



# Růstová dilemata občanského sektoru

## Institucionální expanze a hodnotová eroze

Radim Marada

### Občanský sektor v ohrožení: výchozí problém

Základní otázku tohoto textu položil před více než deseti lety Robert Wuthnow v úvodním pojednání k jím editované publikaci *Mezi státy a trhy* (Wuthnow 1991a). Místo mezi státy a trhy zaujala sféra občanských – v knize dobrovolnických – aktivit, a ústřední otázka celého sborníku zněla: „*jak dobrovolnický sektor přispívá k formování kolektivních hodnot?*“ (tamtéž: 24, viz také 9). Důležitější než otázka sama je však kontext, ve kterém ji Wuthnow klade: ten jí totiž dodává konkrétní historickou souvislost. Pro Wuthnowa a jeho spoluautory nebyl tématem idealizovaný model občanského dobrovolnického sektoru, případně neziskové organizace jako jeho institucionalizované podoby. Chtěli prozkoumat, jak se toquevillovská představa občanské sféry, v níž se kultivují „*ctnosti individuální svobody, komunální odpovědnosti, soucitu, altruismu*“, vyrovnává s „*rostoucím vlivem tržně orientované výkonnosti a na stát orientované byrokracie*“ pozdně moderních společností (tamtéž: 5).

Tento pohled představuje neziskový a nevládní či dobrovolnický sektor jako oblast občanského angažmá, která je především vystavena *vnějším strukturálním* hrozbám; tj. hrozbám, jež a) primárně neprodukuje ona sama a b) které zároveň nepřicházejí v artikulované a cílené podobě, nýbrž spíše jako vedlejší a nezamýšlené účinky mohutnějších sociálních a kulturních změn. Občanský sektor se v této představě nachází pod tlakem expanzivních tendencí ekonomického a politického systému – a základní otázkou zůstává, „*zda je s to udržet se jako aréna aktivismu i jako příklad alternativních norem a hodnot oproti rostoucí dominanci státu a trhu*“ (tamtéž: 25). To je srozumitelná a naléhavá otázka. Může však být poněkud zavádějící, zůstane-li postavena na takto obecné rovině. Již od počátku vyžaduje podstatného upřesnění.

Důraz na alternativnost norem a (kolektivních) hodnot reprodukovanych při občanském aktivismu staví sféry tržně-ekonomického a státně-politického (či byrokratického) jednání do příkrého protikladu s jednáním, jež je typické pro neziskový a nevládní sektor. To může být užitečné z analytických i ryze praktických (mobilizačních) důvodů: „*my jsme ti, kterým nejde ani o peníze, ani o moc*“, zní sebe-identifikační slogan aktérů občanského sektoru. Stranou pozornosti tak nicméně zůstávají *společné* sociálně kulturní zdroje, z nichž se tyto sféry jednání formovaly při vzniku moderních společností. Nabývají sice zároveň každá svébytné identity, ovšem výchozí hodnoty jako univerzalismus, rovnost, individualismus, osobní odpovědnost a svoboda tyto sféry sdílejí, třebaže si je každá z nich přizpůsobuje vlastnímu funkcionálnímu určení – jak by řekl Niklas Luhmann. Co v jedné z nich našlo vyjádření v principu

rovnosti příležitostí a individuální odpovědnosti aktérů na poli ekonomického soutěžení, bylo v jiné formulováno jako postulát rovnosti a individuální odpovědnosti před zákonem a v další zase jako požadavek rovnosti přístupu k odpovědné občanské participaci kompetentních občanů. Jednotlivé sféry jednání se mohou lišit specifickými funkcemi, způsobem artikulace a dosahování cílů, vzorci organizace či konkrétními legitimizačními strategiemi. Stále však všechny počítají s poměrně koherentním moderním subjektem, uhněteným z jednotného kulturního podloží. Jeho sebepojetí se opírá mimo jiné o právě uvedené hodnoty, jež jsou však dostatečně obecné na to, aby mohly být použitelné coby zdroje smyslu v různých kontextech jednání.

To je dobré mít na paměti při všem zdůrazňování radikální odlišnosti sfér tržně-ekonomického a státně-politického jednání od sféry občanského aktivismu. Nejde jednoduše o to, že by klasické osvícenské hodnoty byly ve své ryzí podobě uchovávány a reprodukovány nakonec pouze v poslední z nich, zatímco trh a stát na ně působí destruktivním způsobem z pozic neosobních mechanismů ziskového kalkulu a moci. Taková představa je poněkud krátkozrakou empirizací známé Habermasovy dichotomie systém vs. životní svět, v níž první má tendenci kolonizovat druhé – a na kterou se Wuthnow ve svém úvodu výslovně odvolává. Jakým způsobem taková kolonizace probíhá, ptá se Wuthnow, a ihned odpovídá: „V zásadě skrze širší rozpínání norem dominantních v těchto sférách jednání.“ Wuthnow považuje za takové normy „byrokratizaci“, jež náleží ke státu; a „instrumentalitu a technickou výkonnost (*efficiency*)“, jež přisuzuje trhu (tamtéž: 14n).

Wuthnow tak navazuje na tezi delegitimizace klíčových moderních institucí (trhu a státu), které – podle této teze – historicky dospěly k vlastnímu hodnotovému vyprázdňení. To znamená, že nahrazují hodnotově založenou legitimitu obhajobou politicko-ekonomického systému skrze neosobní normy zaměřené na výkon. Jednoduše řečeno, za legitimní se považuje rovnou už to, co funguje podle vlastních kritérií výkonnosti. Takovéto okleštěné „legitimizaci skrze fungování“<sup>41</sup> chybí transcendentní rozměr: způsoby fungování institucí již nelze snadno poměřovat a hájit univerzálními hodnotami jako spravedlnost, solidarita nebo emancipace.

Představa delegitimizace je napojena na starší diskusi o konci ideologie z počátku druhé poloviny 20. století. S jistým historickým odstupem však seznáváme, že vysvětluje zkušenost tržně-ekonomického a správně-politického jednání pouze částečně a za diagnózu doby ji lze brát jen s velkou rezervou. Přinejmenším vzestup neoliberalismu, politicko-ekonomické režimní změny ve střední a východní Evropě a nakonec i spor o hodnotu státu v procesu evropského sjednocování v posledních desetiletích poněkud nabouraly její empirickou přesvědčivost, třebaže snad neoslabilly legitimizační účinky formální a instrumentální racionality ve vztahu k trhu a státu.

I když přijmeme Habermasovu představu, že základní sociální interakce a vztahy ve sférách ekonomiky a byrokracie či práva jsou nakonec vždy zprostředkovány neosobními médii peněz a moci, ještě z toho nevyplývá, že musíme být slepí k hodnotovému či ideologickému zakotvení těchto sfér načrtnutému výše. Obhájci tržní ekonomiky a právního státu se dnes odvolávají ke zkušenosti individuální svobody, rovnosti a základní spravedlnosti stejně snadno jako obhájci občanské společnosti – navíc s nadějí, že rovněž jejich apel bude vyslyšen. Mohou se spolehnout, že všichni ještě neprohlédli rozdíl mezi negativní a pozitivní svobodou,

případně mezi formální a skutečnou rovností natolik, aby jim hodnotově založená obhajoba trhu a právního státu zněla úplně scestně. Mohou u lidí, na něž apelují, nadále počítat s vědomím, jež jejich odpůrci považují za falešné. Mohou zkrátka počítat s tím, že lidé přece jen někdy mají pocit, že v tržních transakcích zažívají zkušenost individuální svobody a elementární spravedlnosti, případně že zažívají zkušenost rovnosti, stane-li se, že jim díky formálním pravidlům úřad přizná nárok, který by jim jinak daleko mocnější nebo bohatší soupeř rád odebral. A právě v obdobích, v nichž se klasické ideové konflikty (dříve jakoby přechodně uložené do stavu latence či překryté manifestním společenským konsensem) stávají znovu otevřenými spory o hodnoty, dostává taková zkušenost politický či ideologický význam.

Poté co Wuthnow přijme redukci státu na byrokracii a trhu na účelovou racionalitu a produktivitu, dochází k vlastní formulaci pointy kolonizačního schématu: „Obě tendence [tj. byrokratizace a zaměření na instrumentální racionalitu a výkon – pozn. RM] se zdají zesilovat, přičemž prostupují životní světy, v nichž lidé žijí, a formují způsoby, jakými přemýšlejí o kolektivních hodnotách“ (tamtéž: 15). Životními světy se tu zřejmě rozumí sítě neformálních či přátelských vazeb a zejména veřejného sdružování.<sup>2</sup> Namísto abychom v nich sledovali cíle vzájemného pochopení a solidarity, slouží nám jako instrumentální nástroje dosahování strategických cílů, jež stanoví jako hlavní kritérium společného jednání efektivitu nákladů vzhledem k výsledkům. Na druhé straně empatie, zaujatá péče o bližní, nezištná pomoc a starost o kvalitu života jsou čím dál více vyhrazeny pro stále užší pole nejintimnějších vztahů.

Mluví-li tedy Wuthnow o hodnotové erozi, má na mysli především ony „kolektivní hodnoty“ – jež pro něj nejsou jednoduše kolektivně sdílenými hodnotami, nýbrž hodnotami, které oceňují nezištné sociální vazby vzájemnosti a altruismu. Takto formulovaná kolonizační teze představuje spor neosobních systémů a životního světa zároveň jako konflikt dvou druhů hodnot: individuálních a individualizujících na jedné straně, kolektivních a kolektivizujících na straně druhé. Organizovaný občanský sektor – s neziskovou nevládní organizací coby vrcholnou institucionální reprezentací – již není s to kultivovat hodnoty, na něž se odvolávají jeho vlastní legitimizace. Povaha jeho vnitřní organizace spíše ladí s individuálními a individualizujícími hodnotami, ale hlavně vyhovuje imperativům výkonnosti a efektivnosti, podléhá logice instrumentální a funkcionální racionality. Taková je konečná Wuthnowova diagnóza.

Ve Wuthnowově schématu tedy nejde pouze o erozi hodnot na úkor odosobněných normativních mechanismů. Jde také o to, že do sféry komunálních či občanských vztahů pronikají *redukované interpretace* hodnot z prostředí, jež se řídí jinými pravidly: individualismus je méně osobní odpovědností a více egoismem, rovnost je méně příležitostí či přímo výzvou k aktivitě a více pasivním nárokem. Spravedlnost pak je nejlépe zajištěna otevřeným tržním prostředím, případně expertním systémem práva a soudnictví, zatímco solidarita nachází svůj vrcholný výraz v redistributivních mechanismech sociálního státu. „Redukovaná modernita“<sup>3</sup> založená na dominanci systémové racionality ztrácí v tomto schématu svůj vyvažující a kultivující protipól, který bychom měli hledat v nezprostředkovaných komunálních vztazích občanské společnosti.

Onu „rostoucí dominanci státu a trhu“ je tedy třeba chápat uvážlivěji než jako onu oblíbenou tezi o postupující etatizaci a komodifikaci čím dál širšího pole lidského jednání a mezilidských vztahů. Nejde jednoduše o mechanickou rozpínavost dvou sektorů (státu a trhu) na úkor třetího (občanského či dobrovolnického). Pokusím se v následujícím textu ukázat, že

*potíže s legitimizací občanského sektoru coby sféry produkce alternativních hodnot, jak o nich pojednává Wuthnow, nejsou ani tak důsledkem expanze trhu a byrokratické moci, nýbrž spíše důsledkem expanze občanského sektoru samotného.*

K takto vytčenému cíli může dobře dovést cesta sociologické analýzy některých zásadních příčin i důsledků profesionalizace občanského sektoru. To je způsob, jenž mimo jiné sesune obecné teoretické diagnózy na úroveň popisu konkrétních trendů v organizačním i individuálním jednání reprezentací občanského sektoru. Tato výkladová perspektiva však nemůže zcela minout ani proměnu okolí – politického, ekonomického, sociálního, kulturního –, ve kterém se občanský sektor rozvíjí. Vydáme-li se po ní, dostojíme nakonec i požadavku Wuthnowa samotného, jenž tvrdí, že „zatímco může být pravda, že instrumentální racionalita je všepromikající tendencí, jež ovlivňuje veřejnou sféru ve všech ohledech, my bychom rádi věděli, zda specifické změny v roli státu a trhu vedou k rozpoznatelným rozdílům v utváření veřejné sféry“ (tamtéž).

### **Od aktivizovaných profesionálů k profesionálním aktivistům**

Jeden z prvních pokusů o analýzu profesionalizace občanského aktivismu najdeme u amerických autorů Johna D. Mc Carthyho a Meyera N. Zalda (Mc Carthy a Zald 1973). Píší svou studii v době a prostředí, které přinesly významné proměny v povaze a způsobech organizace občanských iniciativ a připravovaly půdu pro znovuoživení klasického pojmu občanská společnost. Právě v začátku sedmdesátých let dostává občanský sektor rysy, které jsou pro něj charakteristické dodnes. V západních liberálních demokraciích se etabluje instituce neziskové organizace jako jedna z vrcholných reprezentací občanské společnosti. Pokusím se doložit, že již zároveň s tím nabírá a začíná vykazovat některá vnitřní dilemata, jež o dvacet let později vzbudila kritickou pozornost Wuthnowa a jeho spoluautorů, že tato dilemata jsou inherentní součástí takto institucionalizovaného občanského sektoru a že jejich projevy sílí s jeho růstem a politickým vlivem – nejsou tedy důsledkem jeho úpadku.

Šedesátá léta minulého století vyslala v západním světě do následujících dekád generaci, která reprezentovala svým způsobem nový druh veřejného aktivismu. Občanský byla tato generace zformovaná mediální (tj. především obrazovou a masovou) kulturou, masivním rozšířením přístupu k vyššímu vzdělání při relativní rigiditě pracovního trhu a liberálnějšími formami rodinné výchovy, jež přinesla uspíšenou mentální a osobnostní nezávislost na rodičích, zatímco existenční či materiální závislost se spíše prodlužovala. Uvedené sociálně kulturní změny zasáhly různé sociální skupiny a vrstvy v různé míře, v každém případě však ovlivnily právě ty, které nadále určovaly povahu občanského aktivismu, tedy především vzdělaných městských středních tříd. Taková změna měla samozřejmě řadu důsledků. Mezi jinými přinesla do mladé generace pocit politické a sociální kompetence, doprovázený zkušeností omezených možností je uplatnit, na čemž se dobře uchytil étos radikální alternativy a nedůvěry v autority všeho druhu. Studentské revolty z konce šedesátých let byly pak nejviditelnějším projevem takto nashromážděných frustrací.

V první polovině sedmdesátých let však již McCarthy a Zald pozorují a popisují následující fázi tohoto druhu aktivismu, respektive jedno z jeho vyústění. To je období, ve kterém se nejružnější variace sociálních hnutí – práva menšin, feminismus, ekologie, mírové hnutí atd. – stávají

stále méně především myšlenkovými proudy (třebaže dobře artikulovanými), jež o sobě dávají vědět sice dramatickým způsobem, ale spíše epizodicky (demonstracemi, happeningy, peticemi, prohlášeními mediálních osobností, intelektuální produkcí apod.), a stále více nacházejí své reprezentace v různých formách kontinuální organizované činnosti.

Tento posun můžeme považovat za jistý zlom, jenž mj. jiné vedl uvedené autory k tomu, aby zaměřili svou pozornost na sociální a materiální zdroje existence a činnosti organizovaných sociálních hnutí, namísto jejich ideologického profilu. Podařilo se jim tak mimo jiné zachytit podstatnou proměnu v povaze občanského aktivismu, jež představuje jeden z výrazných mezníků formování profesionalizovaného občanského sektoru, jak jej známe dnes. Sledují posun od difúzních sociálních hnutí, jež *přitahují* profesionály (odborně vzdělané střední vrstvy), k jejich organizovaným formám, které se vnitřně profesionalizují do té míry, že pro svůj chod profesionály *vyžadují*, čímž mění svou povahu natolik, že jsou to nakonec „spíše profesionální kompetence než široký občanský aktivismus, co tyto organizace charakterizuje“ (tamtéž: 22). Na jednom pólu tohoto vývojového modelu stojí občanská aktivita jako *alternativa* k profesnímu životu, na druhém pak občanská aktivita jako *naplnění* profesního života.

Podobně jako Frank Parkin ve své studii o sociálních zdrojích radikálních revolt konce šedesátých let v Británii (Parkin 1968), také McCarthy se Zaldem upozorňují na skutečnost, že rezervoár veřejně aktivních lidí je třeba hledat především mezi určitými segmenty vzdělaných a materiálně relativně zajištěných středních tříd. Vycházejí tedy z „vazby mezi členskou participací a sociálním statutem“ a s odvoláním na řadu dalších empirických studií dokládají, že „vyšší vzdělanostní a příjmové skupiny jsou těžce nadreprezentovány v organizacích, které sledují ‚veřejně prospěšné‘ cíle“ (McCarthy a Zald 1973: 8 a 9). Důvod k nadreprezentaci středních vrstev však nevidí v jejich vyšší morální uvědomělosti nebo občanské odpovědnosti. Jak říká paradigma mobilizace zdrojů, jehož jsou vrcholnými reprezentanty, zdůrazňují spíše finanční jistotu a větší volnost v nakládání s časem, které zvýhodňují tyto vrstvy oproti vrstvám nižším. „Nerovné disponování takovými zdroji v rámci třídní struktury,“ říkají, „bude významně ovlivňovat míru participace, vedle motivace a rozhledu“ (tamtéž: 7). Patří sem samozřejmě i studentstvo, zejména univerzitní, jehož valná část tyto charakteristiky splňuje alespoň zástupně, tj. pochází z materiálně zajištěných rodin. Především studentstvo pak disponuje onou zvýšenou možností nakládat se svým časem mimo souřadnice určené institucionálními požadavky, zejména stálým zaměstnáním a péčí o rodinu.

Mohlo by se tedy zdát, že McCarthy a Zald se s dvacetiletým předstihem dostávají do rozporu s Wuthnowem, jenž tvrdí, že „účinky rostoucí míry vzdělanosti a profesionalizace na dobrovolnický sektor nejsou zdaleka tak jednoznačné. Ačkoliv většina studií individuálního dobrovolnictví naznačuje, že participace v práci dobrovolnických sdružení je běžnější mezi lépe vzdělanými a specializovanými odborníky (*professionals*) než mezi příslušníky nižších vrstev, neznamená to ještě nutně, že dobrovolnictví bude růst společně s růstem vyššího vzdělání a profesionalizace“ (Wuthnow 1991b: 294). V tomto bodě se však výše uvedení autoři s Wuthnowem nakonec shodnou. Nadreprezentace vzdělaných středních vrstev je pouze relativní číslo: poměřuje jejich podíl mezi veřejně aktivními, nikoli podíl veřejně aktivních mezi středostavovskými vzdělanci. Rozdíly v konečné diagnóze vyplývají spíše z rozdílnosti analytických perspektiv, skrze něž občanskou participaci popisují. Jednoduše řečeno:

zatímco McCarthy se Zaldem se zaměřují na míru a zdroje institucionalizovaného aktivismu, Wuthnow se ptá po míře a zdrojích jeho občanskosti: kolik z občanského étosu ještě nese. Pro McCarthyho a Zalda je ve hře především skutečnost, že relativně nové organizační formy občanských iniciativ umožňují vyšší efektivitu činnosti při nižších *lidských* zdrojích. V první polovině sedmdesátých let již reflektují proměnu, kterou zde sledujeme, když říkají, že „naše společnost blahobytu neplodí širší zásobu středostavovských občanů, kteří jsou potenciálními organizovanými participanty [...], ale přesto zde zůstává zdání mohutnějšího sociálního aktivismu“ (McCarthy a Zald 1973: 8).

V tomto kontextu sledují posun podpory od lokálních difúzních nebo jednorázových občanských aktivit k národním a mezinárodním monofunkčním organizacím podporovaným ze „vzdálených zdrojů“. Ukazují přitom, že tento posun je důležitou součástí a motorem profesionalizace občanského sektoru. Podporuje formování specializovaných, výkonných a permanentních organizací, jež mohou zůstat odpoutány od sociální podpory prostředí, v němž působí – třebaže o takovou podporu zpravidla stojí a často se jim jí dostává. „Vnější finanční podpora zajisté vede k tomu, že členství v klasickém smyslu se stává téměř zbytečným. Vnější financování umožňuje vůdčím aktivistům nahradit dobrovolnickou sílu [...] placenými zaměstnanci, vybranými podle kritérií kvalifikace a zkušeností“ (tamtéž: 18). Z druhé strany se kvalifikovanost a zkušenost zúčastněných jeví „vzdáleným zdrojům“ jako větší záruka účelného vynaložení jejich prostředků než entuziasmus aktivistů a podpora klientské skupiny. Veřejná prospěšnost projektu je ostatně již pojištěna jeho zarámováním do vhodného a nepochybného ideového schématu (viz dále) – nemusí být tedy již více testována „na místě“. Takové ideové rámce se odrážejí ve stanovách organizací a neustále se pilují v různorodých žádostech o podporu od „vzdálených dárců“. Jsou s to apelovat na „vzdálené zdroje“ a jako takové představují nedílnou součást utváření identity občanského sektoru v podobě neziskových organizací.

Tímto způsobem zmínění autoři vysvětlují, jak je možné, že občanský sektor vykazuje rostoucí vitalitu, zatímco se nijak dramaticky nezvyšuje podíl těch, kteří jej uvádějí v život. Identifikují dva základní důvody tohoto zdánlivě paradoxního vývoje, přičemž oba jsou vzájemně spjaté a každý z nich svým způsobem přispívá jak k nižší míře aktivní občanské participace, tak i k rostoucí veřejné viditelnosti a vlivu občanských sdružení: prvním je změna financování občanských aktivit a druhým právě jejich vnitřní profesionalizace. Tyto posuny v povaze fungování občanského aktivismu jsou podníceny zejména dvěma okolnostmi, opět vzájemně spjatými. První je silící pozice masových médií coby prostředku politické a občanské komunikace, druhou pak zvýšená politická citlivost radikální generace šedesátých let. Řečeno ve zkratce, mediální komunikace politicky senzitivních občanů re-orientuje jejich zájem od lokálních nepolitických iniciativ k politicky relevantním tématům v kontextu národního státu.

Lze oprávněně namítnout, že McCarthy a Zald berou svůj model profesionalizace občanského sektoru ze specifické situace radikalizovaných sociálních hnutí ve Spojených státech koncem šedesátých let. Tento model jistě neplatí ve všech detailech stejně pro jiné kontexty vývoje občanského sektoru. Přece jen však vystihuje jak některé obecnější vzorce profesionalizace bez ohledu na jejich sociálně historické prostředí (vazba mezi způsobem financování a utvářením profesionalizovaných organizací), tak i některé sdílené prvky v historickém vývo-



ji občanského sektoru západních liberálních demokraciích (politizace občanského sektoru od 70. let 20. století).<sup>4</sup> V dalším výkladu tedy vyjdeme z tohoto rámce a v následujících částech se budeme blíže věnovat nejprve vlivu způsobu financování a později politizace občanských aktivit na jejich profesionalizaci.

### Logika potřeb vs. logika příležitostí

Mluví-li McCarthy a Zald o tom, že organizovaný aktivismus počátku sedmdesátých let je čím dál více závislý na financování ze „vzdálených zdrojů“, nejde pouze o rostoucí podíl financování občanských aktivit z velkých centralizovaných nadačních či státních fondů, nýbrž také o to, že se mění nasměrování individuálních a soukromých darů. „Je prokázáno, že s růstem příjmu přispívají občané organizacím vzdálenějším od své vlastní osobní zkušenosti“ (tamtéž: 9). Mění se tedy jak míra, tak zejména i formy filantropie. S početnější střední třídou roste podíl těch, kteří si mohou dovolit participovat v občanských aktivitách skrze jejich finanční podporu – což je ve Spojených státech zcela legitimní způsob účasti na veřejném životě. Ani McCarthyho se Zaldem nenapadne stavět tento způsob podpory do kontrastu s aktivní prací v terénu jako participaci jiného řádu, nebo dokonce jako kompenzaci za tu „pravou“ participaci. Ale hlavně již nejsou přednostním předmětem finanční podpory aktivity v bezprostředním okolí těch, kteří je podporují. Také u individuálních dárců dostávají častěji přednost organizace, které neomezují svou působnost na jednu lokalitu, nýbrž operují celonárodně, pokud ne rovnou mezinárodně – a zároveň organizace odlišné jak od lokálních obecných sdružení občanů s různorodou agendou (tj. bez jednoznačnějšího tematického profilu), tak i od jednorázových iniciativ formovaných za účelem vyřešení specifického konkrétního problému.

Dostatečně obecná a pokud možno politicky zřetelná ideová profilace se ukazuje jako důležitá podmínka pro případné etablování občanské iniciativy coby stabilní organizace s kontinuální agendou. Taková profilace přišla s tím, že se relativně nový typ organizace (NGO) často takřikajíc přirozeně napojoval na existující ideové proudy kultivované v rámci sociálních hnutí nebo z těchto proudů vyrůstal. Ideové zakotvení zajišťuje tematickou čitelnost organizace a zároveň umožňuje nepřetržitě naplňovat vlastní agendu. Podaří-li se vyřešit jeden konkrétní problém, najde se hned řada dalších podobného druhu, u nichž lze navíc uplatnit zkušenost získanou dříve. V toquevillovské klasické představě využila občanská iniciativa za zřízení místní knihovny již existující difúzní síť vlivných a příčinnivých jednotlivců, spolků a potenciálních finančních dárců – a po dosažení cíle spočinuli její představitelé opět v klidu profesního a rodinného soukromí. Naopak monofunkční organizace není s úkolem nikdy hotova (na rozdíl od jednorázových iniciativ) a je neustále zaměstnána (na rozdíl od difúzních občanských sítí): její typickou misí není zřízení místní knihovny, nýbrž soustavná péče o svobodné šíření informací a přístup ke vzdělání.

Součástí občanské kompetence se tak stává i schopnost dostatečně zobecnit vlastní misi v politickém jazyce lidských práv (menšinových, ženských, dětských apod.), sociální inkluze, ochrany životního prostředí, regionálního rozvoje atd. To je důležité tím více, že „je do stále větší míry možné, aby finanční podpora organizace byla zcela oddělena od těch, o nichž lze předpokládat, že budou těžit z její činnosti“ (tamtéž: 18). Na „vzdálené zdroje“ platí jazyk,

jenž je vyvázán z vazby na jeden konkrétní problematický případ, navíc třeba nejasného politického statusu. Vyžaduje se kreativní jazyk, jenž dokáže odhalovat výzvy a problémy, které nemusí být na první pohled patrné. McCarthy a Zald očekávají, že „definice nespravedlností budou expandovat, aby vyhověly dosažitelným finančním a lidským zdrojům“ (tamtéž: 23). Připomínají přitom zřejmou souvislost mezi centralizací finančních zdrojů, z nichž mohou organizace občanského sektoru čerpat, a silícími vztahy konkurence mezi těmito organizacemi samotnými. „Jestliže jsou k dispozici vysoké částky peněz, potom se definice problému stává strategií pro soutěž o tyto zdroje – a lze očekávat stále sofistikovanější pokusy o definice problémů“ (tamtéž).

Součástí konkurenčního boje o zdroje však není pouze aktivní vyhledávání problémových oblastí, které zasluhují intervenci, již mohou poskytnout občanské iniciativy. Na tomto poli je mocným nástrojem dominantní diskurz práv, k němuž se vrátíme později. Jde ale také o to, že občanské iniciativy, jejichž činnost je závislá na vnějších „vzdálených“ a centralizovaných zdrojích, se v podstatném ohledu vzdávají plné vlády nad stanovením vlastních cílů a způsobů jejich dosahování. Sponzorské priority stanovuje zdroj, nikoli uživatel prostředků. Tyto priority samozřejmě může určit v přímé spolupráci s reprezentacemi občanského sektoru – a zpravidla tomu tak je, ať už mluvíme o státních nadacích jako jsou americké *National Endowment for Democracy* či *USAID*, soukromých nadacích, jako je Sorosova nebo Mottova, případně programech Evropské unie typu *Phare*. I tento postup však vyžaduje přinejmenším selekci občanských elit, které reprezentují sektor v kontaktu se sponzorskou institucí. Od nich se čeká, že poskytnou expertní znalost, který druh projektů či organizací je obecně prospěšnější než jiný (při stanovení obecných priorit) či které konkrétní projekty či organizace zasluhují vzhledem k prioritám finanční podporu (při konečné redistribuci zdrojů).

Návyk a kompetence politicko-expertního odhadu se pod tímto tlakem snadno šíří v sektoru jako celku. To znamená, že se stává součástí občanského vědomí aktivistů závislých na těchto zdrojích a zároveň součástí jejich strategických úvah. Raději přizpůsobí svůj projekt očekáváním sponzorů a centrálním reprezentantům občanského sektoru, aby zvýšili šance na podporu (třeba s úvahou, že se jim vlastní představy podaří do řešení projektu postupně vpašovat anebo alespoň získají čas na jinou příležitost), než aby se úplně vzdali aktivní obecně prospěšné činnosti. V každém případě však systém „vzdáleného financování“, na němž je dnes rozvoj neziskového sektoru závislý, protěžeje ve strategických úvahách aktivistů *logiku příležitosti nad logikou potřeb*. Druhou stranou věci je kultivace návyku a schopnosti zasazovat vlastní občanskou zkušenost do obecnějších rámců obecně prospěšnosti a takto také snadněji vnímat svou aktivitu jako politicky relevantní. I k tomuto tématu se vrátíme později. Nyní pouze poznamenejme, že čím důkladněji habitus obecně a politické kontextualizace vlastních aktivit pronikne do vědomí a činnosti aktivistů, tím snáze se může stát, že jim nabízené příležitosti splynou s jejich definicemi občanských potřeb. Aktivita omezené přílišnou jedinečností problému a specifičností místa, ve kterých problém vzniká, ztrácí prioritní postavení v preferencích vzdálených zdrojů – anebo se přímo vystavují podezření z občanského egoismu.<sup>5</sup>

Prosazování logiky příležitosti nad logikou potřeb je druhou stranou institucionální proměny veřejného aktivismu *od polyfunkčních občanských sdružení k monofunkčním neziskovým organizacím*. Profesionalizace vede ke specializaci nejen na úrovni pozic uvnitř organizací, nýbrž také na úrovni organizací samotných. Profesionální důvěryhodnost organizace se



mimo jiné odvozuje z přesně vymezeného pole činnosti, v níž uplatňuje své expertní zdroje či zázemí. Jen tak může být konkurenceschopná v soupeření o zdroje. Takto se mohlo stát, že „ačkoliv příliv státních dotací obecně zmnožil programy občanských sdružení v těch společnostech, v nichž jsou takové fondy k dispozici, typickým výsledkem byla spíše rostoucí konkurence mezi neziskovými organizacemi o nedostatkové zdroje a sevrěnější smluvní vazby, jež nutí neziskové organizace sledovat úzce definované cíle“ (Wuthnow 1991b: 298).

### Zrození sektoru: problém identity

Mc Carthy a Zald tedy dospívají k závěru, že „profesionální sociální hnutí je běžnou formou současných hnutí a představuje příkrý odklon od klasického modelu“ (tamtéž: 20). Identifikují přitom jeden z výrazných zdrojů profesionalizace organizací sociálních hnutí v proměně alokace zdrojů. Předchází model občanského aktivismu šedesátých let vykazoval hlavní zdroj v rostoucím disponibilním čase příslušníků středních tříd (a studentstva), jenž mohou využít k *epizodické* podpoře občanských iniciativ. Nová sociální hnutí naproti tomu od sedmdesátých let čím dál výrazněji udržují *stabilní* organizační strukturu především díky finančním zdrojům, jež teprve vytvářejí „volný čas“ pro ty, kteří si nemusejí vydělávat jinde. Tím se mění i vzorce vnitřní organizace, neboť „změněné způsoby financování [...] jsou doprovázeny změnou ve struktuře zaměstnaneckých kariér a kariérových aspirací, jež usnadňují stabilizaci zaměstnanecké základny sociálních hnutí“ (tamtéž: 13). Ustavuje se tak napětí, jež se stává inherentní a takřka konstitutivní součástí organizovaného občanského sektoru: napětí, jež plyne ze vztahu mezi profesionály a dobrovolníky.

Sám o sobě není vztah a případně ani napětí mezi dobrovolníky a profesionály ničím novým. Když Barry D. Karl (1998) popisuje vztahy mezi dobrovolníky a profesionály ve sféře občanských iniciativ, bere si mimo jiné za příklad proměnu ženských sociálních spolků z první poloviny dvacátého století v současné profesionalizované agentury sociálních služeb.<sup>6</sup> Ukazuje přitom, že ženy z vyšších sociálních vrstev, které především byly skrze tyto spolky veřejně činné, byly sice většinou již obecně vzdělané, ovšem sociální péče byla jejich jediným (neplaceným) zaměstnáním mimo péči o rodinu. Jejich veřejné angažmá zůstávalo jistou formou charity, nikoli realizací jejich profesionálních kompetencí. Jejich třídní status (zajisté odvozený od postavení manželů), jehož součástí byly správné kontakty i sociální konzervatismus, jim však umožňoval vcelku bezproblémovou spolupráci s institucemi a etablovanými odborníky v oblastech jejich činnosti: lékaři, právníky, učitelé a rodiče se profesí sociálních pracovníků (Karl 1998: 251). Občanská odpovědnost byla součástí jejich sociálního statusu, nikoli ještě jeho zdrojem – k tomu poskytuje podmínky až etablovaný občanský sektor historicky nového typu.

V neziskových organizacích nového typu zaměřených na sociální a právní služby se „ženy, jež byly tradičně dobrovolnicemi, staly novými profesionálkami, které převzaly správu sociální změny do svých rukou“ (tamtéž). Tyto organizace se tak samozřejmě zcela nevzdaly spolupráce s podobně zaměřenými institucemi státní či místní administrativy, případně ziskově orientovanými poskytovateli příbuzných nebo návazných služeb. Získaly nicméně daleko větší autonomii, jež posiluje profesionalizaci a sama je profesionalizací posilována. Uvidíme dále, že vztah neziskové sféry ke sféře státní a tržně orientované tak nabývá rozporné pova-

hy spolupráce a zároveň permanentního napětí či konfliktu. Profesionalizované organizace a jejich členky již odvozují své poslání a roli méně z étosu stavovsky prikazované péče a odpovědnosti za komunitu a více z profesionálních kompetencí, jež mohou nabídnout. Součástí jejich identity se stává mimo jiné *alternativa* ke způsobům, jak se s problémem jejich zájmu vypořádávají státní a ziskově orientované instituce.

Problém vztahu mezi dobrovolníky a profesionálkami tím ovšem nemizí, jen se přesouvá dovnitř občanského sektoru samotného – a přináší s sebou i napětí a konflikty, třebaže jiné povahy než vztahy neziskových organizací ke státu a trhu. „Když dobrovolníci vstupují do profesionalizovaného pole aktivit, stává se jejich vztah k profesionálkám tohoto pole problematickým, jestliže se chápou jako rovni či nadřazení profesionálkám, které řídí jejich práci. [...] Rozdíl mezi profesionalizovanými sociálními službami a konáním dobra uvědomělymi dobrovolníky vstoupil do středu pozornosti jako dominantní model vztahu mezi profesionálkami a dobrovolníky a začal oddělovat vědomosti a školení od dobročinnosti“ (Karl 1998: 249). Ke vztahu a napětí mezi professionalismem a dobrovolnictvím se vrátíme na konci statě.

Uvedený příklad zároveň vystihuje způsob, kterým se profesionalizace občanských aktivit podílí na utváření smyslu pro sektorové hranice. Nejen že „máme jiné motivace“, nýbrž jsme také schopné „dělat věci jiným způsobem“ – obojí zpravidla řečeno s nárokem na nadřazený status, „hodnotnější motivace“ a „lepší způsobem“. Součástí identity neziskového či občanského sektoru je obojí způsob legitimizace. Za pozornost tak stojí nejen případy, ve kterých rozdílný důraz na jeden z nich rozděluje aktéry občanského sektoru samotné, nýbrž také skutečnost, že oba mohou být užívány jedněmi a těmi samými organizacemi či lidmi – podle situace, publika, sledovaného zájmu. Strategické užívání jednoho nebo druhého způsobu legitimizace vlastní činnosti však netřeba nutně chápat jako pokrytectví. Jejich rozdílnost ještě nezakládá logickou či empirickou neslučitelnost. Do legitimizačního rezervoáru třetího sektoru patří oba, chce-li si tento sektor stále nárokovat i přídomek občanský.

McCarthy a Zald poukazují na ještě další zdroj utváření sektorové identity, jenž tentokrát vychází z vnitřního vývoje profesionalizovaných občanských aktivit. Jak bylo řečeno výše, nové způsoby alokace zdrojů, tj. především financování, umožnily stabilizaci prostředí sociálních hnutí skrze ustavení formálních organizací s profesionalizovanou (tj. placenou) zaměstnaneckou základnou. Tím se nejen vytváří zásobárna „volného času“, jež je k dispozici práci pro věc. Formuje se tak zároveň nabídka příležitostí pro osobní kariéry uvnitř sociálních hnutí. „Tyto kariéry jsou závislé na organizačních příležitostech, na stabilitě institucionální základny sociálních hnutí (*social movement industry*) a na existenci konkrétních organizací“ (McCarthy a Zald 1973: 23). Lépe by bylo říci: každý z těchto předpokladů profesionálních kariér zároveň podmiňuje druhý.

Možností profesionální kariéry se nejčastěji rozumí postup po hierarchickém žebříčku pozic, které formalizované profesionální organizace zpravidla nabízejí. Profesionalizace a doprovodná byrokratizace však zdaleka neprobíhají v organizacích občanského sektoru bez povšimnutí. Partnerský vztah, spolupráce, rovnostářství či vnitřní demokracie zůstávají součástí normativní identity neziskových a nevládních organizací. Představují ten druh vztahů, které lze od činnosti v nich legitimně očekávat, čímž se zvyšuje citlivost aktérů občanského sektoru právě vůči znakům hierarchické byrokratizace jejich prostředí. Taková očekávání působí jako kulturní kódy, jež se stávají tím silnější výzvou k sebereflexi, čím

více jsou ohroženy tlaky efektivního fungování profesionalizované organizace. Catherine Alter (1998) to dokumentuje na příkladu feministických neziskových organizací,<sup>7</sup> když je představuje jako „organizační formy, které umožňují neziskovým aktivitám přizpůsobit se vnitřním a vnějším silám, a přesto zůstat v souladu s hodnotami a ideologií, ze kterých vzešly“ (Alter 1998: 262).

Také Alter připomíná hrozbu, již rovnostářskému étosu přináší profesionalizace a s ní spojená specializace funkcí uvnitř organizace: „čím více zaujímají členky organizace různé role s rozdílnými funkcemi a úkoly, tím je pravděpodobnější, že se utvoří statusové rozdíly a že ty, které se ocitnou v pozici kontroly, získají více moci a autority“ (tamtéž). Stěžejní podmínkou pro udržení vnitřní demokracie v takových organizacích je pro ni „ideologická oddanost“ vlastní věci (tamtéž: 270). To je ovšem teze, která nedohlédne důsledků toho, co tvrdí. Každý guerrilový vůdce hodný toho jména ví, že revoluce vyžaduje s přesvědčením i řád a disciplínu, aby byla úspěšná. Hlavně ale Alter nebere v úvahu, že kombinace neformálních vztahů a ambiciózních cílů vytváří prostředí, v němž vůdčí osoby snadno nabudou vlivu a autority, jež by jim formálně organizovaná struktura neumožnila. Udrží-li si přesto taková aktivita onu obezřetnost, o níž byla řeč výše, vzrůstají naopak vnitřní tlaky na formalizaci struktury a přesnější vymezení pozic, úkolů a pravomocí.

Formalizovaná hierarchická struktura pozic však není jedinou oporou pro možnost organizačních kariér. Ve hře jsou také – a možná především, mluvíme-li o prostředí neziskových organizací – subtilnější mechanismy vzestupu uvnitř organizace. Organizačně sevřené prostředí vede nezadržitelně k vzájemnému poměřování: která práce je důležitější než jiná, kdo dělá pouze organizační servis a kdo stanovuje strategii jednání, kdo může mluvit jménem organizace v médiích, kdo ji bude reprezentovat na mezinárodní konferenci, kdo má více publikací a jaké jsou kvality nebo účinky, kdo může jednat s partnerskými institucemi, s kým naopak chtějí jednat zástupci těchto institucí – a kdo si tedy zaslouží, abychom mu zajistili více času pro organizaci peněžitou odměnou. Nakonec i některá ziskově zaměřená odvětví (marketing, design, public relations) přišla na to, že rozvolněná formální struktura organizace může mít silnější motivační účinek než vidina možného postupu po hierarchickém žebříku pozic. Utváří se tak specifické chápání profesionalismu a zároveň se tím posiluje vazba mezi úspěšností či oceněním na jedné straně a identifikace s organizací či sektorem na straně druhé.

### **Mezi – spolu – proti sobě: občanský sektor vs. trh a stát**

Indikátorem utváření relativně jednotného sektorového prostředí je i rostoucí mobilita osob, jež mohou v různých organizacích uplatnit tutéž zkušenost. I v tomto ohledu je vznik občanského sektoru podpořen jeho profesionalizací, mezi jejíž poznávací znaky patří – mimo například specializace činnosti, odbornost, peněžní ohodnocení – také standardizace určité činnosti, tj. předpoklad, že určitá činnost má relativně přesně stanovená kritéria vlastní kvality. Standardizace potom umožňuje, že specifickou profesionalizovanou činnost (právní poradenství, práci s médii, propagaci, ekologické expertízy, sociologické analýzy, vzdělávání dospělých atd.) lze vykonávat do značné míry bez ohledu na konkrétní sociální a organizační kontext, tedy s jinými lidmi a v jiné organizaci. S růstem počtu profesionalizovaných aktivit v rámci občanského sektoru tak roste jeho vnitřní prostupnost. Lze snáze působit ve více

organizacích najednou, pokud uplatňují stejná kritéria výkonnosti a stejný způsob práce. Nebo je možné snáze přecházet z jedné organizace do druhé. Vztah mezi profesionalizací aktivit a formováním sektorové identity je cirkulární neboli vzájemně posilující. Vyšší mobilita totiž naopak napomáhá sjednocování – tedy ještě solidnější standardizaci – organizačních vzorců, způsobů komunikace a kritérií výkonnosti v rámci celého sektoru.

Zde se ale celá věc trochu komplikuje, neboť standardizace *profesionalizovaných* činností v rámci neziskových nevládních organizací se nemůže zcela odchýlit od standardů, jež pro tyto činnosti platí i v jiných sektorech: v ziskově orientovaných institucích a v institucích státní či místní správy. Samozřejmě stále mezi těmito sektory panuje napětí, rivalita, soupeření o zdroje i uznání. Alternativnost zůstává součástí identity občanských aktivit. Postupující profesionalizace občanského sektoru však zdůrazňuje jinou, symbiotickou rovinu vztahu mezi institucemi různého sektorového zařazení. Na jedné straně je potřeba profesionalizace vyvolána proměnou ve způsobech získávání prostředků, o níž mluví McCarthy a Zald: státní a místní správa je dnes zejména v evropských zemích významným grantovým zdrojem a smluvním partnerem neziskových organizací. Na druhé straně sama profesionalizace podporuje možnosti praktické spolupráce mezi sektory: ke spolupráci je totiž nejen třeba sjednotit například způsoby účetnictví, nýbrž také vzájemně přiblížit kritéria předmětné činnosti.

Expertní zázemí a profesní zkušenost je patrně silnějším zdrojem důvěry vůči neziskovým organizacím ze strany státní či místní správy a nadací než jejich občanský status a nárok na demokratickou participaci. Sjednocování standardů tak vedle profesní dostupnosti neziskového sektoru samotného usnadňuje i profesní mobilitu mezi sektory. Proto už na počátku sedmdesátých let mohli McCarthy a Zald „očekávat pohyb pracovních sil sem a tam mezi občanskými organizacemi, nadacemi a státními institucemi“ (McCarthy a Zald 1973: 24). Pravidelnější spolupráce přispívá ke vzájemnému poznání prostředí v různých sektorech či typech institucí, umožňuje vidět společně zaměřené problémy z více perspektiv (právní, rozpočtové, technologické, sociální, politické atd.), což se stává významným prvkem profesní zkušenosti a zjednodušuje tak profesní mobilitu mezi nimi. Dnes i u nás pozorujeme čím dál častější případy takového pohybu u humanitárních pracovníků, sociálních pracovníků, ekologů, ochránců lidských práv atd., třebaže zatím převážně jedním směrem – z občanského sektoru do státní správy. To je ovšem jen dobrým předpokladem pro ještě těsnější spolupráci mezi těmito sektory.

Občanský sektor je však vázán ke státní či místní správě a ziskově orientovaným organizacím i těsnějším způsobem než jen profesní mobilitou. Když mluví Wuthnow o vzájemných vztazích mezi jednotlivými sektory, zdůrazňuje především „soutěžení a spolupráci, směnu různých zdrojů, různorodé symbolické transakce“ (Wuthnow 1991a: 11). Nedůvěra v politické elity, proměny financování občanského sektoru, institucionální změny v charakteru sociálních hnutí – to jsou okolnosti (zdůrazňované teorií mobilizace zdrojů), které dostaly občanský sektor do pozice možného profesionálního partnera a současně ideového konkurenta státních a ziskově orientovaných institucí. Nejsou to však jediné vlivy, které působí na proměnu občanského sektoru směrem, který zde sledujeme. Další najdeme například v posunech struktury hospodářství anebo v povaze dominantního politického diskurzu: budeme se jim teď věnovat právě v tomto pořadí.

Jeden z „environmentálních“ či makroekonomických důvodů silícího soupeření (ale i spolupráce) mezi ziskově orientovaným a neziskovým sektorem lze hledat v masivní proměně struktury společenské produkce hospodářsky vyspělých zemí v posledních desetiletích – ve prospěch služeb, na úkor tradičního průmyslu a zemědělství (viz Wuthnow 1991b: 293). Pravda, jak Wuthnow vzápětí upozorňuje, zdaleka nejde o celý sektor služeb. Ziskově orientovaný terciární sektor (zde sektor služeb) zmohutněl zejména ve sférách prodeje a marketingu vázaných na materiální produkci, finančních služeb, mediálního a zábavního průmyslu, cestovního ruchu apod. Postupně se však zájem ziskově orientovaných poskytovatelů služeb rozšířil na oblasti, v nichž se vedle individuálních klientů druhou stranou transakce stal (coby zadavatel) stát a v nichž poskytované služby konkurují aktivitám nabízeným subjekty s neziskovým statutem. Jde o oblasti jako je vzdělání, sociální služby, regionální rozvoj, péče o životní prostředí, různé druhy odborného poradenství, rozvojová pomoc, kulturní a informační servis apod.

Právě v těchto oblastech činnosti najdeme nesčetnou řadu příkladů spolupráce i konkurence neziskových a ziskově orientovaných organizací. Jejich symbióza může být pro neziskový sektor posilující, přinejmenším tím, že zvyšuje objem dosažitelných finančních prostředků, ze kterých lze podporovat jeho činnost (například formou subkontraktů). Zároveň má tento vztah ve své rozpornosti vliv na vnitřní povahu a organizaci neziskového sektoru. Aby mohly oba typy organizací účinně spolupracovat, je třeba do nezbytné míry sladit řadu aspektů jejich činnosti, jež by jinak mohly zůstat rozdílné: jde například o základní organizaci práce (například časovou), jazyk, kterým se mluví o předmětu činnosti, kritéria výkonnosti, způsob komunikace a strukturu organizace (s kým mluvit o kterém problému), způsob účetnictví atd. Míra takového sladování odpovídá míře a způsobu spolupráce neziskových a ziskově orientovaných organizací. A i když se ne vždy a ve všem přizpůsobují pouze první druhým, celkově tento směr ovlivňování převažuje.

Na druhé straně skutečnost, že oba typy organizací působí na stejném poli poskytování podobných služeb, vede ke zvýšenému soupeření o zdroje – především veřejné, ale často také soukromé (individuální). Přitom tento druh soupeření může oba druhy institucí ještě sbližovat v ohledu vnitřní organizace a povahy činností a pracovních vztahů v nich. Soupeření na stejném poli a o stejné zdroje může snadno vést k tomu, že „otázky efektivity, praktičnosti, nákladové efektivity, instrumentální racionality a účelnosti ovládají velkou část veřejného diskurzu ohledně kolektivních hodnot“ (tamtéž: 298).

Nemusíme být stejně příkří v soudech jako Paul Dekker, jemuž „se jeví jako čistý podvod označovat etablované neziskovky poskytující služby jádrem občanské společnosti“ (Dekker 2001: 67). Nicméně v ryze praktické rovině činnosti neziskové a na zisk orientované organizace mohou snadno vytvořit jakousi jednotnou frontu, jejíž čelo vlastně nemusí vykazovat z *pohledu klientů* žádné zřetelné rozdíly mezi oběma druhy organizací. Profesionalizované agentury poskytující sociální služby – bez ohledu na svou právní formu – mají tendenci ustavovat ke svým klientům funkčně specifický vztah, na rozdíl od vztahu difúzního,<sup>8</sup> jenž je bližší romantické představě komunální péče, kterou by chtěl v občanském sektoru najít Wuthnow. Funkčně specifický vztah znamená, že klient má vůči agentuře rozsahem sice omezená, avšak poměrně přesně definovaná očekávání, což mu umožňuje účinnější srovnání mezi konkurujícími si agenturami. To je důležité v případech, kdy například státní dotace na sociální

služby pro nevidomé nedostanou neziskové organizace, nýbrž přímo hendikepovaní občané. Kritérium ziskového či neziskového statusu poskytovatele služeb je potom pro klienty relevantní pouze do té míry, do níž se promítá do ceny a kvality služeb. Zřetelné rozlišení mezi institucionálními reprezentanty jednotlivých sektorů, jež je patrné a reprodukováné v právní normě, se nemusí tak výrazně promítat do způsobů organizační činnosti, se kterými mají lidé konkrétní zkušenost. „V teorii se mohou tyto vztahy [mezi sektory] jevit jako ostré konceptuální distinkce, ale v praxi není linie mezi jakýmkoli párem sektorů zdaleka tak ostrá“ (Wuthnow 1991a: 10). To jen zvyšuje potřebu jejich ideově morálního rozlišování.

Dalším z důsledků, ale zároveň i jednou z hnacích sil expanze občanského sektoru je jeho výrazná *politizace*. S tímto konceptem pracuje i Wuthnow, používá jej však ve dvojnásobném významu, přičemž v obou případech se znovu může odvolat k obecnějšímu kontextu Habermasovy teorie proměn pozdně moderní společnosti. Za prvé jím popisuje trend, pro nějž se jinak v odborné literatuře vžil termín *etatizace*. Za druhé jím vystihuje situaci, v níž si občanské aktivity žádají a občas dosahují výraznější politické role coby alternativy ke konvenční politické reprezentaci. Pro téma profesionalizace občanského sektoru je zajímavý především první případ.

V případě *etatizace* jde – vedle přímých intervencí státních autorit – o regulaci stále širších oblastí lidské činnosti stále sofistikovanějšími a komplikovanějšími zákonnými normami či byrokratickými pravidly.<sup>9</sup> Možnost uplatnit regulativní mechanismy státní moci tak proniká hlouběji do sféry rodinných či partnerských vztahů, vzdělávacího systému, pracovních podmínek či podmínek podnikání – a vedle řady dalších oblastí také do podmínek občanského sdružování a občanských aktivit. To má samozřejmě vliv na povahu vztahů v takto postižených institucích. V rodině to vede ke zvýšení reflexivity vzájemného jednání s ohledem na právní nároky či právní ochranu jejích členů, v organizacích potom k důkladnější formální regulaci činností vnitřními soubory pravidel, vyhlášek, řádů atd. Povinné zřizování dozorčích rad, striktní účetní pravidla a pravidla vykazování účetnictví a činnosti vůbec, podmínky smluvní spolupráce s jednotlivci či jinými organizacemi a řada dalších věcí se stávají součástí běžné agendy občanských sdružení, chtějí-li si udržet svůj právní status, jenž zase zakládá nárok na čerpání určitého typu zdrojů a vůbec na veřejné provozování vlastní činnosti určitým způsobem.

Takto proces etatizace v důsledku nejen zatěžuje organizace prací, jež přímo nesouvisí s vlastním předmětem jejich činnosti. (V tomto ohledu jsou na tom stejně jako subjekty činné v tržním prostředí.) Zároveň výrazně ovlivňuje vnitřní chod a uspořádání občanských sdružení ve směru profesionální byrokratizace: je třeba základních znalostí účetnictví, právní úpravy či jen způsobu psaní výročních zpráv, vedle například hlídání termínů k jejich odevzdávání. Trend etatizace zároveň ovlivňuje vnímání občanských organizací partnerským okolím: „čím dál více je samotný status těchto sdružení definován právním statutem a daňovou kategorizací“ (Wuthnow 1991b: 291). Právní a daňové nároky jsou navíc vázány na prosazení obrazu jejich „obecné prospěšnosti“. Ten je již třeba prokazovat před úřady, je třeba vejít se do správné kategorie činností. Právě zde můžeme navázat na Habermasovu představu kolonizace životního světa systémovými mechanismy. Obecná prospěšnost stále méně čerpá svou obecně přijatelnou definici ze sdílené tradice a bezprostředního komunikativního styku sociálních aktérů. Opírá se méně o sdílenou zkušenost, jež je reflektována v kontinuální řadě komunikativních aktů a meziosobních vztahů, v nichž osvědčuje svou samozřejmost anebo je zpochybňována. Ve službách právně ekonomického organizačního statusu se do jisté míry stává



byrokratickým nástrojem a ideologickou podpěrou zároveň. Stále je možná a nutná shoda na definici obecné prospěšnosti, ale je to již především mediálně recyklovaná politická a expertní shoda občanských a politických elit.

Bylo by poněkud krátkozraké vidět pronikání právní či byrokratické regulace do nejrůznějších druhů institucí – od rodiny, přes školy a hospodářské subjekty, po občanská sdružení – jen jako důsledek zlovolné snahy státní moci kontrolovat nejjemnější aspekty jejich činnosti. Tento pohled sice dominuje v anti-etatistickém argumentu kritické sociální teorie a zdůrazňuje ho, nikoli překvapivě, i Wuthnow, když říká, že „kritický rys státní rozpínavosti, pokud jde o dobrovolnický sektor, nespočívá ani tak ve státním financování (nebo vlastnictví), nýbrž ve státní kontrole“ (Wuthnow 1991b: 291). Z této teze však uniká skutečnost, že jde o vzájemně úzce propojené záležitosti. Financování občanského sektoru ze státního rozpočtu je přinejmenším usnadněno právě možností důkladnější kontroly vnitřního prostředí, činnosti a výdajů sponzorovaných sdružení. Možnost státní kontroly se tak zároveň stává důležitou, třebaže ne zdaleka postačující nebo jedinou, podmínkou expanze občanských aktivit pod garancí a kuratelou státních úřadů. Formální úpravy čerpání zdrojů Evropské unie jen pokračují v této logice růstu.

Z našeho pohledu je však neméně důležitá paradoxní skutečnost, že k obecnému trendu etatizace či *Verrechtlichung* výrazně přispěl i historický úspěch étosu, který řada občanských sdružení reprezentovala a reprezentuje: étos ochrany lidských práv. Jak připomíná mimo jiné Ulrich Beck (2004), diskurz práv se stal jedním z dominantních politických témat druhé poloviny dvacátého století a mocným prostředkem občanské aktivizace. Je účinným nástrojem definic problémových oblastí, jež současně slouží jako legitimizace nároků a činnosti občanských sdružení. „Základní práva [...] poskytují rozmanité možnosti výkladu a ve změněných historických situacích nabízejí vždy nová východiska pro prolomení dosud platných restriktivně selektivních interpretací“ (Beck 2004: 317nn). Redefinice parametrů mezilidských vztahů (anebo vztahů k přírodě, zvířatům atd.) však neslouží jen k vyvrácení v právním systému zaběhlých ustanovení a jejich interpretací v soudnictví. Mají především sloužit k nové kodifikaci a garanci re-interpretovaného výkladu práv zajištěných znovu státní autoritou anebo jejími obdobami v podobě mezinárodních soudů, úmluv, kodexů, listin atd.

Na příkladu úlohy diskurzu základních práv při konstituci občanské společnosti je snad nejlépe vidět rozporuplnost vztahu občanského sektoru ke státu či politickým mocenským autoritám obecně. Dominance tohoto diskurzu ve veřejné sféře představuje důležitý zdroj současné „tendence k politizaci kultury a společnosti“, o níž se zmiňuje, s odkazem na Daniela Bella, Wuthnow (1991b: 291). Diskurz práv zkrátka politizuje vědomí, neboť přinejmenším implicitně předpokládá v uspořádání mezilidských vztahů mocenskou (státní) garanci. Autorita diskurzu práv na jedné straně narušuje monopol státu na interpretaci obecného dobra a spravedlnosti, na druhé posiluje jeho úlohu v jejich zajišťování.

Veřejný diskurz základních práv může být sice nekonečným zdrojem problematizace sociálních vztahů, poskytuje ovšem nejen motivační východisko občanské aktivizace, nýbrž také možnosti dorozumění a vzájemné shody na obecných morálních otázkách. Jak upozorňují Cohen a Arato (1992) ve své kritice Foucaulta, práva mají vůči občanské společnosti nejen disciplinující, ale také posilující účinek. Navíc „v moderní občanské společnosti [...] práva nejen individualizují, nýbrž jsou také médiem komunikace, sdružování a solidarity“ (Cohen

a Arato 1992: 297). Ve vztahu k občanské společnosti je lze tedy chápat jako jistou kompenzaci či alternativu k nostalgicky vzývaným a idealizovaným komunitním poutům empatie, jež v dnešním občanském sektoru postrádá nejen Wuthnow, ale z řady dalších například i Robert Putnam (2001). Svou abstraktností a nezávislostí na bezprostředně sdílené zkušenosti je to však pro komunitárně smýšlející obhájce občanské společnosti náhrada stěží dostatečná. Probíhá zde zároveň dvojí selekce: za prvé se stávají předmětem společného zájmu přednostně kauzy, které lze problematizovat ve sdíleném interpretačním rámci (jazyku práv), za druhé spojují k sobě především ty, kteří si tento diskurz osvojili a jsou jeho nositeli. V prvním případě jde o problém de-kontextualizace a re-kontextualizace událostí, problémů a zkušenosti (Gouldner 1976), v druhém o problém sociální stratifikace skrze rozdílné intelektuálně občanské kompetence (Bourdieu 1984).

Samotný Wuthnow připouští, že hrozbou pro občanský sektor a jeho étos není jednoduše jen kolonizační rozpínavost sociálního státu, ve smyslu přebírání pozic a rolí, jež měla dříve zastávat občanská sdružení. S odkazem na Lestera Salomona říká, že „hlavní hrozbou [politizace kultury a společnosti] pro dobrovolnický sektor tedy není absorpce dříve dobrovolnických služeb monolitickými státními institucemi, nýbrž jemnější reorientace cílů a aspirací dobrovolnických sdružení“ (Wuthnow 1991b: 291). Problémem je, že s dominancí diskurzu práv se zdá, že občanské angažmá je nejučinnější zejména skrze další vhodné zákonné normy a jejich správné interpretace. Nebo jsou vhodné zákonné normy alespoň základní podmínkou pro účinnou péči o veřejné záležitosti: ať už v oblasti poskytování sociálních služeb, ochrany životního prostředí, prosazování rovnosti příležitostí, inkluze marginalizovaných menšin či imigrantů, šíření informací atd. Politické sebevědomí a nároky občanských sdružení – tj. jejich snaha ovlivňovat legislativní proces a exekutivní rozhodování – má přitom tendenci narůstat spolu s tím, jak se pole jejich působnosti zaměřuje na obecně vymezené problémy a zároveň se v teritoriálním ohledu vymezuje celonárodně nebo mezinárodně. S růstem aspirací na politický vliv pak „dobrovolnická sdružení, která si přejí ovlivňovat veřejný diskurz, předpokládají, že jejich úspěch závisí na tom, dopřejí-li jim politikové sluchu“ (tamtéž). Vtažení do politické či legislativní hry tak staví před občanské organizace další významné dilema: na jedné straně stojí požadavek co největší autonomie ve způsobech veřejného angažmá, na druhé pak oslabení autonomie při dosahování vlastních cílů.

Rétorika soupeřících sektorů často vede k mechanistické představě rovnováhy zisků a ztrát: získá-li jeden, druhý trátí. Jak ovšem přesvědčivě ukázal ve svých sociologických analýzách moci Niklas Luhmann (1982), výsledek soupeření (o moc) lze někdy chápat i tak, že nakonec získávají všichni. Vzájemné prolínání sfér působnosti (mezi ziskovými a neziskovými organizacemi), vzájemné delegování činností o odpovědnosti (mezi státní správou a nevládními organizacemi) může vést právě k takovému účinku. Prolínání sfér působnosti může usnadňovat kumulaci zdrojů. Delegování odpovědnosti pak je jedním ze způsobů, jak se jí zbavit, přenést ji na druhého a tím legitimizovat vlastní nečinnost. Mechanicky chápaná kolonizační teze – k čemuž inklinuje Wuthnow – ztrácí v tomto případě svou přesvědčivost. Proto bylo třeba zpochybnit výkladovou sílu oné teze pro analýzu vztahu občanského sektoru ke státu a trhu hned v úvodu.

## Závěr: vnitřní napětí a boj o identitu

*Profesionalizace je rozporuplnou, nicméně inherentní součástí formování a růstu občanského sektoru reprezentovaného modelem neziskové nevládní organizace.* Je však třeba neustále držet na paměti, že profesionalizace se mezi občanskými sdruženími zdaleka neprosazuje bez odporu, bez výjimky a lineárním způsobem. Upozorňuje na to mj. Barry D. Karl ve své studii o vztahu mezi dobrovolnictvím a profesionalismem, když říká, že „ačkoliv je běžné mluvit o vztahu mezi dobrovolnictvím a profesionalismem jakoby šlo o evoluční proces, jenž začíná dobrovolnictvím a končí profesionalismem, taková formulace je zavádějící“ (Karl 1998: 248). Profesionalizace občanského sektoru z něj dobrovolnictví nevytěšňuje, ale znamená pro něj tím silnější výzvu, čím více se prosazuje. Problémy a výzvy, které profesionalizace občanského sektoru přináší, nelze jednoduše přehrát na vlivy okolí, tj. trhu a státu. Už jen proto, že obrana proti patologiím profesionalizace a byrokratizace občanského sektoru by se snadno stala neúčinnou. Se vznikem občanského sektoru v podobě, v jaké jej známe dnes, se problémy vztahu mezi profesionalismem a dobrovolnictvím přenesly dovnitř tohoto sektoru a do samotných neziskových organizací, staly se neodbytnou výzvou pro jejich identitu. Od momentu, kdy se nezisková organizace a občanský sektor vyhlásí za vrcholnou reprezentaci občanské společnosti, se také vyjednávání vztahu mezi dobrovolníky a profesionály stává součástí boje o identitu obou, občanského sektoru i občanské společnosti.

Podobně jako Mc Carthy a Zald, i Karl umísťuje počátek formování občanského sektoru v organizační podobě, v jaké jej známe dnes, do přelomu šedesátých a sedmdesátých let. V souladu s naším dřívějším výkladem popisuje impuls k formování současné podoby občanského sektoru jako „reakci, jež nabrala formu všeobecné nedůvěry nikoli pouze k intelektuálům, jak se tehdy nazývali šéfové odborných agentur, nýbrž také k vládám, jež se tito šéfové pokoušeli navést na sociální reformy, k byrokracii, která ony reformy spravovala, a k politikům, kteří usilovali o jejich rozšíření. V této reakci bylo obsaženo hledání alternativ k velkým centralizovaným reformním vládám, jakož i k expertnímu prostředí. Představě dobrovolnictví a organizačním systémům, ve kterých dobrovolníci pracovali, byly přiřazeny nové normativní významy. Do oběhu se dostaly ideje neziskových sdružení a existence takzvaného třetího sektoru, aby mohly vzniknout institucionální struktury, jež měly sloužit veřejnosti, ale zároveň byly nezávislé na státu“ (tamtéž).

Závěrem uvedu dva příklady, jakým způsobem se aktéři občanského sektoru vyrovnávají s napětím, jež přináší expertní a politická profesionalizace a organizační expanze institucí, skrze něž jsou veřejně činní. První se týká vztahů a napětí mezi organizacemi, druhý vztahů a napětí uvnitř organizací.

Helmut Anheier (1991) ukazuje na příkladu Německa, jak vtažení neziskových organizací do užší spolupráce se státními institucemi – což vykládá jako součást procesu decentralizace státu – vede naopak k centralizujícím tendencím uvnitř neziskového sektoru samotného. Centralizace občanského sektoru znamená, že se z něj vyděluje organizační vrstva, jež si osvojuje mandát reprezentovat sektor vůči politickým autoritám. Symbióza státní autority a občanského sektoru jistě nezůstává bez třecích ploch a konfliktů. Nicméně přispívá k politické a expertní profesionalizaci neziskového sektoru, neboť vstupní kritéria pro partnerský vztah jsou do značné míry určována povahou fungování státu a státní byrokracie. Vyžadují důkladnou orientaci v organizaci politického a právního systému, expertní znalosti v tvorbě

specializovaných koncepčních materiálů, mediální kompetenci, jakož i schopnost vyjednávat na obě strany, tj. jak se státní či politickou reprezentací, tak i s nositeli zájmů uvnitř občanského sektoru, jenž má být reprezentován.

Anheier se poté odvolává na obecnou Habermasovu tezi refeudalizace občanské společnosti, jež mj. Znamená, že „politizované veřejné sfěře schází kritický a inovační potenciál spojený s liberálním modelem; mění veřejnou sféru, která potom spíše vyjednává než utváří politické vědomí, snaží se ovlivňovat spíše než podněcovat veřejnou diskusi, spíše se přizpůsobuje novým pozicím, než aby s nimi experimentovala, a která posiluje parametry politické moci spíše než aby nabízela arénu pro politickou diskusi nezávislou na ustavených politických zájmech“ (Anheier 1991: 65). Do té míry, do které politizovaný občanský sektor sehrává reprezentativní úlohu vůči občanské společnosti, „jedná jako hlavní ‚institucionalizátor‘ a ‚centralizátor‘ veřejné sféry“ (tamtéž: 66). Průvodními důsledky inkorporace centralizovaného občanského sektoru do systému politického rozhodování či tvorby politik pak je „často [jeho] nepružnost, nehybnost a nedostatek kreativity“, přizvukuje Anheierovi Wuthnow (1991: 295). Občanský sektor tak tedy ztrácí přesně ty vlastnosti, které jej jinak mají odlišovat od rigidního, formálními pravidly a politickými zájmy svázaného státně byrokratického systému a které mají mimo jiné legitimizovat podporu občanským aktivitám.

Znamená to, že občanský sektor zcela pozbývá vlastnosti, jež měly původně určovat jeho identitu? Ne tak docela. Anheier poukazuje na napětí, které tato situace vyvolává uvnitř občanského sektoru samotného a které vede k uvědomělému utváření alternativních aktivit, diskurzů a organizačních forem v rámci veřejné sféry. Mluví o aktivitách a organizacích, jež zůstávají vně oné symbiózy mezi státem a neziskovým sektorem, již svou samostatností a nezávislostí na státu neberou prostě jako samozřejmou danost, nýbrž mají stále silnější nutkání ji zdůrazňovat jako svůj vlastní charakteristický rys – jako něco, co je odlišuje od těch organizací, které v jejich očích ztrácí nezávislost autonomní občanské iniciativy.

Takové napětí jistě vyvolává ideové a osobní konflikty uvnitř občanského sektoru. Právě tyto konflikty však zároveň zvyšují reflexivitu sektoru vůči vlastní identitě. Stav napětí nelze chápat výhradně jako zákopovou válku. S podnětem alternativního zrcadla si potom i etablované, profesionalizované a na politický vliv orientované organizace „začínají být čím dál více vědomy svých omezení v ohledu základních programových alternativ a inovací“ (Anheier 1991: 88). Míra a způsoby, jimiž tak činí, jsou samozřejmě různé jak mezi organizacemi v jednotlivých případech, tak mezi jednotlivými zeměmi s různou povahou a vyzrálostí občanského sektoru. Nicméně můžeme tvrdit zcela obecně, že obezřetnost vůči přílišné blízkosti k politickému či ekonomickému establishmentu je permanentní součástí reflexivního stvrzování identity občanského sektoru – a to tím spíše, že je současně zdrojem napětí či konfliktů mezi jednotlivými neziskovými organizacemi či občanskými sdruženími.

S podobnou reflexivní obezřetností vůči narušení občanského *image* neziskových nevládních organizací se setkáme i ve způsobech, jakým se občanskí aktivisté dívají na vlastní organizaci. Udržení tohoto *image* zůstává totiž jednou ze základních strategických podmínek vitality a atraktivity občanského sektoru. Představuje etický impuls pro občanskou aktivizaci v podmínkách, které ji již nepřikazují jako součást stavovského habitu, kdy zůstat stranou občanského aktivismu není morálním prohřeškem, ať už náležíte k jakékoli sociální vrstvě nebo skupině, kdy už se může zdát, že hlavní motivací pro takové angažmá je buď obrana

vlastních zájmů, realizace expertních a politických ambicí, anebo potvrzení vlastní intelektuální vyspělosti a sociálního statusu. Vždy zbývají i komunitární motivace, jež je třeba brát v úvahu při utváření *image* občanských sdružení. „Zkoumání dobrovolníků často ukazují, že jedním z hlavních zdrojů přitažlivosti dobrovolnických sdružení je touha po tom mít něco více ze života než jen rutinní práci. Dobrovolnický sektor je často ceněn také proto, že *symbolizuje* [zvýraznil RM] osobnější a komunálnější formu sdružení než můžeme často najít v kompetitivním a hierarchickém prostředí byznysu“ (Wuthnow 1991b: 294).

Občanské sdružování nejen symbolizuje osobní a komunálnější formy vztahů, nýbrž je často i nabízí – zejména v případě menších, politicky ne příliš ambiciózních, lokálně působících a často přechodných občanských sdružení. Sdružení založená na osobních a komunálnějších vazbách svých členů a členek však postrádají stabilizační mechanismy, jež umožňují trvalejší kolektivní aktivitu. Z jedné strany je ohrožuje vysoká míra mobility (čím osobnější jsou vztahy ve skupině, tím více je odchod každého nenahraditelnou ztrátou); a zůstanou-li společně dlouho, aniž budou formalizovat svou činnost, hrozí jim, že snadno ztratí ze zřetele prvotní věcný impuls (tj. agendu, jež je svedla dohromady) a začnou působit dojmem, že nejde vlastně o nic jiného než o partu lidí, kterým je spolu dobře. I tak ovšem mohou přechodná sdružení poskytovat zúčastněným zkušenost, jež jim později usnadní rozhodování o dobrovolnické spolupráci s větší etablovanou neziskovou organizací.

Dobrovolnictví tak nabývá významu pro udržování občanského *image* neziskového sektoru zejména v případech, kdy v jedné organizaci spolupracují profesionálové i dobrovolníci. I výše zmiňovaní proponenti silné teze o profesionalizaci sociálních hnutí a občanského sektoru uznávají, že modelem pro činnost „velkých organizací [je] opora spočívající jak v zaměstnancích na plný úvazek, tak i v občasně studentské dobrovolné síle“ (McCarthy a Zald 1973: 22). Holandská sekce *Amnesty International* nejen vyhovuje této charakteristice velké organizace se smíšenou členskou základnou, ale navíc její organizační historie přesně ladí s historickým vývojem občanského sektoru od konce šedesátých let, jak byl popsán výše. I to je důvod, proč můžeme na závěr uvést její případ, jak jej popisuje Bert Klandermans (1997), coby modelový příklad symbolické hodnoty dobrovolnictví pro organizovanou občanská sdružení a občanský sektor vůbec.

Holandská sekce *Amnesty International* vznikla v roce 1968 jako čistě dobrovolnická aktivita v rámci hnutí za lidská práva, jemuž se později stala jednou z vrcholných organizačních reprezentací. Ke konci sedmdesátých let už měla tato sekce 18 placených zaměstnanců a zaměstnankyň a v amsterdamském ústředí pracovalo 150 dobrovolníků a dobrovolnic. V roce 1991 to bylo 57 placených profesionálek a profesionálů a 130 dobrovolnic a dobrovolníků, tedy už jen o něco více než dva dobrovolníci na jednoho placeného zaměstnance. Tato čísla uvádí Klandermans a dodává, že „sama o sobě svědčí o stupni profesionalizace, kterou organizace prošla v posledních desetiletích“ (Klandermans 1997: 132).

Tento vývoj členské základny v holandské sekci *Amnesty International* vnesl do její práce dvojí druh problémů, opět vzájemně spjatých. Za prvé se s rostoucí profesionalizací organizace stávala komunikace a spolupráce mezi profesionály a dobrovolníky čím dál obtížnější. Ustavování stále rigidnějších standardů v práci organizace, jež se týkají například volby agendy nebo způsobů jejího řešení, skýtají stále menší pravděpodobnost, že budou vyhovovat preferencím a očekáváním, se kterými do organizace vstupují dobrovolnice a dobrovolníci. I tyto



vnitřní problémy vedly v popisované organizaci, za druhé, k prakticky kontinuální masivní obměně dobrovolnické základny. Každý rok, jak uvádí Klandermans, byla nahrazena polovina dobrovolníků a dobrovolnic (tamtéž). To však představuje pro práci organizace další velkou zátěž v podobě neustálého zaškolování nově příchozích do stále složitější organizační struktury a způsobu práce organizace. Značná část prostředků, času a profesionální pracovní síly je odčerpávána právě touto činností.

Klandermans a lidé z jeho týmu, kteří v roce 1991 prováděli v dané organizaci výzkum, spočítali, že by pro *Amnesty International* mohlo být z hlediska efektivního vynakládání prostředků výhodnější, kdyby se zcela profesionalizovala a více již s dobrovolníky a dobrovolnicemi neztrácela čas a energii. Přesto, že tato cesta byla finančně proveditelná, „nikdo ze zaměstnanců nepodporoval takové radikální řešení, ačkoli by pravděpodobně dalo vzniknout vysoce profesionalizované organizaci“ (tamtéž). V ohledu finanční rozvahy se organizace ocitla před dilematem: udržení širší dobrovolnické základny přece jen umožňovalo zaměření větší části prostředků na primární cíle organizace, ale za to s menším předpokládaným efektem, pokud jde o dosahované výsledky. Vedle těchto úvah však „bylo zdůrazňováno, že dobrovolníci jsou sami o sobě zdrojem organizace: přinášejí s sebou entuziasmus, spontaneitu, nové myšlenky. Slouží jako spojky ke klientele organizace a drží organizaci dále od byrokratizace“ (tamtéž: 132n).

Dobrovolníci a dobrovolnice plní v tomto případě roli vyvažujícího mechanismu. Jejich význam se odvozuje mimo jiné od toho, že slouží jako ochrana občanského charakteru organizace, jenž je ohrožován imperativem efektivity. Příklad *Amnesty International* tak potvrzuje symbolickou a praktickou hodnotu dobrovolnické práce pro identitu občanského sektoru a samotných neziskových organizací. Zůstává v tom ovšem jistý paradox: *Amnesty International* udržuje zapojením dobrovolnické práce status občanské aktivity mimo jiné i proto, že si to se svou reputací, a tedy relativně zajištěným přístupem ke zdrojům, může dovolit.

\*\*\*

„Tvrdošíjně navazování sdílených komunálních hodnot na moderní koncepcce dobrovolnictví představuje jednu z forem úsilí o zachování idejí participační demokracie ve stále složitější společnosti, jejíž komplexita se odráží v růstu moderních profesionálních služeb“ (Karl 1998: 252). Hodnoty péče, empatie, solidarity, vzájemné pomoci se tedy nevytrácejí z našeho světa úplně. Ani nejsou bezezbytku rezervovány pouze pro nejintimnější sociální vztahy. Jsou nadále součástí veřejného prostoru a doznávají reflexivní kultivace v občanském sektoru. Jen se stávají poněkud abstraktními idejemi, jimiž se zaštiťuje nový typ profesionalizovaných neziskových organizací. Ve své bezprostřednější podobě jsou spíše vlastní prostředím menších, příležitostných, lokálně a časově omezených aktivit, jež zcela nezapadají do modelového vzorce neziskové organizace a nesehrávají dnes vůči občanskému sektoru až tak reprezentativní roli. Vytrácejí se tedy v té podobě, v jaké je v občanském sektoru chtěli hledat Wuthnow a jeho kolegové. Stávají se ideovým sloganem spíše než žitou zkušeností do té míry, do které se tento sektor řídí více logikou příležitostí než logikou potřeb, nad polyfunkčními sdruženími převládnu monofunkční organizace a demokratizační aspirace vtáhnou nejvýznamnější z nich do konvenční politické hry. Základní kulturní kontradikcí neziskového sektoru zůstává, že si jeho mluvčí osvojili étos komunity a vzájemné empatie, který převzali



ze zašlých dob stavovsky homogenních ženských spolků, pánských klubů a idealizovaných sousedských vztahů – zatímco nové institucionální formy občanského aktivismu od počátku diktují jiné hodnotové tempo.

## Poznámky

- <sup>1</sup> „Legitimation durch Verfahren“ je slogan Maxe Webera, jenž si od něj vypůjčil pro popis pozdně moderních delegitimizačních tendencí Niklas Luhmann (viz Luhmann 1969).  
Ponecháme přitom stranou Wuthnowovo sporné označení byrokratizace jako *specifické* normy, jež nezapadá ani do této teze. Byrokracie sama je nesena normami instrumentalitativnosti a technické výkonnosti, jak víme právě od Webera.
- <sup>2</sup> Zaměříme-li se namísto povahy vztahů na povahu činností, může jít také o sféry vzdělávání, kulturní produkce a spotřeby, politického a veřejného aktivismu, morálních či politických debat, kolektivního provozování zájmových činností atd.
- <sup>3</sup> Další Habermasův termín, který Wuthnow užívá.
- <sup>4</sup> Možná bychom tady měli mluvit spíše o *re-politizaci* sféry, která se mimo jiné po neblahých zkušenostech nárůstu totalitních hnutí a jejich „občanské“ podpory mezi světovými válkami učila držet stranou a přenechávat politickou agendu v rukou politického systému – za předpokladu, že se podroboval sebeomezením.
- <sup>5</sup> Typickým příkladem jsou případy, pro něž se vžilo označení *NIMBY* (*Not In My BackYard* – doslova „Ne na mém dvorku“), jako je například odpor určité místní komunity proti zřízení uprchlického tábora nebo větrných elektráren. Pro občanskou legitimitu místního odporu je výhodou, pokud se jej podaří zasadit do rámce politicko-expertně etablované definice obecné prospěšnosti a z *Not In My BackYard* učinit kauzu *Not In Anybody's BackYard*.
- <sup>6</sup> Měli bychom tedy spíše mluvit o dobrovolnicích, než o dobrovolnicích. Ženské spolky, o nichž je řeč, měly většinou přísně lokální působnost a byly zaměřeny na problémy jako alkoholismus, na péči o bezprizorní děti a chudé, na jejich vzdělávání a zdravotní péči atd. Karl tak vlastně mimoděk rozvíjí tezi Pierra Bourdieu (1984) o tom, že moderní sociální vztahy a kultura institucionalizují i ve veřejném prostoru stereotyp ženy jako odbornice na sociální péči a bezprostřední morálku, zatímco muž se stává specialistou na politiku a abstraktní myšlení. „Koncepční politická práce (*policy making*) byla často ovládána muži, poskytování sociálních služeb ženami. Oddělení *policy making* od poskytování služeb bylo důležitou součástí sociální filantropie raného dvacátého století [...]“ (Karl 1998: 252).
- <sup>7</sup> Alter má bohužel sklon vyhrazovat takovou reflexivitu *pouze* pro feministické organizace, což je jinak zcela pochybný nárok. Běžná zkušenost i výzkumy vnitřního prostředí neziskových nevládních organizací potvrzují, že míra obezřetnosti vůči hierarchickým a byrokratickým způsobům organizace práce není v občanských sdruženích významně ovlivněna tematickým zaměřením jejich činnosti, ani genderovým složením zúčastněných. Naopak významnou roli zde hrají například velikost organizace a jejího rozpočtu, míra a povaha spolupráce se státními či mezinárodními agenturami, ale také třeba míra a povaha spolupráce s ostatními neziskovými organizacemi.
- <sup>8</sup> K rozdílu mezi difúzním a specifickým vztahem viz Parsons (1950).
- <sup>9</sup> Habermas v této souvislosti používá výstižný německý termín *Verrechtlichung*. Ten je však do češtiny nesnadno přeložitelný jedním slovem. Doslova by se dalo mluvit o „zprávnění“, takový termín však čeština nezná. Musíme si tedy pomoci opisem: jde o uplatnění zákonně regulace na určitou lidskou činnost, jež dosud zůstávala mimo možnost právní interpretace.

## Literatura

- Alter, C. 1998. „Bureaucracy and Democracy in Organizations: Revisiting Feminist Organizations“ In W. W. Powell, E. S. Clemens (eds.) *Private Action and the Public Good*. New Haven: Yale University Press.
- Anheier, H. 1991. „West Germany: The Ambiguities of Peak Associations.“ In R. Wuthnow (ed.) *Between States and Markets: The Voluntary Sector in Comparative Perspective*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Beck, U. 2004. *Riziková společnost: na cestě k jiné moderně*. Praha: SLON.
- Bourdieu, P. 1984. *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cohen, J. L., Arato, A. 1992. *Civil Society and Political Theory*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Dekker, P. 2001. „What Crises, What Challenges? – When Nonprofitness Makes No Difference“ In H. Anheier, J. Kendall (eds.) *Third Sector Policy at the Crossroads: An International Nonprofit Analysis*. London: Routledge.
- Gouldner, A. 1976. *The Dialectic of Ideology and Technology: The Origins, Grammar, and Future of Ideology*. New York: Oxford University Press.
- Karl, B. D. 1998. „Volunteers and Professionals: Many Histories, Many Meanings“ In W. W. Powell, E. S. Clemens (eds.). *Private Action and the Public Good*. New Haven: Yale University Press.
- Klandermans, B. 1997. *The Social Psychology of Protest*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Luhmann, N. 1969. *Legitimation durch Verfahren*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Luhmann, N. 1982. *The Differentiation of Society*. New York: Columbia University Press.
- McCarthy, J. D., Zald, M. N. 1973. *The Trend of Social Movements in America: Professionalization and Resource Mobilization*. Morristown, NJ: General Learning Press.
- Parkin, F. 1968. *Middle Class Radicalism*. Manchester, UK: Manchester University Press.
- Parsons, T. 1950. *The Social System*. London: Free Press of Glencoe.
- Putnam, R. D. 2001. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Touchstone Book.
- Wuthnow, R. 1991a. „The Voluntary Sector: Legacy of the Past, Hope for the Future?“ In R. Wuthnow (ed.) *Between States and Markets: The Voluntary Sector in Comparative Perspective*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Wuthnow, R. 1991b. „Tocqueville’s Question Reconsidered: Voluntarism and Public Discourse in Advanced Industrial Societies.“ In R. Wuthnow (ed.) *Between States and Markets: The Voluntary Sector in Comparative Perspective*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

## Autor

Radim Marada v současné době vede Katedru sociologie na Fakultě sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně. Zabývá se kulturní sociologií, dějinami sociálního myšlení, teoriemi občanské společnosti, otázkami protestu, mládí a generačního konfliktu. Nedávno vyšla jeho monografie *Kultura protestu a politizace každodennosti* (Brno, CDK 2003). Kontakt: marada@fss.muni.cz