) [online]. Liege: EMES European research Network [cit. 01.05.2011]. Dostupné z:

<[http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF\\_files/PERSE/PERSE\\_05\\_01\\_UK.pdf](http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF_files/PERSE/PERSE_05_01_UK.pdf)>

Andrews, Rhys. 2007. *Organizational Social Capital and Public Service Performance*. [online]. Tucson: University of Arizona [cit. 06.10.2012]. Dostupné z:<[http://www2.ku.edu/~pmranet/conferences/AZU2007/ArizonaPapers/Andrews\\_2007.pdf](http://www2.ku.edu/~pmranet/conferences/AZU2007/ArizonaPapers/Andrews_2007.pdf)>

Anheier, Helmut K. 2002. *Nonprofit Organizations. Theory, management, policy*. London: Routledge.

Brass, Daniel J., Joseph Galaskiewicz, Henrich R. Greve, Wenpin Tsai. 2004. „Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective“. *Academy of Management Journal* [online] 47 (6): 795–817 [cit. 29.09.2012]. Dostupné z: <<http://pajek.imfm.si/lib/exe/fetch.php?media=event:qmss09:wittek:brassgalaskiewiczgreve:tsai2004.pdf>>.

Burt, Ronald. 1992. *Structural holes: the social structure of competition*. Cambridge: Harvard University Press.

Campbell, David. 2009. „Giving Up the Single Life: Leadership Motivations for Interorganizational Restructuring of Nonprofit Organizations“. *Administration in Social Work* 33 (4): 368-386.

Castiglione, Dario, Jan W. Deth, Guglielmo Wolleb. 2008. „Social Capital’s Fortune: an Introduction“. In Dario Castiglione, Jan W. Deth, Guglielmo Wolleb (eds.) *The Handbook of Social Capital*. New York: Oxford University Press Inc., s. 1- 21.

- Dizdarevič, Muhič Selma. 2010. „Občanský sektor, trh a stát z pohledu vybraných teorií“. In Marek Skovajsa a kol. *Organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, s. 90-112.
- Dohnalová, Marie. 2010. „Financování organizované občanské společnosti v České republice“. In Marek Skovajsa a kol. *Organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, s. 144- 165.
- Dvořáková, Ilona. 2010. Obsahová analýza/formální obsahová analýza/ kvantitativní obsahová analýza. *AntropoWebzin 2/2010*: 95 -99 [online] [cit. 30. 05. 2013]. Dostupné z: <[http://antropologie.zcu.cz/media/webzin/webzin\\_2\\_2010/Dvorakova\\_I-2-2010.pdf](http://antropologie.zcu.cz/media/webzin/webzin_2_2010/Dvorakova_I-2-2010.pdf)>.
- Edwards, Bob, Michael W. Foley. 2001. „Civil Society and Social Capital: a Primer“. In Bob Edwards, Michael W. Foley, Mario Diani (eds.) *Beyond Tocqueville: Civil Society and the social capital debate in comparative perspective*. Hanover: University Press of New England, s. 1-14.
- Esser, Hartmut. 2008. „The Two Meanings of Social Capital“. In Dario Catiglione, Jan W. Deth, Guglielmo Wolleb (eds.) *The Handbook of Social Capital*. New York: Oxford University Press Inc., s. 22- 49.
- Evers, Adalbert. 2001. „The Significance of Social Capital in the Multiple Goal and Resource Structure of Social Enterprises“. In Carlo Borzaga, Jacques Defourny (eds.). *The Emergence of Social Enterprise*. London and New York: Routledge, s. 296 – 311.
- Foley, Michael W., Bob Edwards, Mario Diani. 2001. „Social Capital Reconsidered“. In Bob Edwards, Micheal W. Foley, Mario Diani (eds.) *Beyond Tocqueville: Civil Society and the social capital debate in comparative perspective*. Hanover: University Press of New England, s. 266-280.
- Granovetter, Mark. 1973. "The Strength of Weak Ties". *American Journal of Sociology* 78 (6):1360-1380.
- Gulati, Ranjay. 1995. „Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis“. *Administrative Science Quarterly* 40 (4): 619-652.
- Gulati, Ranjay. 1998. „Alliances and networks“. *Strategic Management Journal* 19: 293 – 317.
- Hendl, Jan. 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.

- Hulgard, Lars, Roger Spear. 2006. „Social Entrepreneurship and the Mobilization of Social Capital in European Social Enterprises“. In Marthe Nyssens (ed.). *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. London: Routledge, s. 85 – 107.
- Chenail, Ronald J. 1998. „Jak srovnat kvalitativní výzkum do latě?“. *Biograf* č. 15-16: 29 - 37.
- Leenders, Roger Th.A.J., Shaul M. Gabbay, Avi Fiegenbaum. 2001. *Corporate social capital and strategic management paradigm: a contingency view on organizational performance* [Online]. University of Groningen: Research School Systems, Organisation and Management [cit. 01.10.2012]. Dostupné z: <http://som.eldoc.ub.rug.nl/FILES/reports/themeB/2001/01B63/01b63.pdf>
- Lewis, Jenny M. 2009. *Connecting and Cooperating: Social Capital and Public Policy*. Sydney: UNSW Press.
- Lin, Nan. 2001a. *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action*. New York: Cambridge University Press.
- Lin, Nan. 2001b. “Building a Network Theory of Social Capital”. In Nan Lin, Karen Cook, Ronald S. Burt (eds.). *Social Capital: Theory and Research*. New York: Aldine de Gruyter, s. 3-29.
- Lin, Nan. 2008. „A Network Theory of Social Capital“. In Dario Castiglione, Jan W. Deth, Guglielmo Wolleb (eds.) *The Handbook of Social Capital*. New York: Oxford University Press Inc., s. 50-69.
- Lindbloom, Jana. 2004. „Preklopenie asymetrie po získaní údajov“. *Biograf* č. 35: 85-95.
- Matějů, Petr, Anna Vitásková. 2006. „Interpersonal Trust and Mutually Beneficial Exchanges: Measuring Social Capital for Comparative Analyses“. *Sociologický časopis* [online] 42 (3): 493-516 [cit. 02.05.2012]. Dostupné z: [http://sreview.soc.cas.cz/uploads/95e9883d881d8ebf1eccde833d31082f84bd13f5\\_595\\_03mateju39.pdf](http://sreview.soc.cas.cz/uploads/95e9883d881d8ebf1eccde833d31082f84bd13f5_595_03mateju39.pdf).
- Nahapiet, Janine, Sumantra Ghoshal. 1998. „Social capital, intellectual capital and the organizational advantage“. *The Academy of Management Review* 23 (2): 242-266.
- Pennings, Johannes M., Kyungmook Lee. 1998. *Social Capital of Organization: Conceptualization, Level of Analysis and Performance Implications* [online] [cit.

29.06.2012]. Dostupné z: [http://www-management.wharton.upenn.edu/pennings/documents/social\\_capital.pdf](http://www-management.wharton.upenn.edu/pennings/documents/social_capital.pdf)

Pérez-Luño, Ana, Carmen Cabello Medina, Antonio Carmona Lavado, Gloria Cuevas Rodríguez. 2009. „Social capital and knowledge in interorganizational networks: Their joint effect on innovation“. *Working paper series WP BSAD 09.04* [online]. Universidad Pablo de Olavide de Sevilla: Department of Business Administration [cit. 01.10.2012]. Dostupné z: <http://www.upo.es/serv/bib/wpbsad/bsad0904.pdf>.

Putnam, Robert D., Robert Leonardi, Raffaella Y. Nanetti. 1993. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.

Růžička, Michal, Petr Vašát. 2011. „Základní koncepty Pierra Bourdieu: pole – kapitál – habitus“. *Antropowebzin* 2/2011: 129 – 133.

Skovajsa, M. 2006. „Demokracie, občanská kultura a sociální kapitál“. *Pracovní texty FHS UK* [online] [cit. 22.4.2013]. Dostupné z: [http://www.fhs.cuni.cz/kos/kos\\_soubory/skovajsa\\_obcanska\\_kultura\\_a\\_socialni\\_kapital.doc](http://www.fhs.cuni.cz/kos/kos_soubory/skovajsa_obcanska_kultura_a_socialni_kapital.doc).

Skovajsa, Marek. 2010. „Organizovaná občanská společnost: teorie a vývoj“. In Marek Skovajsa a kol. *Organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, s. 30-61.

Suárez, David F, Hoky Hwang. 2008. *Find a Partner: Nonprofit Organizations and the Culture of Collaboration*. University of Southern California Stanford University.

Šafr, Jiří, Markéta Sedláčková. 2006. *Sociální kapitál: Koncepty, teorie a metody měření*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky.

Švaříček, Roman, Klára Šed'ová a kol. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.

Word, Jessica A. 2006. „Structural Examination of Collaborative Relations Between Nonprofit Organizations in the Greater Jacksonville Area“. *Electronic Theses, Treatises and Dissertations* [online]. Florida State University [cit. 22.09.2012]. Dostupné z: <http://diginole.lib.fsu.edu/etd/755>.

Webové stránky

<http://education.stateuniversity.com/>, Education Encyclopedia - StateUniversity.com [cit. 01.06.2013]

<http://www.hks.harvard.edu/>, Harvard Kennedy School [cit. 29.05.2013]

<http://prelectur.stanford.edu/>, Stanford Presidential Lectures in the Humanities and Arts, [cit. 03.06.2013]

<http://sociology.duke.edu/>, Duke University [cit. 29.05.2013]

<http://www.mpsv.cz/>, Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 02.06.2013]

## **Přílohy**

### **Příloha č. 1: Seznam otázek**

#### Organizační charakteristiky

- Kdy byla Vaše organizace založena?
- Jaká je hlavní činnost Vaší organizace?
- Jaká je působnost Vaší organizace?
- Kolik lidí v současnosti (zaměstnanec, DPČ, DPP) pracuje ve Vaší organizaci?  
V přepočtu na úvazky?
- Kolik dobrovolníků v současnosti Vaše organizace využívá?
- Jak důležití jsou dobrovolníci pro běžný chod Vaší organizace?
- Pracuje ve Vaší organizaci někdo, kdo má přímo na starost komunikaci s jinými organizacemi? Máte na to vyčleněného pracovníka?
- Je Vaše organizace pobočkou jiné NNO? Pokud ano, spolupracujete s mateřskou organizací? Jak probíhá komunikace? Získáváte od ní finance? Jakou další pomoc od mateřské organizace získáváte?
- Sdílíte zaměstnance s jinými organizacemi?
- Zaměstnanci Vaší organizace, respektive členové výboru/komise, působí zároveň v jiných organizacích - jako členové nebo v orgánech (NNO, firmy)?

#### Financování

- Jaká je velikost rozpočtu Vaší organizace za rok 2012 (tj. výše nákladů Vaší organizace)?

- Jak důležitá je pro chod Vaší organizace dotace od města? (Dokázali byste se bez ní obejít?)
- Jak důležitá je pro chod Vaší organizace dotace od kraje? (Dokázali byste se bez ní obejít?)

#### Vazby s místní samosprávou

- Jak byste obecně charakterizoval/a vztah Vaší organizace k městu?
- S ohledem na aktivity, které vyvíjíte, spolupracujete v současné době s městem? Pokud ano, v čem tato spolupráce spočívá?
- Jak často jste v současnosti s městem v kontaktu? Jak tento kontakt probíhá (osobně, emailem, v rámci neformálního setkání,...)?
- Jaká témata jsou předmětem Vaší komunikace s městem?
- Jsou zástupci/zaměstnanci Vaší organizace členy výborů nebo komisí města?
- Je Vaše organizace zapojena do programů města?

#### Vazby s krajskou samosprávou

- Jak byste obecně charakterizoval/a vztah Vaší organizace a kraje?
- S ohledem na aktivity, které vyvíjíte, spolupracujete v současné době s krajem? Pokud ano, V čem tato spolupráce spočívá?
- Jak často jste v současnosti s krajem v kontaktu? Jak tento kontakt probíhá (osobně, emailem, v rámci neformálního setkání,...)?
- Jaká témata jsou předmětem Vaší komunikace s krajem?
- Jsou zástupci/zaměstnanci Vaší organizace členy výborů nebo komisí kraje?
- Je Vaše organizace zapojena do programů kraje?



### Vazby s neziskovými organizacemi

- Které NNO považujete za nejvlivnější v Táboře?
- Je Vaše organizace členem jiných NNO? Pokud ano, v čem toto členství spočívá?
- S jakými NNO v současné době spolupracujete? V čem spolupráce spočívá? Jak dlouho spolupracujete? Jak došlo k navázání spolupráce? Je spolupráce podmíněna smlouvou? Označil/a byste vztah k spolupracující NNO za přátelský?

### Vazby s firmami

- S jakými firmami v současné době spolupracujete? V čem tato spolupráce spočívá? Jak dlouho spolupracujete? Jak došlo k navázání spolupráce? Je spolupráce podmíněna smlouvou? Označil/a byste vztah k spolupracující firmě za přátelský?

### Strategie

- Jak se díváte na vytváření vazeb s jinými organizacemi? Je to pro vaši organizaci strategie?
- Obecně řečeno, jak jsou pro vaši organizaci důležité vazby s NNO?
- S ohledem na vaši zkušenost, jak nahlížíte na spolupráci s jinými NNO?
- Obecně řečeno jak jsou pro vaši organizaci důležité vazby s firmami?
- S ohledem na vaši zkušenost, jak nahlížíte na spolupráci s firmami?

## Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek č. 1: Model sociálního kapitálu	
Zdroj: Foley, Edwards, Diani, 2001.....	str. 10
Obrázek č. 2: Atomistický model vytváření vazeb mezi organizacemi	
Zdroj: Gulati, 1995.....	str. 19
Obrázek č. 3: Model vytváření vazeb mezi organizacemi dle Gulatiho	
Zdroj: Gulati, 1995.....	str. 19
Obrázek č. 4: Pestoffův trojúhelník: Sektorový pohled na společnost	
Zdroj: Dohnalová, 2010.....	str. 21
Obrázek č. 5: Model vytváření vazeb mezi organizacemi dle J. Word	
Zdroj: Word, 2006.....	str. 23
Tabulka č. 1: Vazby OOS s jinými OOS dle jejich účelu	
Zdroj: Aiken a Spear, 2005.....	str. 26
Tabulka č. 2: Druh vazeb mezi OOS	
Zdroj: vlastní výzkum.....	str. 53
Graf č.1: Věk OOS	
Zdroj: vlastní výzkum.....	str. 36
Graf č. 2: Roční rozpočet OOS	
Zdroj: vlastní výzkum.....	str. 37
Graf č. 3: Počet zaměstnanců OOS	
Zdroj: vlastní výzkum.....	str. 38

## Medailon autorky



Zdeňka Jirků (narozena 4. 4. 1986) vystudovala česko-francouzské Gymnázium Pierra de Coubertina v Táboře. V roce 2009 úspěšně ukončila bakalářské studium na Fakultě humanitních studií univerzity Karlovy v Praze, kde poté pokračovala ve studiu na navazujícím magisterském oboru na Katedře studií občanské společnosti.

V současné době pracuje jako asistentka obchodního oddělení u společnosti VSHosting s.r.o., kde má na starosti od všeho trochu, především komunikaci s klienty a řešení jejich požadavků. Jako dobrovolník působila již v několika neziskových organizacích včetně Amnesty International, občanského sdružení INEX-SDA či Salesiánské asociace Dona Boska.

Ve volném čase ráda čte knihy, sleduje filmy a poznává zákoutí České republiky.

## Seznam důležitých jmen a pojmů

### **Pierre Bourdieu** (1930-2022)

- Francouzský sociolog a antropolog bývá řazen k proudu tzv. kritické sociologie. Ve svém díle usiloval o syntézu „teorie“, „metodologie“ a „epistemologie“, aby tak vytvořil novou sociologickou teorii, tzv. „teorii jednání“, jejímž účelem je vysvětlení praktického jednání člověka v určitém společenském a historickém kontextu. Za tímto účelem Bourdieu zavedl, respektive originálním způsobem rozvinul, řadu pojmů a konceptů, mezi nejznámější patří pojmy habitus, pole a kapitál (Růžička, Vašát, 2011).

### **James S. Coleman** (1926-1995)

- Americký sociolog, průkopník v oblasti matematického modelování v sociologii, jehož výzkumy a studie silně ovlivnily veřejný vzdělávací systém v USA - a to především práce z roku 1966 *Equality of Educational Opportunity*, též známá jako *Coleman Report*. Je řazen mezi „zakladatele“ současného pojetí sociálního kapitálu (<http://education.stateuniversity.com/>).

### **Robert D. Putnam** (1941)

- Americký politolog a profesor Harvardské univerzity, jehož díla *Making Democracy Work* a *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* patří mezi celosvětově nejvíce citované publikace v sociálních vědách za posledních 50 let (<http://www.hks.harvard.edu/>). Jeho práce se zaměřuje na zkoumání významných sociálních a politických témat včetně výzkumů na téma sociálního kapitálu, mezinárodního řešení konfliktů či výzkumu měnící se role náboženství v životě Američanů (<http://prelectur.stanford.edu/>).

### **Nan Lin** (1938)

- Čínský sociolog, profesor na Duke University, jehož hlavní zájem se zaměřuje na výzkum sociálních sítí a sociálního kapitálu, sociální podpory, sociální stratifikace a mobility a čínské společnosti. Jeho definice sociálního kapitálu jako „*zdroje zakotvené v sociálních*

*sítích*“ (Lin, 2001a:25) patří mezi nejdříveji přijímané konceptualizace tohoto pojmu (<http://sociology.duke.edu/>).

### **Sociální kapitál**

- Je chápán jako „*investice do sociálních vztahů s očekávanými výnosy*“ (Lin, 2001a:19). V individuálním, síťovém, pojetí představuje majetek individuálních/organizačních aktérů, kteří jej shromažďují a používají k dosažení svých cílů, zatímco v kolektivním pojetí je atributem společnosti, který usnadňuje spolupráci a kolektivní jednání (Matějů, Vitásková 2006)

### **Sociální síť**

- Síť se skládá z množiny uzlů (individuálních či organizačních aktérů), které jsou spojeny vztahem (vazbou) a vymezeny od ostatních určitými kritérii. Důležitou otázkou se pak stává, jak je definován uzel, vazba a mezní linie (Lewis, 2009:52). Síť zpřístupňuje zdroje a je jedním z předpokladů sociálního kapitálu (Lin, 2001a, 2001b, 2008).

### **Vazba**

- (anglicky tie) Vypovídá o existenci spojení mezi dvěma uzly (aktéry).

### **Zdroje**

- Jedná se o „materiální a symbolické zboží“ (Lin, 2001a:29). Jde jak o základní fyzické zdroje nutné pro udržení a zlepšení lidského života, tak o zboží, kterému jednotlivci připisují význam a důležitost například z důvodu nedostatkovosti takového zboží.

### **Interorganizační vztahy**

- Vztahy mezi dvěma a více organizacemi, a to jak vztahy neformální a osobní (mezi zaměstnanci organizací), tak vztahy formální (uzavřená smlouva mezi organizacemi).

### **Mezisektorová spolupráce**

- Spolupráce mezi organizacemi jednotlivých sektorů společnosti (veřejná správa, trh, občanský sektor) zmírňuje selhání charakteristická pro jednotlivé sektory a zároveň podporuje jejich silné stránky. Kooperativní vztahy mezi třemi sektory společnosti jsou podle obecného přesvědčení schopny zvýšit možnosti, jak se vyrovnat s tlakem sociálních,

ekonomických a environmentálních výzev, významně přispívají ke společenskému rozvoji a v neposlední řadě jsou prospěšné partnerům, kteří navzájem spolupracují (Mette, 2006).

### **Občanská společnost**

- Je prostorem mezi rodinou, trhem a státem, kde dochází ke sdružování občanů, a to jak organizovanému, tak neorganizovanému. Pro organizovanou část se používá pojem občanský sektor (Skovajsa, 2010).

### **Občanský sektor**

- Jinak též třetí, neziskový, dobrovolnický sektor. Je organizovanou částí občanské společnosti. Je jedním ze sektorů národního hospodářství a řadíme sem organizace, které mají jiný cíl než zisk (Skovajsa, 2010).

### **Organizace občanské společnosti (OOS)**

- Jinak též neziskové, nevládní, nestátní,... Dle strukturálně-operacionální definice Salomona a Anheiera splňují OOS pět znaků: organizovanost, soukromý charakter a nezávislost na státu, zásada nerozdělování zisku, samosprávnost a dobrovolnost (Skovajsa, 2010). V českém prostředí řadíme k OOS občanská sdružení, nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti a evidované právnické osoby církví a náboženských společností (Deverová, 2010).

### **Komunitního plánování**

- Metoda, která umožňuje zpracovávat rozvojové materiály pro různé oblasti veřejného života na úrovni obce i kraje a která výrazně posiluje principy zastupitelské demokracie. Charakteristickým znakem metody je důraz kladený: na zapojování všech, kterých se zpracovávaná oblast týká, na dialog a vyjednávání, na dosažení výsledku, který je přijat a podporován většinou účastníků (<http://www.mpsv.cz/>).

## Rejstřík

- expresivní jednání .....  
12, 13, 14, 63, 64, 66, 70, 73
- instrumentální jednání.....  
12, 13, 14, 63, 64, 66, 70, 73
- interorganizační vztahy .....  
4, 5, 6, 7, 1, 2, 13, 14, 15, 16, 17, 20, 21,  
22, 23, 24, 28, 29, 30, 38, 40, 57, 59,  
60, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 71,  
72, 73
- James Coleman .....  
4, 5, 6, 7, 85
- komunitní plánování .....  
41, 42, 43, 51, 72
- mezisektorová spolupráce  
7, 1, 2, 24, 25, 72, 73
- občanská společnost.....  
1, 4, 1, 20, 21, 22, 76, 84, 87, 88
- OOS .....  
4, 5, 6, 7, 1, 2, 13, 19, 20, 21, 22, 23, 24,  
25, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35,  
36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45,  
46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55,  
56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65,  
66, 67, 68, 69, 70, 72, 73, 83
- Pierre Bourdieu .....  
4, 5, 6, 7, 78, 85
- princip podobnosti .....  
11, 69
- Robert Putnam .....  
4, 6, 7, 78, 85
- sociální kapitál .....  
4, 6, 7, 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13,  
14, 15, 16, 19, 28, 29, 30, 36, 39, 41,  
44, 45, 46, 47, 48, 50, 52, 55, 56, 58,  
60, 61, 64, 65, 69, 70, 72, 73, 78, 83,  
85, 86
- sociální síť .....  
5, 11, 12, 14, 15, 86
- sociální služby .....  
2, 31, 42, 45, 47, 51, 65
- vazby .....  
5, 14, 25, 26, 29, 40, 43, 46, 50, 67, 68,  
81, 82, 83
- zdroje  
4, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 18, 19,  
23, 24, 30, 35, 38, 51, 61, 64, 69, 70,  
72, 73, 85, 86