

Constituency Building

Jak mohou neziskové organizace budovat okruh svých příznivců



Obsah

Constituency Building

Jak mohou neziskové organizace budovat okruh svých příznivců 1

Část 1: **Definice a kontext** 4

Část 2: **Zkušenosti zástupců neziskových organizací** 10

Část 3: **Příklady dobré praxe** 24

Závěr: **Sebereflexe občanského sektoru** 30

Constituency Building

Jak mohou neziskové organizace budovat okruh svých příznivců

| Jak mohou organizace občanské společnosti posílit své vazby na aktivní občany a veřejnost?

Předmluva

Věřím, že jedním z hlavních důvodů, proč jsme svědky útoků na organizace občanské společnosti, je jejich nedostatečná zakořeněnost v komunitách. Minimálně v posledních dvou desetiletích jsme v mnoha částech světa zaznamenali rostoucí profesionalizaci těchto organizací. To se dá samo o sobě považovat za úspěch. Nicméně tento vývoj má i jeden nežádoucí důsledek. Lidé nevidí význam neziskových organizací ve svém každodenním životě, a stávají se tak mnohem snadněji obětí populistických vůdců a jejich kampaní.

Právě z tohoto důvodu patří „constituency building“ neboli systematické budování okruhu příznivců a podporovatelů spolu s prací na „narrativech“ (příbězích) mezi klíčové strategie, jež přispívají k obraně občanského prostoru a vytvářejí příznivější prostředí pro občanskou společnost.

To se ovšem snáz řekne, než dělá – organizace s národní či mezinárodní působností často nemají potřebné nástroje, aby si dokázaly vytvořit příznivce na místní úrovni. Aby v tom uspěly, budou si muset osvojit nové dovednosti – naučit se představit svou práci prostřednictvím příběhů, vybudovat si dobrovolnickou základnu připravenou na aktivní roli v komunitě, spolupracovat s ostatními organizacemi i se spojenci v jiných sektorech a samozřejmě propojovat on-line a off-line světy.

To vše vyžaduje čas i peníze, což si budou muset uvědomit také dárci. Vytváření a posilování okruhu příznivců je často neviditelná práce, jež pro ně není na první pohled zajímavá. Přestože však není „constituency building“ lékem na všechny bolesti občanské společnosti, bude jejím zásadním pilířem. Zvláště pokud chceme rozvíjet inspirativní a méně antagonistické prostředí, ve kterém může občanská společnost vzkvétat.

Deborah Doane, bývalá ředitelka Funders' Initiative for Civil Society

Tým

Tento text je překladem studie, kterou napsali a editovali v angličtině Jaromír Mazák (Univerzita Karlova v Praze) a Boris Strečanský (Centrum pre filantropiu v Bratislavě). Cenné komentáře k prvním verzím poskytli David Murphy (Greenpeace), Petr Lebeda (Glopolis), Olga Pek a Jitka Nesrstová (obě Frank Bold). Vznik této studie iniciovali a koordinovali Jitka Štefková, Marie Peřinová a Robert Basch z Nadace OSF. Z angličtiny přeložila Marie Tesková.

Úvod

V dubnu 2018 se v Praze konal dvoudenní workshop na téma "constituency building". Více než čtyřicet zástupců organizací občanské společnosti ze všech čtyř zemí Visegrádské skupiny na něm diskutovalo o tom, jak důležité je budovat svůj okruh příznivců a vyzývat veřejnost k účasti na svých aktivitách a jaké výzvy to s sebou nese.

Zapojení veřejnosti je samo o sobě cílem všech, kdo věří, že pevná a udržitelná demokracie potřebuje aktivní občany, kteří rozumějí světu kolem sebe a chtějí ho měnit k lepšímu. Premisou zmíněného workshopu a také této brožury je ale fakt, že existuje přinejmenším ještě jeden další důvod, proč by organizace občanské společnosti měly oslovovat veřejnost. S prudkým nárůstem populismu v zemích Visegrádské čtyřky a zejména v Maďarsku a Polsku se tyto organizace stávají cílem politicky a kulturně motivovaných útoků a prostor pro jejich fungování se zmenšuje (v angličtině se pro tento fenomén používá výraz „shrinking space for civil society“). Pokud nezískají organizace občanské společnosti podporu širší veřejnosti a neprojeví větší sebereflexi, nedokážou tyto útoky odrazet.

Jinak řečeno, není to jen společnost, kdo potřebuje, aby tyto organizace poskytovaly životně důležité, avšak neziskové služby, zastávaly se znevýhodněných osob a umožňovaly občanům účast na věcech veřejných. Jsou to i ony samy, kdo potřebuje podporu lidí, aby si v době prudkých sociálních a kulturních změn udržely legitimitu. V této souvislosti je nutné, aby organizace občanské společnosti přehodnotily svůj vztah k občanům, kteří obrazně řečeno tvoří spodních 60 procent. Jsou to všichni ti, kteří se cítí znevýhodnění nebo marginalizováni, ale nemají pocit, že by je organizace občanské společnosti jakkoli zastupovaly nebo jim pomáhaly. Organizace se musí naučit těmto lidem lépe naslouchat a porozumět jejich obavám a frustraci.

Tato studie je určena především všem zástupcům organizací občanské společnosti, kteří tyto změny vnímají a přemýšlejí, jaké důsledky budou mít pro jejich práci. Studie vychází z odborné literatury i z diskuzí ze zmíněného workshopu a věnuje se především následujícím otázkám:

1. Co znamenají termíny „constituency“ a „constituency building“ v historickém kontextu zemí V4?
2. Jak mohou organizace posilovat svou legitimitu prostřednictvím transparentnosti, odpovědnosti a sebereflexe?
3. Jak mohou organizace efektivně pracovat se svými příznivci a podporovateli?

Tato brožura chce pomoci nastartovat proces posilování vazeb mezi občanskou společností a jejími sympatizanty a přispět ke zmenšování propasti mezi nevládními organizacemi a lidmi, kteří jim v současné době nedůvěřují. Není to malý cíl – rádi bychom tedy alespoň upozornili na některé myšlenky, inspirativní pohledy a příklady toho, co považujeme za dobrou praxi. A doufáme, že na tuto studii naváží další podobné vstupy, jež budou společně podkladem pro konstruktivní diskusi celého občanského sektoru. Budeme-li považovat pražský workshop za vypovídající vzorek organizací v zemích V4, zdá se, že většina z nich zatím nemá připravenou strategii jak posilovat své okruhy příznivců a podporovatelů. Tato studie není návodem, jak takovou strategii komplexně vystavět, ale věříme, že klade některé důležité otázky a může naznačit možné směry.

Tato studie má tři části, které lze číst nezávisle na sobě. První část se zabývá definicí výrazu „constituency“ a velmi stručně se zmiňuje také o historickém kontextu budování občanské společnosti v postkomunistických zemích. Vztahuje se k první z výše uvedených otázek.

Druhá část shrnuje nejdůležitější poznatky z workshopu o posilování okruhu příznivců organizací občanské společnosti, který se konal v Praze v dubnu 2018, a přidává k nim některé další úvahy a podněty k zamyšlení.

Třetí část uvádí několik případových studií konkrétních organizací. Obě tyto části se vztahují ke druhé a třetí z výše uvedených otázek.

V krátké závěrečné části se navíc hlouběji zabýváme druhou otázkou týkající se legitimacy a sebereflexe občanského sektoru.

Text, který čtete, je překladem anglického originálu. V českém prostředí se některé termíny zatím téměř nepoužívají. Především výrazy „constituency“ a „constituency building“ nemají ustálené české ekvivalenty, proto je doslovně nepřekládáme, ale spíše popisujeme a vysvětlujeme. Obrázky 2 a 3 ponecháváme v anglickém originále, abychom českým překladem nezkreslili jejich vyznění. Přistupujte proto prosím k českému textu jako k pracovnímu materiálu.

Část 1:

Definice a kontext

Co znamená „constituency building“ a jak souvisí s otázkou legitimacy?

Termín „constituency“ se tradičně používá k označení voličů v konkrétním volebním obvodu. Ve vztahu k organizacím občanské společnosti ho ovšem užíváme ve významu příznivci/podporovatelé, popř. beneficianti/příjemci. Ale kdo přesně tito lidé jsou? Proč je vytváření vztahu s nimi tak důležité? Jak lze příznivce a podporovatele klasifikovat? A jak spolu souvisí posilování vztahů s příznivci a legitimita?

Legitimita politiků se odvíjí od hlasů získaných ve volbách. Zdroj legitimacy organizací občanské společnosti je méně jednoznačný. Na jedné straně by jí mohly být výstupy aktivit těchto organizací. To platí především pro organizace, kde je výstupem služba klientovi.

Pro politické, advokační či kampaňové organizace je však nositelem legitimacy tradičně podpora občanů. Tato podpora může mít podobu darovaných peněz, času, který věnují dobrovolníci, účasti na demonstracích nebo jiných veřejných akcích, ohlasu kauzy na sociálních sítích nebo dokonce ve veřejném mínění obecně. Příznivci mohou být sami příjemci činnosti těchto organizací nebo jen lidé sympatizující s konkrétní kauzou nebo se znevýhodněnou skupinou, aniž by sami byli beneficienty.

Abychom vytvořili základ pro definici, začněme tím, že **okruh příznivců a podporovatelů („constituency“) jedné organizace občanské společnosti tvoří všichni lidé, kteří mají o její činnost zájem, ať už proto, že sdílejí její hodnoty, nebo proto, že jsou příjemci jejích služeb nebo by měli prospěch z prosazované změny.**

Další klasifikaci čerpáme z práce Gábora Héry, který rozlišuje přímou „constituency“ (tj. osoby přímo zapojené v dané organizaci) a nepřímou „constituency“ (osoby, které sdílejí její hodnoty nebo zájmy, ale přímo se neangažují)¹. Spojením těchto dvou pohledů získáme následující matici. (Obrázek 1).

.....
1 Héra, „OSIFE’s Program on Constituency Building“

| | Přímá „constituency“ (příklady spojené s kampaní Freedom Summer v roce 1964) | Nepřímá „constituency“ (příklady spojené s náhodně vybranými kampaněmi podporujícími legalizaci potratů) |
|--|--|---|
| Lidé, kteří jsou sami beneficiety | Afroameričané, kteří se účastnili kampaně za získání volebních práv | ženy, které nesouhlasí se zákony proti potratům, protože možnost rozhodnout se pro potrat vnímají jako své právo. |
| Podporovatelé, kteří nejsou přímými beneficiety | studenti elitních univerzit, kteří v 60. letech 20. století dobrovolnický zapojili do kampaně za volební práva Afroameričanů | muži, kteří nesouhlasí se zákony proti potratům, protože jsou přesvědčeni, že by ženy měly mít právo rozhodnout se pro potrat |

Zatímco nepřímí příznivci mohou organizacím sloužit například jako zdroj podporujícího veřejného mínění nebo tlaku na politické elity, aktivita organizace na nich není přímo založena. Nepřímí příznivci jsou, pochopitelně, nejpřirozenějším základem potenciálních přímých podporovatelů, pokud organizace najde způsob, jak je efektivně oslovovat.

Organizace může samozřejmě fungovat i bez přímých příznivců, pokud její legitimitu uznává stát, který jí přiděluje finanční prostředky, nebo nějaký jiný institucionální poskytovatel. Taková praxe má ale dvě slabá místa. Za prvé, institucionální financování může být (a stále více se stává) nestálé v tom smyslu, že je závislé na hrstce osob s pravomocí přijímat rozhodnutí a/nebo na těžkopádných procesech veřejné správy. Za druhé, v takovém vzorci dochází k tomu, že organizace začne vnímat občany nikoli jako aktéry, ale jen jako pasivní subjekty. Ve výsledku pak organizace občanské společnosti, které se nesnaží budovat okruh přímých příznivců, mohou ztratit jednu ze svých významných funkcí, a sice schopnost podporovat občany v politickém zapojení a poskytovat jim prostředky pro vyjádření a občanskou participaci.

Z výše uvedených důvodů se domníváme, že by se organizace občanské společnosti měly snažit získávat přímé příznivce. Poskytují totiž organizaci přímou podporu (peníze, čas nebo něco jiného) a přispívají tak k vytváření její odpovědnosti vůči lidem. Klíčovým slovem je tu odpovědnost („accountability“). Označuje skutečnost, že organizace se zodpovídá těm, které chce zastupovat. Odpovědnost může být implicitní nebo ex-

plicitní. Za implicitní odpovědnost považujeme to, že příznivci, kterým se přestalo líbit, co organizace dělá, mohou svou podporu stáhnout. Explicitní odpovědnost znamená, že organizace zavádí do svého fungování procesy, které převádí názory a preference jejích příznivců do činnosti organizace a / nebo dají svým příznivcům určitou rozhodovací pravomoc (například prostřednictvím členských práv). Odpovědnost úzce souvisí také s legitimitou, když se organizace může opřít o počet svých členů a příznivců a uvádět jejich přínos pro svou činnost.

Kontext vytváření okruhu příznivců v zemích V4

Ve 30. letech 19. století přinesl francouzský myslitel Alexis de Tocqueville do Evropy svědectví o způsobech, jakými občanská participace udržuje mladou americkou demokracii. Dělo se tak skrze účast občanů. Byl přesvědčený, že zapojení občanů umožnily do značné míry právě organizace občanské společnosti, tedy různá sdružení, kluby a další organizace, které lidem nabízejí platformy pro setkávání, diskuse a učení se demokratickým procedurám. V zemích V4 však po pádu komunismu existovalo jen málo takových organizací a účast občanů, jakož i členství v organizacích byly nízké.² Mnoho západních nadací a velvyslanectví vnímalo nedostatečnou organizovanost občanské společnosti jako možnou hrozbu pro zdárný rozvoj postkomunistických demokracií a začalo významně investovat do budování kapacit občanské společnosti. Přístup k zahraničním financím nepochybně přispěl k rychlému nárůstu počtu organizací občanské společnosti a jejich postupné profesionalizaci.³ Kritici však poukazovali na to, že závislost na zahraničním financování (stejně jako závislost na veřejném financování) narušuje propojení organizací s občanskou základnou nebo alespoň oslabuje jejich motivaci takové vztahy budovat.⁴

Na jedné straně nebylo pro organizace v zemích V4 snadné přímé příznivce získávat, protože lidé neměli, s ohledem na historickou zkušenost s komunistickým režimem, velkou důvěru ve veřejné organizování. Zapojení příznivců se na druhou stranu také nezdálo úplně nutné, neboť finanční a myšlenkové vstupy byly snáz dostupné od zahraničních dárců. Mnozí tvrdí, že následkem toho vznikl dnešní ekosystém mnoha malých profesionalizovaných organizací s úzkými členskými základnami a velmi omezeným zájmem veřejnosti či nízkou přímou podporou občanů.

.....

2 Howard, *The Weakness of Civil Society in Post-Communist Europe*; Schreier (Ed.) *25 Years After: Mapping Civil Society in the Visegrád Countries*.

3 Císař & Vráblíková, "The Europeanization of social movements in the Czech Republic"; Schreier (Ed.) *25 Years After: Mapping Civil Society in the Visegrád Countries*.

4 Fagan, *Environment and Democracy in the Czech Republic*; Fagan, "Taking stock of civil-society"; McMahon, "Building Civil Societies."

Mnoho výzkumů prokázalo, že tento model je do jisté míry životaschopný. Financování ze zahraničí totiž vedlo ke zvýšení schopnosti organizací občanské společnosti v zemích V4 spolupracovat, protestovat a dokonce i působit na mezinárodní úrovni. Některé nadace tomu záměrně napomáhaly tím, že svou podporu organizacím podmiňovaly jejich vzájemnou spoluprací, šířením výsledků a sdílením know-how. Nedávný vývoj ale ukazuje, že i spolupracující síť malých organizací může být v období vzednutí vlny populistické politiky zranitelná. Neznamená to však, že by je ochránilo více finanční podpory od „městských liberálů“. Spíše se zdá, že organizace občanské společnosti budou muset lépe porozumět obavám a motivacím těch, kteří se populismem nechávají ovlivňovat, a najít způsoby, jak i je přesvědčivě oslovit.

Akademici populismus obvykle definují jako politickou rétoriku založenou na údajné polaritě mezi obyčejnými lidmi a zkorumpovanými elitami. V takovém nazírání elity pokrytecky moralizují, přičemž sledují jen své vlastní zájmy, a často upřednostňují různě definované menšiny (například příjemce sociálních dávek, etnické menšiny, migranty atd.) na úkor obyčejných lidí. Vzhledem k tomu, že organizace občanské společnosti jsou obvykle zastánci těchto menšin, v populistickém příběhu jsou často zobrazovány jako součást tohoto elitářského spiknutí. Zejména v Maďarsku⁵ a v menší míře i v Polsku jsme byli svědky otevřených, rozsáhlých útoků populárních politiků na občanskou společnost. V České republice, kde je situace méně vyhrocená, dochází k poklesu důvěry veřejnosti v nevládní neziskové organizace. Podle CVVM, veřejné agentury pro výzkum veřejného mínění, byla veřejná důvěra v nevládní organizace v Česku dlouhodobě stabilní na úrovni cca 45 % (březen 2012–březen 2015), ale začala se snižovat v roce 2015, tedy v době evropské migrační krize, až na úroveň pouhých 33 % v říjnu 2017. Na Slovensku se zatím nevládní organizace stále těší vysoké důvěře veřejnosti hned po místních samosprávách. Obecně však v souvislosti s nárůstem populismu začaly organizace občanské společnosti napříč zeměmi V4 chápat, že musí přehodnotit své vazby na širší společnost a zajistit si silnější podporu občanů. Ve skutečnosti existují signály, že se to netýká jen zemí V4, ale jde spíše o globální jev.⁶

Kromě výzev spojených s globálním vzestupem populismu budou organizace občanské společnosti, které budou chtít oslovit a zapojit občany, čelit také obecnému sociálnímu trendu směrem k individualismu.⁷ Individualismus, neboli výsledek individualizace, je idea významné morální hodnoty jednotlivce a jeho potřeb, snů a způsobů života, které (často) převažují nad potřebami kolektivu. Individualismus lze pozorovat na úrovni spotřeby, životního stylu, rodinných vztahů, pracovního života, politické participace i jinde. Individualismus přispěl k rozšíření škály možností, které společnost přijímá jako normální, čímž dává lidem svobodu vydávat se po rozmanitějších

5 Kingsley, "How Viktor Orban Bends Hungarian Society"

6 Poppe & Wolff, "The Contested Spaces of Civil Society". Viz také Brechenmacher & Carothers, "The Legitimacy Menu".

7 Putnam, *Bowling Alone*.

cestách. V souvislosti s politickou participací to však také znamená, že lidé jsou méně ochotni spojit svou identitu s jednou kauzou nebo s jednou organizací. Skutečně se zdá, že členství v organizacích klesá celosvětově. Bude tedy zřejmě nutné hledat alternativy k členství a nové způsoby, jak zapojit občany. Ti už neočekávají, že jim někdo řekne, kudy mají jít, ale spíše, že dostanou do rukou flexibilní nástroje, jež si budou moci sami přizpůsobit a využívat jako formu vlastního vyjádření.

V posledních letech prošel proces individualizace transformací zejména díky sociálními médii. Ta přinesla nové způsoby politického vyjádření jednotlivců, jež dále oslabují význam organizací při utváření veřejné politiky.⁸ Mnohé formy politické participace dnes skutečně snadno zprostředkují nástroje sociálních médií, aniž by k tomu byly příliš zapotřebí organizace a jejich infrastruktura. Tento fenomén lze zatím jen těžko vyhodnotit, ale budeme se mu v tomto textu dále věnovat v diskusi o práci s online podporovateli.

Shrneme-li tato fakta, zdá se, že žijeme ve vysoce polarizovaném a fragmentarizovaném světě, kde sociální média a zprávy pocházející z internetu vytvářejí novou veřejnou sféru. V ní dochází ke zpochybňování a napadání myšlenek, jež se dříve zdály být konsensuální, a to nejen v upřímně míněné diskusi, ale také následkem činnosti různých trollů a propagandy. Falešné zprávy („fake news“) či krajně zaujaté zprávy jsou nabízeny a přijímány jako seriózní informace, fakta jsou relativizována a nahrazována alternativními fakty. Racionální diskusi čím dál více nahrazují emoce a zevšeobecňování. V tomto světě mnozí vidí organizace občanské společnosti jako nástroje skrytých sil, jež se snaží narušit stabilitu a politický řád. Populisté je často obviňují, že se chovají jako nelegitimní političtí činitelé, kteří negativně ovlivňují veřejné záležitosti. Zdá se, že část veřejnosti je tímto postojem ovlivněna. Je zde snaha prostor pro aktivity občanské společnosti soustavně omezovat (fenomén „shrinking space for civil society“), a to je to, co činí vytváření a posilování okruhu příznivců tak důležitým. Organizace občanské společnosti si musejí získat zpět veřejnost tak, aby je vnímala jako nedílnou součást moderních demokracií. Aby se jim to podařilo, budou muset lépe vysvětlovat svůj přínos společnosti, ale také přijít na nový způsob, jakým si vyměňovat informace a myšlenky s veřejností.

Část 2:

Zkušenosti zástupců neziskových organizací

Tato část vychází z diskusí, které proběhly během pražského workshopu v dubnu 2018, a shrnuje myšlenky a názory účastníků z řad občanského sektoru na téma budování a posilování okruhu příznivců.

Definice a chápání pojmů

Dočasnost „vlastnictví“ příznivců

Mnohé organizace občanské společnosti mají tradičně tendenci vnímat své podporovatele jako někoho, kdo je primárně spojen s danou organizací. Začaly si však uvědomovat, že řadu příznivců přitáhne především konkrétní kauza a ani zdaleka nejsou trvalým „vlastnictvím“ organizace. Podporovatelé se spíše mezi organizacemi prolínají a přelévají v závislosti na aktuální situaci a svých preferencích. Pokud organizace chtějí na tuto skutečnost reagovat, budou zřejmě muset svým příznivcům nabídnout jednoduché možnosti, jak se zapojit a jak svou podporu zase ukončit. Některé organizace například připravují moduly, jako je „dobrovolnický pracovní cyklus“⁹, které předpokládají, že zapojení není trvalé a že je právem každého podporovatele, aby po určité době svou aktivní podporu ukončil.

Měření příznivců a podporovatelů

Než začne organizace měřit počet svých podporovatelů, musí si jasně definovat, jaký typ příznivců je pro ni relevantní (viz Obrázek 1 v 1. části této studie). Dále by se organizace měla ptát, proč potřebuje čísla, která chce získat, a jak by tato čísla měla být využita. Zda je to pro komunikaci organizace, kvůli rozhodování a stanovování priorit či například kvůli přerozdělování zdrojů. Snadno (automaticky) získaná čísla, jako například počet lidí zapojených přes sociální média, dárců atd., mohou být shromažďována a uchovávána i v případě, že jejich účel není (dosud) znám. Naopak u metod, jež stojí čas a úsilí (rozesílání dotazníků, ruční procházení nestrukturovaných materiálů atd.), by měla organizace nejprve vidět jasný přínos a účel a teprve poté čas a zdroje investovat. Volba správné metody shromažďování údajů o příznivcích si zaslouží rozvahu a obezřetnost, zvláště v případě rozesílání dotazníků. Lidé jimi bývají zahlceni, takže dotazníky by měly být používány pouze v případě, že se od jejich zjištění dá očekávat velký přínos, a otázky by měly být formulovány pečlivě, nejlépe s pomocí kvalifikovaných odborníků. Jakmile jsou data generována, know-how pro jejich efektivní využití někdy najdeme mezi lidmi z fundraisingu, kteří mají nejčastěji přístup ke kvalitním údajům. Uchovávání a použí-

9 V češtině existuje takový materiál organizace Junák, české odnože mezinárodního Skautského hnutí, viz <https://krizovatka.skaut.cz/stredisko/lide/personalistika>

vání dat může být spojeno s určitými náklady (soulad s GDPR, nějaká forma CRM nebo systém pro správu dat). Některé organizace vyvinuly systém tzv. třídění založeného na hodnotách (Value-Based Segmentation, např. Greenpeace), který odráží rozmanitost jejich příznivců. Na jeho základě lze pak například individuálně přizpůsobit zprávy, které jim daná organizace zasílá.

Principy odpovědnosti a legitimacy

Transparentnost

První zásadou odpovědnosti je transparentnost. To platí o to víc v době, kdy jsou organizace občanské společnosti obviňovány, že jsou agenty cizích mocností a jejich aktivity zákulisní a nepřehledné. Je proto důležité, aby zpřístupnili svou pracovní agendu a ozřejmili způsob financování. Zdá se například, že je strategičtější, na etické i pragmatické rovině, vysvětlit, proč je zahraniční financování nezbytné a může být dokonce prospěšné, než být v otázce financování nečitelný. Aby organizace mohla v případě vznesených pochybností rychle zareagovat, je vhodné mít předem k dispozici vysvětlení nebo protiargumentaci, vše ideálně dostupné k přečtení on-line. Nedostatek transparentnosti totiž protivníkům umožňuje napadat místo konkrétního problému organizaci jako celek.

Servisní vs. advokační organizace

Servisní organizace jsou často odpovědné přímo svým klientům nebo těm, kteří je financují, a jejich činnost bývá vázaná na konkrétní lokalitu či region. Jejich celkovou efektivitu lze prokázat porovnáním nákladů a poskytovaných služeb. Kvalita služeb se pak dá přímo vyhodnotit prostřednictvím hodnotícího dotazníku pro klienty nebo pomocí přímých kvalitativních metod, např. ve fokusních skupinách. Naproti tomu působnost organizací orientovaných na advokační činnost nebývá geograficky omezená, takže tyto organizace potřebují hledat způsoby, jak se napojit na skupiny, které chtějí zastupovat, a využívat postupy, kterými prokáží, že podporu těchto skupin, často občanů obecně, skutečně mají. V některých případech je nejlepším způsobem, jak toho dosáhnout, předávání know-how a informování o něm. Know-how by mělo být dostatečně přesvědčivé a solidně vystavěné, ideálně na důkladném výzkumu, takže tvůrce politik i veřejnost přesvědčí logická argumentace.

Výzva k osobní účasti

Někteří akademici tvrdí, že nejuspěšnější občanské iniciativy z hlediska mobilizace jsou ty, které nabízejí nástroje a prostředky pro osobní účast jednotlivců. Takovými nástroji mohou být platformy pro snadné kontaktování politiků s osobními sděleními, zakládání hashtagů, které pak žijí vlastním životem, a další – některé teprve přinesou budoucnost. Jejich výhodou je, že příznivci a podporovatelé mohou tímto

způsobem promluvit sami za sebe. Koncept osobní účasti by však měl vždy vycházet ze skutečnosti, že mnoho lidí se nejpravděpodobněji zapojí prostřednictvím nízkoprahových činností. Viz pyramidu zapojení níže. Například i kliknutím na ikonu „like“ – lajkováním – se dá vyjádřit individualita, pokud se použije jako nástroj průzkumu, který umožňuje vyjádřit prioritu nebo preferenci jedince.

Hodnocení dopadu a informování o něm

Další způsob, jakým může organizace prokázat svou legitimitu, je doložit dopad své činnosti. To není snadný úkol. Společenská změna často spočívá v kombinaci více faktorů a jednotlivé organizace k ní obvykle přispívají jen částečně. Servisní organizace mohou snáz demonstrovat svůj dopad tím, že vykazují spokojenost klientů, zlepšení mezi opakovanými měřeními v průběhu času nebo v ideálním případě i pozitivní dopad prostřednictvím randomizovaných studií s intervenčními a kontrolními skupinami. Nicméně randomizované studie jsou nákladné a obvykle je třeba je plánovat od samého začátku. V praxi jsou v případě organizací občanské společnosti velmi vzácné. Mnoho organizací si na hodnocení dopadu vzpomene až v době, kdy se blíží konec projektu. To je však na smysluplné hodnocení již pozdě, protože měření pouze konečného stavu, aniž bychom znali stav výchozí, není příliš informativní. Advokační organizace, které prosazují lepší legislativu, obvykle nemohou provádět randomizované kontrolní studie vůbec. V nejlepším případě mohou tvrdit, že přispěli k legislativním změnám, jakmile je kýmžené změny dosaženo. Proto je důležité, aby organizace jasně sdělovala, na čem pracuje a čeho se snaží dosáhnout. Díky tomu mohou být organizace občanské společnosti vnímány jako věrohodné, když tvrdí, že jejich činnost má nějaký dopad. Jinými slovy, pro advokační organizace je důležité hovořit o tom „co“, ne „kolik“.

Získávání podnětů od příznivců

Pro příznivce občanské společnosti v zemích V4 bývá velmi složité se do práce organizací zapojit a uplatnit v nich své vlastní nápady a vstupy, neboť jim organizace málokdy dají podobnou příležitost. My se však domníváme, že příznivci, jejichž myšlenky a podněty organizace dostaly a přijaly k realizaci, se s těmito myšlenkami mohou cítit více spjati a být tak více motivováni stát se dobrovolníky, aby je mohli dále rozvíjet. Příkladem je „Ekovýzva“(Eco-Challenge) - nápad původně malé místní skupiny dobrovolníků v Greenpeace, z něho se postupně stala v Česku celostátní kampaň, jež dává lidem příležitost přijmout výzvu a změnit na jeden měsíc (duben) své chování. Díky tomu, že byla myšlenka skupiny dobrovolníků tak široce přijata, vzali ji za svou i další dobrovolníci, kteří ji dále rozvíjeli. Podobně důležitá je také možnost otestovat si u příznivců před zahájením nového projektu nebo kampaně svá východiska, stejně jako mnoho obchodních společností testuje své nápady a prototypy u veřejnosti předtím, než je uvede do praxe.

Používání srozumitelného jazyka

Odborníci kladou také důraz na používání jazyka, který je pro podporovatele srozumitelný. To se snáz řekne, než udělá, ale obecně se doporučuje používat příběhy, vizuální materiály, personalizaci a také stavět na důkladné analýze a empirických datech, aby bylo možné to, co sdělujeme, o něco opřít. Organizace by svá tvrzení a argumenty neměly formulovat příliš zjednodušeně (aktivní občané jsou schopni uvažovat o problémech hlouběji), ale měly by sdělovat moderní a přímou formou. Pro současný životní styl může být vhodná „vrstvená“ komunikace - základní argument se podá velmi stručně, ale čtenář má k dispozici i podrobnější materiál, který ho seznámí s dalšími detaily. Chceme-li použít grafy, nedoporučuje se složitá infografika s několika grafy, přinejmenším v první fázi komunikace. Čtenář se v ní obvykle poměrně špatně orientuje a identifikovat v ní klíčové sdělení může chvíli trvat. Pro zvýšení zájmu poslouží lépe jeden vhodně vybraný a dokonale zpracovaný graf, který jasně sděluje nejdůležitější myšlenku.

Oslovování příznivců off-line

Formáty akcí

Pro off-line setkávání s přímými příznivci využívají organizace občanské společnosti různé formáty, jako například galavečery, bankety, večeře, představení, soutěže, aukce, flash moby, networkingové akce, přímé akce jako jsou demonstrace, petice, veřejná setkání a happeningy, pochody, vzdělávací akce, workshopy, semináře, prezentace, přednášky, diskuse a mnohé další. Ty mají velký význam, protože přímé prožitky prohlubují angažovanost příznivců.

Organizace by se měly dobře orientovat v nabídce dostupných formátů a měly by si je vybírat podle cílů, kterých chtějí dosáhnout. Proto zde nemůžeme zmínit žádná obecná doporučení, ale pouze naznačit pár vodítek: například pokud je cílem získat mediální pokrytí, je nápaditý vtipný happening i při omezené účasti efektivnější než demonstrace. Ty musejí být relativně velké, aby se daly považovat za úspěšné, a jsou proto vhodné pouze pro omezený počet témat.

Pokud chtějí organizace posílit vztahy se svými příznivci, musejí uspořádat akci tak, aby měla smysl právě pro ně, neboť příznivci jsou v tomto případě cílovou skupinou. Mohou proto tuto událost koncipovat například jako školení v dovednostech, které jsou pro účastníky užitečné, a v jeho průběhu zároveň posilovat vazbu příznivců k organizaci. Off-line aktivity lze někdy snáz pořádat ve spolupráci s dalšími organizacemi.

Místní působnost

Doposud se budování kapacit občanské společnosti soustředilo ve velkých městech, přičemž se opomíjely okrajové oblasti.¹⁰ To platí zejména v Maďarsku, kde se zhruba 54 % finančních prostředků, které jsou využívány nevládními neziskovými organizacemi, koncentruje v Budapešti.¹¹ Vzhledem k politické propasti mezi venkovem a městy je třeba zkoumat další způsoby, jak zapojit i lidi ve venkovských oblastech. Pro větší organizace může být dobrým řešením otevření regionálních kanceláří.

Efekt uznání

Poskytovat uznání je velmi účinnou metodou práce s příznivci. Akce vytvářejí veřejný prostor, ve kterém mohou být stávající příznivci oceněni, čímž se posílí jejich pocit užitečnosti a smysluplnosti. Opět platí, že off-line akce by mělo být určeny především pro příznivce, s nimiž si organizace buduje vztah. Dobrou strategií může být také udělování cen veřejným činitelům (politikům) za podporu nějaké kauzy. Politici v zemích V4 jsou zvyklí setkávat se spíše s negativní kritikou a málokdy jsou za svou práci veřejně chváleni. Mohou proto na chválu poměrně silně reagovat a v budoucnu být ochotnější vaší organizaci naslouchat.

Efekt ambasadorů

Dobrovolníky lze motivovat tím, že jsou jmenováni ambasadori, kteří se jménem organizace nebo kampaně sami setkávají se zúčastněnými stranami, v některých případech i s politiky. Ambasadoři mohou nejen rozšířit dosah kampaně, například když jsou aktivní v regionech a oblastech mimo velká města, ale mohou se také stát zdrojem potenciálních budoucích zaměstnanců organizace. Obecně se ambasadoři mohou stát názorovými vůdci, kteří zesílí dopad sdělení off-line i online. Pokud se organizace rozhodne jmenovat ambasadori, měla by také promyslet procesy, jak s nimi soustavně pracovat, motivovat je, oceňovat jejich přínos a především jim poskytovat kvalitní materiály, které mohou používat. Vzhledem k tomu, že ambasador jedná veřejně, existuje samozřejmě riziko, že se odkloní od původního směru a začne dělat věci, které mohou být pro kampaň vnímány jako škodlivé. Je proto důležité jasně stanovit, jaké hodnoty, metody nebo postupy musejí ambasadoři vždy dodržovat a jaký prostor mají pro jejich individuální modifikaci. Zvláště dobrými ambasadori mohou být známé osobnosti, které mají potenciál získat pro kampaň větší mediální pozornost či zvýšit její dosah na sociálních sítích. S tím úzce souvisí i koncept tzv. „Key Influencers“, osob, jež mají výrazný vliv na veřejné mínění. I to mohou být celebrity, ale také lékaři, vědci a další odborníci. Díky nim

10 Guenther, "The Possibilities and Pitfalls of NGO feminism"; Holland, "Social Entrepreneurs and NGOs for People with Mental Disabilities".

11 Schreier (Ed.) 25 Years After: Mapping Civil Society in the Visegrád Countries.

se kauza či daná organizace může stát pro veřejnost nebo jiné zúčastněné strany důvěryhodnou.

Osobní kontakt s novináři

Zdá se, že pro získání širší pozornosti veřejnosti a oslovení nepřímých příznivců, není strategie pracovat na kauzách a doufat, že si toho někdo všimne, příliš účinná. Ať se nám to líbí, nebo ne, novináři jsou zaplavováni tiskovými zprávami a většinu z nich ignorují. Proto může být mnohem efektivnější udržovat s nimi osobní vztahy. Jak uvedl jeden zástupce české protikorupční iniciativy Rekonstrukce státu, nejlepší by bylo zaměstnávat na plný úvazek člověka, který by se každý den věnoval právě osobnímu styku s novináři. Schůzky s novináři mohou být také dobrým zdrojem zpětné vazby k tomu, co organizace plánuje v oblasti veřejné komunikace.

Učte se od populistů

O populistech se často říká, že jsou velmi vnímaví k náladám veřejnosti, zejména jejím obavám a strachům. Ať už mají vrozenou intuici nebo tým odborníků, kteří se v zákulisí pokoušejí tyto nálady analyzovat a následně připravit ten správný komunikační mix, zdá se, že základem úspěchu populistů je schopnost číst tyto nálady správně a včas. Chce-li se organizace zaměřit na veřejné mínění, je užitečné si tuto dovednost osvojit. Čímž vůbec nechceme říct, že by pak organizace měly pro dosažení svých cílů cynicky využívat strachu mezi lidmi a šířit polopravdy. Ale pokud obavám lidí a jejich hloubce porozumíme, můžeme postupovat obezřetně a včas je řešit. Odborníci na kybernetickou bezpečnost se většinu svého studia učí myslet jako „crackers“ (tj. úmyslně škodící hackeři). To jim pomáhá vidět bezpečnostní rizika a předcházet jim. Organizace, jež musí často čelit svým populistickým oponentům, by měly zvážit podobný přístup. A co je nejdůležitější, lidé, kteří dnes organizacím občanské společnosti nedůvěřují, by neměli být vnímáni jako nepřátelé. Naopak, organizace by měly vynaložit větší úsilí oslovit je, setkat se s nimi a přitom se upřímně zajímat o to, co cítí a co si myslí.

Oslovování příznivců online

Internet a sociální média nabízejí neščetné množství nových způsobů zapojování občanů. Tyto nové způsoby však nejsou jen něco navíc k tomu, co tu už bylo. Přinesly kvalitativní změnu prostředí pro budování okruhu příznivců. Optimisté zdůrazňují, jakou sílu sociální média lidem dávají. Například Heimans a Timms ve své knize *New Power*¹² píše o potenciálu sociálních médií podněcovat aktivitu a kreativitu tím, že lidem nabízí správné nástroje. Jako příklady uvádějí kampaně, jako jsou filantropické Giving Tuesday (inspirované svým konzumním protějškem Black Friday), Ledová výzva (Ice Bucket Challenge) nebo #BlackLivesMatter, ale také nábor pro Islámský stát, který provádí influenceři na Twitteru.

Heimans a Timms konstatují, že všechny takové nástroje mají tři společné rysy, pro které používají zkratku ACE: jsou (1) Actionable (akční, vyzývají k nějakému konkrétnímu úkonu), (2) Connective (spojují) a (3) Extensible (dají se modifikovat a šířit dál).

(1) „Akčnost“ odkazuje na lidskou touhu po účasti na událostech a sebevyjádření. Příkladem „akčních“ nástrojů jsou nejrůznější tlačítka typu „Líbí se mi to“ nebo „Sdílet“ na kanálech sociálních médií. Dokonce i jednoduchý status na Facebooku se může stát výzvou k akci, pokud končí otázkou nebo průzkumem mínění.

(2) Lidé mají také rádi pocit propojení, přináležitosti, dnes často spíše krátkodobou formou kampaně než dlouhodobým členstvím v organizaci.

(3) Konečně snadná rozšiřitelnost znamená, že online nástroje mohou využít tvůrčí sílu širokých mas. Dobrým příkladem je expanze internetových memů, které obvykle používají nějaký ikonický obrázek, k němuž přidávají nová slova nebo prvky. Ty mu dají nový význam nebo nuance.¹³

Existují však i pesimisté. Někteří tyto trendy odsoudili, protože podle nich vedou ke „slacktivismu“ (líný aktivismus bez dopadu na reálný svět)¹⁴ nebo ke „clicktivismu“ (marketingová snaha o co nejvyšší počet kliků a lajků bez reálného dopadu).¹⁵ Lze také tvrdit, že sociální média přispívají k výše uvedenému nárůstu populismu a dokonce přizívají současné kulturní války a tribalizaci politiky, což je trend popírající myšlenku individualismu. Nezapomeňme ani na online šikanu a další. Jinými slovy, naše nová

12 Heimans & Timms, *New Power*.

13 Heimans a Timms odkazují na starší publikaci autorů Chip a Dan Heath s názvem „Made to Stick“. Tato kniha definuje principy „lepkavých“ myšlenek, tedy těch, které člověku utkví v myslí. Měly by mít následující rysy: jednoduše, nečekanost, konkrétnost, věrohodnost, emoce a příběhy (simplicity, unexpectedness, concreteness, credibility, emotions and stories = SUCCES). Heimans a Timms je považují za důležité zásady pro vystavení sdělení. A proto, aby se sdělení stalo životaschopným i v dnešní online a propojené společnosti, přidávají principy ACE.

14 Gladwell, „Small Change“.

15 White, „Clicktivism Is Ruining Leftist Activism“.

realita není jen růžová, ale o něco složitější. Ať tak či onak, sociální média mají obrovský vliv na současnou společnost a vykazují významný potenciál pro mobilizaci. Občanská společnost by je měla brát vážně a učit se, jak jejich potenciál využívat.

Hlavní kanály v zemích V4

Většina účastníků workshopu používá jako svou primární sociální síť Facebook. Odráží to rozšířený vzorec používání sociálních sítí ve Visegrádském regionu, kde Facebook zůstává nejoblíbenějším sociálním médiem. Twitter se používá mnohem méně. Dalšími dvěma online kanály, které zúčastněné organizace šířeji využívají, jsou elektronické newslettery a webové stránky. Organizace, které mají kapacitu udržovat svůj profil na několika sociálních médiích, rozlišují jejich využití pro různé účely: Facebook je dobrý pro fundraising, protože jeho uživatelé jsou starší a vynalézavější, Instagram je dobrý pro vytváření vztahu ke značce, Twitter je oblíbený u „key influencers“. Znalost funkce a „kultury“ každého nástroje patří mezi žádanou expertízu, celkově se však tato oblast stále vyvíjí a dochází zde k rychlým změnám.

Přechod z online do off-line prostředí

Mnozí zástupci neziskových organizací vnímají své off-line příznivce jako nejdůležitější aktivum organizace. Online prostředí jim pak slouží především pro nábor sympatizantů, ze kterých se později stanou příznivci i v režimu off-line, nebo pro komunikaci s již oslovenými příznivci. Je možné tento přístup přehodnotit a považovat online příznivce za důležité aktivum samo o sobě, i když se nikdy nezapojí do žádné jiné formy podpory?

Jak působit v online světě

Udržování přítomnosti na Internetu může být obtížné. Možností komunikace na Internetu je mnoho a je snadné zcela se vysílit na sofistikovaných nástrojích, jako je například živé streamování nebo vytváření videí, a mít přitom téměř nulový dosah. Organizacím radíme, aby si nové formy sice vyzkoušely, ale aby je především zahrnuly do své celkové strategie pro vytváření okruhu příznivců a aby jejich přínosy a dosah měřily a vyhodnocovaly. Někteří zástupci organizací doporučují nestát se otrokem pravidelného harmonogramu přidávání příspěvků, ale spíše využívat příležitosti, které se právě naskytanou. Tento pragmatický přístup vyžaduje flexibilitu. Jiní navrhuje prohlubovat znalosti o svém publiku pomocí různých nástrojů pro analýzu dat, jež poskytují například statistiky na Facebooku nebo Google Analytics. Užitečné může být i provádění průzkumů, ale průzkum musí být krátký a zábavný, a pokud je to možné, respondenti by měli dostat rychle vyhodnocení a zpětnou vazbu, aby věděli, jaký měla jejich účast smysl. Delší a vážnější průzkumy respondenty snadno odradí a jejich ochota k účasti se rychle vytratí. Jiní navrhuje zapojit do online komunikace a tvorby obsahu všechny lidi v organizaci, nejen PR manažery. Když přizveme všechny, můžeme objevit skryté talenty na online komunikaci, a zároveň dáme zaměstnancům příležitost k tomu, aby dělali něco, co je baví, nad rámec své pracovní náplně. Zvýší se tím jejich spokojenost i produktivita.

Inbound and outbound marketing

Organizace mohou využít dvě základní strategie jak se spojit s občany – buď jim usnadní způsob, jak organizaci najít, nebo je osloví přímo. Tyto dva přístupy v digitálním marketingu se nazývají inbound marketing a outbound marketing, jak ukazuje struktura digitálního marketingu na obrázku níže.

Obrázek 2 – Struktura digitálního marketingu podle (Gupta & Davin, 2015)¹⁶



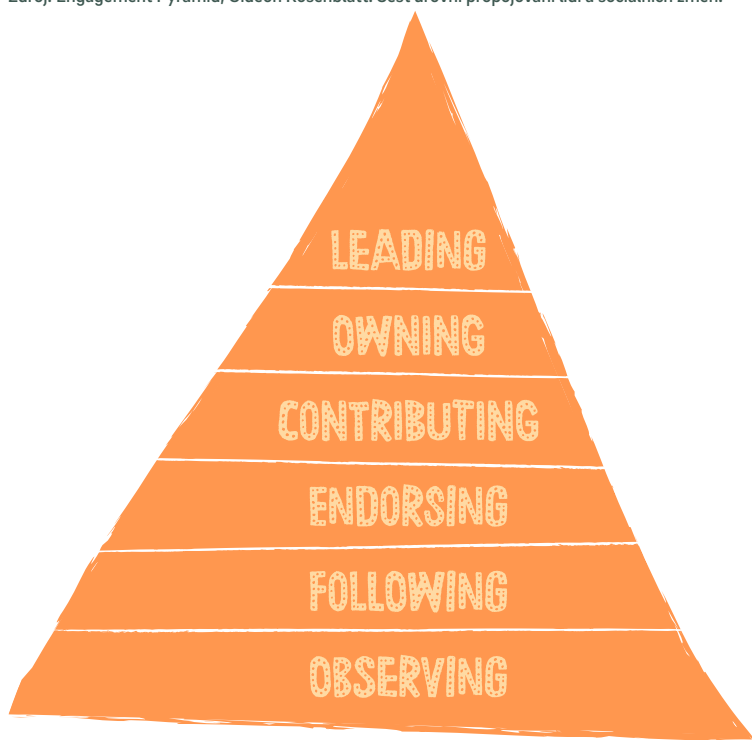
.....
16 Upraveno z původního zdroje (CC BY-SA licence).

Začínáme nízko, míříme výš

Práh pro zapojení občanů by měl být nízký. Jakmile se však podaří přitáhnout jejich pozornost, organizace by jim měly nabídnout příležitosti k většímu zapojení. Mezi ně mohou patřit „výzvy k akci“, jako je například podepsání petice, přihlášení se k účasti na akci, finanční dar (online), dobrovolnictví nebo využití materiálů organizace pro další výzkum nebo pro advokační činnost. Jeden způsob, jak takovou hierarchii účasti pojmout, je znázorněn na obrázku níže. Je převzat od Gideona Rosenblatta z jeho tzv. pyramidy zapojení (Engagement Pyramid), jež ukazuje šest úrovní propojování lidí a sociálních změn. Tato pyramida by měla být uzpůsobena specifickému kontextu a potřebám konkrétní organizace (viz příspěvek na blogu¹⁷).

| Obrázek 3 – Proces možné konverze

Zdroj: Engagement Pyramid, Gideon Rosenblatt: Šest úrovní propojování lidí a sociálních změn.



17 Pro více podrobností k pyramidě a způsobům, jak s ní pracovat, viz: <http://groundwire.org/blog/groundwire-engagement-pyramid/>

Obsah a styl

Vytváření poutavého obsahu může být velmi obtížné, existují však některé obecné tipy na přípravu atraktivních materiálů – například využívat příběhy, humor, satiru, kvízy, hry a jiné interaktivní prvky a obecně se snažit dělat vše zábavnou formou. Kromě toho by si organizace měly být vědomy „*ducha doby*“ a mít cit pro sociální dynamiku. Když se naskytne příležitost, může organizace, která je připravena zapojovat občany, lehce nasměřovat svou stávající energii správným směrem. Takovou radu ale nemusí být snadné aplikovat v praxi. Všichni bychom samozřejmě rádi byli zábavnými komunikátory a rozuměli dění kolem sebe. To je ale mnohem snazší vyhodnocovat zpětně, než připravovat předem. Dobrou strategií ale může být poohlédnout se po inspiraci v zahraničí, jak to v našem regionu udělalo mnoho firem v byznysu – viděly, co na západ od nás funguje, a okopírovaly to. Tento přístup není samozřejmě sám o sobě zárukou úspěchu, ale může být dobrým zdrojem inspirace.

Online finanční dary

Poskytování darů prostřednictvím internetu je na vzestupu – globálně i ve visegrádském regionu. Existuje několik internetových portálů a služeb, které umožňují přispívat neziskovým organizacím prostřednictvím přizpůsobitelných interaktivních prvků instalovaných na jejich webových stránkách (Darujme.cz, darujme.sk) nebo crowdfundingových portálů (hithit.cz, startovac.cz, startlab.sk). Narůstá také obliba „peer to peer fundraisingu“, lidé například na své narozeniny vyzvou přátele, aby jejich jménem učinili dar. Takové shromažďování prostředků je reálně proveditelné, spojuje a dá se rozšířit pro účely různých jednotlivců. Na internetu existují také obecnější charitativní stránky (ludialudom.sk, adjukossze.hu).

Integrovaná kampaň

Mnohé z výše uvedených myšlenek lze chápat jako samostatné postupy. Ale nejsou tak míněny. Autoři tohoto textu, poučení zkušenými odborníky i lidmi z praxe, pevně věří, že **vytváření okruhu příznivců by mělo být založeno na komplexním plánu a spojeno se všemi ostatními aktivitami dané organizace**. Samotný proces přemýšlení a diskuse o strategii jak posílit okruh svých podporovatelů mohou ve skutečnosti vyvolat v organizaci užitečnou sebereflexi. Někteří zástupci neziskových organizací opírají své strategické uvažování o něco, co nazývají integrovanou kampaní (tj. kampaň, která kombinuje program/témata, fundraising a komunikaci do vzájemně propojeného celku). Vytváření a posilování okruhu příznivců se může, a mělo by se, stát nedílnou součástí tohoto rámce. Stejně jako mohou organizace občanské společnosti hledat inspiraci pro své komunikační postupy ve firemních a politických kampaních, mohou dělat totéž v oblasti náboru, budování komunit a spolupráce s příznivci.

Jak zahrnout posilování okruhu příznivců do integrované kampaně

Za prvé: Nejdříve je třeba identifikovat potenciální příznivce a podporovatele, uvědomit si, že lze mezi nimi rozlišit různé skupiny a že je k nim třeba přistupovat rozdílně:

- Existují influenceři, kteří sdílejí stejné hodnoty a vize jako organizace a mohou se stát potenciálními partnery. Tito lidé mohou pomoci oslovit masu. Většinou investují spoustu času a energie do budování své osobní značky a budou ochotni se zapojit, pokud budou mít pocit, že jim ji to pomůže posílit. Mělo by se tak ovšem dít formou, která nebrání vytvoření značky kampaně/initiativy.
- Existují velké skupiny potenciálních sympatizantů, které mohou být přeměněny na přímé příznivce. Pro tento účel je důležité snížit práh pro zapojení a nabídnout potenciálním příznivcům způsoby, jak vyjádřit podporu, které jsou snadno použitelné, atraktivní a nevyžadují větší investici, a zároveň jim v ideálním případě umožnit, aby zůstali osobnostmi, které se vyjadřují samy za sebe (viz například hashtagy - umožňují uživatelům vyjádřit podporu určité kauze a zároveň přidávat individuální obsah). Jakmile se lidé jednou zapojí, měli by dostat nabídku jak se mohou zapojit ještě více či hlouběji.

Za druhé: Nastavte vnitřní procesy, jež vytváření okruhu příznivců podpoří.

- Kdykoli je to možné, shromažďujte kontakty a dobře se orientujte se ve své databázi kontaktů.
- Dbejte na to, aby všichni v organizaci znali vaši strategii vytváření okruhu příznivců.

Za třetí: Neobjevujte objevené.

- O různých tématech souvisejícím s budování okruhu příznivců se toho dnes už hodně ví. Například díky akcím, jako je Giving Tuesday, víme, že lidé často přispívají impulzivně a jsou ochotni darovat, pokud k tomu dostanou dobrou a důvěryhodnou příležitost. Přispívání na nějaký účel je jedna z činností, u níž si mnoho lidí říká něco ve smyslu „rád přispěju, ale můžu to udělat i zítra“. Je tedy účinné poskytnout jim důvod, proč darovat v konkrétní den. Existuje mnoho mezinárodních dnů, které lze využít jako výzvu k akci (například Světový den vody, Světový den lidských práv, Světový den povědomí o autismu atd.). Velmi pravděpodobně existuje i den, který můžete použít pro své téma.
- Budování okruhu příznivců už není zcela novým fenoménem. Průběžně k němu jednotlivé organizace shromažďují další a další poznatky. Podělte se tedy vzájemně o zkušenosti.

Pro inspiraci jak začít s vytvářením okruhu příznivců a podporovatelů vám přinášíme několik příkladů dobré praxe ze zemí Visegrádské čtyřky.

Příklady z České republiky

Získávání příznivců pro advokační činnost: příklad – Auto*mat

Auto*mat začal jako radikální skupina podporující cyklistiku a bojující proti nadměrné automobilové dopravě v Praze. Za blokování provozu během svých akcí si její členové vysloužili nálepku „cykloteroristů“, poté se však organizace zprofesionalizovala a změnila svůj přístup. Dnes už nevede přímý boj proti automobilům, ale spíše podporuje systémové změny pro rozvoj alternativních typů dopravy, především cyklistiky. Skupině se díky tomu podařilo stát se důvěryhodným partnerem několika pražských obvodů a prosazovat zde udržitelnější dopravu s menším důrazem na automobily. Stejně jako jiné organizace si i lidé v Auto*matu uvědomili, že spoléhat se na grantové výzvy znamená nejistý a nestabilní systém financování. Často vyžaduje, aby se pracovalo i na projektech, které by jinak pro organizaci nebyly prioritní. Organizace proto začala budovat síť příznivců. Zkušenosti však ukazují, že fundraising na advokační aktivity není snadný. Proto si skupina vybuodovala zázemí na sousedských slavnostech nazvaných „Zažít město jinak“, na informačních službách pro cyklisty a kampani pro firmy „Do práce na kole“. V současné době má organizace více než 500 pravidelných individuálních dárců (v ČR neexistuje žádná daňová asignace) a z individuálních darů dnes pokrývá asi třetinu svého ročního rozpočtu.

Sdružování stoupců: příklad – Rekonstrukce státu

Rekonstrukce státu je společnou iniciativou nevládních organizací bojujících proti korupci a za řádnou správu věcí veřejných. Iniciativa nejprve vybrala devět zákonů, které by měly být zavedeny do české legislativy za účelem snížení korupce. Poté před parlamentními volbami v roce 2013 vedla kampaň zaměřenou na politické kandidáty, kteří se měli zavázat, že pokud budou zvoleni, tyto protikorupční zákony podpoří. Díky účinnému tlaku slib podepsalo mnoho kandidátů. Po sčítání hlasů se ukázalo, že z 200 nově zvolených poslanců se 157 zavázalo, že podpoří alespoň šest zákonů. Příčin tohoto úspěchu bylo více, včetně nestabilní politické situace a mobilizace aktivních ambasadorů po celé České republice. Iniciativě se ale také podařilo zangažovat online stoupcence jednotlivých členských organizací. Konkrétně stránka iniciativy na Facebooku shromáždila do dubna 2016 téměř 20 tisíc sledovatelů, zatímco největší jednotlivé organizace, jako jsou Transparency International, Frank Bold a Oživení (všechny aktivní od poloviny 90. let), měly pouze 4300, 4900 a 2800 facebookových fanoušků. To dokazuje schopnost sociálních médií vzbudit obrovský zájem ve

řejnosti o úspěšnou kampaň, což nepomáhá jen kampani samotné tým, že vzroste její legitimita, ale také organizacím při získávání přímých podporovatelů. V tomto konkrétním případě si myslíme, že příčinou rychlého nárůstu počtu příznivců iniciativy bylo také sdružení stoupců jednotlivých organizací.

Institucionální dárci: crowdfunding s párováním

Crowdfundingová platforma by měla v ideálním případě poskytovat nejen online rozhraní, kde mohou jednotlivci darovat, ale také prostředek pro posílení komunikace. V modelu crowdfundingu s párováním se pak peníze darované jednotlivcem následně spárují s příspěvkem sponzora v daném poměru – např. 1: 1. Sponzoři si mohou samozřejmě předem zvolit kampaň, kterých se na platformě účastní, ale úspěch kampaně určují občané. Věříme, že tato strategie může organizace motivovat k budování a lepšímu zapojení svých příznivců.

Využití aktuálního dění: např. Giving Tuesday

Dělat PR je drahé a náročné v mnoha ohledech. Někdy proto může být neefektivnější připojit se k již existujícímu projektu nebo platformě. Například v roce 2016 se v České republice poprvé konalo Giving Tuesday. Tato platforma přinesla organizacím občanské společnosti příležitost oslovit potenciální příznivce s minimálními náklady. Nejúspěšnější organizace Lékaři bez hranic získala díky této kampani více než 800 tisíc korun a dále se zviditelnila, zatímco náklady nesl z velké části organizátor kampaně Giving Tuesday, tedy Asociace společenské odpovědnosti.

Příklad ze Slovenska

Kombinace soudních žalob s veřejnými kampaněmi: příklad BIOMASAKER

Přechod na obnovitelné zdroje by neměl znamenat spalování našich lesů na energii. Hnutí Lesoochranárske zoskupenie VLK spustilo v dubnu 2014 kampaň Biomaker, která byla založená právě na tomto tvrzení. Šlo v ní o legislativu, jež by vyloučila dřevo ze skupiny rostlin, které mají jakožto biomasa nárok na dotace, s výjimkou dřeva z energetických plodin a odpadu ze dřevozpracujícího průmyslu. Jinými slovy, žádné dotace na spalování lesního dřeva na energii. Kampani se podařilo kombinovat odbornost a analýzu s advokační prací, právními kroky a zvyšováním veřejného povědomí a podpory. Kampaň připravila analýzu pro politiky, která poukazovala na stávající poměry, a podala podnět k Úradu pre reguláciu sieťových odvetví, aby prověřil kvalitu dřeva spalovaného ve 14 spalovnách biomasy po celém Slovensku (je povoleno pálit jen dřevo nejnižší kvality). V prosinci 2014

šetření potvrdilo obvinění vznesená hnutím – až 84 % dřeva páleného ve spalovnách bylo vyšší kvality, než stanovuje zákon a byly za to uděleny odpovídající pokuty. Mezitím se konaly veřejné protesty, o kterých informovala jak slovenská, tak zahraniční média (vč. RTVS, TV Markíza a mnoha dalších). Na konci roku 2014 se na petici adresované Ministerstvu hospodářství sešlo 38 000 podpisů. Následovaly další právní kroky a veřejné akce, téma se dostalo až do britského Guardianu. Nejdůležitějším milníkem však byla změna legislativy, která vyloučila dřevo ze skupiny rostlin, jež mají jakožto biomasa nárok na dotace. Návrh zákona dvakrát neprošel prvním čtením rozdílem 9 hlasů. Hnutí, podporované veřejností, pokračovalo v kampani a advokačních aktivitách. Nakonec návrh zákona v červnu 2018 prošel v prvním čtení a už v prosinci poslanci schválili návrh novely v původním znění z roku 2016. Na tomto případě se ukazuje síla kombinace právní odbornosti, včetně podávání žalob, s projevy veřejné podpory vyjadřované demonstracemi a peticemi.

Příklad z Polska

Zacilení na potřeby příznivců: příklad Citizens Network Watchdog Poland

Tato polská Iniciativa začala jako protikorupční organizace. Poté, co vláda v roce 2011 ignorovala její doporučení týkající se větší transparentnosti s tím, že pocházejí od jediné osamocené organizace, uvědomila si, že potřebuje vybudovat širší hnutí. Výrazně jí tehdy pomohl nárůst popularity sociálních sítí. V letech 2003–2011 dokázala Watchdog Poland oslovit přes sociální média asi 5000 lidí a navázat spojení s asi 40 místními aktivisty. Organizace byla tehdy plně závislá na grantech. V porovnání s tím dokázala v roce 2018 oslovit cca 50 000 uživatelů nejrůznějších sociálních sítí, zapojila lidi v asi 300 komunitách a byla z 50 % financována občany. Test její zakořeněnosti ve společnosti přišel v únoru 2018. Vládnoucí politické strany ji napadly jako nezkušenou a zaujatou. Díky dřívějším interním reformám usilujícím o lepší kontakt s podporovateli a příznivci však měla organizace oporu v aktivních občanech po celé zemi. Dokázala tak nastalou situaci obrátit ve svůj prospěch – na pozadí konfliktu s vládou se zájem uživatelů sociálních sítí zdvojnásobil a dary až zdesetinásobily.

Jak přesně si Watchdog Poland vybudovala takové vazby na své příznivce? V roce 2013 spustila kampaň „Otevřenost je na vaší straně.“ Jejím cílem bylo ukázat, jaký prospěch mohou mít různé skupiny ze svobody informací. Kampaň zahrnovala přístup k informacím o bezpečnosti ve školách (Otevřenost na straně rodičů), postupy v případech lékařských pochybení v nemocnicích (Otevřenost je na straně pacienta) a postupy whistleblowingu neboli oznamování pochybení ve veřejných institucích (Otevřenost je na straně státního zaměstnance) atd. Nahlížela tak na otázku transparentnosti očima konkrétních skupin lidí, a to jí umožnilo vést cílenou seriózní, ale i emotivní komunikaci. Přitom jde o témata, která jsou obvykle považována spíše za suchá a technická.

Organizaci Watchdog Poland se navíc podařilo využít nečekané možnosti podpory, když v březnu 2017 objevila platformu Wykop.pl. Tato polská platforma je srovnatelná s americkým Redditem. Uživatelé sdílejí odkazy, diskutují o nejrůznějších problémech a dávají najevo ne/spokojenost s texty, myšlenkami nebo jinými uživateli. Jsou často velmi angažovaní, tráví na wykop.pl spoustu času a intenzivně prožívají svou identifikaci s komunitou, používají specifický jazyk a mají vyhraněné názory na veřejný život, včetně transparentnosti. Díky tomu si Watchdog Poland na platformě rychle vybudovala silnou pozici. Mnoho uživatelů Wykop nyní organizaci finančně podporuje a někteří nabízejí i své dovednosti. Pro další využití potenciálu platformy navrhla Watchdog Poland mechanismy pro crowdsourcing založený na principech gamifikace. Tyto mechanismy se nyní uvádějí do praxe.

Další významnou skupinou příznivců organizace jsou právníci z malých právních firem, obvykle jejich vlastníků. Celkově spočívá recept Watchdog Poland na budování okruhu příznivců v tom, že uznává specifické potřeby lidí, které chce zapojit, rozumí jejich jazyku a způsobu fungování. Poněkud překvapivě se ukázalo, že organizace je úspěšnější při získávání příznivců v malých, jasně definovaných komunitách, ať už off-line nebo online, než ve velkých městech nebo velkých firmách.

Příklad z Maďarska

Poskytování nástrojů občanům: příklad Atlatszo.hu

Atlatszo.hu je watchdog a centrum pro investigativní žurnalistiku, které se snaží prosazovat transparentnost, odpovědnost a svobodu informací v Maďarsku. Zároveň se také vyvíjí v oblíbený online zpravodajský server s rostoucí čtenářskou obcí a významným dopadem na maďarskou veřejnou sféru. Organizace buduje okruh svých příznivců tím, že poskytuje lidem online nástroje pro sebevyjádření. V roce 2014 například spustila blogovací platformu, která nabízí vlastní blogy organizace i blogy dalších subjektů, jako jsou nezávislí novináři, odborníci a další nevládní organizace. Atlatszo.hu také provozuje službu pro snadné vytváření žádostí o svobodu informací. Tato služba občanům poskytuje online nástroj, díky kterému si mohou snadno vyžádat informace od jakéhokoli veřejného orgánu, který je ze zákona povinen je poskytnout. Navíc jsou odpovědi na tyto žádosti zaznamenávány a sdíleny na webových stránkách, tedy jsou veřejně dostupné. Dalším nástrojem, který Atlatszo.hu poskytuje, je tzv. „bribe tracker“ – „na stopě úplatků“ (fizettem.hu) financovaný ze zdrojů získaných crowdfundingem. Jde o online nástroj, který občanům umožňuje anonymně ohlásit své zkušenosti s každodenní korupcí. Další aplikací je diskusní a hlasovací platforma (evoks.hu), jejímž cílem je otevřenější a participativnější vláda. Atlatszo.hu vyvinul také vzdělávací nástroj nazvaný „Fake News Hunter“ – „Lovec falešných zpráv“ (alhirvasdasz.hu). Tato interaktivní hra je založena na reálných případech (tj. na článcích skutečně publikovaných v médiích) a s její pomocí se mají studenti naučit rozlišovat věrohodné zprávy od dezinformací. Atlatszo.hu je vynikajícím

příkladem moderní organizace, která se nezaměřuje primárně na vlastní posílení díky příznivcům, ale na posilování příznivců samotných. Řada nástrojů, které Atlatzo.hu poskytuje, je inspirováno příklady ze zahraničí, a protože zdroje kódu pro online nástroje bývají často otevřené, některé z nich jsou prostě jen maďarské jazykové mutace stávajících nástrojů ze zahraničí. To dokazuje potenciál moderních organizací pro sdílení.

Závěr:

Sebereflexe občanského sektoru

Jedním z nejvíce diskutovaných témat v občanském sektoru je v současnosti rozšiřování a udržování silnějších vazeb mezi organizacemi a občany. Tato diskuse nás přivádí k základní otázce týkající se role občanské společnosti. V tomto ohledu rozlišujeme dvě různé pozice. Kritici vývoje postkomunistických občanských společností vyjadřují obavy, pokud jde o zahraniční záštitu a financování, které podle nich vedou ke kooptaci a odpolitizování organizací občanské společnosti i jejich odtrženosti od vlastních kořenů – tj. od komunity občanů, které chtějí zastupovat. Předpokladem této kritiky je, že organizace občanské společnosti by měly dávat zaznít hlasu občanů. Měly by zajistit, aby byly starosti běžných občanů nepřetržitě směřovány k politickým zástupcům, a to i mimo volební kampaně. To je první výchozí pozice.

Druhý názorový tábor nespátňuje legitimitu organizací občanské společnosti jednoduše ve veřejné podpoře, nýbrž v narušení nezdravých struktur ve společnosti a nastolování důležitých otázek, i když nepříjemných, týkajících se životního prostředí, práv menšin a dalších témat, které by společnost a politické elity jinak možná přehlížely. Z tohoto pohledu spočívá role těchto organizací v narušování blažené nevědomosti a otevírání očí většiny společnosti vůči novým výzvám. Pro zastánce této pozice nejsou organizace občanské společnosti zprostředkovateli něčího hlasu, ale jsou samy hybatelem změn.

My vidíme přínos v obou těchto perspektivách a dokážeme si představit, že by v občanské společnosti byly v rovnováze. V době populistických útoků na občanskou společnost se však ukázalo, že velké segmenty společnosti se organizacemi občanské společnosti necítí být zastupovány a nedůvěřují jim nebo jim přinejmenším nerozumějí. Často se jedná o ekonomicky, sociálně či jinak znevýhodněné skupiny, které jsou kulturně odcizeny a politicky nedostatečně reprezentovány. Znamená to tedy, že misky vah s oběma rolemi organizací občanské společnosti se příliš nakláníjí na stranu role svědomí společnosti, organizace usilují o příliš rychlý pokrok (na příliš mnoha frontách) a neberou ohled na obavy a potřeby mnoha lidí? Nebo je to jen otázka komunikace, kdy neziskové organizace selhávají ve vysvětlování svého přínosu pro společnost a zviditelní se jen několik nejkontroverznějších témat, která pak zastíňují další aktivity občanského sektoru? V tomhle ohledu nechceme být soudci. Navrhujeme však, aby se organizace občanské společnosti snažily hledat způsoby, jak se angažovat v tématech relevantních pro ty části společnosti, které se proti nim nyní obracejí. Tato témata mohou zahrnovat pomalu rostoucí mzdy, neefektivní výběr daní a daňové úniky, vysokou administrativní zátěž pro malé podniky (osoby samostatně výdělečně činné), oživení místních komunit nebo specifické místní otázky relevantní pro většinu lidí. Mohou to ale také být témata ne čistě konkrétní, spíše obecnější povahy, například některé nenaplněné psychologické potřeby, jako je potřeba převzít kontrolu nad svým životem, najít smysl a/ nebo identitu a mít pocit, že rozumím světu kolem a patřím do určité skupiny. Nedávný nárůst členství v české pobočce skautského hnutí Junák může být dokladem těchto potřeb v době virtualizace našich životů a odpojení od přirozeného prostředí. Pokud liberálně demokratické organizace nedokážou lidem nabídnout naplnění těchto potřeb, učiní tak jiné subjekty.

At' už je komplexní odpověď na současné výzvy jakákoli, věříme, že systematické budování okruhu příznivců a podporovatelů je součástí řešení, jež může pomoci získat stoupence, ale také zpětnou vazbu a podněty pro sebereflexi. Cílem této studie bylo v první řadě zaměřit se na tuto tezi. Věnovali jsme se řadě úvah a příkladů dobré praxe, jak v rovině obecné, tak na případových studiích. Klíčovým východiskem je skutečnost, že žádná z těchto myšlenek není řešením sama o sobě. Tyto podněty by měly přinést poznatky ve vývoji systematických strategií budování okruhu příznivců, se kterými se v současnosti u organizací setkáváme jen zřídka.

Předestřeli jsme několik perspektiv, které umožňují strukturovanější uvažování o těchto strategiích (např. přímí vs. nepřímí příznivci, beneficianti versus příznivci, kteří z aktivit nijak neprofitují; ovlivňovatelé (influencers) vs. veřejnost; off-line vs. online prostor). Ale důležitějším než konkrétní strategický dokument se může ukázat samotný proces intenzivní diskuse o tom, jak a proč musí být každá organizace zakořeněna ve společnosti.

Kromě toho je důležité jasně popsat cíl budování okruhu příznivců. Je jím nezávislost na grantech tím, že získáme individuální dárcy? Je jím nabytí legitimacy v očích veřejnosti, médií a politiků? Je jím nábor dobrovolníků? Nebo aktivace nepřímých příznivců? Nebo možná tohle vše a ještě víc?

Některé organizace se snaží úplně nově přehodnotit povahu svého vztahu se svými stoupenci. Jan Rovenský z české pobočky Greenpeace řekl v roce 2015 výzkumnému týmu studentů z Univerzity Karlovy:

„Myslím, že už nechceme být vnímáni jako hrdinové, kteří pro lidi zachraňují planetu, ale spíše jako podpůrný tým, který lidem pomáhá, aby ji dokázali zachránit sami. [...] [...] Posouváme se z role hrdinů do role mentorů hrdinů.“

Ekologické organizace mohou být skutečně v budování okruhu příznivců dále než ostatní, protože se často rozhodly spoléhat spíše na malé dárcy než na grantové financování. Jsou tedy cenným zdrojem inspirace.

Podobný důraz na posílení příznivců je také patrný v případové studii o Watchdog Poland. Takový posun však vyžaduje zásadní organizační změnu, včetně změn v řízení, vnitřní kultury, komunikace (např. Watchdog Poland nyní ve své online komunikaci klade hlavní důraz na prezentaci možností, jak se lidé mohou sami zapojit) atd. Budování okruhu příznivců tak nespočívá jen v jejich získávání a zvyšování jejich počtu, ale také v následné péči o ně. Jde o proces neustálé interakce, přípravy návodů a procesů a reagování na potřeby lidí.

Kdybychom si mohli v návaznosti na tento dokument něco přát, a to jak v naší vlastní budoucí činnosti nebo aktivitách jiných subjektů, rádi bychom vytvořili i viděli konkrétnější příklady fungujících myšlenek, opatření a více kontextualizace v závislosti na konkrétních oblastech v rámci občanské společnosti. Pokud o nějakých takových, dobře zdokumentovaných, případech víte, kontaktujte nás prosím.

Odkazy

- Schreier, Christian. "25 Years after Mapping Civil Society in the Visegrád Countries." *Maecenata Schriften*; Bd. 11. Stuttgart: Lucius & Lucius, 2015.
- Císař, Ondřej, and Kateřina Vráblíková. "The Europeanization of social movements in the Czech Republic: The EU and local women's groups." *Communist and Post-Communist Studies* 43, č. 2 (2010): 209–219.
- Fagan, Adam. *Environment and Democracy in the Czech Republic: The Environmental Movement in the Transition Process*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2004.
- Fagan, Adam. "Taking stock of civil-society development in post-communist Europe: Evidence from the Czech Republic." *Democratization* 12, č. 4 (2005): 528–547.
- McMahon, P. C. "Building Civil Societies in East Central Europe: The Effect of American Non-governmental Organizations on Women's Groups." *Democratization* 8, č. 2 (2001): 45–68.
- Císař, Ondřej. "Externally sponsored contention: the channelling of environmental movement organisations in the Czech Republic after the fall of Communism." *Environmental Politics* 19, č. 5 (2010): 736–755.
- Guenther, Katja M. "The Possibilities and Pitfalls of NGO Feminism: Insights from Postsocialist Eastern Europe." *Signs* 36, č. 4 (2011): 863–887.
- Císař, Ondřej. "The diffusion of public interest mobilisation: a historical sociology perspective on advocates without members in the post-communist Czech Republic." *East European Politics* 29, č. 1 (2013): 69–82.
- Bruszt, Laszlo, & Balazs Vedres. "Associating, mobilizing, politicizing: local developmental agency from without." *Theory and Society* 42, č. 1 (2013): 1–23.
- Císař, Ondřej, and Jiří Navrátil. "Promoting competition or cooperation? The impact of EU funding on Czech advocacy organizations." *Democratization* 22, č. 3 (2015): 536–559.
- Petrova, Tsveta, and Sidney Tarrow. "Transactional and Participatory Activism in the Emerging European Polity." *Comparative Political Studies* 40, č. 1 (2007): 74–94.
- Brechenmacher, Saskia, and Thomas Carothers. "The Legitimacy Menu." In *Examining Civil Society Legitimacy*, Brechenmacher, S - Carothers, T., 2018. https://carnegieendowment.org/files/Civil-Society-Legitimacy_FINAL.pdf.
- Bennett, W. Lance, & Alexandra Segerberg. *The Logic of Connective Action: Digital Media and the Personalization of Contentious Politics*. Cambridge: Cambridge University Press, 2013.
- Holland, Daniel. "Social Entrepreneurs and NGOs for People with Mental Disabilities in Post-Communist Europe: Implications for International Policy." *Review of Disability Studies* 6, č. 4 (2010).
- White, Micah. "Clicktivism Is Ruining Leftist Activism" *The Guardian*. Přístupné online: <https://www.theguardian.com/commentisfree/2010/aug/12/clicktivism-ruining-leftist-activism>.

- Gupta, Sunil & Joseph Davin. "Core Reading: Digital Marketing." Harvard Business Publishing, 2015.
- Héra, Gábor. "OSIFE's Program on Constituency Building. Evaluation Report." HOLO, 30.11., 2017.
- Howard, Marc Morjé. *The Weakness of Civil Society in Post-Communist Europe*. New York, NY: Cambridge University Press, 2003.
- Kingsley, Patrick. "How Viktor Orban Bends Hungarian Society to His Will." The New York Times, 15.10., 2018, sec. World. <https://www.nytimes.com/2018/03/27/world/europe/viktor-orban-hungary.html>.
- Lanier, Jaron. *Ten Arguments for Deleting Your Social Media Accounts Right Now*. New York: Henry Holt and Company, 2018.
- Poppe, Annika Elena, and Jonas Wolff. "The Contested Spaces of Civil Society in a Plural World: Norm Contestation in the Debate about Restrictions on International Civil Society Support." *Contemporary Politics*, 21.6., 2017.
- Putnam, Robert D. *Bowling Alone : The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster, 2000.
- Gladwell, Malcolm. "Small Change." The New Yorker." Přístupné online: <https://www.newyorker.com/magazine/2010/10/04/small-change-malcolm-gladwell>.

ISBN 978-80-87725-50-4

Constituency building

Jak mohou neziskové organizace budovat okruh svých příznivců

Autoři: Jaromír Mazák and Boris Strečanský

Vydala Nadace OSF, Hradecká 92/18, Praha 3

1. vydání, Praha 2019

Nadace OSF

Kontaktní adresa: Hradecká 92/18, 130 00 Praha 3

Fakturační adresa: Prokopova 197/9, 130 00 Praha 3

Tel.: +420 222 540 979 | E-mail: osf@osf.cz

www.osf.cz

Facebook: www.facebook.com/nadace.osf

Twitter: [@nadaceOSF](https://twitter.com/nadaceOSF)

Instagram: [@nadaceosf](https://www.instagram.com/nadaceosf)

Číslo účtu: 100 103 8814/5500 Raiffeisenbank | VAT ID: 476 11 804



www.creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0