

**Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2014**

**Rodinné skupinové konference  
jako příčina a následek lidské moci**

---

Rene Clarijs

Výňatek z publikace *The Quiet Revolution, Aggrandising people power by Family Group Conferences*, René Clarijs & Thijs Malmberg (eds.), © 2012 SWP Publishes, Amsterdam. Přeloženo a distribuováno s laškovým souhlasem vydavatele.

## Úvodem

Několik autorů (např. Doolan, 2012; Straub, 2012; Burns et al., 2012) vysvětlilo historické kořeny rodinných skupinových konferencí. Domorodí obyvatelé Nového Zélandu – Maorové – inspirovali tvůrce předpisů a politiky na Novém Zélandu k nastavení odlišné politiky (Smull et al., 2012, str. 8): Když je zapotřebí přijmout zásadní rozhodnutí týkající se dítěte nebo rodiny, netvoří plán skupina vzdělaných profesionálů, ale sama rodina, která získá šanci na vytvoření řešení, jež je v souladu s právními požadavky.

Tato novozélandská politika není „nová“. Nápady, se kterými pracuje, jsou vypůjčeny z tradičního způsobu řešení u Maorů. Lze také říci, že přirozený svět Maorů potlačuje náš systémový svět (viz Burns et al., 2012). Obdobně lze také říct, že Mike Doolan a jeho kolegové zachránili etnologické znalosti a zkušenosti (Hughes 2003, str. 49) zvané tradiční environmentální znalost (Traditional Environmental Knowledge, TEK), a vytvořili alternativní kolonizaci, pouze opačným směrem, jako tah proti kolonizaci přirozeného světa, jak uvádí Habermas (1987).

Stojí za pozornost, jak rychle se rodinné skupinové konference (RK) šíří západním světem. Mohli bychom se divit, proč jsou RK tak úspěšné. Když dojde k určitým problémům v úzké či širší rodině nebo v sousedství, zdá se logické a rozumné, aby se tito lidé řešení svých problémů sami účastnili.

V západních zemích jsme však vytvořili systém, který má nejen za povinnost podporovat občany při řešení jejich problémů, ale v praxi za ně také často přebírá zodpovědnost za tento proces. Tento „systém“ (ibid) vytvořil neadekvátně fungující tiché občany, kteří nejsou schopni si sami vládnout.

Rychlá expanze RK v západním světě souvisí na jedné straně s přesvědčivými výsledky RK. Účinky jsou přinejmenším stejně dobré jako výsledky dosahované tradiční sociální prací, zatímco náklady jsou výrazně nižší (De Roo & Jagtenberg, 2012; Van Pagee, 2012). Kromě pozitivních výsledků je to také do značné míry výsledek šťastné shody náhod. Pohovořím o tom, proč mohou západní společnosti v posledních desetiletích inovaci v podobě RK přijímat. Souvisí to se změnou pozice občana v západních společnostech.

Proto tento článek začnu krátkým přehledem toho, co se děje s občany (a jejich postavením), když se vytvoří rozšířené profesionalizované systémy sociální práce.

Nejprve umístíuji občana do společnosti pomocí pozičního trojúhelníku. Potom se na věc podíváme z širšího kontextu: Jakou sociální kulturu máme např. v evropských zemích; zde uvidíme následky kontrastu mezi kulturou Porýní a anglo-americkou kulturou, a opět následky tohoto přístupu pro občany.

Vytvoření systému velmi posílilo zavedení modelu New Public Management (alternativní řízení veřejné správy), který – během jednoho desetiletí – přijaly všechny západní země. Péče a pomoc se staly lukrativním obchodem, role a místo občana se umenšilo.

Současné pozici občanů lépe porozumíme, když víme, co se ve skutečnosti (ze sociologického a politického hlediska) v našich společnostech děje. Abychom potom mohli současné situaci uniknout, podívám se na aktuální vývoj změn. Jak nám mohou pomoci s novou strategií?

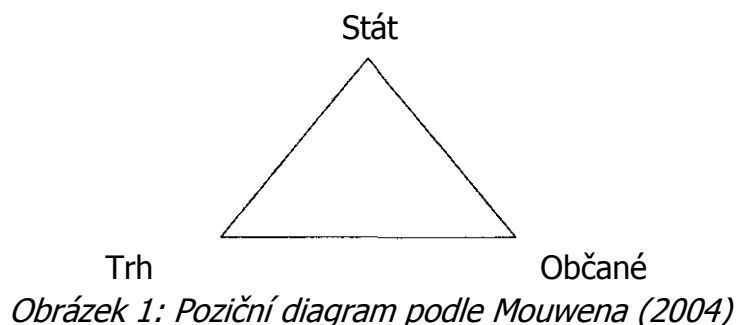
Možná nám může pomoci moderní přístup k participaci; i na toto téma se podíváme. Pokud všechny tyto pohledy propojíme, z postavení občana lze dovést dalekosáhlé následky.

Kromě důležitých environmentálních faktorů se chci podívat také na důvod úspěchu RK, co se týče jejich obsahu. Pozornost budu věnovat moudrosti davů, diskuzi o sociálním kapitálu a hnutí empowermentu.

Když se podíváme na všechna tato mezinárodní hnutí týkající se přechodu společností, dojdeme k závěru, že RK hrají dvojitou roli při přechodu od státní moci k moci občanů. Nejprve se podívejme na poziční diagram.

### **Poziční diagram**

Když se podíváme na společnost, uvidíme tři klíčové mechanismy: stát, trh a občany. Tyto tři mechanismy koordinují společnost; navzájem se výrazně liší v konceptu základních funkcí, regulačním principu a cíli. Stát je veden ve veřejném zájmu; občané v soukromé iniciativě a skupinovém zájmu, trh ve vlastním zájmu.



Je snadné zkombinovat tyto tři proudy v politice nebo tři hodnoty francouzské revoluce s východisky státu (socialismus, rovnost), trhu (liberalismus, svoboda) a občana (křesťanská demokracie, bratrství).

V nizozemské politice se tato tři hlavní hnutí snadno spojují se třemi politickými mainstreamy a jejich stranami: křesťanská demokratická strana (CDA) prosazuje zodpovědnou společnost, což zdůrazňuje kapacitu (občanské) společnosti k řešení problémů; sociální demokraté (Strana práce /PvdA/, dřívější socialisté), kteří se drží sociálního státu jako neměnné pozice státu; a liberálové (Lidová strana pro svobodu a demokracii, WD), kteří zdůrazňují důležitost trhu a menšího zapojení vlády (Balckenende 2002, str. 114). V západních společnostech se na bratrství stále více zapomíná; zdá se, že se raději soustředíme na svobodu a rovnost (Wilken 2012, str. 137–8).

Všechny sektory společnosti (např. sociální sektor, finanční sektor) a organizace (komerční firmy, ministerstva, muzea, nemocnice, elektrárny apod.) lze umístit do tohoto trojúhelníku, který má tři vrcholy představující stát, trh a občana. Například organizaci, jakou je armáda, lze společně s daňovými úřady umístit přímo do úhlu státu, firmy jako je pekařství u nás v ulici nebo Philips se nacházejí v úhlu trhu a místní fotbalový klub nebo pěvecký sbor, který sídlí o pár ulic vedle, lze umístit do úhlu občana.

Organizace však na svém místě nesetrvávají navěky, migrují. Místní fotbalový klub, který kdysi začal v rohu občanů, může přerůst v komerční podnik (profesionální fotbal) a odpovídajícím způsobem se v trojúhelníku posunout. Nemocnice, které začaly v úhlu občanů, se posunuly do úhlu státu v souvislosti s požadavky inspekcí, financování, licencí apod., a v poslední době se může zapojit i trh. Energetické společnosti, které se před několika desetiletími nacházely v úhlu státu, se nyní posouvají do úhlu obchodu.

Tato migrace v rámci trojúhelníku se týká téměř všech aktivit, organizací a sektorů, i když samozřejmě v různých zemích existují mezi organizacemi rozdíly.

V rozích se nachází čím dál méně organizací. Mnohé mají různé podílníky, různé sféry vlivu, různé kultury a různé finanční proudy. Tyto organizace se nazývají „hybridními“ organizacemi. Jejich hybridní politika znamená, že obvykle neexistují jednoduchá řešení pro definici a řízení organizace. Hybridní organizace (jako kombinace kultury, nikoli jako směs) nevyhnutelně způsobují napětí a představují výzvy.

Hybridní organizace mají také určité výhody. In't Veld (2010) ukazuje, že hybridní organizace mohou fungovat lépe, ve srovnání s organizacemi v doméně klasické vlády jsou účinnější, více se orientují na zákazníky, kvalitu zpráv a účetnictví. Snadno

lze demonstrovat i další výhody: možnosti výměny znalostí, lepší podpora, institucionální integrace, větší schopnost řešit problémy, vzájemná důvěra.

Spolu s tím se lze vyhnout některým negativním dopadům klasické vlády, protože žádný z účastníků nemůže dominovat. Existují však také zjevné nevýhody: Může k nim patřit nízká flexibilita, silná obstrukční síla v soukromých organizacích a nízká kapacita ke změně. Naproti tomu ve službách mohou existovat problémy s vedením, koordinací, inspekcí a účetnictvím. Takové nedostatky samozřejmě tvůrci vnitřních předpisů a administrátoři nevytvářejí záměrně, ale často k nim časem dojde a je obtížné je změnit.

Většinu západních organizací, které se tak či onak věnují sociální práci, do pozičního trojúhelníku lze situovat na pravou stranu trojúhelníku. V závislosti na dané zemi většinu těchto organizací založili občané nebo stát. V Nizozemsku například téměř všechny organizace sociální práce založili občané (v této skupině se nacházejí i církve). Kvůli dotacím (se začátkem od padesátých a šedesátých let) však stát získal rostoucí vliv, takže se tyto organizace posunuly směrem ke státu. V současnosti jsou neziskové organizace v Nizozemsku na jedné straně oficiálně soukromé (řízené nezávislou radou), na druhé straně plně dotované (což je činí závislými na vládě). Tyto hybridní organizace s různými podílníky není snadné řídit. Od zavedení filosofie otevřeného trhu v devadesátých letech se místa u vyjednávacího stolu ujal nový podílník, a neziskové organizace se pomalu posunuly tržním směrem.

V pozičním trojúhelníku má stát vyhrazenou špičku, protože stát je často dominantní: určuje legislativu, předpisy, vymezuje vlastní kontrolní systém, systém financování atd. Rostoucí význam státu koreluje se situací občana, který je stále méně významný. Jedná se o dvě strany téže mince.

Závěr, že občané jsou v dnešních západních společnostech méně významní, je vidět i když organizace a instituce umístíme do pozičního trojúhelníku. Co přesně se v západních společnostech stalo, že se význam občana minimalizoval? Podívejme se na důvody, proč stát dominuje. Začneme porýnskou versus anglo-americkou formou kapitalismu. Poté stručně popíšeme zavedení nové veřejné správy a následky pro postavení občanů. Než nabídneme průběžné závěry, rád bych představil Jamese Scotta a jeho analýzu ekologie.

### **Porýnské nebo anglo-americké?**

Ve své knize *Capitalism vs. Capitalism: How Americas Obsession with Individual Achievement and Short-Term Profit Has Led It to the Brink of Collapse* (1993) (Kapitalismus vs. kapitalismus: Jak americká posedlost krátkodobým ziskem vedla na pokraj kolapsu) Michael Albert poprvé představil koncept „Porýní“.

Albert uvádí, že po pádu Berlínské zdi v roce 1989 již neexistoval kontrast mezi komunismem a kapitalismem, ale že se jedná o dvě různé formy kapitalismu: kapitalismus na bázi solidarity (porýnský model) a kapitalismus na individualistické bázi (anglo-americký model). Porýnský styl – který lze charakterizovat mimo jiné sociálním zabezpečením, spořivostí, veřejným duchem a klimatem dlouhodobých investic – má více společného s anglo-americkou opozicí, kde jsou důležité hodnoty, jako je orientace na volný trh, hodnota akcionářů, lidský kapitál, kontrola a zodpovědnost.

Albert dále našel jinou výraznou formu, čínský státní kapitalismus.

	<b>Ekonomická dynamika</b>	<b>Sociální koheze</b>	<b>Politická demokracie</b>
Čínský	+	+	-
Porýnský	-	+	+
Anglo-americký	+	-	+

*Schéma 1: Tři formy kapitalismu (Albert 1993)*

V evropských „západních zemích“ jsme velmi silně věrní hodnotám porýnského principu vlády, vedení, konzultace a spolupráce. Mnohé z těchto principů jsou pevně zabudovány v naší legislativě, pracovních vztazích a organizační kultuře.

Porýnský model nežadá všemocný stát, ale stát ani nevylučuje. Stát zde slouží společnosti ekonomickým růstem, sociální spravedlností a udržitelným využíváním Země. V porýnské metodě vlády je ve středu primární proces.

Společnosti, které používají anglo-americký model, mají výhody jasného cíle (kladný finanční výsledek), vitality a flexibility. Takovou společnost lze snadno změnit. Na druhé straně rychlost změn přináší občanům četné nejistoty. Změny podle porýnského modelu jsou postupnější/evoluční, zatímco anglo-americký model zastává přístup radikálnější/revoluční.

Tyto společenské změny – jako přechod od porýnské společnosti k anglo-americké společnosti – ovlivňuje obchod. Na nizozemské burze vlastní anglo-američtí investoři více než 75 procent nadnárodních společností. To má obecně vliv na nizozemskou politiku (např. jsme museli změnit finanční pravidla) a především na pozici občana.

### **Alternativní řízení veřejné správy**

Počátkem devadesátých let byl v mnoha západních zemích představen model alternativní veřejné správy (New Public Management, NPM). Osborn a Gaebler, autoři knihy *Znovu vynalézáme vládu (Reinventing Government, 1992)*, kteří jsou považováni za zakladatele a otce NPM, navrhuji, že veřejný sektor by fungoval lépe

ve více obchodním duchu. Hovořili o „podnikové vládě“. Můžeme citovat Osborneho a Gaeblera (1993, str. 18): „Je to inovativní, imaginativní a kreativní. Vyžaduje to riskování. Veřejné funkce začnou peníze vynášet, místo aby z rozpočtu ukrajovaly. (...) Funguje v soukromém sektoru. Privatizuje. Vytváří podniky a provozy generující zisk. Je orientovaná na trh. Zaměřuje se na měření výkonu. Podniková vláda odměňuje přínos. Říká: „Pojďme se do toho pustit“ a nebojí se snít velké sny.“

Zdá se, že všechno je byznys. V této atmosféře mohla Margaret Thatcherová říci: „Žádná společnost neexistuje“ a Ronald Reagan mohl americkým občanům vysvětlit, že „vláda nemůže problém vyřešit, ona je problémem“ (Carleson 2009). Stali se hrdiny podnikové kultury.

Jedním z nejdůležitějších účinků filosofie NPM – Ankersmit (2011, str. 77) jej nazval „katastrofálním“ – je to, že správa a její výkon nejsou propojeny. Argumentace, která za tím stojí, je v podstatě ta, že ve veslici je pouze jeden kormidelník, který loď řídí, a ten zcela určitě nevesluje. Veslaři jsou tam od toho, aby veslovali, ale nepletou se do řízení lodi. Jedním z nejdramatičtějších následků politiky NPM je to, že vedoucí osoby mají jednat jako procesní manažeři, ale nemají se do procesu vměšovat. Vedoucí osoby mají na povel „kde a co“, zatímco veslaři se starají o to, „jak“. Podle Aardemy (2010, str. 158) nikdo nezodpovídá za celek přijetím dogmatu co-jak.

Konstrukce této myšlenky nabyla na síle. Pod vlivem NPM se mnoho klíčových představitelů stalo „procesními architekty“. Stali se manažery a nebylo pro ně důležité, jaký proces mají spravovat. Vznikl manažerský stav, kterému panovala představa podnikové, účinné a plodné kultury. Následkem bylo naprosté narušení rovnováhy ve společnosti.

De Vries (2008) uvádí, že tento trend, stimulovaný mezinárodními organizacemi, jako je Světová banka a Mezinárodní měnový fond, velmi rychle šířil představu liberální tržní ekonomiky (nazývané „washingtonský konsensus“) po celém světě; výsledkem byly podobné politiky mnoha národů a obzvláště evropských demokracií a byrokracií. Kvůli svým dominantním manažerským kvalitám v tomto modelu však mají klíčoví představitelé méně vědomostí o obsahu. Člověk si může snadno představit, k jakým rozhodnutím to může vést.

Filosofie a implementace NPM každopádně změnila sociální status občanů. Ti se stali objektem profesionalizovaného systému, který fungoval podle obchodních pravidel.

## **Ekologický pohled**

James Scott v knize *Dívat se jako stát: jak selhala některá ze schémat, která měla zlepšit životní podmínky lidí* (*Seeing Like a State; How Certain Schemes to Improve the Human Conditions Have Failed*) zkoumal vzrůstající posedlost organizací vlád, od středověku přes lesnictví a městské plánování 18. století až k současnému pokusu

organizovat celou společnost. V průběhu času se vlády pokoušely stále více „napravovat“, posouvaly se na cestě k hyperorganizované společnosti, ale kvalita života občanů se nezlepšila.

Scott našel v selhání politiky logiku, kterou si můžeme ukázat na jeho výzkumu jedné oblasti: lesnictví. Zkoumá přání a činy týkající se přírody a společnosti. Do druhé poloviny 18. století byly lesy v Evropě stále ještě lesy. Neřídil je člověk, byly od přírody variabilními. Mezi lety 1765 a 1800 udeřila administrativa, která chtěla lesnictví racionalizovat a připravit na produkci. Vznikly kultivované lesy tvořené rovnými čarami, dlouhými řadami, tvary i druhy stromů byly najednou uniformní.

Administrátoři – toto hnutí začalo v Prusku a Sasku – upřednostňovali to, čemu říkali *Normalbaume* (běžné stromy). To mělo zničující vliv na pestrost fauny a flóry, životní prostředí a biodiverzitu. Monokultura, kterou vytvořili, je křehká a neplodná. Řídící ambice této politiky je splněna za cenu vitality komplexních systémů, jako jsou lesy, a výsledkem je velké vymírání lesů. Vlády rády pracují s monokulturami: snadněji se řídí. Projevem této skutečnosti jsou předpisy a pravidla řídící variabilitu a výběr, které jsou podmínkou vitality. V dlouhodobém hledisku už tedy nebude existovat ekologický systém. Van de Donk (2007, str. 146) velmi dobře chápe, že vlády variabilitu nemají rády. Uvádí: „Vláda obvykle dává přednost rovnosti a jednotě, protože jim usnadňuje vládnutí. Řiditelná společnost je čitelná společnost, čitelná společnost vyžaduje kódy a čísla; kódy a čísla vyžadují uniformitu a standardizaci. Aspekty a domény, které jsou méně čitelné, neudrží pozornost administrátorů.“

James Scott upozorňuje na trend spočívající v tom, že ekologický pohled administrativy, kterému dominují koncepty pestrosti, diverzity a horizontální vitality, se posouvá k systematickému pohledu. Ten charakterizuje například filosofie NPM, jež usiluje o management, který řídí vertikálně pomocí čísel, a uniformitu. Nastíním nejdůležitější rozdíly.

<b>Ekologický</b>	<b>Systematický</b>
Lokální	Centrální
Situace	Systém
Horizontální	Vertikální
Přirozený svět	Systematický svět
Design	Standardy
Pestrost	Uniformita
Výběr	Analýzy
Inspirace	Pokyny
Šířka a intuice	Indikátory

*Schéma 2: Ekologický vs. systematický pohled (Scott 1998).*



Scott se zamýšlí nad příčinami této nadměrné posedlosti organizací. Odpovídá: „Kdybych měl shrnout důvody těchto selhání do jedné věty, řekl bych, že strůjci takových plánů se považovali za chytřejší a předvídavější, než ve skutečnosti byli, a zároveň své subjekty považovali za mnohem hloupější a nekompetentnější, než tomu bylo.“

Administrace se rozvíjí svým vlastním způsobem a stále více a více se vzdaluje od občanů. Administrace mají svou „byrokraticko-průmyslovou logiku“, která je vzdálena profesní logice nebo logice občanů (logice klienta). Tuto byrokraticko-průmyslovou logiku lze změnit, pouze pokud se občané zorganizují k protiútoky. To, jak uvádí Tjeenk Willink (2006, str. 15), je pro občany velkým úkolem. Otázkou potom je, jak lze společenskou pozici občanů změnit.

### **Průběžný závěr 1**

*Viděli jsme, že moc státu je v západních společnostech dominantním faktorem. Z toho důvodu stát zabírá horní roh v pozičním diagramu podle Mouwena.*

*Také jsme viděli, že velmi vlivné hnutí New Public Management prosazuje moc státu. Používání NPM nutí veřejný a neziskový sektor k obchodní filosofii, při které jsou občané považováni za klienty. To mělo vliv na pozici občana: jeho postoj vůči (občanské) společnosti se změnil a mění. Občan se stal klientem např. škol pro své děti a požaduje stále více a více. Nejsme pouze klienty například vzdělávacího systému a systému zdravotní péče, ale také sociální práce / sociálních služeb. Když organizace náš problém nevyřeší okamžitě, začneme si stěžovat: očekáváme od druhých, že jej vyřeší, rychle, účinně, pokud možno bez toho, aby to od nás vyžadovalo jakoukoli osobní snahu. Občan nabývá představu, že má velení, ve skutečnosti je však pouze zákazníkem.*

*To způsobuje konzumenství. Nemůžeme vinit občany, je to výsledkem této politiky. Poziční trojúhelník každopádně není pevným systémem: pozice se neustále mění, migrují. Výše uvedené hnutí je prosazováno bojem mezi porýnskou (na solidaritě založenou) a anglo-americkou (na individualismu založenou) formou kapitalismu. Stále více anglo-americké politiky / života / kultury přebírá mentalitu porýnského modelu. To také ovlivňuje pozici občanů ve společnosti. Díky Jamesi Scottovi jsme viděli, že tento proces nepatří do nedávné minulosti. Již více než sto let pozorujeme snahu vlád o organizování společnosti pro jejich vlastní dobro, což je v příkrém rozporu se zájmy občanů. Důležitým způsobem změny vztahů v pozičním trojúhelníku – alespoň aby došlo ke snížení mocné dominance státu – bylo zavedení otevřeného trhu. Podívejme se, jestli trh, druhý úhel, tuto nerovnováhu moci vyřeší.*

## Role otevřeného trhu

Obhájci trhu většinou zmiňují pět výhod, pro které je trh tak atraktivní. Údajně se jedná o tyto výhody: trh staví občana do centra, je levnější, poskytuje svobodu volby, je průhledný a zlepšuje kvalitu koncových výsledků.

Tvrdí se, že tyto výhody neplatí pro veřejný a neziskový sektor. Mnoho autorů má za to, že po mnoho let existovala „naivní ideologie tržního fundamentalismu“. Systém otevřeného trhu má řadu podmínek, včetně té, že se veřejný a neziskový sektor ve skutečnosti neseťkávají (jako mnoho konkurenčních dodavatelů).

Nooteboom (2008) rozlišuje tři typy volného trhu: vyhledávací produkty (u kterých můžeme kvalitu zjistit před koupí, jako u aut nebo praček), *zážitkové produkty* (kdy můžeme kvalitu posoudit až během konzumace, jako u večeří nebo koncertů) a produkty víry (kde nemůžeme kvalitu posoudit, a to ani po konzumaci, například u zubaře nebo konzultanta).

V tomto ohledu je účinek volného trhu čím dál problematičtější. Otevřený trh je plně možný u vyhledávacích produktů, u zážitkových produktů je komplikovanější, ale v případě produktů víry už o trhu snad ani nelze hovořit. Proto se lidé často pokoušejí změnit zážitkové produkty ve vyhledávací produkty (kritiky koncertů, hvězdičky pro restaurace), a stejně je tomu u produktů víry pomocí certifikací, požadavků na vzdělání a kvalifikaci apod. Spojení mezi produkty víry (objevující se často ve veřejném a neziskovém sektoru) a volným trhem zůstává neúspěšné, protože většina občanů ohledně produktů víry jedná podle intuice a podle žádného trhu.

Byrokracie je důležitou a základní součástí našeho ústavního státu. Pravidla, postupy a formuláře chrání občany před právní nerovností, korupcí a administrativní nespravedlností. Díky byrokracii a skrze byrokracii mají občané záruku práv a nárok na práva. Trh však má svou vlastní dynamiku byrokracie a podle Tonkense & Verhoevena (2010) nejsou otevřené trhy v neziskovém sektoru z definice levnější. Existuje také další důvod, proč otevřený trh nefunguje: lidé se dopouštějí logické chyby, když se domnívají, že sociální služby poskytují jasný, jednoznačně definovaný a cenovkou označený produkt. Není to produkt, je to služba. Rozdělení procesu do produktů, jako součástí řetězce s vlastním začátkem, koncem a cenou, vyžaduje obrovskou byrokracii.

Otevřený trh sám o sobě neví nic o férovém sdílení, není otevřen každému a neřídí se ani žádnou morálkou. Otevřený trh hledá pouze zisk. Otevřený trh, ideologicky passé, už je překonaný. Nejdůležitější poradní orgány nizozemské vlády (jako WRR a RMO) veřejně kritizují tržní ekonomiku ve veřejném a sociálním sektoru. Můžeme dojít k závěru, že trh není z definice vhodný pro všechny úkoly veřejného a neziskového

sektoru. V těchto sektorech nemůžeme o volném trhu mluvit a De Leeuw (2001) tvrdí, že otevřený trh ničí sociální soudržnost.

Se zavedením volného trhu došlo ke stejným chybám, jako u New Public Management: To, co se osvědčilo ve světě byznysu, se přeneslo do veřejného a neziskového sektoru. Trvalo ale roky, než se tvůrci politiky shodli na tom, že tento přenos pravidel nebyl dobrým nápadem.

Nemůžeme uniknout závěru, že tam, kde stát neumí odpovídajícím způsobem kormidlovat, není zárukou úspěchu ani otevřený trh.

## **Průběžný závěr 2**

*Ani tržní úhel tedy není řešením, jak zlepšit společenskou pozici a status občanů. Analýza dvou úhlů (státu a trhu) pozičního trojúhelníku, kterou jsme provedli, nepřinesla výsledky, jenž by nás mohly potěšit.*

*Nyní se tedy musíme podívat do třetího úhlu pozičního trojúhelníku - občana. Máme svěřit moc tímto směrem? Je to vůbec možné? Můžeme od občanů skutečně očekávat, že budou znovu hrát důležitou roli ve svých vlastních životech a ve společnosti?*

*Protože dva zbývající úhly, stát a trh, jsou v našich západních společnostech tak silně organizované, potřebujeme k podpoře občana nový, inovativní přístup. Z toho důvodu – a pro inspiraci – jsme rozšířili svůj pohled na téma inovace. Ve skutečnosti potřebujeme o inovaci další informace: co ji ovlivňuje?*

## **Modely inovace**

Teorie tvrdí, že k inovaci musí dojít, když je postavení organizace vůči okolí disproporční, když dochází nebo došlo ke změně prostředí.

Dobře známým omylem je, že vynález a inovace jsou totéž. Vynález je něco nového, zatímco inovace je definována jako „vynález plus komercializace“.

Nalézt něco nového tedy nestačí; nový přístup musí společnost nebo trh přijmout. Vynálezy se nemůžete naučit, ale inovace se naučit můžete. Podle odborné literatury trvá velmi dlouho, než se inovace promění v zisk. Nooteboom (2008) uvádí: „Žádná z inovací není okamžitě ziskovou. Vyžaduje další inovace týkající se použití, výroby a organizace (...). Od prvního parního stroje v roce 1712 uběhlo více než sto let, než došlo k jeho plnému využití v parních lodích.“

Inovace je pro veřejný a neziskový sektor tvrdým oříškem. Mnoho organizací si nepřeje být o krok napřed kvůli souvisejícím rizikům. V této souvislosti bych rád poukázal na prokrastinaci, oddalování. Organizace, které zdržují implementaci nových

prvků, často vyvážnou bez problémů. Plán práce, kterou měly odvést, se buď zruší nebo organizace, které se v implementaci opoždějí, ještě dostanou peníze navíc.

Inovace není tak snadná a organizace mají přirozenou tendenci se změnám bránit. Známy je virus, který můžeme nazvat „my to nevymysleli“ – zaměstnanci se často brání či odolávají změně, která je zaváděna zvenčí. Kromě toho mají problém s inovačním dilematem (nikdy se současných zákazníků neptejte, zda potřebují konkrétní inovaci).

Můžeme tvrdit, že veřejný a neziskový sektor ve skutečnosti nemají žádné inovační strategie: V tomto sektoru vidíme filosofii zasazování tisíce květin a očekávání, že z nich vzdeje pár krásných. Se změnami se nespěchá a na inovace se málokdy reaguje. Přitom dobře strukturované západních země mají obrovskou potřebu velmi inovativních strategií, které by podnítily veřejný a neziskový sektor k lepším výsledkům. Za určitých okolností se mohou inovace rozvíjet nejlépe. Pro řešení poskytuje určité možnosti inovační matrice.

	<b>Nižší počet pravidel a procedur</b>	<b>Vysoký počet pravidel a procedur</b>
<b>Silné vedení</b>	Osobní autorita	Dobře namazaný stroj
<b>Málo vedení</b>	Chaos/anarchie	Byrokracie

*Schéma 3: Matrice inovací*

V pravém sloupci vidíme mnoho pravidel a procedur, což není dobré východisko pro nové nápady, protože všichni jsou příliš svázáni (pravidly) se svými tradičními pracovními metodami. V závislosti na kvantitě a kvalitě vedení je taková organizace byrokracií, kde je vše dobře a neosobně zorganizováno, ale funguje jako dobře namazaný stroj.

V levém sloupci neplatí žádná pravidla beze zbytku. Je tam chaos nebo – často u majitele nebo zakladatele podniku – silné vedení, kde záleží na jeho autoritě. K inovacím dochází v levém sloupci, pokud možno v nejnižším kvadrantu. Díky NPM a trendům, které popsal James Scott (od ekologického k systematickému pohledu), se zde setkáváme s problémem, že inovace má být organizována v organizacích, které z definice patří do pravého sloupce.

Kdyby se nám podařilo vrátit inovaci zpět občanům, pak bychom mohli tuto situaci definovat více jako chaos a anarchii (kvůli nedostatku vládních a organizačních pravidel a procedur a protože zde není žádná osobní autorita, která by dominovala všem procesům). To je důležitý závěr: bez občanů je dnes velmi obtížné inovovat!

Vývoj v byznysu je oproti vývoji společnosti často napřed, obzvláště ve sféře inovací. Z tohoto důvodu se soustředíme na inovace v byznysu. Zde můžeme rozlišit čtyři

hlavní přístupy k inovacím: strategii modrého oceánu, spolutvoření, otevřenou inovaci a crowdsourcing.

### *Strategie modrého oceánu*

Dobře známou inovační strategií je strategie modrého oceánu. Její základní myšlenkou je, že se jedinec nestaví proti konkurenci (pak by hodnotu spíše ničil, než vytvářel), ale že konkurenci ignoruje. „S protivníky nezávodíme, ale činíme z nich irelevantní hráče tím, že rozvíjíme nerozvinuté trhy“, jak napsali Kim & Mauborgne (2004). Podniky nyní soutěží tradičním způsobem. Chtějí se navzájem zničit, zabít, což vede k oceánu plnému krve (rudý oceán).

Většina podniků, ale také neziskových organizací se chová, jako by byly žraloky v rudém oceánu. V modrém oceánu (pro který je charakteristická nepřítomnost krve, žádné agresivní chování) se člověk pokouší objevit novou pevninu. V tomto kontextu je známý citát: „Nenechte se vést svými zákazníky; zaměřte se na (to, co máte společného s) nezákazníky – to je budoucnost.“

Tento přístup je obvykle v protikladu s převažující většinou. Tak je možné, že aerolinky (např. Ryanair) nevydělávají prodejem letenek, ale prodejem přistání svých letadel v městech/na letištích; je možné, že řetězec McDonald's nevydělává prodejem hamburgerů, ale transakcemi s nemovitostmi; je možné, že největší část zisku nizozemské národní železniční společnosti pochází z obchodů na železničních nádražích a nástupištích namísto prodeje jízdenek; je možné, že populární kapely již nevydělávají prodejem svých CD (hudba je zdarma k dispozici na internetu), ale prodejem lístků na své koncerty.

Strategie modrého oceánu mění obchodní model opačným směrem. Je snadné vidět souvislost s rodinnou skupinovou konferencí: V tomto modelu neřeší problémy profesionálové, ale klienti sami. To je modrý přístup.

### *Spolutvoření*

Spolutvoření zapojuje do inovace klienta. Spolutvoření je záležitostí spojení a vývoje (Prahalad & Ramaswamy, 2004; 2008).

Známy příklad spolutvoření se týká dánské společnosti vyrábějící stavebnice Lego. Společnost Lego pozvala kreativní uživatele stavebnic Lego z celého světa, aby se od nich dozvěděla, co se vlastně ve světě děje. Poradní sbor Lego nakonec dorostl obřích rozměrů - 2,5 milionu poradců. S některými má společnost Lego dokonce formální vztah. Společnost Lego vydává on-line časopis Brick journal, který píšou dobrovolníci a stahuje si jej 80 000 čtenářů. Spotřebitelé mohou nahrávat své návrhy designu a společnost Lego převádí nejlepší nápady do výroby. Jejich autoři dostanou odměnu (5 % autorských poplatků z prodeje). Každý týden lidé nahrají asi 6000 návrhů. Nejen v průmyslu, ale také ve službách jsou klienti stále více zapojeni do

procesu. Dnes se nám zdá celkem normální, že používáme internetové bankovníctví. Ve skutečnosti je to určitou formou spolutvoření. My, zákazníci, částečně vykonáváme práci, kterou dříve prováděly banky.

Základním předpokladem spolutvoření je, že lepší službu lze dodat, když spolupracujeme s uživatelem.

### *Otevřená inovace*

Financování inovací je pro společnosti často velmi nákladné. Kromě toho dochází nesmírně rychle ke změnám. Mnoho organizací proto nezvládá řídit vlastní inovace raději se rozhodně pro vzájemnou spolupráci. Jedním ze způsobů spolupráce je otevřená inovace.

Otevřená inovace je opakem inovace uzavřené. K té dochází, když organizace inovují interně. Otevřená inovace – kterou vynalezla známá společnost Chesbrough – se často využívá v případě omezeného rozpočtu. Ve skutečnosti je to způsob spolupráce mezi společnostmi, které si někdy dokonce vzájemně konkurují. Uzavřou dohodu o tom, jak daleko spolupráce zajde. Když spolupracují společnosti Heineken a Krups při vývoji zařízení BeerTender (systém pro domácí čepování piva), společnost Heineken rozhodně nedá všanc veškeré své znalosti o pivu. Společnost Apple sdílí se společností Nike pouze tu část svých znalostí, které jsou nutné k vytvoření širšího používání přehrávačů iPod. Jak ukazují tyto příklady, je výhodnější hledat doplňující partnery než silné konkurenty.

Logika otevřené inovace je jednoduchá. Nikdo, ani osoby, ani organizace, nemá monopol na vědomosti (obzvláště kvůli internetu); chytrí lidé se najdou i jinde. Někdy je potřeba větší mozkové kapacity, než může poskytnout kterákoli organizace. Je zapotřebí spolupracovat. Stále častěji slyšíme: „Jste to, co sdílíte“.

Otevřená inovace je sdílení, výsledky ale nepřijdou samy. Společnost Philips láká různé malé technické firmy, aby se zdarma usídlily v kampusu High Tech v Eindhovenu (tato oblast o rozloze pouhý jeden kilometr čtvereční byla nedávno zvolena nejchytřejším místem světa), výměnou ale očekává, že tyto firmy budou spolupracovat.

Otevřená inovace jde nad rámec dat dostupných ve veřejných doménách, jak to dělá společnost Apple s přehrávači iPod. Jiné podniky vytvářejí nové funkce, ty se ale uplatní jen za předpokladu, že Apple sdílí svůj zdrojový kód. Společnost Apple tyto znalosti sdílí, jiné firmy tyto myšlenky rozvíjejí dále. Společnost Apple pak prodá více přehrávačů iPod, protože nabízejí více možností. Takto jedna organizace využívá znalosti, které původně nevzešly od jejich zaměstnanců, ale spolupracujících organizací.

## *Crowdsourcing*

Dříve uvedené způsoby inovací lze snadno vztáhnout na RK. Nejmodernějším způsobem inovace je crowdsourcing (využívání znalostí davu), někdy také nazývaný open sourcing.

Při crowdsourcingu žádáme o pomoc blíže nevymezenou skupinu lidí, často prostřednictvím internetu. Zveme anonymní dav, chceme, aby jeho členové přispěli k naší politice, aktivitám, produktům. To je princip „spotřebitelů jako tvůrců“.

Někdy řešení problému nemůže nabídnout jedna osoba, organizace nebo dokonce ani síť organizací. Pak je zapotřebí oslovit dav, jako při analýze algoritmů nebo určitých problémů z astronomie. Sílu této strategie proberu v následujícím odstavci o moudrosti davů.

## *Moudrost davů*

Moudrost „normálních lidí“ (to znamená neodborníků) vešla ve známost po zveřejnění knihy *The wisdom of crowds* (Moudrost davů). Její autor Surowiecki (2005, p. XIII-XIV) napsal: „Za správných okolností jsou skupiny výjimečně inteligentní a často jsou chytřejší než ti nejchytřejší lidé v nich. Skupiny mohou být chytré, aniž by jim dominovali výjimečně inteligentní lidé. I kdyby většina lidí ve skupině nebyla obzvláště dobře informovaná nebo racionální, stále může dosáhnout společného moudrého rozhodnutí.“

To však platí pouze za tří podmínek. Davy (skupiny jedinců) mohou být inovativní pouze za podmínky 1) různorodosti 2) decentralizace a absence hierarchie a 3) autonomie, takže se členové navzájem příliš silně neovlivňují.

Surowiecki neprodleně poskytuje jednoduchý příklad moudrosti davů. Na jednom z trhů v Plymouthu mohou návštěvníci vyhrát cenu, pokud správně uhádnou hmotnost býka. 800 lidí, z nichž nikdo vůbec netušil nic o býcích a jejich hmotnosti, vyplnilo odhadovaný počet kilogramů. Po soutěži posbíral všechny kartičky a vypočítal průměr. Průměr odhadované hmotnosti z 800 odpovědí činil 542 kilogramů. Skutečná hmotnost po porážce byla 543 kilogramů. Autor ve své knize uvádí mnoho podobných příkladů.

Jak je to možné? Van Gunsteren (2010, str. 70) tento fenomén objasňuje: „Když požádáte skupinu různých a nezávislých osob, aby předpověděly pravděpodobnost, a poté spočítáte průměr, pak se chyby, které byly provedeny, vzájemně neutralizují. Odpověď každého jedince obsahuje komponent informace a komponent chyb. Kvůli vysokému počtu předpovědí se chyby navzájem neutralizují, takže vám zůstane informace.“

Náhodné chyby se neutralizují. Proto také Jean-Jacques Rousseau ve své knize O společenské smlouvě (kniha II, kapitola III) volal po demokracii. Rovněž francouzský filosof Alexis de Tocqueville přijal stanovisko, že i demokracie sice mohou být bouřlivé, avšak nehrozí rizikem revoluce: „*Le grand privilege des Americains est de pouvoir faire desfautes reparable*” [velkou výhodou Američanů je, že své chyby mohou napravit]. Demokracie je ve skutečnosti sebeorganizací bez velitele (Van Gunsteren 2010, str. 122).

Crowdsourcing a moudrost davů spolu souvisejí. Např. starosta Londýna Boris Johnson vytvořil webovou stránku London Datastore, kde čtenáři naleznou všechny druhy finančních informací o Londýně. Londýn tak získal zdarma tisíce inteligentních analytiků, kteří například poukázali na to, že Londýn platí příliš mnoho za různé smluvní služby. V UK existuje také webová stránka [http:// wheredoesmymoneygo.org](http://wheredoesmymoneygo.org) (s podnadpisem „Ukážeme Vám, jak se utrácení Vaše daně“), jejímž „cílem je podporovat transparentnost a zapojení občanů skrze analýzu a vizualizaci informací o veřejných útratách v UK“. A samozřejmě jde o více než pouhou informaci: mnoho lidí reaguje, kritizuje a nabízí lepší nápady.

Rovněž nizozemská vláda objevila crowdsourcing (organizování občanských fór na internetu), politické strany se ptají občanů na nové nápady (jako Socialistická strana v Nizozemsku), dokonce i muzea žádají návštěvníky o pomoc (např. Nelson-Atkinsovo muzeum umění v Kansas City žádá návštěvníky o srovnání dvou maleb a posouzení toho, zda a proč (ne) tyto dvě malby vytvořil stejný autor; jejich vlastní odborníci se nemohli shodnout. Návštěvníci jsou žádáni o sepsání vlastního názoru a argumentů). Lidé, běžné lidi nevyjímaje, mají znalosti a zkušenosti, které jsou hodnotnější než to, co mohou nabídnout profesionálové. To je důležité ponaučení.

Mimochodem Surowiecki (2005, str. 59) píše, že skupiny lidí „jsou lepší v rozhodování mezi možnými řešeními problému, než v jejich vymýšlení. Vynález stále může být individuálním podnikem (...), ale výběr mezi záměry je dílem kolektivním“. Tato myšlenka je podobná jako u Aristotela, který si všiml, že pouze málo lidí je schopno formulovat novou politiku, ale všichni jsme schopni ji posoudit.

### **Průběžný závěr 3**

*Viděli jsme, že občan nehraje ve společnosti důležitou roli. Navzdory tomu, že občan představuje jeden ze tří úhlů trojúhelníku, každodennímu životu dominuje stát. S rostoucím vlivem anglo-americké kultury v kontinentální Evropě je pozice občana vystavena rostoucímu tlaku. Zavedení správy New Public Management vytvořilo prostor pro manažery a volný trh. Neziskovým organizacím ani občanům nepřineslo valný zisk. Systémový svět (Scott, Habermas) ničí sociální život lidí.*



*Když analyzujeme čtyři dominantní inovační strategie v byznysu (a víme, že administrativy a neziskový sektor po několika letech následují), vidíme dva hlavní směry:*

- V nejnovějších inovačních technikách v byznysu stojí ve středu zákazník, občan, klient.*
- Modrý oceán, spolutvoření, otevřená inovace či crowdsourcing v tomto pořadí jsou projevem rostoucího zapojení uživatele, posilování jeho pozice. Při crowdsourcingu stojí ve vedení občané, klienti. Jejich kolektivní přispění vede k rozhodnutí.*

*Moudrost davů znamená, že skupina „normálních“ osob přijímá lepší rozhodnutí, než jeden špičkový odborník. Tento přínos je v politice nebo sociálních službách často přehlížen. Lidé nebo skupiny lidí tak přijímají lepší rozhodnutí. Nové trendy ukazují nové způsoby zapojení občanů (v byznysu a čím dál více i v politice).*

*Ve skutečnosti je to více než jen trend. Je to směr. Je stále běžnější požádat veřejnost o pomoc. Neuvědomujeme si to každý den, ale jako občané jsme čím dál více zapojeni v různých procedurách. Například internetovým bankovníctvím (kdy sami děláme práci, kterou by před deseti lety vykonával bankéř), používáním Wikipedie (občané píší a zveřejňují celosvětový slovník s prokazatelně lepší kvalitou než má encyklopedie Britannica), společným vývojem operačního systému Linux apod. Zvykáme si na to. Vytváříme své vlastní produkty (přístroje iPad a iPhone s našimi aplikacemi). V některém typu podniku se zapojujeme jinak. Unikáme pozici pasivního, nespokojeného klienta směrem k volné pozici těch, kteří definují vlastní potřeby.*

*Začali jsme přechodem od sociálního státu ke státu, který nabízí zapojení občanů (např. Tilanus 1997, str. 41; Balkenende 2005; WRR 2006; SER 2006; De Gier 2007, str. 9; Balkenende 2009; Uitermark en Van Beek 2010, str. 237; Derickx et al 2010, str. 84; Verbeek en De Haan 2011, str. 23; Wilken 2012, str. 135).*

## **Participace**

Posilování pozice občana je v současné době trendem. V byznysu vidíme rychle rostoucí moc uživatelů v inovačních strategiích. Naši společnost to stále více ovlivňuje.

Zapojení občanů vyvolává nesčetně otázek: Je občan na svou participaci připraven? Je občan dostatečným odborníkem na to, aby se mohl rozhodování účastnit? Je občan dostatečně vytrvalý a odhodlaný zapojit se, aby se mohl účastnit a vykonávat úkoly? Nebo se po několika měsících či s prvními problémy vytratí? A možná i otázka nejdůležitější: Na jaké úrovni lze občana zapojit?

Průměrný západní občan se zapojuje jen málo. De Goede (2008, str. 147) pozoruje paradox účasti: Málo lidí se zapojuje hodně, a hodně lidí se zapojuje málo. Kromě toho jsou aktivní občané hlavně kavkazského etnika. Rovněž starší lidé – to kvůli jejich očekávaným kompetencím (Bouteilier, 2011, str. 89). Na lokální úrovni se pokaždé objeví několik stejných lidí. Někteří rádi hovoří o „profesionálních účastnících“. Vypadá to jako hlava 22 (viz román Josepha Hellera, 2011): „Občané musejí s politikou pracovat profesionálně a odhalit se jako proto-profesionálové, ale musejí být také typickými (nevyhnutelně) amatérskými obyvateli“ (Uitermark en Van Beek 2010, str. 232).

K popisu participace se běžně používá stupnice podle Arnsteina (viz Schéma 4). Po 40 let bylo toto schéma základním kamenem tvůrců předpisů a praktiků, kteří prosazovali participaci uživatelů. Arnsteinova stupnice znázorňuje různé fáze rostoucího zapojení. Příčkami tohoto pomyslného žebříku jsou: 1) manipulace, 2) terapie, 3) informování, 4) konzultace, 5) uspokojení, 6) partnerství, 7) delegovaná moc a 8) občanská kontrola. Čím výše se na žebříku ocitneme, tím více se občané zapojují do politického procesu, tím méně vlivu administrativy pociťují.

Ankersmit (2011) uvádí, že účast občanů je zřídka více než pokusem získat podporu rozhodnutí, která již byla přijata. Když seřadíme tradiční západní kritéria účasti na žebříku účasti, ani jeden přístup nedosahuje jedné z nejvyšších příček. I to znovu vypovídá o významu RK.

Existuje jednoduchý důvod, proč občané (tak snadno) nedosahují vyšších forem účasti. Účast přímo souvisí s prostorem, který má jedinec k růstu, ke zvyšování schopností a talentů, k převzetí zodpovědnosti za přijímání rozhodnutí, přebírání iniciativy a sebeřízení. Existuje přímý vztah mezi formou účasti a řídicím stylem administrativy. Když občan stoupá po žebříku účasti, zároveň – na každé příčce – musí administrativa měnit svůj styl vládnutí: od zvyšující se otevřenosti k obsahu přes kooperativní styl až po styl práce, který umožňuje rozvoj. I kvůli politice NPM je taková změna pro mnohé pracovníky těžko představitelná a ještě hůře přijatelná, politici se zase obávají ztráty kontroly.

Typy účasti občanů	Modely účasti občanů	Příklady
Proaktivní účast zapojení	Občanská kontrola	Organizace řízená komunitou
	Delegované řízení	Zákon – dominantní rozhodování
	Partnerství	Vyjednané rozhodování, účastníci mohou obdržet kompenzaci
Reaktivní vstup účastníků	Uspokojení	Poradní výbory občanů – často bez personálu či moci
	Konzultace	Veřejná setkání přicházející s nápady – žádná záruka akce
	Informování	Informování o právech – první krok k účasti, ale často povrchní
Neúčast	Terapie	Bezmocnost – neschopnost vypořádat se nebo adaptovat Skupinová terapie maskovaná jako účast
	Manipulace	Razítkovací výbory, veřejné vztahy, pro systém – s cílem nahradit účast

*Schéma 4: Stupnice účasti a příklady použití*

## Lidský versus sociální

Organizace se saturují základem myšlenek lidského kapitálu (Human Capital, HRM), který se tradičně soustředí na jednotlivce. Sociální kapitál se na druhé straně soustředí na společnost, na to, co občané vnímají jako společné, co je zavazuje. Sociální kapitál je tvořen „sociálními strukturami a vztahy ve společnosti“ (Den Ridder, 2011, str. 104). Aby bylo možné shrnout koncepty lidského a sociálního kapitálu, předkládám následující přehled (viz Schéma 5). Neznázorňuje dvě dichotomie, za pozornost spíše stojí posun, který je z ní zřejmý. Není tedy třeba vybrat si jen jeden či druhý model, schéma znázorňuje posun od HRM k sociálnímu kapitálu.

Stále více západních společností se začíná velmi zajímat i to, čemu se říká „sociální kapitál“. Studie Roberta Putnama *Bowling Alone* – která v roce 2000 vzbudila pozornost mnoha politiků po celém světě – nám ukázala, že americká společnost ztratila část své sociální koheze. Komunitní duch se vytrácí, pořádá se méně narozeninových oslav, sousedi se téměř nesetkávají, pokud chcete vidět přátele, musíte si s nimi sjednat schůzku, návštěvy příbuzných jsou přijatelné, pokud neprijedou na příliš dlouhou dobu, apod. Každotýdenní bowlingový večer se už nepořádá, protože lidé mají přeplněné kalendáře – proto občané raději chodí na bowling sami (a tvrdí, že je to pod tlakem okolností). Sociální kapitál, tak důležitý pro život a sociální společnost, velmi rychle mizí.

Putnam rozlišuje mezi „vazbami“ a „mosty“. Píše (2002): „Vazební sociální kapitál svádí dohromady lidi, kteří jsou si v důležitých aspektech podobní (etnikum, věk, pohlaví, sociální třída a podobně), zatímco přemostovací sociální kapitál znamená sociální okruhy, které spojují lidi navzájem si nepodobné.“

<b>Lidský kapitál</b>	<b>Sociální kapitál</b>
Adresován jednotlivci	Adresován komunitě
Pracovník je zaměstnancem vázaným smlouvou	Pracovník je spolupracovníkem, takže spolupráce
Reguluje	Mobilizuje energii, vynalézá, inovuje
Disciplína; zásadní je jistota	Představivost: zásadní je svoboda a autonomie
Soustředí se na satisfakci (takže se dívá vzad)	Soustředí se na motivaci (takže se dívá do budoucnosti)
Zacílený na management	Zacílený na vedení a podnikání

*Schéma 5: Základní myšlenky lidského a sociálního kapitálu*

Vazba představuje uzavřené síť; interakce se orientuje vnitřně a člověk si zachovává odstup, nedůvěru a dokonce i nepřátelství vůči vnějšímu světu. Vazba je jako ostrov ve společnosti, jako vlastní fotbalový klub, vlastní škola, vaše firma, vaše vlastní ulice.

Při přemostění jsou lidé schopní překročit sociální hranice ostrova vytvořením mostů mezi ostrovy; tak mohou profitovat z informací, znalostí a dalších zdrojů z širšího kruhu. Přemostěním vznikají spojení mezi skupinami a komunitami. Vázání a přemostění nejsou protiklady. Občané potřebují nejprve vazby, teprve poté mohou začít budovat mosty. Přemostění je však podmínkou sociálního kapitálu. Sociální kapitál neexistuje automaticky; sociální kapitál roste tím, že se používá, a klesá, když se nepoužívá (Putnam, 1993, str. 170).

Moderní společnosti jsou orientované především na oceňování lidského kapitálu. Čím dál více však vidíme přechod lidského kapitálu ke kapitálu sociálnímu. RK je pěkným příkladem toho, jak se sociální kapitál buduje posilováním vazeb a mostů.

#### **Průběžný závěr 4**

*Debata o participaci je v západních společnostech velmi živá. Obecně panuje shoda v tom, že participace se soustředí do dolních příček Arnsteinova žebříku účasti, a nikdy nedosahuje příčky nejvyšší, příčky sebeřízení.*

*Zřídka, pokud vůbec někdy, se politici a tvůrci předpisů snaží zavést politiku, ve které mohou občané této příčky dosáhnout. Zdá se, že se obávají; tato úzkost však není na místě (stejně jako paraskavedekatriafobie, strach z pátku třináctého). V takovém případě vláda i neziskové organizace musí samy pro sebe stanovit a implementovat styl, při kterém fungují jako facilitátoři. Určitým způsobem to zní jako politický oxymóron, když moc lidí omezuje vůle politických a profesionalizovaných institucí. Nedávná zpráva Důvěra v občana (Confidence in the citizen) Vědecké rady pro vládní politiku (2012) je praktickým návodem, jak podporovat přístup, který lidem moc navrátí.*

*Terpstra (2008, str. 264) hovoří o „institucionálním imperialismu“: Občan je institučně svázán do svěřací kazajky (Verhoeven & Ham, 2010, str. 15). Kritikové zase hovoří o „vytěšňovacím občanstvím“ – kde a kdy je občan perzekvován a potlačován, když se občané nepropůjčí instrumentální logice vlády (protiklad je také možný, nazývá se „vtahovací občanství“, kde občané vnímají intervence vlády jako podporu pro svou vnitřní motivaci).*

*Putnamův výzkum zahájil celosvětovou diskuzi o sociálním kapitálu a spojení se společnostmi. Postupný přechod od lidského kapitálu ke kapitálu sociálnímu nelze přehlédnout.*

## **Konečné závěry**

Po analýze toho, co se v současné době děje v západních společnostech, je vhodné vrátit se zpět k RK. Sedící býk, poslední náčelník Siouxů, by řekl: „Dejme hlavy dohromady a uvidíme, jaký život připravíme svým dětem“ (Duthu, 2008, str. 191).

Mouwenův poziční trojúhelník používám jako základ, na kterém budu argumentaci. V horním rohu trojúhelníku, který tvoří společnost jako celek, jsme viděli působivou moc státu v našich společnostech. Od počátku 90. let minulého století tuto moc podporovalo zavedení správy New Public Management. Tento vlivný model managementu vytvořil závislé občany, na které profesionalizovaný systém pohlíží jako na klienty. Po všech těchto letech se občané sami začali definovat jako pouzí klienti. Následně přestali být aktivní, zároveň prudce vzrostlo jejich očekávání služeb, které má zajišťovat stát, a od státu začali požadovat čím dál více. Společnost stvořila své vlastní nespokojené kritiky. Porýnská filosofie zdůrazňující společnost je vystavována stále většímu tlaku anglo-americké filosofie orientované na jedince. James Scott tvrdil, že systematický pohled dominuje ekologickému pohledu, jako analogie Habermasova systémového světa a přirozeného světa.

Špatné výsledky státu vedly k tomu, že jsme na jeho fungování začali nahlížet kritičtěji. Následně jsme požadovali, aby lepší výsledky zajistil trh.

Tržní pravidla ve veřejném a neziskovém sektoru ale přinesla jenom další zklamání. Ukázalo se, že přílišné zaměření na trh není řešením. Nyní jsme zmatení. Role státu a trhu podléhá diskuzi. Musíme hledat jiná řešení, musíme vynalézat nové způsoby, potřebujeme revoluci, a to pokud možno nenásilnou.

Řešení proto hledáme na poli inovací. Matrice inovací nám ale ukázala, že bez občanů lze inovovat jen stěží. Když jsme se podívali na naše čtyři inovační strategie, našli jsme dva hlavní směry. V nejnovějších inovačních technikách v byznysu stojí v centru zákazník, občan, klient; čím dál více se zapojují uživatelé a jejich zapojení postavení uživatele posiluje. Obzvláště při crowdsourcingu stojí ve vedení dav, skupina občanů; jejich kolektivní úsilí vede k nejlepším rozhodnutím.

Strategie používané v byznysu ale dosud nepronikly do všech částí společnosti. Zároveň ale ze zkušenosti víme, že trendy v byznysu často se zpožděním několika let ovlivňují širokou veřejnost.

Jinou naprosto zásadní inovační strategií je strategie modrého oceánu. Strategie modrého oceánu mění obchod opačným směrem. Není tak obtížné si to představit, jde jen o posun o 180 stupňů. Na příkladu modrého oceánu se dobře ilustruje souvislost s RK. Problémy již neřeší profesionálové, ale klienti jsou požádáni, aby tak učinili sami. Vztah mezi strategií modrého oceánu a RK je nepřímý: Mike Doolan nepoužil strategii modrého oceánu záměrně, ale vzhledem k celosvětové inovační kultuře by RK mohla být v západních společnostech lépe přijímána. Pozorností na inovační trendy jsme centrum svého zájmu pomalu posunuli k úhlu občana v pozičním trojúhelníku. Podívejme se, čeho jsou občané schopní dosáhnout. Můžeme občanům svěřit moc?

V případě RK těžko mluvit o „účasti“, zapojení nebo participaici občanů. Nemůžete se totiž účastnit svého vlastního procesu. Je to váš proces, vy do něj patříte, řídíte jej. RK se mohou účastnit profesionálové, a to za podmínky, že jsou odhodlaní implementovat přání občanů (a nevnučují svůj vlastní přístup a řešení). Karty se tak mění. Západní diskuze o účasti stále ponechává veškerou moc v rukou vlád či profesionalizovaných neziskových organizací; ty ale projevují jen málo nadšení pro naprosté předání vedení občanovi, tedy stav, který znázorňuje nejvyšší příčka na Arnsteinově žebříku účasti.

Po takových závěrech by člověk mohl propadnout zoufalství. Zdá se, že společnost je pevně svázaná. Z pozičního trojúhelníku však víme, že pozice uvnitř trojúhelníku jsou flexibilní: mění se, migrují.

Samozřejmě musíme dojít k závěru, že většina moci je stále v rukou státu, to se ale mění. Scott představil svůj ekologický pohled a domnívá se, že tento pohled kousek po kousku nahrazuje pohled systematický.

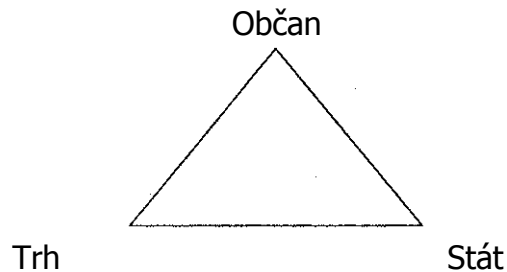
V případě role trhu, druhého úhlu našeho trojúhelníku, postupně začínáme chápat, že trh není pro veřejný a neziskový sektor řešením: Zde neprodáváme produkty (navzdory tendenci mnoha NPM manažerů takovým způsobem hovořit), ale dodáváme služby. To je něco naprosto jiného. Trh, který nemá žádnou morálku a orientuje se pouze na zisk, nevyhovuje potřebám veřejného a neziskového sektoru.

Krok za krokem upoutává naši pozornost třetí úhel, občan. Ačkoli politikové nevěnují téměř žádnou pozornost nejvyšší příčce pro občana na žebříku účasti, pozici sebeřízení, začíná se tímto směrem ubírat čím dál více diskuzí. Roste také pozornost věnovaná větší míře sociálního kapitálu.

Čím dál více občanů chápe, že k tomu, aby začali sami řídit vlastní životy, nepotřebují souhlas státu. Občané Nizozemska v poslední době zakládají mnoho sdružení, která jim mají v této oblasti pomoci. Mladí lidé nechtějí čekat roky, než si budou moci pronajmout dům, a zakládají vlastní bytová družstva. Lidé, kteří mají dost vysokých cen elektřiny, zakládají vlastní energetické družstvo – třeba jen s deseti nebo dvaceti dalšími rodinami z ulice. Lidé přeorganizovávají své životy, nechtějí záviset na neznámých strukturách, které mají odlišné cíle než sloužit lidem. Pokud nemůžete změnit realitu (těchto struktur), prostě vedle ní vybudujete jinou.

V tomto klimatu je přijetí RK v západních zemích přirozené. Je to částečně důsledek rostoucí lidské moci. RK získává na popularitě, protože hraje pionýrskou úlohu v přechodu od moci státu k moci občanů. V kroku od sociálního státu ke státu založenému na participaci občanů fungují rodinné skupinové konference jako příčina a zároveň důsledek.

Až bude moci občan vybojovat zpět autonomii vlastního života, poziční trojúhelník bude vypadat jinak. Občan se bude nacházet v horním rohu a stát a trh budou zálohy, které budou občana podporovat a sloužit mu. Graficky by to mohlo vypadat takto.



*Obrázek 2: Poziční trojúhelník budoucnosti (Clarijs 2012)*

V období managementu fungujícího zdola nahoru, crowdsourcingu a sebeřízení se tato přelomová inovace stane reálnou nutností. Dochází ke změně.



## Použítá literatura

- Aardema, Harrie (2010). *Voorbij de hypocratie. Innovatiekansen voor volksvertegenwoordigers en mensen om hen heen*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Albert, Michel (1993). *Capitalism vs Capitalism: How America's Obsession with Individual Achievement and Short-Term Profit Has Led It to the Brink of Collapse*
- Ankersmit, Frank (2011). Vertrouwen en transparantie. In: Lame, J. (red.) (2011a). *Spookrijders in de zorg. Pleidooi voor een gezondheidszorg zonder meldplicht, privacyschending, afbraak van instellingen, en zonder megalomane systemen*. Delft: Eburon.
- Balkenende, Jan Peter (2009). Sterker uit de crisis met Rijndeltamodel. In: NRC Handelsblad, 19 May 2009.
- Balkenende, J. P. (2005). *Goede diensten, publieke zaak*. Speech on 30 March 2005 ([www.minaz.nl](http://www.minaz.nl)).
- Balkenende, Jan Peter (2002). *Anders en beter*. Soesterberg: Aspekt.
- Boutellier, Hans (2011). *De improvisatiemaatschappij. Over de sociale ordening van een onbegrensde wereld*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Burns, Guy, Gerard Ee, Frank Fruchtel (2012). Between Lifeworld and System. In: Rene Clarijs & Thijs Malmberg (eds.) (2012). *The quiet revolution. Aggrandizing people power by Family Group Conference*. Amsterdam: SWP.
- Carleson, Robert B. (2009). *Government is the problem; Memoirs of Ronald Reagan's Welfare Reformer*. Alexandria, VA: American Civil Rights Union.
- De Gier, E. (2007). *Overpeinzingen bij een activerende participatiemaatschappij (oratie)*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- De Goede, Irene (2011). Maatschappelijke participatie van jongeren in informele groepen. In: Berg, E. van den, P. van Houwelingen & J. de Hart (2011). *Informele groepen. Verkenningen van eigentijdse bronnen van sociale cohesie*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- De Leeuw, A. C. J. (2001). De wet van de bestuurlijke drukte. Over inspanning en resultaat van besturen. Assen: Van Gorcum.
- Derickx, C. L., F. Vos, H. Uneken en S. van Waveren (2010). *Grenzen bereikt? De noodzaak tot her-ontwerp van de beleidssystemen*. Amersfoort: BMC.
- De Roo, Annie & Rob Jagtenberg (2012). Socio-economic returns on FGC for Dutch multi-problem families. In: Rene Clarijs (2012). *The quiet revolution. Aggrandizing people power by Family Group Conference*. Amsterdam: SWP.
- Den Ridder, Josje (2011). Praten over boeken: de sociale waarde van leesgroepen. In: Berg, E. van den, P. van Houwelingen & J. de Hart (2011). *Informele groepen. Verkenningen van eigentijdse bronnen van sociale cohesie*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- De Vries, Jouke (2008). Ambtenaren zonder inhoud. In: Ankersmit, Frank en Leo Klinkers (2008). *De tien plagen van de staat. De bedrijfsmatige overheidgewogen*. Amsterdam: Van Gennep.
- Doolan, Mike (2012). Youth Policy in The Netherlands: making provision for the voice of families. In: Rene Clarijs & Thijs Malmberg (eds.) (2012). *The quiet revolution. Aggrandizing people power by Family Group Conference*. Amsterdam: SWP.
- Duthu, N. Bruce (2008). *American Indians and the Law*. London: Penguin Books.
- Habermas, J (1987). *The theory of communicative action. Vol.2, Lifeworld and system: A critique of functionalist reason*. Cambridge: Polity Press.
- Heller, Joseph (2011). *Catch 22*. Amsterdam: Anthos.
- Hughes, Lotte (2003). *The no-nonsense guide to Indigenous people*. Oxford: New

Internationalist.

- In't Veld, Roe! (2010). Participatieve democratie: wel nieuws, maar onder dezelfde zon. In: Aardema, Harrie, Wim Derksen, Michiel Herweijer & Pieter de Jong (red.) (2010). *Meerwaarde van de be- stuuRKunde. Liber Amkorum voor profdr. Arno F. A. Korsten*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Jensma, Folkert (2012). Als Napoleon een Maori was geweest. In: *NRC Handehblad*, Opinie & Debat, 19. 5. 2012, str. 7.
- Kim, W, Chan & Renee Mauborgne (2004). Blue Ocean Strategy. In: *Harvard Business Review*, October 2004.
- Mouwen, K. Mouwen, C. A. M. (2004). *Strategische planning voor de non-profit organisatie*. Assen: Van Gorcum.
- Nooteboom, Bart (2008). We denken veel te simpel over marktwerking – kijkbeter naar de knelpunt- en. In: *NRC Handelsblad*, 24 mei 2008. Opinie & Debat, pag. 13.
- Osborne, D. & T. Gaebler (1993). *Reinventing government How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. New York: Penguin Books.
- Prahalad, C. K. & Venkat Ramaswamy (2008). *De toekomst van concurrence*, Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Prahalad, C. K. & Venkat Ramaswamy (2004). *De toekomst van concurrentie. Waarde creëren samen met de klant*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Putnam, Robert D. (ed.) (2002). *Democracies in Flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Society*. Oxford: Oxford University Press.
- Putnam, Robert D. (2000). *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Putnam, Robert D., Robert Leonardi and Raffaella Y, Nanetti (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Scott, James (1998). *Seeing Like a State; How Certain Schemes to Improve the Human Conditions Have Failed*. New Haven/London: Yale University Press.
- SER (2006). *Welvaartsgroei door en voor iedereen. Advies over het sociaal-economisch beleid op middellange termijn*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad (advies 2006/08).
- Smull, Elizabeth, Joshua Wachtel and Ted Wachtel (2012). *Family Power. Engaging and Collaborating with Families*. Bethlehem, Pennsylvania: International Institute for Restorative Practices.
- Straub, Ute (2012). Sharing Circles: FGC in the context of Indigenized Social Work. In: Rene Clarijs & Thijs Malmberg (eds.) (2012). *The quiet revolution. Aggrandizing people power by Family Group Conference*. Amsterdam: SWP.
- Surowiecki, James (2005). *The Wisdom of Crowds. Why the Many Are Smarter Than the Few*. London: Abacus.
- Tilanus, C. P. G. (1997). *leugdbeleid*. Utrecht: SWP.
- Tjeenk Willink, Herman (2006). De overheid is uit de rails gelopen. In: *NRC Handelsblad* 29 april 2006, Opinie & Debat, pagina 15.
- Terpstra, J. (2008). Burgers in veiligheid: Lokale netwerken en buurtcoalities. In: H. Boutellier & R. van Steden (red.). *Veiligheid en burgerschap in een netwerksamenleving*. Den Haag: Boom Juridische uitgevers. Tocqueville, A. de (2003). *Democracy in America*. New York: Penguin.

- Tonkens, Evelien en Imrat Verhoeven (2010). Brave burgers: gezocht en gevonden. In: Verhoeven, Imrat & Marcel Ham (red.) (2010a). *Brave burgers gezocht. De grenzen van de activerende overheid*. Amsterdam: Van Gennep.
- Uitermark, Justus en Krijn van Beek (2010). Gesmoorde participatie. De schaduwkanten van 'mee- doen' als staatsproject. In: Verhoeven, Imrat & Marcel Ham (red.) (2010a). *Brave burgers gezocht. Degrenzen van de activerende overheid*. Amsterdam: Van Gennep.
- Van de Donk, Wim (2007). Hervormen zonder de ziel te verliezen. In: *Jeugdbeleid*, 1, nr. 3, 139–148. Houten: Bonn, Stafleu, van Loghum.
- Van Gunsteren, Herman (2010). *Vertrouwen in democratie*. Amsterdam: Van Gennep.
- Verbeek, Desiree en Jos de Haan (2011). *Eropuit! Nederlanders en hun verblijfbuitenshuis*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Verhoeven, Imrat & Marcel Ham (red.) (2010). *Brave burgers gezocht. Degrenzen van de activerende overheid*. Amsterdam: Van Gennep.
- Wilken, Jean Pierre (2012). Wat is goede zorg? Grondslagen van sociale professionaliteit. In: Jef van Eijcken, Hans van Ewijk en Harrie Staatsen (red.) – *Samenleven is geen privezaak. Sociaal werk en actiefburgerschap*. Den Haag: Boom/Lemma.
- WRR (2006). *De verzorgingsstaat heroverwogen*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Rene Clarijs, politolog, pracuje na částečný úvazek pro Academy for Public Change (Tilburg University), je hlavním editorem nizozemského čtvrtletníku Jeugdbeleid (Politika mládeže) a je konzultantem, spisovatelem a výzkumníkem na volné noze.