

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
KATEDRA STUDIÍ OBČANSKÉ SPOLEČNOSTI

**Organizační struktura a formy kolektivního jednání
v síti organizací občanské společnosti.
Případová studie České fórum pro rozvojovou
spolupráci.**

Diplomová práce

Bc. Klára Vraštilová
Vedoucí práce: Mgr. Magdaléna Šťovíčková Jantulová

Praha 2014

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím pramenů a literatury řádně citovaných a uvedených v seznamu literatury. Práci jsem nevyužila 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 30. 12. 2013

.....

Klára Vraštilová

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé práce Mgr. Magdaléně Šťovíčkové Jantulové za čas, který práci věnovala, za její kritické připomínky a vlídný přístup. Současně bych chtěla poděkovat své mamince a tetě za jejich bezmeznou podporu a víru ve mě. Též děkuji všem respondentům, že si udělali čas a zodpověděli mi mé dotazy a sekretariátu FoRS za milé přijetí a poskytnutí potřebných materiálů.

OBSAH

1	ÚVOD.....	1
2	TEORETICKÁ ČÁST – současný stav řešené problematiky	3
2.1	Organizační struktura sítě	3
2.1.1	Síťová struktura.....	5
2.1.2	Hierarchická centralizovaná a neformální decentralizovaná struktura	7
2.1.3	Transakce a sociální pouta	9
2.2	Strukturální formy kolektivního jednání.....	11
2.3	Režimy kolektivního jednání	16
2.4	Občanská společnost a prosazování zájmů	18
2.4.1	Prosazování zájmů jako funkce organizací občanské společnosti	19
2.5	Zkoumaný případ: České fórum pro rozvojovou spolupráci	21
2.5.1	Výběr případu.....	21
2.5.2	Představení případu	22
3	EMPIRICKÁ ČÁST	25
3.1	Metodologická východiska	26
3.1.1	Výzkumná strategie – případová studie	26
3.1.2	Sběr dat.....	26
3.1.2.1	Analýza dokumentů	27
3.1.2.2	Zúčastněné pozorování	27
3.1.2.3	Polostrukturované rozhovory	28
3.1.2.4	Dotazníkové šetření	29
3.1.3	Metody vyhodnocování a interpretace získaných dat	30
3.1.4	Etické otázky výzkumu	31
3.1.5	Analýza dat.....	32
3.1.5.1	Organizační struktura FoRS	32
3.1.5.2	Kolektivní jednání ve FoRS	41
3.1.5.3	Dosahování vytyčených cílů.....	48
4	VÝSLEDKY ANALÝZY	51
5	ZÁVĚR.....	55
6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	57
7	PŘÍLOHY	61
7.1	Seznam členských organizací, pozorovatelských organizací a fyzických osob v roce 2012	61
8	SLOVNÍK DŮLEŽITÝCH POJMŮ	62
9	O AUTORCE.....	64
10	VĚCNÝ REJSTRÍK	65

Abstrakt

Téma síťování organizací občanské společnosti je v českém občanském sektoru aktuální již několik let. Od devadesátých let vnikají nové sítě a u řady z nich se rozrůstá jejich členská základna. Síť lze zkoumat z různých úhlů pohledu. Tato práce se zaměřuje na jejich vnitřní fungování. Cílem práce je na příkladu Českého fóra pro rozvojovou spolupráci (FoRS) ukázat, jakou podobu má organizační struktura a kolektivní jednání velké vnitřně strukturované sítě. Dílčím cílem je zjistit, zda má zkoumaná podoba vnitřního fungování sítě vliv na dosahování cílů sítě. Předpoklad, že mají centralizované a hierarchické struktury sítě vysokou schopnost dosahovat cílů se na základě analýzy FoRS potvrdil. Analýza dále odhalila, že se síť FoRS chová jako „organizace na principu konsenzu“ vzhledem k tomu, že je pro ni charakteristická řídká síť interakcí, slabě sdílená kolektivní identita a nepřítomnost konfliktního zaměření vůči vymezenému protivníkovi.

Klíčová slova

Sítě organizací občanské společnosti, organizační struktura, kolektivní jednání, dosahování cílů.

Abstract

Networking of civil society organizations has been occurring in the Czech civic sector for several years. Since the nineties a number of new networks has emerged or extended their membership base. Networks can be examined diversely. This work is focused principally on the network internal operations. The aim of this work is to show the forms of organizational structure and collective action on the example of the Czech Forum for Development Cooperation (FoRS). The operational objective is to determine whether the examined internal form of network has an effect on the achievement of its objectives. The hypothesis that the centralised and hierarchical forms of network achieve more likely their objectives was confirmed in this case. The analysis also revealed that the network FoRS acts as a "consensus-based organization". This type of structure has typically sparse network of interactions, weakly shared collective identity and the absence of conflicting orientation towards a defined enemy.

Keywords

Networks of Civil Society Organisations, Organisational Structure, Collective Action, Achievement of Objectives.

1 ÚVOD

Sítě organizací občanské společnosti jsou zajímavým fenoménem, který je na českém území stále více aktuální. Celistvý pohled na oborové síťování v České republice podala ve svém výzkumu Tereza Pospíšilová (2005). Podle zjištění z výzkumu, sítě¹ vznikají na popud autonomních nevládních neziskových organizací, které pocítují potřebu se spojit a spolupracovat. První vlna vzniku podobných subjektů byla na počátku 90. let a do značné míry souvisela s transformací řady předrevolučních zastřešujících organizací na demokratických principech. Druhý „boom“ nastal kolem poloviny 90. let, kdy byl důležitým impulsem pro vznik síťových organizací zahraniční vzor (zahraniční know-how a často i grant) a snaha zapojit se do zahraničních sítí. Velká skupina sítí organizací občanské společnosti si dává za cíl vystupovat společně vůči veřejné správě a rozvíjet svůj obor neziskové činnosti.

Ve své diplomové práci nahlížím na sítě organizací občanské společnosti jako na subjekty s určitou organizační strukturou a formou kolektivního jednání. Cílem mé práce je ukázat na případu Českého fóra pro rozvojovou spolupráci (dále jen FoRS), jakou podobu má organizační struktura a kolektivní jednání velké strukturované sítě a zda má zkoumaná podoba vnitřního fungování sítě vliv na dosahování jejích cílů. K zodpovězení hlavní výzkumné otázky mi pomůže zjistit, jaké typy vazeb se v současnosti v síti objevují, jakou podobu má kolektivní identita v síti a jak je síť úspěšná v naplňování vytyčených cílů. Vycházím přitom z předpokladu, že má FoRS charakter hierarchické centralizované struktury. Podle formulované hypotézy, má tento typ struktury vysokou schopnost prosazovat své zájmy. Vzhledem k omezeným možnostem této práce se zaměřuji především na tu část prosazování zájmů, která souvisí s dosahováním cílů. Na základě analýzy se tak pokusím zjistit, jaký vztah má podoba sítě k úspěšnosti dosahování svých cílů. Dále chci podrobněji prozkoumat, jaký charakter má kolektivní jednání ve FoRS, zda se chová spíše jako sociální hnutí, koalice nebo organizace.

Jako výzkumnou strategii jsem zvolila případovou studii, mým cílem je pochopit komplexní specifický sociální fenomén. Vzhledem k tomu, že prozkoumávám nové téma a pokouším se navrhnout nový koncept, kterému dosud nebylo věnováno mnoho pozornosti, jedná se o exploratorní výzkum. Mým cílem je vytvořit detailní, bohatý a

¹ Pospíšilová používá termín „zastřešující organizace“. Já jsem však zvolila pro potřeby této práce termín „sít organizací občanské společnosti“. Důvody volby tohoto termínu popisují v kapitole „Slovník důležitých pojmů“.

komplexní popis zvoleného případu. FoRS jsem zvolila proto, že jde o dostatečně velkou a členitou síť organizací občanského sektoru působící v České republice, na které lze dobře ukázat vnitřní uspořádání a podobu interakcí či sdílení kolektivní identity. Síť FoRS byla založena před více než deseti lety, je tak dostatečně etablovaná, aby mohla prokázat svou akceschopnost a úspěšnost podle zvolených kritérií. Svůj význam při výběru sítě mělo i to, že je mi téma rozvojové spolupráce a humanitární pomoci velmi blízké. Mám již pracovní zkušenosti z této oblasti, proto věřím, že pro mne bude snazší zorientovat se ve zkoumaném prostředí a získat přístup k informacím. Pro zvýšení validity výzkumu, chci ve své práci využít několik technik sběru dat: interview, zúčastněné pozorování, analýzu dokumentů. Sebraná data budu analyzovat pomocí kvalitativní obsahové analýzy. V analýze využiji i výsledky sebehodnotících dotazníků provedených sekretariátem sítě FoRS v letech 2012 a 2013.

Práce je rozdělena na teoretickou a empirickou část. V teoretické části se chci věnovat organizační struktuře sítě, konkrétně charakteristikám síťové struktury, hierarchickým centralizovaným a neformálním decentralizovaným strukturám a typům vazeb v síti. Pokračovat budu tématem kolektivního jednání, na které navazují tzv. režimy kolektivního jednání. Následně bych ráda zasadila do teoretického kontextu dosahování cílů sítě, které je součástí širšího tématu prosazování zájmů. V závěru teoretické části chci věnovat samostatnou kapitolu představení zkoumané sítě a odůvodnění jejího výběru. V empirické části popíšu nejprve metodologická východiska, včetně použitých technik sběru dat a metod vyhodnocování a interpretace dat. Samostatnou kapitolu věnuji etickým otázkám výzkumu. Analytickou část zakončím shrnutím výsledků výzkumu a diskuzí. V závěru se pak pokusím srovnat výsledky analýzy s teoretickými předpoklady.

2 TEORETICKÁ ČÁST – současný stav řešené problematiky

2.1 Organizační struktura sítě

V následující kapitole se zaměřuji na podoby organizační struktury sítě. První podkapitolu věnuji obecnějšímu popisu síťových struktur. Popisuji zde mimo jiné způsoby vzniku sítí a důvody pro jejich založení. Tyto faktory mohou částečně ovlivnit podobu jejich organizační struktury. Dále se věnuji vnitřnímu fungování sítí a rozvádím blíže možné problémy, které souvisí s podobou organizační struktury. Další podkapitola je zaměřená na komplexnost sítí organizací občanské společnosti. Rozlišuji zde mezi dvěma typy organizačních struktur: hierarchickou centralizovanou a neformální decentralizovanou. V této typologii se ukazuje, že organizační struktura může souviset s prosazováním zájmů určitého subjektu. Důležitou součástí organizační struktury jsou také vazby, kterými se jednotlivé organizace v rámci sítí pojí. Zajímá mne, jaké typy vazeb se objevují u organizací a co mohou tyto vazby prozradit o celkové organizační podobě sítě. Vycházím z toho, že existují různé typy vazeb, které se mohou lišit svoji hustotou a zaměřením. Tyto vazby mohou mít povahu sdílení vzájemné identity (tzv. sociální pouta) či pouze instrumentálního sdílení nástrojů (tzv. transakce).

Organizační struktura sítě je zde chápána jako určité nastavení, podle kterého se řídí její vnitřní fungování. Strukturu sítě organizací občanské společnosti můžeme popsat na základě několika různých charakteristik. Je odvozena od vztahu jednotlivých částí v rámci celku a může být aplikována na širokou škálu subjektů. Odborníci zabývající se organizační strukturou rozlišují fyzickou a sociální strukturu. Fyzická struktura zahrnuje vztah fyzických elementů v organizaci, jako je sídlo organizace nebo její movitost. Sociální struktura, na kterou se zaměřuji v této práci, je pak popisována jako vztah sociálních elementů, včetně osob, pracovních pozic a organizačních jednotek, do kterých patří (např. oddělení, sekce). V klasické a raně modernistické teorii organizace byly vztahy, které vytváří organizační strukturu, považovány za statické a rutinní do takové míry, že se projevují pouze v případě, kdy vedení nařídí jejich reorganizaci. Až teorie otevřených systémů přišla s myšlenkou růstu a vývoje struktury organizací, který inspiroval vývojové modely růstu a změny v organizačních sociálních strukturách. Další pohledy na sociální strukturu vnesli zástupci symbolicko-interpretativního a postmoderního proudu. Šlo na příklad o strukturační teorii nebo nové organizační formy jako síťové struktury a virtuální organizace. (Hatch, 2006)

V padesátých a šedesátých letech 20. století se vědci snažili změřit aspekty sociální struktury organizací, aby mohli určit nejlepší způsob organizace. Hledali prostředky, kterými by zajistili vysoký organizační výkon. Empirické výzkumy však ukázaly, že co lze aplikovat na jednu organizaci, nelze aplikovat na jinou. Výsledky podobných výzkumů vedly k teorii „nahodilosti“, podle které vztah mezi dvěma proměnnými, jako je struktura a výkon, závisí na dalších aspektech organizace, jako např. na využívaných technologiích či na prostředí. Ve stabilním prostředí budou mechanistické organizace výkonnější než organické organizace, zatímco v rychle se měnícím prostředí budou mít organické organizace větší výkon. Podobných závěrů lze dosáhnout i se změnou využívaných technologií. (tamtéž)

V této práci využívám indikátory měření navržené Mary Jo Hatch (2006), které vychází z klasických teorií a jsou aplikovány i v rámci modernistických organizačních teorií a nejvíce odpovídají struktuře sítě. Konkrétně jde o osm následujících indikátorů: velikost, administrativa, rozložení kontroly, specializace, standardizace, formalizace, centralizace a komplexnost. Komplexnost, centralizace a formalizace přetrvaly z dob klasických teorií a jsou aplikovány v rámci modernistických organizačních teorií. Pro potřeby práce navíc využívám indikátor, který určuje sílu vzájemných vztahů mezi členskými organizacemi sítě. (Lémieux, 1998, Baldassarri, Diani, 2007)

Ve formulaci hypotéz v rámci této kapitoly vycházím z toho, že je zkoumaná síť organizací FoRS velká (obsahuje 58 jednotek²) a podle stanov i silně formalizovaná a hierarchicky členěná. Komunikace a koordinace aktivit je v takové síti proto náročnější než v síti s malou členskou základnou. Takto velká síť je silně diferencovaná a objevují se v ní velké rozdíly mezi jednotlivými jednotkami. Vedle nedostatečné komunikace, spolupráce a soudržnosti, mají podobně velké a formalizované sítě problém s reprezentativností, průhledností a vytvářením konsenzu a důvěry. Neumějí také dostatečně pracovat s případnými menšinovými názory při vytváření společného konsenzu. Organizační struktura sítě má podle řady autorů (Gamson, 1975, Zald and Mc Carthy, 1987, Lichterman, 1995, Melucci, 1996, Baldassarri a Diani, 2007) vliv na její fungování. V této práci vycházím z předpokladu, se kterým pracovali Baldassarri a Diani (2007), že síť s hierarchickými strukturami mohou disponovat vyššími schopnostmi prosazování zájmů než síť s decentralizovanými strukturami, ty jsou naopak odolnější vůči vnějším vlivům, jako je například odstoupení některých organizací ze sítě. V případě sítě FoRS je

² Za jednotku sítě pokládám každý samostatný subjekt, ať už orgán sdružení FoRS či členskou nebo pozorovatelskou organizaci.

tak podle zmíněné hypotézy větší pravděpodobnost úspěšnosti prosazování zájmů. Pro potřeby této práce jsem si stanovila naplňování vytyčených cílů FoRS jako měřítko úspěšnosti.

2.1.1 Síťová struktura

Pro síťovou strukturu jsou charakteristické laterální vazby, které nahrazují vertikální komunikaci a hierarchické řízení. Jak se však můžeme přesvědčit v následující kapitole, i síťové struktury mohou mít znaky vertikální komunikace a hierarchického řízení. Formální vazby mezi jednotlivými částmi organizace jsou zde obvykle nahrazeny partnerstvím několika organizací. Podle Mary Jo Hatch (2006) sítě nejčastěji vznikají v momentě, kdy jsou organizace vystaveny rychlým technologickým změnám či nestabilním podmínkám na trhu. Výsledky výzkumu sítí organizací občanské společnosti v ČR, který uskutečnila Pospíšilová (2005), ukázaly, že české sítě vznikají nejčastěji na popud autonomních nevládních neziskových organizací, které pocítují potřebu se vzájemně spojit a spolupracovat či se zapojit do větší mezinárodní sítě. Aby se mohly lépe integrovat do mezinárodního síťování, následují často při svém vzniku zahraniční vzor. Pospíšilová rozlišuje sítě podle způsobu vzniku na následující typy: „následovník“ vzniká transformací dříve existující sítě a nastupuje na její místo; „odpadlík“ vzniká odtržením od již existující sítě; „protiváha“ vzniká ve snaze vyvážit vliv jiné, již existující sítě; „sběrná síť“ při vzniku integruje členy jiné, rozpadlé nebo rozpadající se sítě. Síťové organizace vznikají s různými cíli, avšak dva cíle jsou pro většinu z nich hlavní: vystupovat společně vůči veřejné správě (lobování, ovlivňování legislativy, jednání, partnerství) a rozvíjet svůj obor neziskové činnosti (vytvořit kvalitní služby, metodické zázemí, zlepšovat situaci cílových skupin). Dále plní řadu funkcí pro své členy, je to především informační činnost a zprostředkování výměny zkušeností. (Pospíšilová, 2005)

Služby jsou rozloženy mezi několik partnerů v síti, nejde tedy o jednu organizaci, která by byla zároveň producentem a příjemcem služeb, ale o kolektiv více organizací. Síť může být výsledkem tzv. outsourcingu³ nebo spolupráce několika malých subjektů, které by samy na trhu neobstály vedle větších mezinárodních konkurentů. Outsourcing znamená, že mnoho původně interních aktivit je delegováno mimo organizaci. Organizace si může ponechat pouze aktivity spojené s řízením, vše další ponechá na jiných vnějších odděleních. Pokud jsou delegovány z původní organizace všechny aktivity, stává se

³ Outsourcing znamená, že organizace vyčlení různé podpůrné a vedlejší činnosti a svěří je smluvně jiné společnosti specializované na příslušnou činnost. (Hatch, 2006)

virtuální. Příkladem síťové organizace je Benetton, jenž je tvořen velkým počtem malých oděvních výrobců a prodejců, kteří se seskupují kolem centrálního distribučního kanálu se společným informačním a kontrolním systémem. (Hatch, 2006)

Kromě řady ekonomických výhod, mohou organizace zapojené do sítě využívat sdílení informací, uvolněné rozhodovací procesy či inovace. Především pokud jde o výměnu informací, mají sítě zřejmou výhodu, že dokážou velmi rychle šířit informace více směry najednou. Členské organizace, tak mohou využít toho, že se k nim některé důležité informace dostanou rychleji, než ke konkurenčním nečlenským organizacím. Relativní svoboda rozhodování vede k většímu experimentování a učení a výsledky tohoto učení pak mohou být rychle šířeny ke všem členům sítě. Díky hromadné výměně informací mohou organizace přicházet snáze k inovacím. (tamtéž)

Výše popsané výhody často závisí na jedincích, kteří se dobrovolně scházejí, aby vytvářely inovace, řešily vzniklé problémy a koordinovali společné aktivity. Týmová práce je proto v síti nezbytná. Týmové vazby však nejsou automatické, aby síť dobře fungovala, musí být řízena. Členské organizace mohou podkopávat síťovou efektivnost sledováním vlastních zájmů, stejně tak někteří manažeři či technici nemusí být ze síťové spolupráce vždy nadšeni. Možná největší výzvou pro řízení sítí je budování společné identity a společného poslání či vize u členských organizací, které jsou rozděleny, jak geograficky, tak často i zájmově. (tamtéž)

Sítě organizací občanské společnosti v ČR, tak jak je popsala Pospíšilová (2005), se velmi liší z hlediska počtu sdružených členských organizací i typem činnosti a tomu odpovídá určitý styl vnitřního fungování sítě a s tím spojené problémy. Pospíšilová dochází ve výzkumu k závěru, že s rozšiřující se členskou základnou a rostoucí formalizací sítě se objevují nové problémy, jako je otázka efektivní komunikace a tvorby společného mínění. Rozšiřování členské základy – viděné většinou sítí jako rozhodně pozitivní jev - jde přitom často ruku v ruce s rostoucími rozdíly mezi členy co se týká velikosti, místa působení, kvality služeb, zvyklostí, disciplíny, aktivity i očekávání, a tím se stává diskuse a vytváření společného mínění v síti složitější. Nejen představitelé sítí, ale především mnoho členských organizací vnímá malou aktivitu členských organizací jako problém a otázky vnitřního fungování sítí jsou pro členské organizace tím nejdůležitějším trendem i nejčastěji zmiňovaným problémem. Téma nedostatečné komunikace, spolupráce nebo soudržnosti, jak je vnímají členové menších sítí, se v případě velkých a více formalizovaných sítí stává otázkou vytváření konsensu a důvěry. Představitelé sítí by měli podle Pospíšilové věnovat problematice vnitřního fungování sítě velkou pozornost. Měli

by si uvědomit, že s rostoucí členskou základnou rostou také rozdíly mezi členskými organizacemi, a tím je obtížnější hledat společný konsensus a vyrovnávat se s případnými menšinovými názory. (Pospíšilová, 2005)

2.1.2 Hierarchická centralizovaná a neformální decentralizovaná struktura

Organizace je často vnímána jako určité hierarchické uskupení. Někteří odborníci věří, že je hierarchické uspořádání přirozenou součástí života. Vychází z toho, že sexuální reprodukce a potravní řetězce jsou ve zvířecím světě strukturovány hierarchicky. Organizační hierarchie tak může být nadstavbou těchto přírodních zákonitostí. Pro jiné je hierarchie pouhou snahou legitimizace nerovného rozložení moci, které umožňuje některým skupinám jedinců ovládat jiné. Napříč všemi názorovými proudy je třeba konstatovat, že se hierarchická struktura objevuje ve většině moderních organizací. (Hatch, 2006)

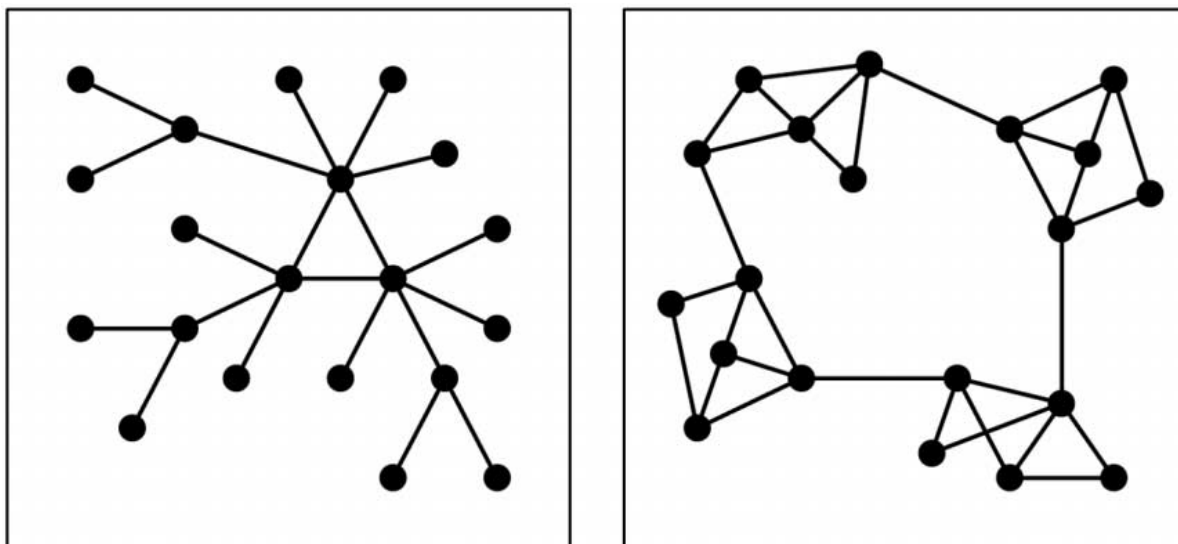
Podle Maxe Webera hierarchie odráží rozložení autority jednotlivých pozic v organizaci. Autorita umožňuje svému držiteli disponovat určitými právy, včetně práva na to, dávat příkazy jiným, či práva trestat a odměňovat. Tyto práva se nazývají „poziční“, protože označují spíše pozici než držitele pozice. Pokud jedinec opustí svoji pozici, je nahrazen jiným, který jej na stejné pozici zastoupí. Jedinci v pozici autority uplatňují skrze určité komunikační kanály vliv na své podřízené. Management organizace zároveň očekává, že se k němu dostanou přes stejné komunikační kanály informace z nižších hierarchických vrstev organizace. Pokud je každá pozice v organizaci podřízená jiné, systém rozložení autority a vertikální komunikace umožní výše postaveným jedincům shromažďovat informace, a tak řídit, kontrolovat a dohlížet na produktivitu všech níže postavených. Původně se manažeři domnívali, že se každý jedinec v organizaci musí zodpovídat jinému, tak aby se udržela čistá linie hierarchické podřízenosti. Dnes jsou v rámci organizace běžné i laterální (např. i čistě nehierarchické) vztahy. (tamtéž)

Sítě organizací občanské společnosti mohou mít různé formy. Sociologové, kteří se zabývají řízením komunit a sociálními hnutími, poukazují na dva modely sítí: hierarchický centralizovaný a neformální decentralizovaný.

Hierarchické a decentralizované struktury sítí (Obrázek 1) mají stejný počet organizací, ale liší se v tom, jakým způsobem jsou v nich na sebe jednotlivé organizace vázány. Hierarchické struktury mají typicky jednu nebo několik málo centrálních organizací, na které navazují další okrajové, které však nemusí mít nutně vazbu mezi

sebou. Naopak pro decentralizované struktury je charakteristické spojení několika shluků organizací, které se vyznačují intenzivní spoluprací. Tyto shluky jsou vzájemně spojeny několika řídkými vazbami. (Baldassari, Diani, 2007: 741)

Obrázek 1. Ideální typy struktur sítí. Vlevo hierarchická struktura, vpravo decentralizovaná struktura. Zdroj: Baldassari, Diani, 2007.



Odlišné struktury sítí mají různý dopad na jejich fungování. Někteří odborníci (Gamson, 1975, Zald and Mc Carthy, 1987) zdůrazňují, že k maximalizaci výsledů hnutí či kampaní a efektivnímu procesu rozhodování sítí, jsou zapotřebí formální byrokratické struktury a jasné rozdělení práce. Jiní (Lichterman, 1995, Melucci, 1996) naopak prosazují decentralizovaný neformální model sítí jako efektivnější v procesu rozhodování a dodávají, že je tento model navíc vysoce adaptabilní a méně náchylný k tomu, aby podlehl změnám prostředí.

Vztah mezi organizační strukturou sítí a schopností prosazování zájmů více rozvádí Baldassarri a Diani (2007). Domnívají se, že to, jak jsou organizace v rámci sítě na sebe vázány, má přímý vliv na jejich schopnost prosazování zájmů a schopnost odolávat vnějším hrozbám (například odchodu určitých organizací ze sítě). Různé struktury sítí mohou podle nich také ovlivnit povahu vzájemné závislosti organizací uvnitř sítí a z toho plynoucí nesouměrné rozdělení moci.

V hierarchických strukturách mohou centrální organizace svými postoji a chováním silně ovlivnit výsledek kolektivního snažení. Centrální organizace jednají tak, aby si upevnily své pozice kontroly a vlivu, není zde tedy takový prostor pro horizontální solidaritu a všeobecné sdílení kapacit jako v případě decentralizovaných struktur. Schopnost prosazování zájmů u takových struktur je tak podle Baldassarriho a Dianiho

(2007) vysoká. Na druhou stranu nejsou sítě s hierarchickou strukturou nijak odolné vůči vnějším vlivům: pokud ze sítě vypadne klíčová centrální organizace, která zajišťuje vzájemnou soudružnost organizací v síti, celá síť se zhroutí.

Decentralizované struktury jsou složeny z několika vzájemně spojených shluků. Rozdělení moci je zde prakticky souměrné. To znamená, že aktivní prosazování zájmů několika organizací nemusí nutně spustit širší hromadnou kolektivní akci. Žádná ze zapojených organizací nemá takovou moc, aby mohla rozhodovat o mobilizačních aktivitách jiných organizací. Naopak stejný podíl na moci podporuje vzájemnou reciprocitu uvnitř sítě. Popud k hromadnému prosazování zájmů zde spíše vychází z všeobecného souhlasu všech aktérů. Takový způsob rozhodování je však nákladný a méně efektivní. Soudržnost sítě v tomto případě není závislá na určitých centrálních organizacích, nemůže být tedy vážně poškozena vystoupením či přechodem některé ze zapojených organizací. Decentralizované struktury sítí spoléhají více na kampaně typu „grassroots“⁴. (Baldassarri a Diani, 2007)

Na závěr lze shrnout, že sítě s hierarchickými strukturami mohou disponovat vyššími schopnostmi prosazování zájmů než sítě s decentralizovanými strukturami, ty jsou naopak odolnější vůči vnějším vlivům, jako je například odstoupení některých organizací ze sítě.

2.1.3 Transakce a sociální pouta

Důležitou součástí organizační struktury sítí představují vazby, kterými jsou členské organizace vzájemně spojeny. Takové vazby mohou mít nejrůznější charakter, od kterého se odvíjí i celková podoba fungování sítě jako celku. Některé organizace uvnitř sítí omezují v určitých případech vzájemnou interakci na výměnu důležitých zdrojů a informací. Ačkoli mohou tyto výměny tvořit dlouhodobé závazky a povinnosti, končí často v momentě, kdy splní původní cíl, který stál na počátku jejich vzniku. Podobné formální vazby označuje Lémieux (1998: 47-50) jako „transakce“. Jiné organizace mohou být v rámci sítě spojeny vazbami, které představují větší vzájemné povinnosti a pevnější soudržnost. V takových sítích jsou na příklad pracovníci angažováni v několika různých organizacích. Pracují často jako dobrovolníci na několika projektech, na kterých se podílí více organizací. Takové vazby nazývá Lémieux „sociálními pouty“. Baldassarri a Diani (2007) popisují transakce jako slabé vazby, které překlenují různé skupiny v rámci sítě. Naopak sociální pouta vidí spíše jako husté shluky interakcí mezi podobně zaměřenými

⁴ Skupiny lokálního, autonomního a dobrovolného charakteru. (Baldassarri a Diani, 2007)

organizacemi. V případě transakcí tedy mluvíme o slabých vazbách sdílení potřebných zdrojů a informací, naopak v případě sociálních pout jde o husté shluky interakcí mezi jednotlivými organizacemi, které se projevují sdílením lidských zdrojů a pocitem větší soudržnosti. Baldassarri a Diani (2007) však upozorňují, že takto charakterizované typy vztahů představují ideální případy, ve skutečnosti mohou organizace občanské společnosti v rámci sítě zahrnovat určité rysy z obou. Některé organizace tíhnou k vytváření hustých shluků založených na výměně a interakci, zatímco udržují spojení typické pro „transakce“. Jiné rozvíjejí hluboké vazby s organizacemi se stejnými zájmy a budují instrumentální, ad hoc aliance s organizacemi, které se jen okrajově směřují k podobným cílům.

2.2 Strukturální formy kolektivního jednání

Na síť organizací občanské společnosti lze nahlížet i z pohledu forem kolektivního jednání, které uplatňují. Vedle strukturálních charakteristik jsou pro kompletní popis sítě důležité i typy jednání, procesů, postojů a vazeb, které utváří charakter sítě. Kolektivní jednání zde chápou tak, jak ho popsal Melucci (1988, 1989). Jde o určitý proces, ve kterém aktéři produkují názory, komunikují, vyjednávají a rozhodují. Podle Melucciho jedinci přispívají k formování kolektivního jednání vykonáváním alespoň tří druhů společných orientací, těch které souvisí s výsledky jednání (tzn. jaký význam má jednání pro aktéra), těch, které souvisí s prostředky (tzn. možnosti a omezení jednání), a těch které souvisí se vztahem k prostředí (tzn. oblast, ve které se jednání odehrává). Studium kolektivního jednání pomáhá mimo jiné zodpovědět otázku, jaké jsou procesy a vztahy, kterými jsou jedinci vtahováni do kolektivní akce. To také úzce souvisí s organizační strukturou subjektu. (Melucci, 1988)

Zmíněné aspekty kolektivního jednání – konfliktní zaměření, vzájemné vazby a sdílenou identitu ve své práci rozlišují i Bison a Diani (2004). Kolektivní útvary identifikují podle toho, zda mají či nemají konfliktní zaměření vůči jasně vymezenému protivníkovi, zda se v nich objevují husté nebo řídké neformální vazby mezi jednotlivci nebo organizacemi angažovanými ve společných projektech a zda se v nich uplatňuje silná nebo slabá kolektivní identity mezi členy sítě. Sociální hnutí je příklad kolektivního jednání s jasně určeným cílem dosáhnout sociální či politické změny, je tvořeno hustou sítí aktérů spojených sdílenou kolektivní identitou, která předchází tvorbě koalic či kampaní a přetrvává. Bison a Diani (tamtéž) dávají sociální hnutí do přímé souvislosti se sociálním konfliktem. Kolektivní jednání se snaží vypořádat se s kolektivními problémy, napravit nespravedlnosti, dosáhnout veřejného blaha, napadnout zdroje nespravedlivého jednání a vyjádřit podporu určitých morálních hodnot a principů na základě určení konkrétních cílů kolektivního snažení. Tyto cíle jsou vyjádřeny pomocí sociálních a politických termínů. Kolektivní jednání může být spojeno se sociálním hnutím, pokud zpochybňuje jednání či legitimitu určitých sociálních či politických aktérů, tzn. ne jednotlivců ani lidstva jako takového, nemluvě o připisování problémů celostním vlivům jako jsou např. přírodní katastrofy nebo boží vůle.

Husté neformální síť aktérů odlišují sociální hnutí od velkého množství případů kolektivního jednání, pro které je charakteristické působení a koordinace pouze v rámci určitých organizací. Sociální hnutí naopak spojuje jedince i organizace bez toho, které si

vzájemně vyměňují zdroje, bez toho, aby ztrácely svou autonomii a nezávislost. Koordinace konkrétních iniciativ, řízení jednotlivců a určování strategií závisí na nepřetržitém vyjednávání všech zapojených aktérů. Žádný z aktérů si tak nemůže klást nárok na zastupování sociálního hnutí jako celku. (tamtéž)

Sdílení kolektivní identity je pro sociální hnutí nezbytné, vzhledem k tomu, že se nejedná pouze o pořádání speciální akce či kampaně, ani o vytvoření nějaké koalice. Aktéři sociálního hnutí se snaží jít dál a pojmout konkrétní problém více zeširoka. Kolektivní identita závisí na rozpoznání a vytvoření určité vazby - smyslu pro společný cíl, společnou zapálenost či oddanosti pro věc. To umožňuje jednotlivcům i organizacím cítit vzájemnou provázanost a chuť do společné mobilizační činnosti. Aktéři sociálního hnutí tedy neplní jen určité cíle, ale vnímají sami sebe jako součást většího, přesahujícího procesu změny (nebo vzdoru vůči změně). (Bison, Diani 2004) Kolektivní identita je široce rozšířený koncept. Je součástí zkoumání různých vědních oborů, jako je na příklad gender, multikulturalismus, sexuologie, politická věda, etnologie, nacionalismus či sociální hnutí. Současné pojetí kolektivní identity vychází z klasických a socio-psychologických teorií. Marx (1970), Durkheim (1964) a Weber (1978), zástupci klasických teorií, položili základ studie skupinové identity. Marx považoval třídní sounáležitost jako základní podmínku pro revoluční činnost. To má jistou podobnost s dnešním pojetím kolektivní identity v rámci sociálních hnutí. V obou případech kolektivní identita zahrnuje identifikaci se skupinou (případně třídou) na základě společně sdílených hodnot, zájmů, cílů a názorů. Zároveň se v obou případech mluví o smyslu pro vzájemnost a solidaritu. Z toho vycházel i Durkheim (tamtéž), který dával zásadní význam právě sounáležitosti a solidaritě. Solidarita mezi lidmi podněcuje podle Durkheima sociální soudržnost a závisí na kolektivním uvědomění a identifikaci s kolektivem. Kolektivní sounáležitost navíc podporuje pocit vzájemnosti, který umožňuje lidem sdílet společné hodnoty a cíle. Kolektivita pro něj představuje ztělesnění uvědomění kolektivní identity v čase a prostoru, které je nezbytné pro společné jednání, myšlení a cítění. Podobně jako Marx, Weber (tamtéž) věřil, že třídní zájmy netvoří třídu sami o sobě. Kolektivní jednání je podmíněno rozvojem kolektivní identifikace. Na klasické teorie navázala sociální psychologie, které převzala koncept kolektivní identity k dalšímu zkoumání. Tímto konceptem se zabýval mimo jiné Mead (1934). Ve své teorii osobnosti a společnosti popsal tři základní předpoklady: individuální identity lze dosáhnout procesem symbolické interakce, jazyk je základem procesu interakce, konstrukce identity je závislá na sociálních strukturách, významech a kontextu. (Hunt, 2004) Současní autoři se pokoušejí přezkoumat koncept sociální identity na základě pojmové a empirické

analýzy. Jednou z nejvlivnějších teorií kolektivní identity se stala ta, spojená se sociálním hnutím. Autoři zabývající se sociálním hnutím nahlíží na kolektivní identitu jako na koncept, jenž vystřídal třídní sounáležitost a vysvětluje mobilizaci a zapojení jedinců do nových sociálních hnutí. Polletta a Jasper (2001), zástupci současných sociálních teoretiků, definovali kolektivní identitu takto: *„Jedinci jsou kognitivně, morálně a emocionálně spojeni s širší komunitou, skupinou či institucí. Jde o vnímání společného statusu nebo vztahu, které nemusí být nutně realizované, ale může zůstat na bázi pocitu. Toto vnímání je odlišné od vnímání identity jednotlivce, ale může tvořit jeho součást. Kolektivní identita může být vytvořena jedinci „vně“ (např. hispánci v USA) skupinu, ale závisí na přijetí jejích členů. Kolektivní identita může být vyjádřena různě, prostřednictvím názvů, příběhů, symbolů, rituálů nebo obleků. Na rozdíl od ideologie, kolektivní identita soustřeďuje pozitivní pocity členů skupiny.“*

Pravidla členství jsou v síti sociálního hnutí značně nestabilní a závislé na známostech jednotlivých aktérů, kdo je a kdo není členem sítě, je komplexní otázka, která je důležitá zejména pro utvoření kolektivního jednání. (Bison, Diani, 2004)

Tři výše zmíněné charakteristiky sociálního hnutí nám umožní odlišit různé formy kolektivního jednání. Bison a Diani (tamtéž) se zaměřili na pět takových, ale dodávají, že se zřídka vyskytují v „čistých“ formách, ale bývají založeny na kombinaci několika různých charakteristik.

➤ **„Sociální hnutí na principu konsenzu“**

Síťová struktura je zde charakterizována jako „sociální hnutí“. Aktéři sdílejí solidaritu a podobný pohled na svět, to jim pomáhá plnit své činnosti a události v dlouhodobé perspektivě. Tento typ kolektivního jednání nezahrnuje žádný konfliktní element. Kolektivních cílů je často dosahováno skrze společnou spolupráci a identifikace konkrétního protivníka, který se snaží snížit výhody určité skupiny či zamezit její rozvíjení, zde není nutná. Problémy, které se snaží koalice řešit, mohou mít podobu přírodních katastrof, smůly, nedostatku informací, dovedností či vzdělání spíše než systematické soustředěné úsilí jedné skupiny oklamat druhé. Možnosti řešení nevyžadují přerozdělení moci ani změny v sociální struktuře, ale spíše zaměření na poskytování služeb, svépomoc, osobní a komunitní posílení. Stejně tak například praxe a prosazování alternativního životního stylu nutně nevyžaduje přítomnost sociálního nebo politického protivníka. Aktéři nemusí nutně obviňovat konkrétního sociálního nebo politického postavu za stav věcí, které se snaží změnit. Mohou bojovat proti nadpozemským protivníkům

v případě, že mají umělecké nebo „esoterické“ zaměření nebo proti vnitřnímu nepříteli v případě náboženského zaměření.

➤ **„Koalice na principu konfliktu“**

V tomto případě jsou aktéři spojeni skrze aliance a jasně pojmenovávají protivníky, ovšem tyto aliance nejsou postaveny na pevné sdílené identitě. Sítě se mobilizují pro dosažení společného cíle a mají čistě instrumentální a závislou povahu. Mobilizační činnost a kampaně jsou vedeny hlavně skrze výměnu a společné sdílení zdrojů mezi odlišnými skupinami a organizacemi. Identita a loajalita aktérů tak staví právě na této výměně, nikoli na síti jako takové. Poté, co aktéři uskuteční speciální mobilizační akci, nemusí mít nutně potřebu rozvíjet jí dále a hlouběji, vzhledem k tomu, že je nespojuje žádná hlubší vazba jako je společně sdílená solidarita či identita. V takovém případě představují sítě koaliční proces, ve kterém aktéři čistě účelově sdílejí zdroje, aby dosáhly vytyčených cílů bez toho, že pociťovaly vzájemnou sounáležitost či společnou budoucnost. Poté co dosáhnou konkrétního cíle nebo co vyjde najevo, že je cíl nedosažitelný, síť se rozpadne a jednotliví aktéři se dále nestýkají.

➤ **„Koalice na principu konsenzu“**

V tomto modelu jsou zdroje mezi aktéry sdíleny k dosažení určitého praktického cíle, který nutně nemusí vyústit v dlouhodobý rozsáhlý proces, ani k tomu, aby aktéři dále rozvíjeli společnou identitu. Organizace jsou zde součástí husté sítě a směřují ke společnému cíli - vypořádat se s konkrétním problémem, usnadnit rozšíření určitého životního stylu nebo kulturních zvyklostí - bez toho, aby svou činnost spojovali s nějakou sociální či politickou změnou. Na příklad jde o koalice podporované humanitárními organizacemi, které směřují společné úsilí k vyřešení krize v určité oblasti. Tyto koalice nemají žádného konkrétního protivníka. Podobné je to u dobrovolnických organizací, které se věnují sociálnímu vyloučení – snaží se řešit případy bezdomovců v zimě nebo krize zapříčiněné přírodními katastrofami.

➤ **„Organizace na principu konfliktu“**

V tomto modelu je hustota sítě nízká, stejně tak i sdílení společné identity mezi jednotlivými aktéry. Kolektivní jednání je vedeno několika organizacemi skrze stabilní, účelné interakce mezi jedinci a skupinami. Jsou zde přesně dané podmínky členství, vzorce jednání a vnitřní regulace. Takové organizace mohou mít různou podobu formalizace a radikalizace, od revolucionářských seskupení jako byly nacisté či bolševici, až po reformní

skupiny jako křesťanští demokraté, od církevních sdružení až po veřejné či soukromé zájmové skupiny, od dobrovolnických organizací až po neformální *grassroots* skupiny. Zdroje mobilizační činnosti a vedení kampaní podléhají normám a postupům, ať mají jakoukoli formu. Aktéři, kteří jsou oprávněni se mobilizovat, tak činí skrze organizace. Samotní jedinci mají v tomto procesu velmi slabou roli, pokud nejsou vedeni určitou organizací. Organizace usilují o plnou kontrolu nad svým jednáním.

➤ **“Organizace na principu konsenzu”**

Tento model se liší od ostatních tím, že postrádá konfliktní prvek. Jedná se o organizace, které poskytují služby a fungují jen zčásti na principu sítí a vzájemné výměny. Příkladem jsou dobrovolnické organizace. Nekladou si kontroverzní cíle a často jednají se zástupci státní sféry či soukromé sféry. Spoléhání se na vnější instituce, konkurenční dynamika mezi organizacemi a dělba práce přispívají v tomto případě k omezení společné snahy o budování vzájemných vazeb. (Bison, Diani, 2004)

Obrázek 2. Ideální typy strukturálních forem kolektivního jednání. Zdroj: Bison, Diani, 2004.

Hustá síť interakcí vs. řídká síť interakcí	Kolektivní identita	Princip konfliktu vs. princip konsenzu
<i>Hustá síť interakcí</i>	<i>Silně sdílená identita</i>	<i>Sociální hnutí/Hnutí na principu konsenzu</i>
<i>Hustá síť interakcí</i>	<i>Slabě sdílená identita</i>	<i>Koalice na principu konfliktu/konsenzu</i>
<i>Řídká síť interakcí</i>	<i>Slabě sdílená identita</i>	<i>Organizace na principu konfliktu/konsenzu</i>

V analytické části práce vycházím ze členění forem kolektivního jednání tak, jak je definovali Bison a Diani (tamtéž). Autoři používají k definici forem kolektivního jednání tři různé indikátory, a sice přítomnost či nepřítomnost konfliktního zaměření vůči vymezenému protivníkovi, husté či řídké neformální vazby mezi jednotlivci a organizacemi a silná či slabá kolektivní identita. Na základě stejných indikátorů se pokusím zařadit k určité formě kolektivního jednání i zkoumaný případ sítě FoRS. Budu zkoumat, zda se chová jako sociální hnutí, koalice nebo organizace.

2.3 Režimy kolektivního jednání

Organizační struktura a prosazování zájmů různých subjektů jsou součástí teorie režimů kolektivního jednání. Pro pochopení širšího kontextu jsem se proto rozhodla zařadit tuto kapitolu. Balme a Chabanet (2002) pojmenovaly tři základní typy režimů kolektivního jednání: pluralistický, korporativistický a protestní. Protestní režim zahrnuje manifestace velké skupiny subjektů, menší skupiny militantního, násilného, konfliktního či pacifistického původu, petice, interpelace zástupců veřejné moci a blokády. Pluralistický režim představuje formu spolupráce, v níž jsou často využívány techniky lobbingu víceméně diskrétní (osobní kontakt, technické informace, vytváření a šíření určitých témat), komunikační (organizace seminářů nebo tiskových konferencí) nebo v případě většího konfliktu, právní (legislativní jednání). Korporativistický režim spojuje zájmové skupiny, které mají formální strukturu a dlouhodobě spolupracují s politickými autoritami. Takové skupiny jsou více institucionalizované a vystupují jako součást veřejné politiky.

Prosazování zájmů označili, Balme a Chabanet (2002) jako jednu ze složek režimů kolektivního jednání. Zájmy mohou být veřejné, pokud jsou aktéři kolektivního jednání neoddělitelní (např. jde-li o změny v legislativě), individuální, pokud se aktéři kolektivního jednání dají oddělit na jednotlivce, nebo kolektivní, pokud jde o skupiny jedinců. Zájmy zde autoři nechápou ve smyslu ekonomickém, ale spíše jako produkty politické činnosti. Mění se v závislosti na vnějším prostředí, zejména sociálních podmínkách. Pokud má dojít k rychlé reakci na určité veřejné rozhodnutí, rozhodující jsou podle Balmeho a Chabaneta (tamtéž) vazby mezi aktivními jednotlivci a skupinami. Více semknutí aktéři dokážou rychleji a účinněji reagovat při prosazování svých zájmů.

Prosazování zájmů nevytváří automaticky akci, ale funguje pouze jako určitý filtr kapacity kolektivního jednání. Jde o finanční a legislativní zdroje, informace a know-how. Tyto kapacity jsou úzce spojeny s organizační strukturou rozdělenou podle modelu Oberschalla (1973) na hustou, členěnou a rozptýlenou. V husté struktuře se kolektivní jednání odehrává skrze hierarchické vazby a často za přítomnosti autorit. Pro členěnou strukturu jsou typické decentralizované vazby, častěji se zde objevují obtíže s koordinací a udržitelností kolektivního jednání. V rozptýlené struktuře musí aktéři kolektivního jednání dbát hlavně na zajištění dobré komunikace a koordinace, motivování zúčastněných a schopnost udržení jednání v plánované době.

Kolektivní zájmy jsou méně často přítomny v pluralistickém režimu, individuální zájmy méně přítomny v korporativistickém a protestním režimu. Husté organizační struktura v pluralistickém režimu umožňuje zavést určité formy politické výměny, tzn. vyjednávat se zástupci veřejné moci o podmínkách konkrétní situace a o jejich eventuálním zlepšení. Pro korporativistický režim je charakteristická členěná organizační struktura, která umožňuje vstupovat do stabilizovaného procesu politické výměny, někdy dokonce umožňuje spoluúčast na veřejné politice. V protestním režimu jsou často příznivé podmínky pro mobilizační struktury, které vychází z kolektivních zájmů. Organizační struktura je více členěná, až rozptýlená (viz Obrázek 3). (Balme, Chabanet, tamtéž).

Obrázek 3. Tři režimy kolektivního jednání v Evropě. Zdroj: Balme, Chabanet, 2002.

	Pluralistický režim	Korporativistický režim	Protestní režim
Prosazování zájmů	<i>Individuální/veřejné</i>	<i>Kolektivní/veřejné</i>	<i>Kolektivní/veřejné</i>
Organizační kapacita	<i>Hustá struktura</i>	<i>Hustá/členěná struktura</i>	<i>Členěná/rozptýlená struktura</i>

2.4 Občanská společnost a prosazování zájmů

Součástí hlavní výzkumné otázky této práce je schopnost prosazování zájmů u zvolené síť. V analytické části se vzhledem k náročnosti měření prosazování zájmů věnuji pouze tomu, jak je síť úspěšná v dosahování svých cílů. Přesto však považuji za důležité ponechat fenomén prosazování zájmů v rámci občanské společnosti alespoň v teoretické části. Podrobnější náhled na tuto problematiku nám pomůže zasadit jeden z cílů sítě FoRS - ovlivňování politik - do širšího kontextu.

Občanská společnost plní v demokratickém politickém systému podstatnou funkci zprostředkovatele zájmů a požadavků občanů směrem ke státu. Občanství podle Skovajsy (2010) tradičně neznamenalo jen pasivní státní příslušnost, ale také aktivní participaci na výkonu suverénní moci. Tím, že se jednotlivci a instituce staví ke státu pozitivně a podílejí se aktivně na politickém životě, vytvářejí občanskou politickou kulturu (Skovajsa, 2006). Podle řady autorů (viz Shils, 1997) je součástí občanské kultury také občanská slušnost (civilista), postoje a návyky umožňující kultivovaný styk a řešení rozporů mezi občany, ochota potlačit partikulární, soukromé a omezené zájmy a upřednostnit obecné blaho. Zároveň by měla být moc státu neustále omezována požadavky a dohledem občanů. To je možné v rámci intermediární neboli zprostředkující sféry, ve které občané artikuluji (formulují), manifestují (vyhlašují) a agregují (sdružují) své zájmy (Brokl, 1997). Do intermediální sféry patří vedle organizací občanské společnosti také politické strany. Je otázkou, zda aktéři takovéto sféry zastávají plnohodnotně veřejné zájmy. Jiří Pehe (2003) argumentuje, že organizace občanské společnosti nejsou schopny racionálně formulovat a realizovat celospolečenské zájmy. Nemohou nahradit činnost politických stran, které jsou strukturovány tak, aby v případě volebního úspěchu mohly přejít z roviny občanské do roviny výkonu státních funkcí. Naopak Adil Najam (2000) vidí potenciál organizací občanské společnosti právě v trvalém zájmu na spoluvytváření veřejné politiky. Podle něj se takové organizace podobají státním organizacím – jsou aktivními policy⁵ aktéry, kteří působí v mnoha oblastech (od mezinárodních vztahů až po zdravotnictví či vzdělávání) vně státních institucí. Navrhl vlastní typologii vztahů neziskových organizací, která je založena na prostředcích dosahování institucionálních zájmů a preferencí neziskových organizací. Tento vzorec je výjimečný tím, že zahrnuje také advokační a lobbistické funkce neziskových organizací.

⁵ Pojem policy vyjadřuje veřejnou politiku (Potůček, 2005).

2.4.1 Prosazování zájmů jako funkce organizací občanské společnosti

Do klasifikace základních funkcí organizací občanské společnosti řada autorů řadí funkci advokační, politickou či funkci prosazování zájmů. Nalezneme ji na příklad v Mezinárodní klasifikaci neziskových organizací (Salamon, Anheier, 1996). Autoři zařazují do kategorie „právo, advokační a politická činnost“ všechny organizace a skupiny, které pracují na ochraně a prosazování občanských a jiných práv, na podpoře sociálních a politických zájmů, nebo které nabízí právní služby či veřejnou bezpečnost.

Pospíšil (2007) vymezuje advokační funkci jako prosazování a obhajování zájmů v politickém systému. Také Potůček (2005) počítá ve své klasifikaci funkcí občanského sektoru s funkcí politickou, která dle něj upevňuje politickou soudržnost a rozvíjí politickou kulturu dané společnosti. Kjarum (In Potůček 2005) popisuje tuto politickou funkci jako předpoklad a doplněk ústavně vymezenému politickému procesu a politických institucí. Organizace občanské společnosti by měly hrát roli tlumočnicků požadavků občanů. Měly by artikulovat potřeby občanů a formulovat je jako politické nároky, které se tak stávají součástí politického procesu.

Právě advokační funkce organizací občanského sektoru vede k posilování plurality prostřednictvím odlišných názorů, vytváření příležitostí pro získávání politických zkušeností a varování tam, kde je ohroženo fungování demokratických principů. Představuje významný přínos k rozvoji demokracie. (Potůček, 2005)

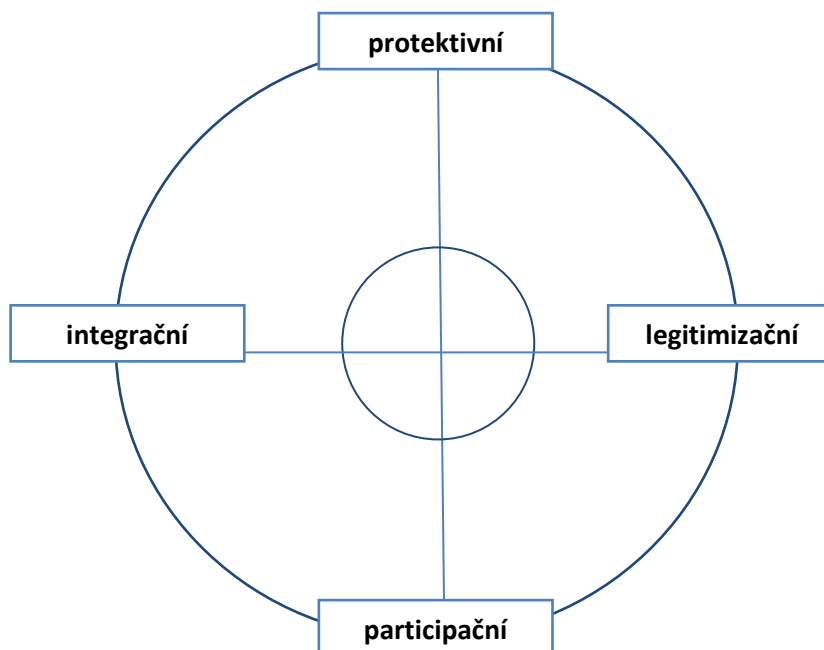
Müller (2010) dává lobbying a občanskou společnost do přímé souvislosti. Občanská společnost je dle něj nejčastěji spojována se sférou zájmového sdružování, která je na státu více či méně nezávislá a mimo jeho kontrolu. Müller vychází ve tvorbě schématu vztahů občanské společnosti a státu z Tocquevilla a Taylora a jejich představy občanské společnosti jakožto jisté protiváhy státní moci. Zároveň dodává, že by se občanská společnost měla etablovat jako partner i jako konkurent státu, který bude fungovat jako ochrana před zneužíváním státní moci nebo před jejím selháním. Pro lepší porozumění dynamiky vztahů občanské společnosti a státu formuluje schéma funkcionální dimenze ve vztahu občanské společnosti a státu (viz Obrázek 4). Vnější kruh představuje celek občanské společnosti, malý středový kruh vymezuje stát a sféru politické moci. Proti sobě leží funkce protektivní, která zajišťuje občanům právní záruky, prostor občanské autonomie a osvobození od nerovnosti. Na opačném konci se nachází participační funkce, která se vyznačuje možnostmi politické seberealizace a naplněným občanským životem. Obě tyto hodnoty považuje Müller (tamtéž) za těkavé dynamiky vztahů mezi občanskou

společností a státem. Na horizontální ose leží funkce integrační, která je výrazem skutečnosti, že občanská společnost je schopna sebe sama reprodukovat a integrovat jakožto společnost a zároveň je integrována do rámce jednoho politického systému. Na pravé straně je pak funkce legitimizační, která poukazuje na to, že občanská společnost vytváří společenské zdroje politické moci a zakládá důvěryhodnost demokratického státu, který je zde naopak od toho, aby občanskou společnost ochraňoval a opatroval vztahy důvěry k demokratickým politickým institucím.

Vertikální osu nazývá Müller (tamtéž) osou „svobody“, která představuje hodnotu individuality, autonomie a dílčích zájmů. Zatímco horizontální osa „bezpečí“ představuje hodnotu společenské soudržnosti, norem a sdílených orientací při jednání. Lobbying je dle Müllera nepochybným projevem občanské společnosti, který napomáhá posilovat její základní ochranné, legitimizační, participační a integrační funkce.

Pro potřeby této diplomové práce je zásadní především funkce protektivní jakožto jistý ochranný val občanské společnosti a funkce legitimizační, která poukazuje na vztah občanské společnosti a státu.

Obrázek 4. Funkcionální dimenze vztahu občanské společnosti a státu. Zdroj: Müller, 2010.



2.5 Zkoumaný případ: České fórum pro rozvojovou spolupráci

2.5.1 Výběr případu

Sítě organizací občanské společnosti jsou v českém prostředí zatím málo zkoumaným fenoménem. Jak uvádí Pospíšilová (2005), jde o téma poměrně nové a téměř neprobádané. Tereze Pospíšilové (tamtéž) se ve výzkumu „Oborové zastřešující organizace v občanském sektoru ČR“ podařilo zmapovat síťování organizací, ovšem konstatuje, že nebylo téměř odkud čerpat souhrnné informace. Nebyly známe spolehlivé informace o počtech organizací, ani o tom, jak fungují, jak vznikají či jak se rozhodují. Výzkum Pospíšilové tak přináší první cenné informace o podobě, fungování, vzniku a financování sítí, autorka však uznává meze výzkumu a nabádá k dalšímu studiu tohoto fenoménu.

Mě téma síťování během studia na katedře Občanského sektoru FHS UK oslovilo natolik, že jsem se rozhodla studovat jej podrobněji a přinést eventuálně nové poznatky o tomto fenoménu. Svoji diplomovou práci jsem proto zaměřila na podobu a fungování sítě. Zvolila jsem studium takového konkrétního případu sítě v ČR, který by byl dostatečně reprezentativní, a šlo na něm ukázat fungování dalších podobných případů. Vzhledem k tématu mé práce jsem se soustředila na síť, na které by šla detailněji zkoumat její organizační struktura a typy kolektivního jednání. Kritériem pro výběr případu sítě byl neziskový a nevládní charakter, převládající složení z členských organizací (nikoli fyzických osob), převládající zastoupení nevládních neziskových členských organizací, autonomie sítě, členitá vícevrstvá struktura, jasně zvolené cíle, dlouhodobé působení a odpovídající velikost. Zejména velikost a doba působení byly pro volbu zkoumané sítě určující. Hledala jsem síť, která by byla dost velká a členitá, abych na ni mohla zkoumat vnitřní komunikační proudy a rozhodovací procesy a zároveň ne příliš velká (v ČR existují podle výzkumu Pospíšilové i sítě se 100 a více členy), abych mohla realizovat výzkum podle svých možností. Dobu působení jsem si určila minimálně deset let proto, aby byla síť dostatečně etablovaná a měla možnost prokázat svou udržitelnost a akceschopnost dlouhodobě podle zvolených interních principů. Svoji roli při výběru sítě mělo i to, že se sama pohybuji v oblasti působení zvolené sítě, tzn. v oblasti rozvojové spolupráce. Pracovala jsem buď jako dobrovolník nebo na částečný úvazek v několika z členských organizací zvolené sítě i samotném sekretariátu sítě. Měla jsem tedy jako výzkumnice snazší přístup do terénu, dokázala jsem se lépe zorientovat v prostředí a získat přístup k informacím. Zvolená síť organizací občanské společnosti „České fórum pro rozvojovou

spolupráci“ splňuje všechna výše popsaná kritéria. Bližšímu popisu organizace se věnují v následující kapitole.

2.5.2 Představení případu

České fórum pro rozvojovou spolupráci je sítí českých organizací občanské společnosti (OOS) a dalších neziskových subjektů zabývajících se rozvojovou spoluprací, rozvojovým vzděláváním a humanitární pomocí. Síť FoRS byla založena v roce 2002 jako zájmové sdružení právnických osob. Počet členů vzrostl z 15 zakládajících organizací až na 58 organizačních jednotek v roce 2012. Zmíněných 58 jednotek tvoří 38 členských organizací, 16 pozorovatelů - právnických osob a 4 pozorovatelé - fyzické osoby (viz Přílohy). FoRS svoji roli spatřuje především v koordinaci a budování odborných kapacit českých OOS a zastupování českých OOS vůči státním institucím v ČR a na úrovni EU. Konkrétně jde o následující aktivity:

- zastupovat společné zájmy členů sdružení;
- zabezpečovat informační toky o aktuálním vývoji a o možnosti spolupráce členů sdružení;
- koordinovat vybrané aktivity a společné projekty členů sdružení;
- aktivně spolupracovat s orgány státní správy a samosprávy v České republice v oblasti rozvojové spolupráce, rozvojového vzdělávání a humanitární pomoci a rozvíjet partnerství s institucemi činnými na poli oficiální české rozvojové spolupráce;
- aktivně spolupracovat se zahraničními subjekty a podporovat partnerství členů sdružení ve vztazích se zahraničím, zejména pak zahraničními agenturami, organizacemi a institucemi zabývajících se rozvojovou spoluprací, rozvojovým vzděláváním a humanitární pomocí;
- podílet se na zvyšování povědomí a znalosti problematiky rozvojové spolupráce, rozvojového vzdělávání a humanitární pomoci v České republice;
- organizovat a zajišťovat vzdělávací akce;
- vykonávat publikační činnost. (Stanovy FoRS, 2012)

Zastupování zájmů členů FoRS má podobu spolupráce a dialogu s českými a evropskými veřejnými institucemi, zejména s Ministerstvem zahraničních věcí ČR (MZV ČR), Odborem rozvojové spolupráce a humanitární pomoci (ORS), Českou rozvojovou agenturou (ČRA), Parlamentem ČR, Stálým zastoupením ČR při EU Brusel, a s dalšími ministerstvy. FoRS se snaží formulovat a prosazovat společná stanoviska svých členů při

tvorbě rozvojových a souvisejících politik i při jejich implementaci. Vyvíjí tlak na dodržování mezinárodních závazků, efektivnost, transparentnost a dodržování hlavního cíle rozvojové spolupráce. Pokud jde o koordinaci a posilování odborných kapacit členů, FoRS se zaměřuje především na podporu jejich spolupráce a realizaci společných projektů. Snahou sítě je umožnit intenzivní výměnu zkušeností a informací OOS uvnitř sítě, zvyšování efektivnosti a kapacit OOS pro realizaci projektů a vlastní rozvoj organizací i pro tvorbu politik na národní a mezinárodní úrovni. (Výroční zpráva FoRS 2012, 2013) V rámci sítě vznikly pracovní skupiny, ve kterých členové sítě FoRS mohou intenzivněji pracovat na konkrétním tématu. V roce 2013 existuje celkem devět pracovních skupin sdružujících se kolem následujících témat: globální rozvojové vzdělávání a osvěta, policy, globální rozvojové vzdělávání, efektivnost, humanitární pomoc, gender, práce se zdravotně postiženými, spolupráce s privátním sektorem, post-MDG's⁶, osobní bezpečnost rozvojových pracovníků. (Výroční zpráva FoRS 2012, 2013)

Členství ve FoRS je přístupné pro všechny nezávislé OOS i instituce z akademické sféry z ČR působící v rozvojové a humanitární oblasti. Organizace přistupují k FoRS zprvu jako pozorovatelé a pokud splní vstupní podmínky dané stanovami a sami o členství zažádají, mohou se stát členy sítě. Nové členské organizace jednou za rok schvaluje Valná hromada FoRS. Pozorovatelský status uděluje Správní rada FoRS během roku. Členové, včetně těch zakládajících, musí splňovat několik podmínek, včetně neziskového charakteru, předložení výroční zprávy a stanov či přihlášení se ke Kodexu efektivnosti FoRS. Každý ze členů je povinen napomáhat podle svých schopností a možností činnosti sdružení a zároveň má právo kontrolovat činnost sdružení a podílet se rovným dílem na výsledcích jeho práce. Členové sdružení jsou povinni platit roční členské příspěvky. Noví členové mohou přistoupit ke sdružení poté, co jejich vstup odsouhlasí nadpoloviční většina všech dosavadních členů. Zájemci o členství dostávají nejprve se souhlasem správní rady statut pozorovatele (může jím být jak fyzická, tak právnická osoba). Pozorovatelé platí tzv. pozorovatelské příspěvky. Pokud se členové FoRS dopustí závažných porušení stanov či indikátorů Kodexu efektivnosti FoRS mohou být na základě rozhodnutí valné hromady ze sdružení vyloučeni. Sdružení FoRS se může zrušit na základě dohody dvoutřetinové většiny členů či přeměnou na jinou právnickou osobu. (Stanovy FoRS, 2012)

Vizí FoRS je přispívat k odstranění extrémní chudoby, podporovat environmentálně udržitelný a sociálně spravedlivý rozvoj, pomoci naplňovat lidská práva,

⁶ Druhá vlna plnění rozvojových cílů tisíciletí, které definovala OSN (2005).

předcházet konfliktům a nenásilně je řešit. Poslání FoRS vychází ze společné snahy zvyšovat efektivnost, kvalitu a objem české zahraniční rozvojové spolupráce a humanitární pomoci, posilovat pozitivní dopady působení českých rozvojových a humanitárních organizací a institucí v potřebných zemích i doma a při tvorbě souvisejících politik. (Výroční zpráva FoRS 2012, 2013)

Síť FoRS spolupracuje i s dalšími koalicemi, je jedním ze zakládajících členů CONCORD, Evropské konfederace OOS pro humanitární pomoc a rozvoj. CONCORD zastřešuje národní platformy a sítě OOS ze zemí EU. Dohromady sdružuje na dva tisíce OOS. Prostřednictvím CONCORD se FoRS zapojuje do diskuzí a politických jednání o rozvojové spolupráci a souvisejících politikách na úrovni EU. (tamtéž)

FoRS a jeho členové naplňují následující principy uvedené v Kodexu efektivnosti FoRS přijatém na Valné hromadě 1. 6. 2011: znalost rozvojové problematiky a priorit cílových skupin, transparentnost a odpovědnost za výsledky i postupy, partnerství založené na důvěře a společných hodnotách a zájmech, respekt k lidským právům a rovnosti mezi muži a ženami, odpovědnost za dopady a jejich udržitelnost. (Kodex efektivnosti FoRS, 2011) U každého principu je uveden soubor pěti indikátorů sestavených tak, aby naplňovaly minimální standardy akceptovatelné všemi organizacemi a aby bylo možné jejich dosažení kvantifikovat i kvalifikovat (např. doložit konkrétními příklady). Členské organizace FoRS kodex přijaly na Valné hromadě 1. 6. 2011 a zavázaly se tak k prosazování schválených principů ve své činnosti a k pravidelnému hodnocení jejich dodržování na základě stanovených indikátorů. Přihlášením ke Kodexu a ke Stanovám FoRS členové rovněž vyjadřují, že závažné porušení vyznačených principů (viz klíčové indikátory) může vést k vyloučení organizace z platformy FoRS. (tamtéž)

3 EMPIRICKÁ ČÁST

V této části práce se věnuji samotnému výzkumu. Nejprve zde nastíním metodologická východiska, použité metody a způsob, jakým byla data sebrána a jak došlo k výběru vzorku a následnému vyhodnocení získaných dat. Zhodnotím výzkum také z etického hlediska. Před samotným závěrem bude předložena vlastní analýza dat a shrnutí jejich výsledků. Cílem práce je zodpovědět výzkumné otázky naznačené v úvodu, a sice:

- ✓ *Jakou podobu má v současnosti organizační struktura a kolektivní jednání v síti FoRS? Jak se to projevuje v naplňování cílů sítě?*

K zodpovězení hlavní výzkumné otázky⁷ mi pomohou následující dílčí otázky:

- ✓ *Jaký charakter má síť FoRS dle zvolených indikátorů měření organizační struktury?*
- ✓ *Jaké typy vazeb se objevují v síti FoRS?*
- ✓ *Jakou podobu má kolektivní identita v síti FoRS?*
- ✓ *Jak lze charakterizovat kolektivní jednání ve FoRS podle rozdělení sociální hnutí, koalice, organizace?*
- ✓ *Jak je síť FoRS úspěšná v naplňování vytyčených cílů?*

Na základě studia příslušné literatury jsem si stanovila následující hypotézu:

- ✓ *Schopnost prosazování zájmů je u sítí s hierarchickou strukturou vysoká. Na druhou stranu nejsou sítě s hierarchickou strukturou nijak odolné vůči vnějším vlivům. Pokud ze sítě vypadne klíčová centrální organizace, která zajišťuje vzájemnou soudružnost organizací v síti, celá síť se zhroutí. (Baldassarri, Diani 2007)*

Pro zvýšení validity výzkumu, tak abych otestovala hypotézy pomocí několika měření podobného typu, využívám několik zdrojů dat. Kombinuji přitom kvalitativní a kvantitativní data. Výzkum se opíral o následující techniky sběru dat:

⁷ Všechny otázky se vztahují na období během posledních dvou let, tzn., 2012-2013.

1. interview se šesti představiteli různých subjektů ve FoRS;
2. zúčastněné pozorování;
3. analýza dokumentů;
4. dotazníky sebehodnocení FoRS provedené v síti v FoRS v letech 2012 – 2013.

Sebraná data z interview, zúčastněného pozorování a analýzy dokumentů jsem následně analyzovala pomocí kvalitativní obsahové analýzy, konkrétně na základě dvou stupňů kódování, od volného otevřeného kódování k identifikaci témat, které se používají v jednoduché tematické analýze. Postup analýzy je detailně popsán v následující metodologické části práce.

3.1 Metodologická východiska

3.1.1 Výzkumná strategie – případová studie

Jako výzkumnou metodu jsem zvolila případovou studii, tak jak ji pojímá Yin (2003, 2009), vzhledem k tomu, že mi jde o detailní kontextuální analýzu zkoumaného subjektu. Pokouším se prozkoumat neznámou strukturu případu a působící vztahy v něm a přinést data pro další možné studium. Jedná se zde tedy o exploratorní typ případové studie. Síťování OOS je současný sociologický fenomén. Mým cílem je vytvořit detailní, bohatý a komplexní popis zvoleného případu, sítě FoRS. Chci zkoumat podobu sítě, která funguje na území České republiky, přičemž se zaměřuji na její fungování během posledních dvou let, tzn. 2012 – 2013. Výhodou případové studie je možnost použít více zdrojů dat, tedy provést jejich triangulaci, žádný ze způsobů sběru dat není pro případovou studii nějak preferovaný, data mohou být tak kvalitativní i kvantitativní povahy (Yin 2003). V této práci kombinuji kvalitativní i kvantitativní přístupy ke zkoumání, tak aby byl případ osvětlen z různých úhlů.

3.1.2 Sběr dat

Jak již bylo naznačeno výše, ve výzkumu se opírám o následující techniky sběru dat: interview, zúčastněné pozorování a analýzu dokumentů. Sebraná data doplňují výsledky kvantitativní analýzy provedené sekretariátem FoRS v období 2012 – 2013. Pečlivě jsem volila takové techniky, které by mi pomohly zodpovědět výzkumné otázky a ověřit formulované hypotézy. Nejprve jsem začala s analýzou dokumentů, kterou jsem

souběžně začala doplňovat o poznámky ze zúčastněného pozorování a rozhovory se šesti zástupci různých skupin v rámci FoRS. Rozhovory jsem ukončila v momentě, kdy byl výzkum nasycen a již jsem se nedozvídala nové relevantní informace. Pro doplnění kvalitativních dat jsem využila výsledky kvantitativních dotazníkových šetření, které provedl sekretariát FoRS v období 2012 – 2013. Sběr dat byl prováděn průběžně od června do listopadu 2013.

3.1.2.1 Analýza dokumentů

Analýzu dokumentů jsem prováděla postupně po celou dobu výzkumu a přizpůsobovala jsem si ji tak, abych dokázala na základě sebraných dat co nejlépe zodpovědět výzkumné otázky. Data sebraná tímto způsobem jsou nereaktivní, tzn., nevznikly jako interakce mezi výzkumníkem a okolím, nelze je tudíž ovlivnit. K analýze jsem se snažila vybrat relevantní publikace. Vybrala jsem oficiální dokumenty sítě FoRS vydané sekretariátem a schválené správní radou sítě, které mně poskytly důležité informace o tom, jak si zástupci sítě s rozhodujícími pravomocemi představují podobu fungování sítě. Studium výročních zpráv a oficiálních publikací vydaných v období 2012-2013, webových stránek a stanov mi umožnilo získat bohatá data o pravidlech fungování sítě, které byly vytvořeny na základě určitého rozhodovacího systému. Na základě obsahové analýzy těchto dokumentů jsem získala informace o tom, jakou by podle představ zástupců FoRS měla mít síť organizační strukturu, jaké cíle si zástupci sítě FoRS v období 2012-2013 vytyčili a hodnotí jejich plnění. Všechny výše zmíněné dokumenty jsem získala se svolením pracovníků v kanceláři sekretariátu FoRS, případně na oficiálních webových stránkách FoRS.

3.1.2.2 Zúčastněné pozorování

Zásadním zdrojem dat bylo pro mne zúčastněné pozorování. Vzhledem k tomu, že jsem ve FoRS působila nějakou dobu jako stážistka, získala jsem důvěru pracovníků sítě a mohla se tak účastnit důležitých akcí, na kterých jsem získala cenná data pro výzkum. Jednalo se tedy o přímé zúčastněné pozorování. Po celou dobu pozorování, tzn., v průběhu dvou měsíců jsem si vedla terénní deník. Pozorování tedy bylo dlouhodobé a systematické a cílem objevit a popsat sociální procesy vevnitř sítě. Moje role byla otevřená, přítomní byli seznámeni s mojí pozicí. Pokud mi bylo v rámci pozorování něco nejasné, doptala jsem se následně zúčastněných, v průběhu pozorování jsem se do dění nijak aktivně nezapojovala. Pozorování mi pomohlo detailně popsat, co se děje na konkrétních akcích a

jak vypadá interakce aktérů. Díky zúčastněnému pozorování jsem získala nový a hlubší vhled do procesů, které jsem si na základě studia dokumentů nedokázala zcela jasně představit (např. průběh rozhodovacích procesů). Jednak jsem si mohla ověřit, zda popsané praktiky ve zkoumaných publikacích skutečně odpovídají skutečnosti, ale také si vytvořit vlastní názor na pozorované jevy. Oceňuji i možnost zachytit situace, které jsou pro respondenty natolik rutinní, že se o nich v rozhovorech sami nezmiňují. Do terénu jsem vcházela s předem formulovanými otázkami, hledala jsem odpověď na vymezené a určené jevy, pozorování mělo tedy strukturovaný charakter. Zpočátku jsem sledovala situace a jevy v kanceláři sekretariátu FoRS, abych se seznámila s kontextem. Postupně jsem se soustředila na akce, kde jsem mohla pozorovat jevy důležité pro zodpovězení navržených výzkumných otázek. Účastnila jsem se například zasedání Valné hromady, jednání pracovních skupin či vzdělávacích seminářů organizovaných sekretariátem FoRS pro své členy. Z těchto akcí jsem si přinesla velmi podrobná data. Pozorování jsem ukončila v momentě, kdy mi pozorování již nepřinášelo žádné nové informace relevantní k zodpovězení výzkumných otázek.

3.1.2.3 Polostrukturované rozhovory

Pro lepší pochopení zkoumaných jednání a událostí ve FoRS jsem provedla několik polostrukturovaných rozhovorů. Mým cílem bylo získat data, která by mohla podat komplexní pohled na zkoumané jevy. Výběr respondentů byl proto pečlivě účelový. Vybrala jsem zástupce různých subjektů sítě FoRS. Dotazování pochází ze správní rady, dozorčí rady, sekretariátu, členských organizací i pozorovatelských organizací. Jsou to lidé, kteří se v rámci svých organizací nejvíce zapojují do fungování sítě FoRS a mají plnou moc jménem „své“ organizace nebo za orgán FoRS rozhodovat. Všichni jsou součástí sítě FoRS déle než dva roky. Celkem jsem oslovila deset potenciálních respondentů, odpovědělo mi devět z nich, z toho dva se z důvodu zaneprázdněnosti omluvili. Celkem jsem tedy provedla šest rozhovorů, které jsem v případě potřeby u některých respondentů doplnila otázkami emailem.

Před každým rozhovorem jsem měla připravený seznam témat a otázek, který vycházel z předem nastudovaného teoretického základu. Nechala jsem respondenty, aby si sami zvolili, kde chtějí rozhovor uskutečnit. Ve známém prostředí se tak mohli cítit více bezpečně a uvolněně. Dotazování byli před každým rozhovorem seznámeni s tématem mé práce a přibližným časem trvání, který se měl pohybovat v závislosti na jejich časových

možnostech. Žádný z rozhovorů však nepřesáhl jednu hodinu. Během dotazování jsem dbala na to, abych respondentům poskytla dostatek prostoru pro svobodné vyjádření. Držela jsem se navrženého seznamu témat, ale pokud dotazovaní sami začali mluvit o nějakém zajímavém jevu, který by mohl přinést nové světlo na sledované výzkumné otázky, nepřerušovala jsem je. Rozhovory jsem zaznamenávala na diktafon. Tento způsob nahrávání mi umožnil kompletně zachytit rozhovor pro jeho přepis a analýzu. Jako formu přepisu nahraných souborů jsem zvolila doslovnou transkripci. Do transkripce jsem vzápětí doplnila i poznámky o neverbálním vyjadřování respondenta, které jsem sepsala bezprostředně po skončení rozhovoru.

3.1.2.4 Dotazníkové šetření

Pro doplnění komplexního pohledu na zkoumanou problematiku jsem do svého výzkumu zapracovala výsledky dvou dotazníkových šetření, které realizoval sekretariát v letech 2012-2013 pro účely zpětné vazby a sebehodnocení členských a pozorovatelských organizací ve FoRS. Jednalo se konkrétně o dotazník „Sebehodnocení dle Kodexu efektivnosti FoRS 2013“ a „Hodnocení FoRS 2012 a potřeby členů a pozorovatelů 2013“. První ze zmíněných dotazníků je volně dostupný na webových stránkách FoRS. Zpracovává odpovědi 19 členů a pozorovatelů FoRS (tj. cca 33 % členské základny) a Sekretariátu. Já jsem využila pouze tu část dostupných dat, která je relevantní v rámci výzkumu a která mi mohla poskytnout cenná data k zodpovězení výzkumných otázek. Jedná se o data, která shrnují část analýzy s názvem „Partnerství ve FoRS“. Dotazovaní v této části odpovídali na otázky, zda mají k dispozici relevantní projektové dokumenty a závěrečné zprávy společných projektů, zda poskytují svým partnerům informace o současné spolupráci s dalšími organizacemi v oblastech souvisejících se společnými aktivitami, zda sdílejí s ostatními organizacemi v síti své zkušenosti a dovednosti a zda nezneužívají informace a know-how spolupracujících organizací ve svůj vlastní prospěch. Druhý dotazník slouží hlavně k interním účelům Sekretariátu, k výsledkům výzkumu jsem získala přístup na vyžádání. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 22 členů a pozorovatelů FoRS (tj. cca 38% členské základny). Stejně jako v prvním případě jsem vybrala data potřebná k zodpovězení mé výzkumné otázky. Taková, kde se respondenti vyjadřují k tomu, zda vnímají FoRS jako úspěšný v oblasti ovlivňování politik, zda FoRS podle jejich představ poskytuje dostatek vzdělávacích aktivit a aktivit na posilování kapacit, zda považují aktivity poskytované sítí FoRS za dostatečně kvalitní a relevantní pro

jejich využití ve vlastní práci. Výsledky jsou vyjádřeny procentuálně a představím je podrobně v analytické části práce. Smyslem bylo doplnit data sebraná pomocí rozhovorů a získat pohled na zkoumaná témata nejen od dotazovaných představitelů členských a pozorovatelských organizací.

3.1.3 Metody vyhodnocování a interpretace získaných dat

Dokumenty, rozhovory i poznámky ze zúčastněného pozorování byly analyzovány pomocí kvalitativní obsahové analýzy, konkrétně za pomoci dvou stupňů kódování, od volného otevřeného kódování k identifikaci témat, které se používají v jednoduché tematické analýze (Braun, Clarke, 2006). Hendl (2005) hovoří o prvním odhalování (méně abstraktních) témat už na úrovni otevřeného kódování. V druhé, axiální fázi kódování pak jde o uvažování nad možným vztahovým propojením mezi koncepty a tématy. (Hendl, tamtéž). Podle Amandy Coffey a Jane Attkinson (1996) se nedá u kódování hovořit o nějakém obecně smluveném způsobu činnosti, ale zahrnuje řadu způsobů, jak pracovat s kvalitativními daty. Mně například vyhovuje volný způsob kódování v podobě ručně psaných poznámek na vytištěné dokumenty, a až v další fázi zpracování kategorií v počítači.

Pro účely této práce pracuji s tematickou analýzou tak, jak ji chápou Braun a Clarke (2006), podle nichž je mnoho obsahových analýz ve své podstatě tematických. Cílem mé analýzy bylo nalezení společných vzorců v rámci určitého diskursu, případně nalezení vztahů mezi nimi. Jak jsem již uvedla, směr analýzy jde od otevřeného kódování k identifikaci témat (či vzorců) a následně k vytvoření interpretací a teoretického argumentu. Ve fázi identifikace různých podtémat se tematické analýza podobá zakotvené teorii, nicméně Braun a Clarke (tamtéž) nesouhlasí s používáním termínu „vynořující se“ otázky nebo teorie, neboť to podle nich neodpovídá aktivní výzkumnické roli. K určení toho, co je tématem, nemůže dojít bez vlastního úsudku výzkumnice. (Braun, Clarke, tamtéž)

Braun a Clarke (tamtéž) dělí tematickou analýzu podle dvou hlavních směrů na teoretickou a induktivní. Teoretická tematická analýza je spíše vedena vlastním zájmem o danou oblast a přímo se zaměřuje na výzkumné cíle, otázky nejsou ponechány k jejich vynoření až během výzkumu, jako je tomu u induktivního přístupu. Z toho pohledu definuji svou vlastní analýzu spíše jako teoretickou a zároveň jako analýzu na latentní úrovni, což znamená posunutí se za úroveň čistě sémantickou a objevování skrytých myšlenek a předpokladů – jinými slovy vlastní interpretaci.

Diskurs vnímám jako určitý konstrukt (a také moje interpretace je vlastně konstruktem svého druhu), ale také jako nástroj určité ideologie, kdy jazyk hraje významnou roli při utváření a reprodukování mocenských vztahů. Existuje více způsobů chápání diskursu, i více druhů diskursivních analýz. Hendl (2005: 54) jej obecně definuje jako „zkoumání způsobů, jak je produkována znalost v rámci určitého diskursu a jednání, lingvistických stylů a rétorických prostředků používaných v daném prostředí“.

Norman Fairclough (1995), jeden z hlavních představitelů metody CDA, zahrnuje do analýzy psaného sdělení použití právě určitých slov (a ne jiných), určité gramatiky, metafor, dramatických pauz – to vše, abychom ve výsledku porozuměli, jaké mocenské vztahy a ideologické procesy jsou v textu konstruovány a skrze něj předávány (Fairclough, 2001). Při zkoumání určitého textu je třeba si všimnout nejen toho, co se nám snaží říci, ale i toho, co v něm obsaženo není, i to může být součástí manipulace se čtenářstvem. Jazyk nikdy není neutrálním popisem „reality“ - jazyk sám tuto naši realitu pomáhá konstruovat. Jelikož jsou současné texty stále více multisémiotické, je i podle Fairclougha nutné jít za porozumění textu jen v souvislosti s jeho slovní podobou (Fairclough, 1995). I já se proto budu zabývat nejen textovou, ale i obrazovou částí dokumentů, budu-li to považovat za významné.

3.1.4 Etické otázky výzkumu

Během celého průběhu výzkumu jsem se snažila dbát na jeho etickou stránku. Sledované aktéry i respondenty jsem předem informovala o důvodu své přítomnosti a tématu mé práce, buď předem osobně, nebo v případě rozhovorů emailem. Zkoumání se mě mohli v případě nejasností či nedůvěry ptát na cokoli, co by je v souvislosti s výzkumem nebo mojí osobou zajímalo. V případě zúčastněného pozorování jsem měla vstup do terénu usnadněn tím, že jsem vystupovala jako bývalá stážistka v Sekretariátu FoRS, pozorování aktéři tudíž po vysvětlení neměli pocit cizího „vetřelce“, který by ohrožoval jejich interní a často důvěrné jednání. V případě rozhovorů nemohu potvrdit, zda tato skutečnost také hrála roli v navázání důvěry s dotazovanými. Jsem si vědoma toho, že moje působení v síti FoRS mohlo mít i negativní dopady na průběh rozhovoru. Respondenti mi odpovídali s vědomím, že jsem se určitou dobu pohybovala „uvnitř“ sítě, je tedy možné, že mi určité skutečnosti nevědomě zatajili v domnění, že pro mě nebudou mít význam, že znám situaci sama. Během zpracování dat jsem zachovala přísnou anonymitu pozorovaných a dotazovaných jedinců i organizací, ze kterých vycházejí. Mnohdy na výslovné přání samotných aktérů. Pro účely zpracování dat jsem použila místo

skutečných jmen aktérů a organizací kódové názvy, které jsem kategorizovala na základě zvolených indikátorů. V souladu se zachováním anonymity jsem se rozhodla nepublikovat transkripce rozhovorů a terénní deník ze zúčastněného pozorování. Na vyžádání tyto dokumenty poskytnu.

3.1.5 Analýza dat

3.1.5.1 Organizační struktura FoRS

K měření sociální struktury organizace se využívá řada proměnných. V této práci jsem využila indikátory měření navržené Mary Jo Hatch (2005), které vychází z klasických teorií, jsou aplikovány i v rámci modernistických organizačních teorií a nejvíce odpovídají struktuře sítě. Konkrétně jde o osm následujících indikátorů: velikost, administrativa, rozložení kontroly, specializace, standardizace, formalizace, centralizace a komplexnost (viz Obrázek 5). Poslední dva indikátory spolu úzce souvisí, proto jim věnuji samostatnou kapitolu „vedení sítě a rozdělení pravomocí“. Této kapitole předchází kapitola „komunikace“, ve které popisují nástroje komunikace, směr komunikace a s tím související komunikační kanály. Domnívám se totiž, že komunikace je klíčová pro pochopení podoby sítě, pokud jde o její centralizovanou či decentralizovanou formu. Výsledky měření se vztahují na období 2012 – 2013.

Indikátor velikosti obvykle určuje počet zaměstnanců organizace, v případě sítě je však obtížné měřit počet zaměstnanců všech orgánů a členů sítě, pro potřeby této práce proto využívám počet jednotek sítě. Za jednotku sítě pokládám každý samostatný subjekt, ať už orgán sdružení FoRS či členskou nebo pozorovatelskou organizaci. Celkový počet jednotek sítě FoRS je 58. Konkrétně jde o valnou hromadu, správní radu, dozorčí radu, sekretariát, 38 členských organizací, 16 pozorovatelských organizací a 4 pozorovatelské fyzické osoby.

Indikátor administrativy udává procentuální zastoupení zaměstnanců, kteří realizují administrativní úkony. Zde opět počítám s jednotkami sítě místo počtu zaměstnanců, který by byl zavádějící vzhledem k rozdílným velikostem členských organizací. Administrativním úkonům se v síti FoRS věnuje pouze sekretariát. Jde o 1 jednotku z celkového počtu 58, procentuální zastoupení je tedy 1, 72 %.

Rozložení kontroly vyjadřuje celkový počet podřízených, o kterých rozhodují vedoucí pracovníci. Pokud počítáme s tím, že každá členská organizace má jeden hlas na valné hromadě, kde se uskutečňují zásadní rozhodnutí týkající se sítě, pak tedy 38 jednotek

rozhoduje o celkovém počtu 58 jednotek, procentuální zastoupení je tedy 62 %. Pokud však počítáme pouze s rozhodnutími učiněnými na úrovni správní rady, pak je to 1 jednotka, která rozhoduje o zbylých 58 jednotkách, čili 1,72 % jednotek má v takové situaci rozhodovací pravomoc v síti.

Indikátor specializace v původním podání Hatch určuje počet specializovaných odvětví v rámci organizace. Síť FoRS má 9 pracovních skupin tvořených členskými i pozorovatelskými organizacemi, v některých případech i sekretariátem, které se sdružují kolem následujících témat: policy, globální rozvojové vzdělávání, efektivnost, humanitární pomoc, gender, práce se zdravotně postiženými, spolupráce s privátním sektorem, post-MDG's a bezpečnost rozvojových pracovníků.

FoRS každý rok organizuje řadu pravidelných akcí pro své členy, jak vzdělávacích, tak informativních či výkonných (např. zasedání valné hromady). Současně vydává pravidelně velké množství publikací. Jedná se o společná stanoviska všech členů FoRS, která jsou směřována institucionálním partnerům v ČR (Ministerstvo zahraničních věcí, Odbor pro rozvojovou spolupráci), dopisy s doporučeními adresované zástupcům české státní správy či publikace shrnující stav zahraniční rozvojové spolupráce v ČR. Mimo tyto aktivity se ve FoRS koná řada neformálních setkání a FoRS zároveň podporuje řadu akcí svých členů. Celkově však lze shrnout, že míra standardizace, tzn. počet pravidelných akcí a aktivit je v síti FoRS vysoký.

Formální pravidla fungování sítě FoRS jsou zapsána ve stanovách. Jsou zde přesně stanovena následující pravidla: pravidla pro členství, práva a povinnosti členů, činnosti jednotlivých orgánů sítě, hospodaření sítě, jednání jménem sítě navenek a zrušení sítě. Členové mají dále povinnost při vstupu do sítě podepsat kodex efektivnosti, ve kterém mimo jiné stvrzují, že budou se svými partnery v síti sdílet informace týkající se společných cílů a aktivit a že jejich partnerství je založeno na společných hodnotách a zájmech, vzájemné důvěře a sdílené odpovědnosti vůči donorům, soukromým sponzorům a cílovým skupinám. Členské organizace a pozorovatelé FoRS se také podpisem kodexu zavazují k respektování rozdílných názorů, postojů a zkušeností svých partnerů a rozhodování na základě konsensu. Činnost sítě je tedy silně formalizovaná. Funguje podle jasně daných pravidel. V síti je nicméně prostor i pro neformální činnost, například v rámci pracovních skupin, kterou stanovy nijak nevymezují. Některé komunikační proudy v síti, zvláště ty horizontální mezi jednotlivými členskými organizacemi, také nepodléhají žádným přesně daným pravidlům.

Centralizace je podle Hatch určena koncentrací autorit, které mají rozhodovací pravomoci. Částečně jsem rozdělení pravomocí již popsala u indikátoru „rozložení kontroly“. Vzhledem k tomu, že se jedná o komplexní indikátor, věnuji tématu vedení sítě a rozdělení rozhodovací pravomocí samostatnou kapitolu. Stejně tak i komplexnost, která je dle Hatch dána vertikálním a horizontálním členěním vyžaduje více prostoru a věnuji se jí detailně v následujících kapitolách.

Obrázek 5. Indikátory měření organizační struktury. Zdroj: Hatch, 2005.

Indikátory měření organizační struktury	
Velikost	58 jednotek (36 členů, 14 pozorovatelů, 4 fyzické osoby, valná hromada, správní rada, dozorčí rada, sekretariát)
Administrativa	1, 72 %
Rozložení kontroly	Valná hromada: 62 % Správní rada: 1, 72 %
Specializace	9 pracovních skupin
Standardizace	Vysoká
Formalizace	Stanovy, Kodex efektivnosti

Závěrem lze konstatovat, že je síť se svými 58 organizačními jednotkami příkladem velké a značně členité sítě organizací občanské společnosti. Procentuální zastoupení organizačních jednotek, které vykonávají administrativní úkony, je 1,72 %. Toto číslo označuje jednu organizační jednotku sítě, konkrétně sekretariát. Ten tvoří autonomní nezávislou jednotku tvořenou čtyřmi zaměstnanci a dvěma dobrovolníky, kteří se střídají po půl roce. Zde můžeme shrnout, že je síť značně administrativně centralizovaná a je otázkou, zda by po odchodu či zrušení sekretariátu (nebo jemu podobné nezávislé organizační jednotce) byla dále životaschopnou. Na rozložení kontroly v síti se lze dívat ze dvou různých úhlů pohledu. Je tu valná hromada, kterou tvoří všechny členské organizace s hlasovacím právem (tedy 36 organizačních jednotek). Ta má v důležitých rozhodnutích poslední slovo a může tak zamítnout změny navržené správní radou. Valná hromada zasedá zpravidla jednou ročně.⁸ Pokud tedy považujeme valnou hromadu za subjekt s hlavní rozhodovací pravomocí, pak je to 62 % organizačních jednotek, které mohou v síti FoRS rozhodovat. Je zde však také správní rada, která vydává rozhodnutí pravidelně

⁸ Dle Stanov (2012) má možnost zasedat dvakrát ročně. Této možnosti však nevyužívá.

během celého roku a připravuje podklady na zasedání valné hromady. Před každým rozhodnutím či návrhem se vedou ve správní radě dlouhé diskuze a zástupci správní rady jsou tak dobře seznámeni s projednávanou skutečností. Správní rada předkládá a představuje své návrhy na valné hromadě a záleží tak i na tom, jakým způsobem jsou podány. Zástupci správní rady jsou připraveni zasvěceně diskutovat se členskými organizacemi v případě kritiky či nejasností. Správní rada má tedy značnou převahu ve znalosti tématu a to se zpravidla projevuje ve výsledcích hlasování. Síť FoRS je tematicky diferencovaná v rámci devíti pracovních skupin, které pracují s tématy souvisejícími s jejich předmětem zájmu (např. rozvojové vzdělávání, gender, humanitární pomoc) či s tématy praktickými, které mohou využít ve fungování organizace (např. spolupráce s privátním sektorem, policy, efektivnost). Zástupci sekretariátu a správní rady považují za svá hlavní témata rozvojovou spolupráci, humanitární pomoc a rozvojové vzdělávání, uznávají zároveň, že je síť otevřená i organizacím, které se těmto tématům v rámci své činnosti věnují jen okrajově. Síť FoRS každoročně pořádá řadu aktivit a publikuje řadu dokumentů. Míra standardizace je tak vysoká. Zástupci sekretariátu mi však potvrdili, že se snaží každý rok reagovat na nové podněty a přizpůsobit svoji činnost aktuálním potřebám. FoRS je tedy částečně flexibilní a je zde prostor pro nové aktivity a aktivity „ad hoc“. Fungování sítě a pravidla členství v síti se řídí přesnými pravidly, které jsou popsány ve stanovách a v Kodexu efektivnosti FoRS. Výjimku tvoří pouze fungování pracovních skupin. Jedinci zapojení do pracovních skupin se organizují do značné míry sami a nepodléhají žádným předepsaným pravidlům. Lze tedy konstatovat, že přes vysokou míru formalizace síť ponechává prostor na neformální fungování.

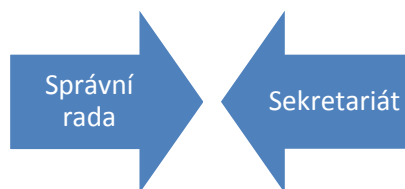
Komunikace

Síť FoRS používá pro komunikaci mezi organizačními jednotkami email, členské fórum (<http://fors.cz/forum/>), webové stránky FoRS (<http://www.fors.cz>) a sociální síť Facebook (<http://www.facebook.com/FoRSPraha>). Sekretariát pravidelně jednou týdně publikuje „Novinky“, elektronický zpravodaj, který informuje o aktuálních událostech, pořádaných akcích, pracovních nabídkách či vypsání grantech. Jedná se o interní službu, kterou mohou využívat pouze organizační jednotky FoRS. Sekretariát také aktualizuje webové stránky, stránky sítě na Facebooku a spravuje členské fórum. Pravidelně také vydává tiskové zprávy o uskutečněných akcích či tisková prohlášení, kde je uveden postoj sítě FoRS vůči nějaké skutečnosti. Všem organizačním jednotkám jsou ze sekretariátu

jednou ročně zasílány vydané publikace včetně aktuální výroční zprávy v kompletním balíčku.

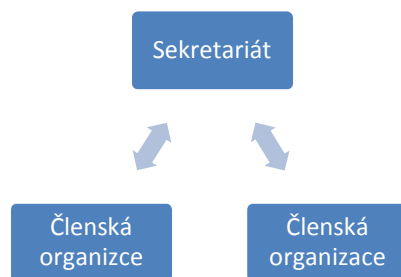
Zásadní komunikační toky v síti FoRS se odehrávají na čtyřech místech mezi různými aktéry. Jde o komunikaci mezi (1) správní radou a sekretariátem, (2) mezi sekretariátem a členskými organizacemi, komunikaci (3) všech organizačních jednotek v rámci valné hromady a komunikaci (4) členských organizací v pracovních skupinách. Komunikace v každém jmenovaném místě má svůj specifický charakter, směr a průběh.

Pokud se blíže podíváme na první z případů, komunikace mezi správní radou a sekretariátem je obousměrná. Dle stanov je sekretariát pověřen správní radou zabývat se výkonnými záležitostmi a běžnou agendou sdružení. Za svou činnost zodpovídá správní radě. Sekretariát podle zkušenosti aktérů připravuje návrhy na změny či inovace, soustřeďuje a zpracovává podněty od členských organizací, které pak tlumočí zástupcům správní rady. Ti rozhodují o jejich schválení a v případě schválení návrhy adresují zpět na sekretariát, který má na starosti jejich realizaci a informování členů o změnách. Správní rada také přichází s novými impulsy, požadavky či úkoly, zároveň působí jako kontrolní orgán, tzn., koriguje práci sekretariátu.



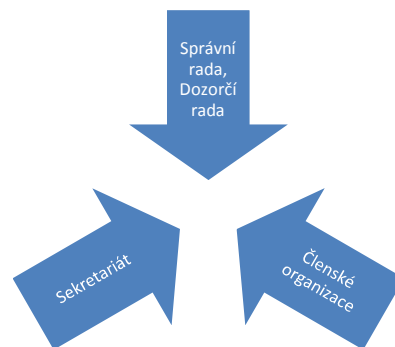
Komunikace mezi sekretariátem a členskými organizacemi je rovněž obousměrná, jsou zde však rozdíly v intenzitě. Sekretariát členům zabezpečuje kompletní informační servis, poskytuje na příklad informace o dostupných výběrových řízeních, grantech, akcích či školeních, skrze web, členské fórum či sociální sítě. Komunikuje se zájemci o členství, odpovídá na požadavky a dotazy členů a snaží se monitorovat jejich potřeby a postoje. V roce 2012 začali pracovníci sekretariátu aktivně iniciovat schůzky s jednotlivými členy.

Podněty sbírají také na základě každoročního dotazníkového průzkumu. Komunikace ze strany členů směrem k sekretariátu je o poznání slabší a liší se organizace od organizace. Sekretariát vnímá potřebu kontroly, zpětné vazby a iniciativy ze strany členů, tlačí proto na jejich zvýšenou aktivitu. Členské organizace oponují tím, že nemají dostatek kapacit k tomu, aby se mohli plně zapojit do komunikačního procesu v rámci sítě. Intenzita komunikace pak často stojí na jednotlivcích, kteří v konkrétních organizacích iniciují komunikaci směrem k FoRS. Pokud však počítáme s fluktuací členů, nelze se spoléhat na dlouhodobou trvalou

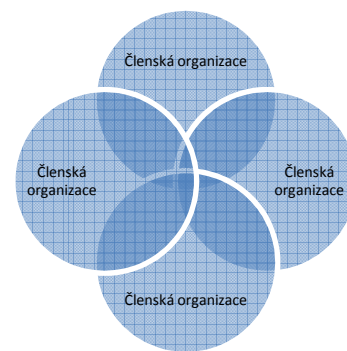


aktivitu konkrétních členů. Často je tak vidět model, kdy organizace absorbuje informace a vyčkává na podněty ze sekretariátu, sama si však nedokáže vytvořit příležitost pro vlastní iniciativu.

Valná hromada je specifickou a unikátní příležitostí, kdy se setkávají všichni aktéři. Minimálně jednou ročně mají možnost spolu na jednom místě diskutovat zástupci správní rady, dozorčí rady, sekretariátu i členských organizací. Mohou si zde vyměňovat informace aktéři, kteří spolu běžně prakticky nekomunikují, tzn., správní rada, dozorčí rada a členské organizace. Na valné hromadě se vedle zástupců správní rady a sekretariátu schází pověřeni zástupci členských organizací. První dva jmenovaní aktéři nejprve představují aktivity FoRS, případně plánované směřování, v druhé části dostávají prostor zástupci všech členských organizací. Ti mohou představit svoji organizaci, zhodnotit své zapojení do sítě, případně sdělit vlastní připomínky či podněty. Kromě oficiálního programu je valná hromada také příležitostí neformální komunikace a výměny informací mezi všemi přítomnými aktéry.



Pracovní skupiny se organizují sami. Koordinace, agenda a iniciativa vychází ze samotných členských organizací, které se spojují v tematických pracovních skupinách.⁹ V rámci pracovních skupin tak k sobě mají jednotlivé členské organizace nejbližší. Intenzita komunikace se liší v každé skupině, obecně lze konstatovat, že spolupráce organizací v pracovních skupinách představuje nejintenzivnější vzájemnou komunikaci v rámci sítě. Pracovní skupiny nejsou definovány ve stanovách. Nemají formálně dané pravidla. Sekretariát může a nemusí být zapojen do jejich aktivit.



⁹ Momentálně je ve FoRSu přihlášeno devět pracovních skupin, které se soustřeďují kolem následujících témat: policy, globální rozvojové vzdělávání, policy, efektivnost, gender, humanitární pomoc, práce se zdravotně postiženými, spolupráce s privátním sektorem, post MDG's a bezpečnost rozvojových pracovníků. (Výroční zpráva FoRS, 2012)

Vedení sítě a rozdělení rozhodovacích pravomocí

Komunikační kanály úzce souvisí s rozdělením moci a rozhodovacími procesy v síti. Na základě směru komunikačních toků si lze udělat jistou představu o tom, kde se rozhodnutí tvoří a jakým způsobem se posléze uplatňují v rámci sítě. Stejně jako v případě komunikace, i zde hrají roli následující aktéři: správní rada, dozorčí rada, sekretariát, členské organizace, valná hromada a pracovní skupiny. Pro lepší porozumění fungování jednotlivých aktérů je nejprve třeba se podívat na vznik sítě FoRS jako strukturované sítě.

Současnou podobu sítě předcházela volná struktura organizací, které měly motivaci spolupracovat. Koordinaci této struktury měli na starosti lidé z několika organizací, kteří byli ochotni do potřebných aktivit investovat svůj čas. Současně však byli plně zaměstnáni ve „svých“ organizacích a hrozila tak možnost střetu zájmů a ovlivňování struktury ve prospěch některé z těchto organizací. Z důvodu zlepšení legitimacy, transparentnosti a především nezávislosti tak byl zaveden sekretariát, který má své vlastní hospodaření, sídlo a zaměstnance a nemá tak vazbu s žádnou ze zapojených organizací.

Role sekretariátu je v síti zásadní. Podle stanov je sekretariát správní radou pověřen zabývat se výkonnými záležitostmi a běžnou agendou sdružení. Za činnost sekretariátu zodpovídá ředitel správní radě. Sekretariát FoRS funguje jako koordinátor celého postupu sítě, má za úkol distribuci informací mezi členy, poskytování služeb členům a administraci společných prostředků. Současně spolu se správní radou reprezentuje FoRS navenek. Podrobněji je práce sekretariátu rozdělena na čtyři typy aktivit: posilování kapacit a koordinace členů FoRS, řízení sekretariátu, agenda spojená s pracovními skupinami a agenda spojená s členskými organizacemi.

Pokud jde o výkonnou roli sekretariátu, má na starosti finanční řízení, tvorbu vnitřních směrnic či řízení personalistiky v rámci sekretariátu. Zároveň je partnerem správní rady. Soustřeďuje podněty od členských organizací a připravuje pro správní radu důležité dokumenty ke schválení. Směrem ke správní radě formuluje nové impulsy a návrhy. Ze strany správní rady naopak může být korigován. Zpravidla plní rozhodnutí správní rady. Vzhledem k tomu, že se legitimita sítě opírá o členské organizace, sekretariát musí soustavně ověřovat názory a postoje jednotlivých organizací. Ze strany členských



organizací jsou na sekretariát kladena vysoká očekávání. Podle názoru sekretariátu jsou organizace motivované ke spolupráci, staví se však často do pasivní role a očekávají, že budou jednotlivé činnosti spolupráce iniciovány a organizovány sekretariátem.

Členové správní rady mají nejvyšší rozhodovací pravomoc v síti. Jsou jmenováni a odvoláváni valnou hromadou. Správní rada rozhoduje podle stanov o vedení sdružení, svolávání valné hromady či schvalování finančních směrnic týkajících se hospodaření s prostředky získanými sdružením. Může schvalovat organizační řád sdružení a další zásadní interní dokumenty, které upravují vnitřní vztahy ve sdružení. Jak již bylo zmíněno výše, ve vztahu k sekretariátu má správní rada roli kontrolní, zároveň schvaluje agendu toho, čemu se má sekretariát věnovat. Podle současných zástupců správní rady má tento orgán rozhodovat o důležitých strategických věcech, určovat směr sítě a mediovat případné konflikty. Vedle správní rady stojí dozorčí rada, jenž je kontrolním orgánem sdružení. Jmenuje ji valná hromada. Podle stanov má dozorčí rada kontrolovat správnost finančního hospodaření sítě a jeho jednání v souladu s právními předpisy. O případných nedostatcích informuje nejprve správní radu, zároveň podává kompletní zprávu o výsledcích kontrolní činnosti valné hromadě. Členové dozorčí rady se mohou účastnit zasedání správní rady, nemají však právo hlasovat a tudíž schvalovat zásadní rozhodnutí.

Správní rada

- Členové jmenování a odvolávání VH
- Schvalování finančních směrnic a klíčových strategických dokumentů
- Rozhodující hlas na zasedání SR

Dozorčí rada

- Členové jmenování a odvolávání VH
- Kontrolní orgán (správnost finančního hospodaření a soulad s právními předpisy)
- Zpráva o nedostatcích pro SR a VH
- Poradní hlas na zasedání SR

Prostorem pro vyjádření názoru či postoje všech aktérů je valná hromada. Formálně jde o nejvyšší orgán sdružení, který se skládá z pověřených zástupců členských organizací sítě. Tito zástupci mohou rozhodovat o doplňování a změně stanov, o volbě a odvolání členů a náhradníků do správní rady a dozorčí rady, o přijímání a vyloučení členských organizací do sítě, o členských poplatcích a jiných zásadních majetkových přesunech. Každá organizace má v hlasování jeden hlas. Prakticky se na úrovni správní rady dlouhodobě projednávají velká strategická rozhodnutí či změny, které jsou pak předloženy valné hromadě jako ucelený návrh ke schválení. Během zasedání valné hromady správní rada zastává operativní roli. Pro členské organizace je valná hromada klíčový

Valná hromada

- Formálně nejvyšší orgán sdružení
- Schvaluje návrhy SR (doplňování a změny stanov, přijímání a vyloučení členů, finanční záležitosti)
- Každá členská organizace jeden hlas
- Schvalování hlasováním nadpoloviční většiny

Správní rada

- Svolává valnou hromadu
- Předkládá návrhy o důležitých rozhodnutích či změnách na schválení VH – dlouhodobá přípravná práce
- Strategická, Operativní funkce na VH

prostor pro setkávání se všemi orgány sítě. Záleží na každé organizaci, co si chce od setkání vzít a jak aktivně se hodlá do valné hromady, potažmo dalších aktivit FoRS, zapojit. Podle názoru zástupců několika vybraných organizací má valná hromada i druhou rovinu – neformálního síťování. Členové organizací se mohou potkávat na jednom místě i mimo oficiální program, komunikovat a vyměňovat si navzájem informace.

Síť je tvořena svými členy a jak už bylo zmíněno výše, jsou to právě členové, kteří dávají síti její legitimitu. Vstup organizace do sítě je podmíněn splněním přesně daných podmínek a schvaluje jej valná hromada. Pokud zájemci o členství nespĺňují veškeré podmínky, správní rada jim může udělit na základě žádosti statut pozorovatele. Pozorovatelé mají právo účastnit se valné hromady, při hlasování mají však jen poradní hlas. Nemají tedy rozhodovací právo. Členské organizace jsou podle stanov povinny napomáhat podle svých schopností a možností činnosti sdružení. Je však na každém sdružení, jak aktivně chce v rámci sítě působit. Zástupci členských organizací mohou vedle vznášení návrhů či námitek buď skrze sekretariát nebo přímo na valné hromadě, sami kandidovat na místo ve správní či dozorčí radě. Každá organizace má tedy možnost podílet se aktivně na rozhodovacím procesu. Členské organizace a pozorovatelé se mohou sdružovat i kolem vybraného tématu, které je zajímá v pracovních skupinách. Pracovní skupiny stojí mimo formální strukturu, nejsou nijak popsány ve stanovách. Jde tedy spíše o iniciativu samotných organizací vytvářet si vlastní agendu, diskutovat a rozvíjet s kolegy z jiných organizací určité téma.

Objevuje se názor, že síť FoRS je výslednicí toho, kolik energie do ní členové vloží. Jsou organizace, které se chtějí aktivně účastnit do činnosti a rozhodovacího procesu sítě. Ačkoli je snaha o tvorbu většinového názoru a každé stanovisko je po schválení na valné hromadě kompromisem všech přítomných, podle názoru zástupců zvolených organizací existuje jen několik organizací, které jsou skutečně aktivní a vlivné a udávají síti jako celku směr. Jsou to zpravidla velké organizace, které mají personální i finanční kapacity k tomu, aby se mohly aktivně zapojit do jiných celků. Zástupci těchto organizací nepopírají, že jim členství ve FoRS může přinést i větší užitek, zároveň však dodávají, že prostor pro zapojení mají všechny organizace.

Z uvedených informací o rozložení rozhodovacích pravomocí lze vyvodit následující zhodnocení. V síti má oficiálně „poslední slovo“ v rozhodování valná hromada. Síť FoRS ze své podstaty má fungovat na většinovém názoru sdíleném napříč celou strukturou. Prakticky však dochází k tomu, že se důležitá rozhodnutí týkající se vedení a hospodaření sítě, personálního a členského obsazení, strategických otázek, řešení konfliktů

a směřování do budoucna diskutují a zpracovávají na úrovni správní rady. Poradní hlas v procesu rozhodování má dozorčí rada. Správní rada je nejbližší napojena na sekretariát, který působí jako jakýsi prostředník mezi členskými organizacemi a vedením (správní radou a dozorčí radou). Zpracovává návrhy a připomínky od členských organizací a pozorovatelů, které společně s vlastními podněty tlumočí správní radě. Pokud správní rada rozhodne v určité věci, je pak opět na sekretariátu aplikovat schválené změny. Dlouhodobě projednávaná strategická rozhodnutí se předkládají už jako ucelený návrh valné hromadě. Každá organizace má možnost zapojit se aktivně do rozhodovacího procesu. Ze zkušenosti jednotlivých aktérů je to však jen několik organizací, které se střídají na jednotlivých pozicích ve vedení. Jedná se zpravidla o velké organizace, které k takové činnosti mají požadované kapacity. Vedení sítě při rozhodování přihlíží k většinovému názoru a snaží se dosáhnout konsensu. Platí nepsané pravidlo, že by se žádná ze zapojených organizací neměla cítit dlouhodobě upozadovaná či marginalizovaná.

3.1.5.2 Kolektivní jednání ve FoRS

Podobu kolektivního jednání v síti FoRS zkoumám na základě indikátorů, které navrhli Bison a Diani (2004). Ti identifikují kolektivní útvary podle toho, zda mají či nemají konfliktní zaměření vůči jasně vymezenému protivníkovi, zda se v nich objevují husté nebo řídké vazby mezi jednotlivci a organizacemi a zda členové sítě sdílejí silnou nebo slabou kolektivní identitu. Pro potřeby této práce jsem si indikátory modifikovala. Konfliktní zaměření vůči určitému protivníkovi, tak jak jej charakterizovali Bison a Diani, se projevuje na příklad tím, že se subjekt snaží vypořádat s kolektivními problémy jako je sociální nespravedlnost, či se snaží dosáhnout veřejného blaha, napadnout zdroje nespravedlivého chování či podpořit morální hodnoty. Já se ve výzkumu zaměřuji na to, jaké cíle si síť FoRS zvolila, zda jsou dlouhodobého nebo krátkodobého charakteru a zda v nich je obsažen boj s protivníkem podle výše zmíněných charakteristik. Husté nebo řídké vazby zkoumám mezi následujícími organizačními jednotkami: valná hromada, správní rada, dozorčí rada, sekretariát a mezi členskými a pozorovatelskými subjekty (právníckými osobami). Výzkum vztahů mezi jednotlivci (fyzickými osobami) v síti vzhledem k možné náročnosti výzkumu vynechávám. Sdílení kolektivní identity ve FoRS jsem zjišťovala na základě rozhovorů a výsledků analýzy, kterou realizoval sekretariát FoRS.

Konfliktní zaměření vůči konkrétnímu protivníkovi

Síť FoRS se zaměřuje na plnění vytyčených cílů jako je zastupování zájmů členů FoRS a ovlivňování českých a evropských politik, posilování kapacit a koordinace členů FoRS a udržování strategických partnerství. Dílčí cíle jsou pak posilování odpovědnosti České republiky vůči zemím globálního Jihu, dohlížení na naplňování evropských a mezinárodních závazků v oblasti zahraniční rozvojové spolupráce, posilování legitimacy, kapacity a dialogu v rámci sítě, posilování partnerství a povědomí o zahraniční rozvojové spolupráci. Všechny zmíněné cíle jsou dlouhodobého charakteru a jejich plnění je odvislé od určitých střednědobých (např. pětiletých) plánů a strategií. Není zde přítomen žádný konfliktní element, identifikace konkrétního protivníka pro síť není nutná. Kolektivních cílů je dosahováno pravidelným plněním dílčích cílů – např. ovlivňováním politiky (tzv. policy činností) a dialogem s vrcholnými zástupci státní správy. FoRS se tedy nesnaží snižovat nevýhody nějaké jiné skupiny, která by ho ohrožovala, ale spíše dlouhodobě působit na ty aktéry, kteří se mohou přičinit ke zlepšení situace v oblasti rozvojové spolupráce.

Vazby

Sílu vazeb mezi organizačními jednotkami sítě jsem zjišťovala podle jejich každodenní činnosti, chování v různých situacích (např. během Valné hromady) a podle hodnocení jednotlivých zástupců organizačních jednotek. Mým cílem bylo zjistit, jakou mají vazby v síti FoRS podobu, jak se vazby liší mezi konkrétními aktéry a jak se vazby chovají v určitých situacích. Na základě analýzy sebraných dat rozlišuji tři typy organizačních jednotek, které mají mezi sebou specifický druh vazby. Vazby u jednotlivých typů organizačních jednotek jsem podle jejich charakteru označila takto: „osobní vztahy“, „užitkové vazby“ a „minimální formální vazby“. Podrobně jsem charakter každé vazby a odpovídajícího typu organizační jednotky rozepsala v následujících odstavcích. Názorný přehled vztahů je zobrazen v Obrázku 5. Silně jsou zde zobrazeny pevné vazby, slabě naopak ty méně pevné, organizace, mezi kterými není zobrazena žádná vazba, spadají do poslední kategorie „organizace typu 3“.

„Osobní vztahy“ – organizace typu 1

Jedná se o pět velkých organizací, které mají velké množství projektů v ČR i v zahraničí a současně velký obrat. Jsou to „tahouni“ celé síťové struktury. Iniciují a

spoluorganizují akce s FoRS, včetně vzdělávacích seminářů a seminářů podporujících budování kapacit. Jsou součástí vedení, chtějí rozhodovat o strategických otázkách v rámci sítě. Mají potřebu sdílet své zkušenosti s malými organizacemi, mimo jiné i proto se aktivně zapojují či přímo koordinují tematické pracovní skupiny. Jsou mezi nimi silné „osobní“ vztahy. Zástupci těchto velkých organizací potvrzují, že FoRS ke svému fungování v podstatě nepotřebují. Je pro ně však zásadní možnost osobního setkávání se, hledání společných stanovisek, budování osobních vztahů a důvěry. Ačkoli jsou takto velké organizace konkurenční a bojují o soukromé či veřejné finanční zdroje či prostor v médiích, pocit „partnerství“ v rámci sítě považují za výjimečnou hodnotu. Mají své zástupce ve vedení FoRS, pravidelně se tak osobně setkávají se zaměstnanci sekretariátu.

„Užitkové vazby“ – organizace typu 2

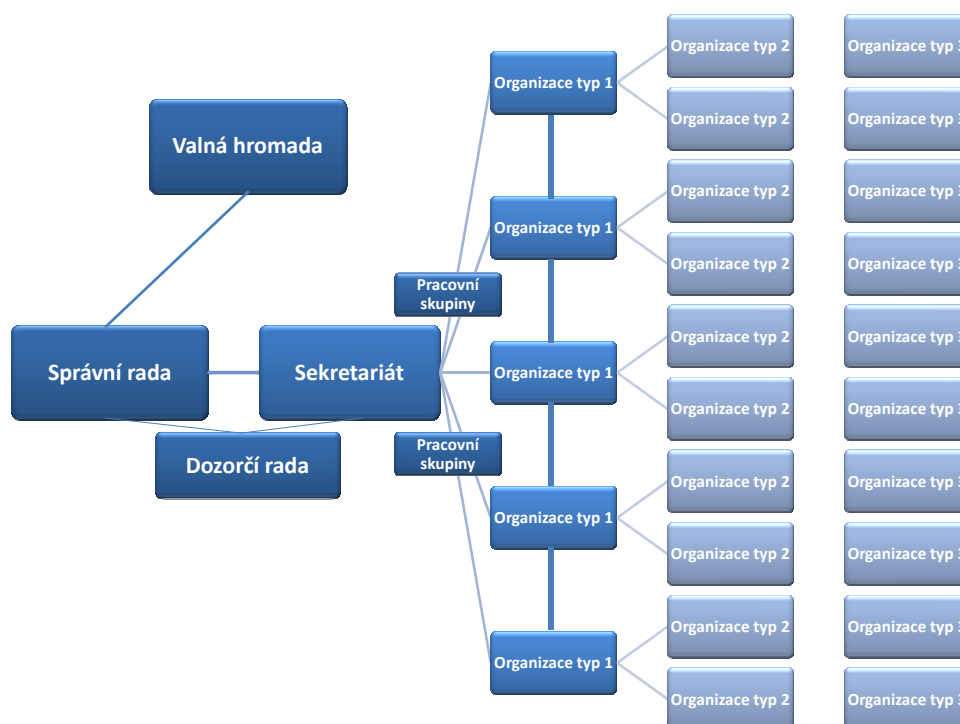
Organizace, které se zapojují častěji než v případě organizací typu 3. Jsou malé a mají menší kapacity, přesto se snaží zapojovat do činnosti sítě, pokud mohou. Jedná se o nejproměnlivější skupinu, co do zastoupení konkrétních organizací a jejich počtu. Velmi často závisí na aktivních a motivovaných jedincích v organizacích, kteří iniciují zapojování do síťování a posouvají tak svou organizaci z typu 3 do typu 2. Vzhledem k vysoké fluktuaci jedinců, však tento status nemusí mít konkrétní organizace dlouhodobě. Organizace typu 2 neorganizují ani sami neiniciují vlastní akce, jsou však jejich častými návštěvníky. Obrací se nejčastěji na sekretariát a vyčkávají na jeho iniciativu. Odpovídají na společnou korespondenci daleko svědomitěji než v případě organizací typu 3, včetně vyplňování dotazníků o názorech na fungování FoRS, které slouží jako zpětná vazba pro sekretariát. Během zasedání valné hromady se snaží být aktivní a vyjadřují svůj názor na projednávané téma. Mají motivaci komunikovat a vyměňovat si informace mezi sebou. Osobně komunikují v rámci pracovních skupin a akcí s ostatními členy typu 2 a 1. Práci v pracovních skupinách považují za jistou investici, která se jim může zúročit ve vlastní činnosti. Někteří zástupci organizací typu 2 mají ambice zapojit se podle svých možností do rozhodovacího procesu v budoucnu, nejčastěji uvažují o zapojení do dozorčí rady.

„Minimální formální vazby“ – organizace typu 3

Jedná se o nejpočetnější skupinu. Organizace tohoto typu jsou pasivními příjemci informací. Samy se označují za „malé“ a stěžují si na nedostatek časových, finančních a personálních možností pro zapojování do činností sítě. Akce navštěvují nepravidelně, neúčastní se dotazníkových šetření, na korespondenci ze strany sekretariátu odpovídají

také nepravidelně nebo až po opakované výzvě. Na valné hromadě nemají potřebu aktivně komentovat projednávaná témata. Komunikace probíhá nejčastěji v podobě emailů. Zástupci aktivnějších členských organizací jsou tímto přístupem rozladěni, argumentují tím, že všichni podepsali kodex efektivity, ve kterém se zavazují k partnerství a sdílení zkušeností a informací s dalšími členskými organizacemi a stanovy, kde stvrzují, že budou napomáhat podle svých schopností a možností sdružení. Navrhují proto, aby dlouhodobě pasivní organizace samy zvážily svoji další účast v síti.

Obrázek 6. Vazby mezi organizačními jednotkami sítě FoRS



Kolektivní identita

Z výzkumu hodnocení FoRS a potřeb členských organizací, který provedl sekretariát v roce 2012, vyplývá, že motivace ke spolupráci a výměně informací a zkušeností u členských organizací roste. Organizace vidí největší hodnotu členství v možnosti výměny zkušeností, znalostí a poskytování know-how od zkušenějších organizací. Oceňují nejen oficiálně organizované akce, ale i neformální setkávání v době mimo hlavní program. Pro velké organizace členství v síti často není tak potřebné jako pro ty menší. Informace, zkušenosti i dovednosti si dokážou zabezpečit samy. Přesto se zde objevuje názor, že je pro ně lepší být součástí celku, než stát mimo něj. Chtějí svou účastí mimo jiné naznačit, že „jsme tady s vámi, ne vedle vás či dokonce proti vám“. Je to pro ně

možnost vysvětlit a obhájit své postoje, které mohou u menších organizací vzbuzovat nejasnosti. Současně je to pro ně i příležitost sdílet své dovednosti s méně zkušenými organizacemi. Zvláště u velkých organizací převládá přidaná hodnota z osobního setkávání a navázání vzájemné důvěry. I přes konkurenční boje, je pro ně partnerství zásadní. Někteří dotazovaní potvrdili, že je pro ně více žádoucí partner k pracovní spolupráci někdo, kdo je součástí sítě. Díky navázanému kontaktu v síti vznikne pouto známosti či v některých případech důvěry, to pak vede k preferenci takového partnera ve spolupráci i mimo FoRS. V jednom případě však organizace raději zůstává ze svého rozhodnutí „pozorovatelem“, protože se bojí o ztrátu nezávislosti v případě, že by se stala plnohodnotným členem.

Výsledky výzkumu také ukázaly, že se členské organizace v síti navzájem vnímají spíše jako partneři než konkurenti. Malé organizace vidí největší výhody z členství ve FoRS v přístupu k informacím a v „začlenění se do dění“. Méně aktivní organizace chtějí mít stále pocit, že se mohou zapojit, pokud budou chtít. Je pro ně zásadní přístup k informacím a určité renomé, které jim účast v síti poskytuje.

Aktivní zapojení konkrétní organizace do sítě závisí podle některých dotazovaných silně na jedincích, kteří v organizaci zájem o síťování prosadí. Vzhledem ke zvýšené zaměstnanecké fluktuaci je proto zásadní, aby tento zájem pronikl hlouběji do struktury organizace a tak, aby v případě odchodu aktivního jedince mohla spolupráce s organizací nadále pokračovat.

Ze zkušenosti z osobních schůzek, které realizoval sekretariát, aby získal zpětnou vazbu na svoji činnost a celkové fungování sítě, je míra spolupráce mezi organizacemi závislá spíše na sdíleném tématu či práci na společném projektu, než na sídle organizace. Organizace, které sídlí ve stejném městě, o sobě často nevědí, výjimkou je Praha, kde se pořádá většina akcí FoRS a organizace se tak mají možnost častěji setkávat. Podle respondenta ze sítě FoRS jsou *„témata rozvojové spolupráce a humanitární pomoci specifické v tom, že se jim v Čechách věnuje jen omezené množství organizací v porovnání s těmi zahraničními. Proto je velmi důležité, aby o sobě organizace navzájem věděly, spolupracovaly, či se případně nepřekrývaly v určitých činnostech či oblastech, kam je směřovaná pomoc.“*

Z výzkumu hodnocení FoRS a potřeb členských organizací vyplývá, že potřeba zapojení a spolupráce je přítomna nejen u organizací, které se věnují hlavním tématům jako je rozvojová spolupráce či humanitární pomoc, ale také u organizací, které se těmto tématům věnují jen okrajově nebo téměř vůbec. I takové organizace mají motivaci stát se součástí sítě, aby se seznámily se širším kontextem a získaly i odlišné pohledy na

problematiku. Mnohé organizace oceňují, že si mohou vybrat v širokém repertoáru témat to, které je nejvíc oslovuje a je pro ně nejvíc užitečné, a dále jej moci rozvíjet v užším kruhu podobně zaměřených organizací v rámci pracovních skupin. Podle dotazovaných zástupců členských organizací je důležité si v rámci sítě uvědomit svoji odlišnost a respektovat odlišnost jiných. Pokud ještě dokážou sdílet svoji odlišnou zkušenost s jinými, nalézají pak jistou přidanou hodnotu sítě.

Organizace se ze zkušenosti sekretariátu nejaktivněji sdružují v pracovních skupinách, ve kterých pracují na společném tématu, vytváří a sdílejí společné materiály. Organizace zapojené do pracovních skupin vykazují větší samostatnost a potenciál realizovat projekty samostatně. Často spolupracují i mimo síť ve společných projektech či pořádaných akcích.

Organizace sdílejí stejné cíle v podobě kolektivního zastupování zájmů vůči institucionálním partnerům, spolupráce a zviditelnění rozvojového sektoru vůči partnerům v zahraničí a v České republice. K tomu by síť měla napomoci. Tyto cíle jsou dlouhodobé, členové nemají povinnost formálně cíle podepsat, ale podle získaných odpovědí z rozhovorů jsou tyto cíle všeobecně přijímané napříč všemi typy členských organizací. Důležitá je spolupráce s určitým společně sdíleným posláním, jako je třeba politická změna. Zástupci členských organizací se o tom vyjadřují jako o změně, kterou samostatně nikdy nemohou zprostředkovat, ale jako síť se o to mohou pokusit. Podle názoru respondenta *„organizace zjistily, že je snazší, než když půjdou jednotlivě za tím Ministerstvem, tak když tam půjde jeden a bude je nějak prezentovat všechny najednou“*.

Každé rozhodnutí v síti je kompromisem, ke kterému vedou dlouhé debaty, a v závěru nemusí být všechny zúčastněné strany spokojeny s výsledkem. Důležitá je však spravedlnost a férovost v síti, kterou pocítují všichni dotazovaní. Neumějí si představit své setrvání v síti, pokud by dlouhodobě převažoval jakýkoli parciální zájem. FoRS má vize, se kterou se organizace mohou ztotožnit. Pro síť je nesmírně důležitá spolupráce, momenty kvalitní společné diskuze a výměny názorů. Existují rozdíly v organizacích, některé jsou aktivnější v ovlivňování směřování sítě a jsou tak schopny si ze spolupráce vzít více než jiné. Všichni zástupci organizací pak shodně uznávají, že bez ohledu na „míru“ užitku, je samotná spolupráce a možnost setkávání zásadní přidanou hodnotou sítě. Síť funguje na bázi dobrovolnosti, zodpovědnosti, slušnosti a sebedisciplíně jednotlivých členů. Podle některých však stále existují rezervy ve vzájemném sdílení informací a zkušeností.

Svoje členství organizace potvrzují placením povinného členského poplatku. Právě spolupráce a sdílení je považováno za servis, který organizace přijímají, měly by jej proto i

ve jménu nezávislosti sítě stvrdit finanční odměnou. Poplatky jsou v síti podle dotazovaných důležité pro to, aby se členské organizace více zajímaly o to, co za ně dostávají a staly se tak aktivnějšími.

K výměně dobrovolníků mezi organizacemi nedochází. Ale o tuto iniciativu je zájem, jak ze strany sekretariátu, tak i některých členských organizací. Je proto v plánu vytvořit určitou databázi dobrovolníků. Některé organizace jich mají nadbytek a nedokážou je všechny využít, některé organizace naopak trpí jejich nedostatkem. Sdílení by proto mohlo pomoci. Členství v síti FoRS organizace zmiňují často jen ve výroční zprávě a na oficiálních webových stránkách, v ostatních materiálech se tento údaj neobjevuje. Nevidí v tom výhody či důležitost.

V jednom případě však organizace raději zůstává ze svého rozhodnutí „pozorovatelem“, protože se bojí o ztrátu nezávislosti v případě, že by se stala plnohodnotným členem.

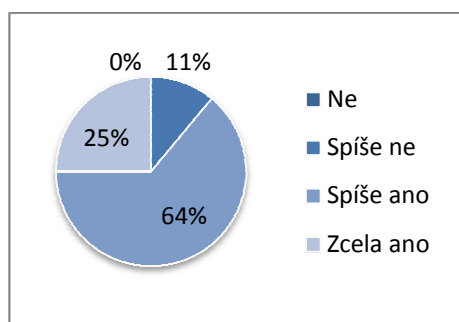
Analýza dat souvisejících s kolektivním jednáním v síti FoRS ukazuje, že se v případě FoRS nedá mluvit o přítomnosti konkrétního protivníka. Cíle sítě nejsou konfliktního charakteru a snahy sítě směřují spíše ke komplexním změnám ve společnosti. Těchto změn chce FoRS dosáhnout dlouhodobým dialogem s důležitými aktéry. Podle typu vazeb jsem rozlišila tři druhy organizací působících v síti: organizace typu 1 s pevnými osobními vztahy, organizace typu 2 s užitkovými vazbami a organizace typu 3 s minimálními formálními vazbami. První skupinu tvoří několik velkých organizací, tzv. tahouni sítě. Vazby mezi těmito organizacemi jsou silné, sami je označují jako „osobní vztahy“. Preferují možnost osobního setkávání. Podobný typ vazeb udržují i některé organizace zapojené do pracovních skupin. Významně početnější skupinu tvoří organizace typu 2. Komunikují zpravidla prostřednictvím emailu. Vzájemné interakce se mezi nimi odehrávají omezeně, především u příležitosti vzdělávacích či informačních akcí, kde se mohou setkat a vyměnit si informace i mimo oficiální program. Interakce jsou však nestálého charakteru, často závisí na konkrétních jedincích v organizaci. Pokud motivace k síťování nepronikne hlouběji do struktury organizace, s odchodem aktivního jedince se organizace může snadno změnit na typ 2, pro který jsou charakteristické minimální formální vazby. Organizace typu 3 jsou pasivními příjemci informací. Neprobíhají mezi nimi téměř žádné interakce, jejich vzájemné vazby jsou převážně formálního charakteru. Omezené množství interakcí probíhá emailem, často na vyzvání. Celkově lze shrnout, že jsou v síti FoRS zastoupeny jak pevné osobní vazby, tak řídké formální vazby. Pokud se

podíváme na FoRS jako celek, převažují zde řídké interakce mezi jednotlivými organizačními jednotkami. Kolektivní identita ve FoRS má spíše užitkový charakter. Organizace sdílejí společné hodnoty, názory a cíle, které jsou úzce spjaty s tématy rozvojové spolupráce a humanitární pomoci. Smysl pro vzájemnost a solidaritu, který by vedl k činům sdílení, je však nejasný. Organizace se staví ke členství jako k možnosti získávat služby (v případě malých organizací), obhajovat své aktivity u ostatních (v případě velkých organizací) či diskutovat a prosazovat určitá témata u institucionálních partnerů (v případě malých i velkých organizací). Vnímají sílu celku, pokud se mohou o síť opřít, jako o tlumočnicka svých dlouhodobých posláních. Malé organizace zdůrazňují i jistou výhodu renomé, které jim účast v síti může poskytnout. Potřeba aktivně se zapojit do činnosti sítě je však celkově nízká.

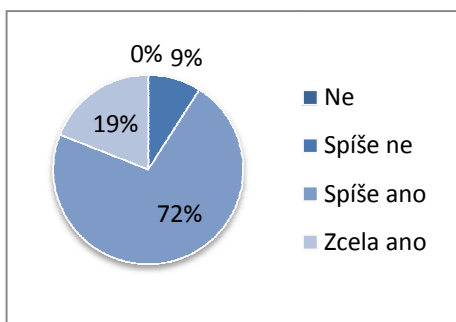
3.1.5.3 Dosahování vytyčených cílů

Členské a pozorovatelské organizace vnímají FoRS spíše jako důležitého hráče v oblasti ovlivňování politik v České republice. Pouze 11 % dotazovaných uvedlo, že jej tak spíše nevnímá. Dotazovaní zhodnotili pozitivně dosahování cílů týkajících se ovlivňování rozvojových politik v České republice v období 2010 – 2012. Přes sedmdesát procent z nich uvedlo, že byl FoRS spíše úspěšný v prosazování rozvojových politik. Dotazovaní zhodnotili spíše pozitivně množství poskytovaných vzdělávacích aktivit i aktivit na posilování kapacit. V prvním případě pouze 5 % dotazovaných uvedlo, že FoRS poskytuje nedostatek vzdělávacích aktivit a v druhém případě se pouze 7 % dotazovaných domnívá, že FoRS poskytuje nedostatek aktivit na posilování kapacit. Většina dotazovaných, 76 %, hodnotí aktivity poskytované sítí FoRS za kvalitní. Ovšem ne všechny aktivity jsou pro práci dotazovaných relevantní: 57 % uvedlo, že jsou spíše relevantní a zároveň 28 %, si myslí, že spíše nejsou relevantní.

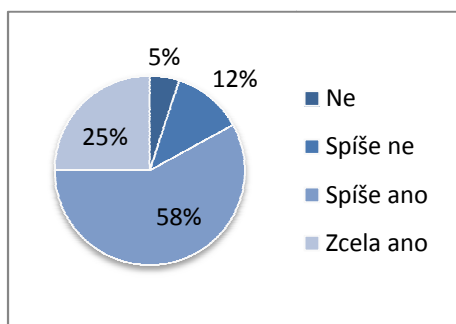
Otázka 1. Dle Vaší organizace vnímáte FoRS jako důležitého hráče v oblasti ovlivňování rozvojových politik v ČR?



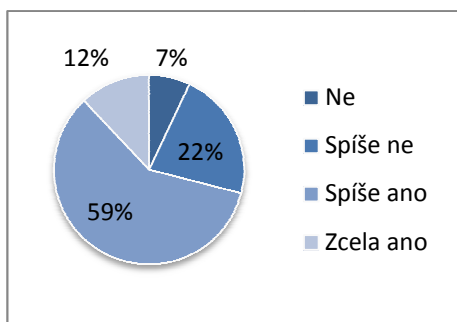
Otázka 2. Dle Vaší organizace byl FoRS v období 2010 – 2012 úspěšný v dosahování cílů týkajících se ovlivňování rozvojových politik v ČR?



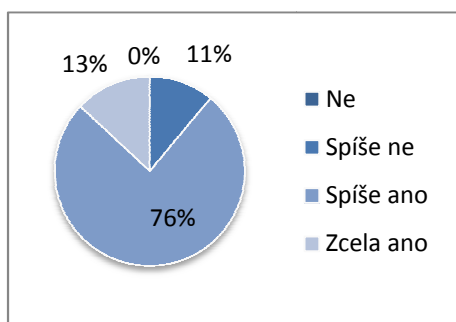
Otázka 3. Dle Vaší organizace poskytuje FoRS dostatek vzdělávacích aktivit pro členské a pozorovatelské organizace?



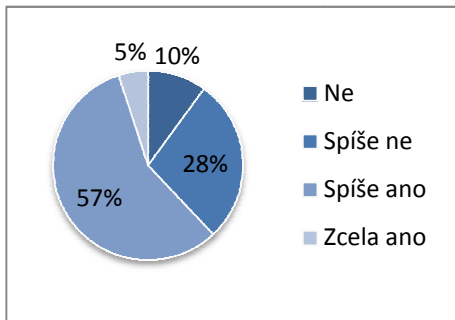
Otázka 4. Dle Vaší organizace poskytuje FoRS dostatek aktivit na posilování kapacit členských a pozorovatelských organizací?



Otázka 5. Dle Vaší organizace jsou aktivity poskytované sítí FoRS dostatečně kvalitní?



Otázka 6. Dle Vaší organizace jsou aktivity poskytované sítí FoRS relevantní pro Vaši práci?



Na základě výsledků dotazníkového šetření lze konstatovat, že členské a pozorovatelské organizace vnímají FoRS jako důležitého hráče v oblasti ovlivňování politik v České republice. Většina z nich se domnívá, že byl FoRS v uplynulém období úspěšný v dosahování svých cílů, jak v oblasti ovlivňování politik, tak co se týče poskytování vzdělávacích aktivit a aktivit na budování kapacit. Dotazovaní zástupci členských a pozorovatelských organizací jsou převážně spokojeni s množstvím a kvalitou poskytovaných služeb.

4 VÝSLEDKY ANALÝZY

Analýza sebraných dat mi přinesla odpovědi na dílčí výzkumné otázky, které pomohou k zodpovězení hlavní výzkumné otázky. Nejprve jsem se zaměřila na podobu organizační struktury sítě FoRS, kterou jsem prověřovala na základě zvolených indikátorů měření. Zkoumala jsem velikost sítě, rozdělení administrativních úkolů, rozložení kontroly, možné specializace v síti, standardizaci aktivit a akcí, formalizaci pravidel a postupů, centralizaci a komplexnost sítě. Poslední dva jmenované indikátory jsou pro popis povahy organizační struktury klíčové, věnovala jsem jim tudíž více prostoru v samostatných kapitolách „Komunikace“ a „Vedení sítě a rozdělení rozhodovacích pravomocí“. Poté jsem zkoumala podobu kolektivního jednání, konkrétně přítomnost či nepřítomnost konfliktního zaměření vůči vymezenému protivníkovi, typy vazeb mezi jednotlivými organizačními jednotkami a podobu kolektivní identity v síti. Studium těchto indikátorů mi pomohlo určit, zda se síť chová spíše jako sociální hnutí, koalice nebo organizace.¹⁰ Na závěr jsem se věnovala zkoumání úspěšnosti naplňování vytyčených cílů sítě.

Na základě výsledků analýzy organizační struktury FoRS lze konstatovat, že se jedná o velkou síť. Síť je značně administrativně centralizovaná, veškeré administrativní úkony provádí sekretariát. Je tedy pravděpodobné, že by síť nemohla nadále plyně administrativně fungovat bez tohoto nebo jemu podobného orgánu. Důležité rozhodnutí v síti schvaluje valná hromada (složená ze všech členských organizací FoRS), ovšem prakticky je to správní rada, která má v síti zásadní rozhodovací pravomoci. Správní rada zasedá pravidelně, rozhoduje o každodenních tématech a připravuje valné hromadě podklady k důležitým rozhodnutím o změnách či směřování sítě. Je velmi dobře obeznámena s projednávanými tématy, má tak jistou převahu ve znalosti problematiky. Hlavními tématy sítě FoRS jsou rozvojová spolupráce, humanitární pomoc a rozvojové vzdělávání. Síť je však otevřená i subjektům, které se těmito tématům věnují jen okrajově. Dále se síť specializuje v rámci devíti pracovních skupin, které pracují s tématy souvisejícími s předmětem zájmu organizací (např. rozvojové vzdělávání, gender, humanitární pomoc) či s tématy praktickými, které mohou organizace využít ve své činnosti (např. spolupráce s privátním sektorem, policy, efektivnost). Míra standardizace aktivit a akcí je v síti FoRS vysoká, je zde však prostor pro nové aktivity a aktivity „ad

¹⁰ Klasifikaci sítě FoRS se budu podrobně věnovat v závěru práce.

hoc“. Fungování sítě a pravidla členství v síti se řídí přesnými pravidly popsanými ve stanovách a v Kodexu efektivnosti FoRS. Výjimku tvoří pouze fungování pracovních skupin. Míra formalizace je tedy rovněž vysoká.

Síť FoRS využívá ke komunikaci s organizačními jednotkami elektronické nástroje jako je email a internet. Sekretariát FoRS dále vydává tištěné dokumenty, které jsou organizacím k dispozici, a organizuje pravidelné akce, na kterých se mohou zástupci členských organizací a orgánů FoRS setkat osobně. Komunikační toky v síti FoRS se odehrávají na čtyřech místech mezi různými aktéry: komunikace mezi správní radou a sekretariátem, mezi sekretariátem a členskými organizacemi, komunikace všech organizačních jednotek na valné hromadě a komunikace členských organizací v pracovních skupinách. První zmíněná komunikace, mezi správní radou a sekretariátem, je obousměrná. Sekretariát je pověřen správní radou zabývat se výkonnými záležitostmi a běžnou agendou sdružení. Zpracovává zároveň podněty od členských organizací a vlastní návrhy na změny či inovace, které tlumočí zástupcům správní rady. Sekretariát má tak roli komunikačního prostředníka mezi správní radou a ostatními subjekty sítě. Komunikace mezi sekretariátem a členskými organizacemi je rovněž obousměrná, jsou zde však rozdíly v intenzitě. Sekretariát členům zabezpečuje informační a vzdělávací služby. Komunikace ze strany členských a pozorovatelských organizací směrem k sekretariátu se liší organizace od organizace, celkově však lze konstatovat, že je o poznání slabší než komunikace opačného směru. Organizace často vyčkávají na podněty ze sekretariátu, protože si sami aktivně nedokážou vytvořit příležitosti pro zapojení. Na valné hromadě se jednou ročně setkávají všechny organizační jednotky sítě FoRS. Je unikátní prostor pro výměnu informací mezi všemi aktéry v rámci i mimo oficiální program valné hromady. Členské a pozorovatelské organizace se sdružují na základě vlastní iniciativy v pracovních skupinách, kde dochází k nejintenzivnější komunikaci v rámci sítě. Sekretariát sítě může a nemusí být zapojen do jejich aktivit. Na příkladu popsaných komunikačních toků lze vidět, že některé organizační jednotky jsou v pravidelném kontaktu na rozdíl od jiných, které komunikují málo nebo vůbec. To nám dává jistou představu i o podobě vazeb, které se v síti tvoří. Interakce mezi jednotlivými aktéry mají různou intenzitu a neprojevují se v síti jednotně.

Rozhodovací pravomoci v síti FoRS jsou rozděleny následovně. Správní rada průběžně a dlouhodobě studuje a diskutuje důležitá témata týkající se vedení a hospodaření sítě, personálního a členského obsazení, strategických otázek, řešení konfliktů a směřování do budoucna. Rozhodnutí vydává buď sama (taková, která má v pravomoci dle stanov) nebo připravuje návrhy na schválení pro valnou hromadu. Síť tak z podstaty funguje na

většinovém názoru, prakticky se však schvalovaným tématům nejvíce a nejhlouběji věnuje správní rada. Dozorčí rada má v procesu rozhodování poradní hlas, sekretariát FoRS, z pozice aktéra, který má nejlepší přehled o členských a pozorovatelských organizacích, se aktivně zapojuje, přináší vlastní podněty a návrhy na změny na zasedání správní rady. Každá organizace má možnost zapojit se aktivně do rozhodovacího procesu. Ze zkušenosti jednotlivých aktérů je to však jen několik organizací, které se střídají na jednotlivých pozicích ve vedení. Jedná se zpravidla o velké organizace, které k takové činnosti mají požadované kapacity. Byť má tedy síť FoRS demokratický charakter, založený na konsensu sdíleném napříč celou strukturou, lze konstatovat, že má systém rozhodování v síti hierarchickou podobu.

Analýza dat zaměřená na kolektivní jednání ukázala, že se síť FoRS nevynezuje vůči žádnému konkrétnímu protivníkovi. Cíle FoRS jsou orientovány na dlouhodobé ovlivňování politiky, posilování kapacit a koordinace členů a udržování strategických partnerství. Těchto cílů je dosahováno pravidelným plněním dílčích úkolů. Síť tak vědomě neomezuje výhody či vývoj nějaké jiné skupiny. Podle výsledků analýzy, existují v síti FoRS různé typy vazeb, které mají podobný charakter u několika skupin organizačních jednotek. Konkrétně se jedná o velké organizace, u kterých lze pozorovat silné, osobní vztahy, dále menší organizace, které komunikují nejčastěji prostřednictvím emailu a spolupracují s dalšími organizacemi jen omezeně (převážně v rámci pracovních skupin) a menší organizace, které mají mezi sebou jen velmi slabé až žádné vazby formálního charakteru. Poslední dvě zmíněné skupiny jsou v porovnání s první skupinou o mnoho početnější. V síti jsou tedy zastoupeny pevné osobní vazby i řídké formální vazby. Pokud sledujeme síť FoRS jako celek, můžeme konstatovat, že mezi jednotlivými organizačními jednotkami převažují řídké interakce nad pevnými vazbami.

Organizační jednotky ve FoRS sdílejí společné cíle a hodnoty, chybí jim však smysl pro vzájemnost, který by vedl ke společnému nasazení a aktivnímu sdílení. Organizace preferují být součástí sítě, než stát mimo ni vzhledem k tomu, že jim síť přináší jistý užitek. Mají možnost získávat informace a vzdělávat se (v případě malých organizací), obhajovat své aktivity u ostatních (v případě velkých organizací) či diskutovat a prosazovat určitá témata u institucionálních partnerů (v případě malých i velkých organizací). Motivace k aktivnímu zapojení do fungování sítě je však celkově nízká.

Síť si určila za své hlavní cíle ovlivňování rozvojových politik v České republice a poskytování dostatečného množství kvalitních služeb pro své členy. Na základě výsledků dotazníkového šetření lze konstatovat, že je síť FoRS úspěšná v obou oblastech.

Dotazovaní zástupci členských a pozorovatelských organizací vnímají síť FoRS jako důležitého hráče v oblasti ovlivňování politik v České republice a jsou převážně spokojeni s množstvím i kvalitou poskytovaných služeb.

5 ZÁVĚR

Podle očekávání má FoRS blíže k charakteristikám hierarchické struktury sítě. Je zde sekretariát, jenž se chová jako centrální organizace, na kterou jsou napojeny z jedné strany výkonné orgány sítě, správní rada a dozorčí rada, a z druhé strany členské a pozorovatelské organizace a fyzické osoby. Sekretariát je ústředním komunikačním prostředníkem a spravuje veškerou činnost sítě. Má v síti klíčovou roli a lze předpokládat, že pokud by ze sítě vypadl, významně by to narušilo její fungování. Důležitou roli centrální organizace má i správní rada, která projednává důležitá strategická rozhodnutí, které následně předkládá na valné hromadě ke schválení, a současně má rozhodovací pravomoci v otázkách běžného provozu sítě. Kdyby přestala fungovat, byla by vážně ohrožena životaschopnost sítě. Potvrzuje se zde tedy část hypotézy, kterou formulovali Baldassarri a Diani (2007), a sice že sítě s hierarchickou strukturou jsou méně odolné vůči vnějším vlivům a vypadnutí klíčové centrální organizace z takového typu sítě může vést k jejímu zhroucení. Ve druhé části hypotézy autoři uvádí, že forma organizační struktury sítě má vliv na její schopnost prosazování zájmů. Předpokládají, že sítě s hierarchickou strukturou mají vysokou schopnost prosazování zájmu. Na základě výsledků analýzy FoRS nemohu tuto část hypotézy zcela potvrdit, ani vyvrátit. Zaměřila jsem se, a podle toho formulovala hlavní výzkumnou otázku, pouze na úspěšnost dosahování cílů sítě, která tvoří, podle mého názoru, jednu část celkové schopnosti prosazování zájmů. Úspěšnost jsem hodnotila podle výsledků dvou analýz vnitřního fungování sítě, kterou realizoval FoRS v posledních dvou letech. Výsledky zobrazují postoj aktérů, kteří hodnotí FoRS jako úspěšný v prosazování svých cílů. Zde je ponechán prostor a příležitost pro možný další výzkum, ve kterém autor či autorka důkladněji rozpracuje otázku prosazování zájmů.

V síti FoRS lze pozorovat několik typů vazeb. Jsou zde jednak silné osobní vazby, které se projevují u větších a aktivnějších organizací a u organizací zapojených do pracovních skupin. Je pro ně typická vysoká míra interakcí v podobě osobního setkávání. Zástupci takových organizací se snaží budovat osobní vztahy založené na vzájemné důvěře. Tento typ vazeb splňuje některé charakteristiky tzv. „sociálních pout“ (Lémieux, 1998, Baldassarri a Diani, 2007). Jsou to vazby dlouhodobé. Organizace spojené takovými vazbami mají silnější pocit soudržnosti. Oproti původnímu očekávání výše zmíněných autorů však v rámci těchto vazeb ve FoRS nedochází ke sdílení lidských zdrojů, např. v podobě sdílení dobrovolníků. Dalším typem vazeb ve FoRS jsou takové, které jsem označila jako „užitkové“. Projevují se u organizací, které mají menší finanční a lidské

kapacity, takže se nemohou zcela zapojovat do fungování sítě. Tyto vazby udržují obvykle aktivní a motivovaní jedinci v organizacích. V případě odchodu podobných jedinců z organizací tak hrozí, že vazbu nebude mít kdo dále udržovat a organizace spojení se sítí zcela ztratí. Podobné vazby stojí hlavně na výměně informací prostřednictvím emailu a jiných nástrojů internetu. Organizace spojené podobnými vazbami často pasivně přijímají nabízené služby, než aby se samy aktivně zapojovaly do fungování sítě. Tento typ vazeb má nejbližší k tzv. „transakcím“ (Lémieux, 1998, Baldassarri a Diani, 2007), které mají podobu slabých vazeb sdílení potřebných zdrojů a informací. Poslední zjištěný typ vazeb v síti FoRS jsem nazvala „formální minimální vazby“. Minimální vazby projevující se nepravidelnou komunikací přes mail se vyskytují u pasivních organizací, které se na fungování sítě podílí minimálně či vůbec.

Síť FoRS se nevymezuje vůči žádnému protivníkovi, nepřevažuje zde konfliktní zaměření. Vazby spojující jednotlivé subjekty v síti jsou, jak bylo popsáno výše, různého charakteru. Převažují však vazby typu „transakcí“. Pro organizace spojené takovými vazbami jsou typické spíše řídké interakce. Organizace v síti FoRS sdílejí společné cíle a hodnoty, chybí jim však smysl pro vzájemnost, který by vedl ke společnému nasazení a aktivnímu sdílení. Motivace k aktivnímu zapojení do fungování sítě je celkově nízká. Na základě těchto zjištěných charakteristik lze konstatovat, že se síť FoRS chová jako „organizace na principu konsenzu“ (Bison, Diani, 2004). Pro tuto kategorii je charakteristická řídká síť interakcí, slabě sdílená identita a nepřítomnost konfliktního zaměření vůči vymezenému protivníkovi.

Závěrem musím konstatovat, že jsem v průběhu výzkumu objevovala nová témata, která by jistě stála za podrobnějším výzkumem, z kapacitních důvodů této práce jsem se jim však blíže nevěnovala. Šlo by například důkladněji prozkoumat charakter vazeb a jejich proměny od doby vzniku sítě až po současnost. Zajímavé by bylo zkoumat, jak se síť chová (a potažmo, jak se mění vazby mezi organizačními jednotkami) v různých situacích při oficiálních akcích, jako je zasedání valné hromady, či při neoficiálním běžném fungování. Další inspirativní téma, které se nabízí, je srovnání s jinou méně strukturovanou sítí či studium toho, jak se síť chová jako součást jiné, větší evropské sítě. Tato témata mohou posloužit jako možná inspirace pro další práce.

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Anheier, Helmut, K., Salamon, Lester, M. 1996. *The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO – Revision 1*. Baltimore: The John Hopkins University, Institut for Policy Studies.
- Anheier, Helmut, K., Salamon, Lester, M. (eds.) 1997. *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-national Analysis*. Manchester: Manchester University Press.
- Baldassarri, Delia, Diani, Mario. 2007. „The Integrative Power of Civic Networks.“ *American Journal of Sociology* 113 (3): 735-780.
- Balme, Richard, Chabanet, Didier. 2002. *Action collective et gouvernance de l'Union européenne* In Balme, Richard, Chabanet, Didier, Wright, Vincent. *L'action collective en Europe*. Paris: Presses de Science Po.
- Bison, Ivano. Diani, Mario. 2004. „Organizations, coalitions, and movements“ *Theory and Society* 33: 281-309.
- Braun, Virginia, Clarke, Victoria. 2006. „Using thematic analysis in psychology.“ In *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), s. 77-101.
- Brokl, Lubomír a kol. 1997. *Reprezentace zájmů v politickém systému České republiky*. Praha: Sociologické nakladatelství.
- Coffey, Amanda, Jane, Atkinson, Paul, Anthony. 1996. *Making sense of qualitative data*. London: SAGE Publications.
- Durkheim, Emile. 1964. *The division of Labor*. New York: Free Press.
- Fairclough, Norman. 1995. *Critical Discourse Analysis. The Critical Study of Language*. London, New York: Longman.
- Fairclough, Norman. 2001. *Language and Power*. Harlow: Pearson Education Limited.
- FoRS. 2011. Kodex efektivnosti FoRS. FoRS [online] [cit. 25. 11. 2013]. Dostupné z: <http://fors.cz/user_files/kodex_efektivnosti_fors.pdf>.

FoRS. 2012. Stanovy zájmového sdružení právnických osob. České fórum pro rozvojovou spolupráci. FoRS [online] [cit. 18. 11. 2013]. Dostupné z: <http://pes.fsv.cuni.cz/translation_raslova_melluci.htm>.

FoRS. 2013. *Hodnocení FoRS 2012 a potřeby členů a pozorovatelů FoRS 2013*. Praha: FoRS.

FoRS. 2013. Výroční zpráva FoRS 2012. FoRS [online] [cit. 20. 11. 2013]. Dostupné z: <http://www.fors.cz/wp-content/uploads/2013/07/FoRS_vyrocní-zprava2012-web.pdf>.

FoRS. 2013. Výsledky sebehodnocení dle Kodexu efektivnosti FoRS 2013. FoRS [online] [cit. 6. 12. 2013]. Dostupné z: <http://www.fors.cz/wp-content/uploads/2013/09/Vysledky_sebehodnoceniKodex20131.pdf>.

Gamson, William. 1975. *The Strategy of Social Protest*. Homewood: Dorsey.

Informační centrum OSN v Praze. 2005. Závěrečný dokument Světového summitu OSN 2005. Praha: Informační centrum OSN v Praze. [cit. 18. 4. 2013]. Dostupné z: <<http://www.osn.cz/zpravodajstvi/zpravy/zprava.php?id=1095>>.

Hatch, Mary Jo. 2006. *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. USA: Oxford University Press.

Hendl, Jan. 2005. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál.

Hunt, Scott, Benford, Robert. „Collective Identity, Solidarity and Commitment.“ In Snow, David, Soule, Sarah, Kriesi, Hanspeter. 2004. *The Blackwell Companion to Social Movements*. Oxford, UK: Blackwell.

Lémieux, Vincent. 1999. *Les coalitions: Liens, transactions et contrôles*. Paris: Presses Universitaires de France.

Lichterman, Paul. 1995. *The Search for Political Community: American Activists Reinventing Commitment*. Cambridge: Cambridge University Press.

Liebler, Claudia, a Ferri, Marisa. 2004. *NGO Networks: Building Capacity in a Changing World*. A Study supported by Bureau for Democracy, conflict and Humanitarian Assisstance, Office of Private and Voluntary Cooperation, USAID.

Marx, Karl, Engels, Friedrich. 1970. *The German Ideology*. New York: International.

Mead, George Herbert. 1934. *Mind, Self, and Society*. Chicago: University of Chicago Press.

Melucci, Alberto. 1988. *Identita a mobilizace sociálních hnutí*. [online] [cit. 13. 5. 2013]. Dostupné z <http://pes.fsv.cuni.cz/translation_raslova_melluci.htm>.

Melucci, Alberto. 1989. *Nomads of the Present: Social Movements and Individual Needs in Contemporary Society*. Philadelphia, PA: Temple University Press.

Müller, Karel, B., Laboutková, Šárka, Vymětal, Petr. 2010. *Lobbing v moderních demokraciích*. Praha: Grada Publishing.

Najam, Adil. 2000. „The Four-C’s of Third Sector-Government Relations, Cooperation, Confrontation, Complementary, and Co-optation.“ *Nonprofit Management and Leadership* 10 (4): 375-396.

Oberschall, Anthony 1973. *Social Conflict and Social Movements*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Pehe, Jiří. 2003. *Občanská společnost v soudobé diskusi*. In Nekvapil Václav V. 2003. *Impuls pro občanskou společnost. Eseje o třetím rozměru demokracie*. Praha: Evropský literární klub.

Pospíšilová, Tereza. 2005. *Oborové zastřešující organizace v občanském sektoru ČR*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti a Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy.

Polleta, Francesca, Jasper, James M. 2001. „Collective Identity and Social Movements.“ *Annual Review of Sociology* 27: 283 – 305.

Potůček, Martin. 2005. *Trh, stát a občanský sektor jako regulátory života společnosti*. In Potůček, Martin a kol. 2005. *Veřejná politika*. Praha: Sociologické nakladatelství.

Potůček, Martin. *Veřejná politika jako vědní disciplína*. Prezentace powerpoint. [online]. [cit. 18. 5. 2013]. Dostupné z:
<http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDYQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.martinpotucek.cz%2Findex.php%3Foption%3Dcom_rub>

berdoc%26view%3Ddoc%26id%3D252%26format%3Draw&ei=T_OXUcGuHejl4QTf-4CICw&usg=AFQjCNGIdpPSXQU9KXZz-L9mGneBYbsq_A&sig2=-KlX_Tqa7aWZXAPpnO6jCg&bvm=bv.46751780,d.bGE&cad=rjt>.

Shils, Edward. 1997. *The Virtue of Civility*. Indianapolis: Liberty Fund.

Skovajsa, Marek. 2006. *Politická kultura*. Praha: Karolinum.

Skovajsa, Marek a kol. 2010. *Občanský sektor. Organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál.

Stojanov, Robert. 2008. *Rozvojové cíle tisíciletí*. Rozvojovka [online] [cit. 18. 4. 2013]. Dostupné z: <<http://www.rozvojovka.cz/rozvojove-cile-tisicileti>>.

Šedivý, Marek, Medlíková, Olga. 2012. *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing.

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

Tarrow, Sydney. 1998. *Power in Movement: Social movements and Contentious Politics*. Cambridge: Cambridge University Press.

Tilly, Charles. 2004. *Social Movements 1768-2004*. Boulder, CO: Paradigm Publishers.

Weber, Max. 1978. *Economy and Society*. Berkeley: University of California Press.

Yin, Robert, K. 2003. *Applications of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Yin, Robert, K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Zald, Mayer, N., McCarthy, John, M. 1987. *Social Movements in an Organizational Society*. New Brunswick: Transaction.

7 PŘÍLOHY

7.1 Seznam členských organizací, pozorovatelských organizací a fyzických osob v roce 2012

Členové k 31. 12. 2012

- | | |
|--|--|
| 1. ADRA, o. s. | 18. Multikulturní centrum Praha, o. s. |
| 2. Agentura rozvojové a humanitární pomoci Olomouckého kraje, o. p. s. | 19. Nadační fond Microfinance |
| 3. Arcidiecézní charita Praha | 20. NaZemi, o. s. |
| 4. ARS – Asociace pro rozvojovou spolupráci, o. s. | 21. Občanské sdružení M.O.S.T., o. s. |
| 5. Fairtrade Česká republika, z. s. p. o. | 22. Organizace pro pomoc uprchlíkům, o. s. |
| 6. Centrum Dialog, o. s. | 23. Otevřená společnost, o. p. s. |
| 7. Centrum Narovinu, o. s. | 24. Pražský institut pro globální politiku – Glopolis, o. p. s. |
| 8. Česká zemědělská univerzita v Praze – Institut tropů a subtropů | 25. SADBA – Salesiánská asociace Dona Boska, o. s. |
| 9. Člověk v tísni, o. p. s. | 26. Sdružení pro integraci a migraci, o. s. |
| 10. Development Worldwide (DWW), o. s. | 27. Sdružení Podané ruce, o. s. |
| 11. Diakonie ČCE – Středisko humanitární a rozvojové pomoci | 28. Občanské sdružení ShineBean, o. s. |
| 12. EDUCON, o. s. | 29. SIRIRI, o. p. s. |
| 13. Ekumenická akademie Praha, o. s. | 30. SOZE – Sdružení občanů zabývajících se emigranty, o. s. |
| 14. Humanitas Afrika, o. s. | 31. Sue Ryder International CZ, o. p. s. |
| 15. Charita Česká republika | 32. Světlo pro svět - Light for the World, o. s. |
| 16. INEX – Sdružení dobrovolných aktivit, o. s. | 33. Univerzita Palackého v Olomouci – Katedra rozvojových studií |
| 17. MAHA – Management and Administration for Health Activities | 34. Ústav mezinárodních vztahů, v. v. i. |
| | 35. Vysoká škola ekonomická – Fakulta mezinárodních vztahů |
| | 36. Wontanara, o. s. |

Pozorovatelé – právnické osoby k 31. 12. 2012

- | | |
|---|--|
| 1. Alterra, o. s. | 8. INFO-DRÁČEK, o. s. |
| 2. Ambos Mundos, o. s. | 9. IOM – International Organization for Migration |
| 3. Burma Center Prague, o.p.s. | 10. Klub Hanoi, o. s. |
| 4. CARE ČR, o. s. | 11. Lékaři bez hranic – Médecins Sans Frontières in Czech Republic, o. p. s. |
| 5. Civitas per Populi, o. s. | 12. Neslyšící s nadějí, o. s. |
| 6. Česká rozvojová organizace, o. p. s. | 13. Pro-Contact, o. s. |
| 7. Gender Studies, o. p. s. | 14. Život 90, o. s. |

Pozorovatelé – fyzické osoby k 31. 12. 2012

- | | |
|------------------|---------------------|
| 1. Černá Lenka | 3. Procházka Michal |
| 2. Píbilová Inka | 4. Šimůnková Blanka |

Zdroj: Výroční zpráva FoRS 2012, 2013.

8 SLOVNÍK DŮLEŽITÝCH POJMŮ

V diplomové práci se opírám o několik klíčových pojmů, pro snazší orientaci proto považuji za nutné nejprve tyto pojmy vysvětlit.

Občanská společnost jakožto prostor mezi rodinou, trhem a státem je společností občanů určitého politického společenství, kteří mají svá práva a povinnosti. Občanská společnost představuje prostor, v němž mohou občané svá práva realizovat. Nejsou-li tato práva zaručena, je občanská společnost vážně ohrožena (Skovajsa, 2010).

Organizace občanské společnosti (OOS) chápu ve významu, kterou definovali Salamon a Anheier (1997), tedy jde o organizované subjekty občanské společnosti, které splňují následující kritéria: organizovanost, soukromý charakter a nezávislost na státu, zásada nerozdělování zisku, samosprávnost a dobrovolnost.

Sítě organizací občanské společnosti představují institucionalizovanou formu kolektivního jednání. Jsou formálně nezávislé na státu a jednají v souladu s kolektivními a veřejnými zájmy (Baldassarri, Diani, 2007). Sítě organizací občanské společnosti jsou v této práci chápány tak, jak je charakterizovali autoři studie USAID (Liebler a Ferri, 2004): od neformálních skupin po velké formalizované organizace se sekretariátem a placenými zaměstnanci, kde může formalizace vést k větší centralizaci a hierarchii. Za klíčový definiční znak sítě je považován vztah mezi členy: jsou to autonomní organizace (a někdy i jednotlivci), které sdílejí společný cíl nebo vizi. Zároveň splňují následující kritéria, které stanovila Pospíšilová (2005)¹¹:

- jedná se o neziskové nevládní organizace;
- nemusí mít žádnou právní formu, nicméně obvykle mají právní formu občanského sdružení;
- jedná se o sdružení organizací (členských organizací), nikoli jen jedinců (fyzických osob), a obvykle to jasně deklarují ve stanovách nebo jiném dokumentu vyjadřujícím jejich poslání;
- sdružují především nevládní neziskové organizace a mezi členy nepřevládají státní nebo podnikatelské subjekty;

¹¹ Pospíšilová (2005) ve svém výzkumu používá termín „oborové střechy“, nicméně uznává, že ve výzkumech tzv. neziskového sektoru (kam patří i sítě) panuje nejasnost v tom, jak jasně definovat síťování a doporučuje netrvat na jediné možné definici.

- organizace, sdružené v sítích, musí být autonomní organizace, nikoli organizační složky nebo pobočky založené sítí;
- oborové sítě sdružují organizace primárně na základě společného oboru nebo tématu (v našem případě rozvojová spolupráce).

Na **kolektivní jednání** v této práci nahlížím tak, jak jej definovali, Richard Balme a Didier Chabanet (2002). Jedná se o proces angažovanosti, mobilizace, zastupování a vyjednávání společenských zájmů, který aktérům pomáhá dosahovat svých cílů a uplatňovat politický vliv. Jde o komplexní škálu různých aktivit provozovaných individuálními a kolektivními aktéry, včetně sítí organizací občanské společnosti. Sociální charakter zájmů odlišuje kolektivní jednání od politických forem mobilizace, jako jsou např. volby či zapojení do politických stran.

Prosazování zájmů je proces ovlivňování zaměřený na skupiny nebo celou společnost. Cíle tohoto procesu jsou různé – upozornit na důležité téma, podpořit žádoucí stav, řešit společenský problém, změnit postoje společnosti (Šedivý, Medlíková, 2012).

Zájmové skupiny jsou subjekty, které mají na zřeteli své zájmy proti jiným skupinám s odlišnými nebo protikladnými zájmy členů. Prostřednictvím spolupráce nebo ovlivňování vlády, parlamentu, politických stran a veřejnosti se snaží při tvorbě politické vůle a v rozhodovacích procesech zjednat platnost zájmů svých členů (Brokl, 1997).

9 O AUTORCE

Klára Vraštilová

(* 13. 2. 1986 v Hradci Králové)



Na Fakultě humanitních studií Univerzity Karlovy vystudovala bakalářský obor *Studium humanitní vzdělanosti*. Ve studiu pokračovala na Katedře studií občanské společnosti. Jeden akademický rok studovala díky programu Erasmus na univerzitě v Lyonu (Francie). Momentálně studuje magisterský obor „Mezinárodní rozvojová spolupráce“ na univerzitě Sciences Po Bordeaux ve Francii.

V období 2007 – 2010 pracovala jako lektorka globálního rozvojového vzdělávání (program PRVák při o. s. ADRA). V roce 2012 pracovala jako stážistka v Českém fóru pro rozvojovou spolupráci.

Působila v několika organizacích občanské společnosti (Lékořice, Fórum 2000, ADRA) jako dobrovolnice. Ve svém volném čase hraje na klavír a věnuje se africkému tanci.

10 VĚCNÝ REJSTŘÍK

Č

České fórum pro rozvojovou spolupráci · 1

D

Decentralizovaná struktura · 15

F

FoRS · 30

H

Hierarchická struktura · 15

K

Koalice · 22

Kolektivní identita · 21

Kolektivní jednání · 19

Konfliktní zaměření · 19

O

Organizace · 22

Organizační struktura · 1, 10

P

Prosazování zájmů · 24

S

Síťová struktura · 5, 12

Sociální hnutí · 23

Sociální pouta · 17

T

Transakce · 17

V

Vazby · 19