

STRONGER OTS

Jak spolupracovat s odlišnými partnery

Zkušenosti a doporučení (nejen)
pro sítě neziskových organizací

Obsah

1/ Úvod	3
Program Stronger Roots	3
Příklady transversální spolupráce v praxi	4
2/ Co je transversální spolupráce	6
Definice	6
Typy projektů	6
Dopad	7
3/ Změnit svět znamená změnit sebe	8
Vnitřní transformace	8
Přístupy ke spolupráci	9
4/ Úrovně spolupráce	10
Úrovně nebo fáze	10
Faktory ovlivňující spolupráci	11
5/ Jak nastartovat spolupráci s odlišnými partnery	12
A. Před prvním kontaktem	12
B. Po prvním kontaktu	15
7/ Užitečné zdroje	18

1/ Úvod

Každá nevládní nezisková organizace, která usiluje o určitou systémovou změnu ve společnosti, si dříve či později uvědomí, že potřebuje **začít víc mluvit nebo dokonce spolupracovat s lidmi z jiného sektoru nebo prostředí**. Důvodů může být celá řada: vysvětlit svůj názor, dozvědět se víc o názorech ostatních, najít podporu pro danou věc, nebo hledat shodu na tom, jak by mohla změna vypadat a co je pro ni potřeba udělat. Přestože je prosazování určitého úhlu pohledu v rámci advokační práce důležitou součástí snah o změnu systému, bez diskuse a širšího konsensu se žádné zásadní změny v demokratickém prostředí neobejdou.

Neziskové organizace potřebují spolupracovat například se státní správou, samosprávami, soukromými společnostmi, odbory, církvemi a místními komunitami, i s dalšími neziskovými organizacemi a jejich sítěmi. Ať už jde o lepší vzdělávací systém, účinnější ochranu životního prostředí, nebo kvalitnější sociální služby, neziskové organizace nemohou uspět izolovaně.

Tato příručka poskytuje teoretický i praktický pohled na zapojování odlišných aktérů, které směřuje ke spolupráci. Nabízí **tipy a doporučení i příklady z praxe**.

Program Stronger Roots

Tato příručka vznikla na základě zkušeností z programu Stronger Roots (dále také “Program”), jehož cílem je zvýšit efektivitu a odolnost neziskových organizací a jejich sítí. Jeho první fázi realizovalo v letech 2019-2022 konsorcium Nadací OSF v Praze a Bratislavě, maďarské Nadace NIOK a obecně prospěšné společnosti Glopolis.

Program podpořil celkem 9 sítí neziskových organizací v České republice, Maďarsku a na Slovensku, aby navázaly nebo posílily spolupráci s odlišnými partnery. Jejich zkušenosti a poznatky byly klíčovým zdrojem pro tuto příručku a koncept transverzální spolupráce.

Transverzální spolupráce spočívá v systematickém navazování kontaktů a rozvíjení spolupráce mezi neziskovými organizacemi a dalšími zainteresovanými subjekty, které mají zpravidla odlišné zájmy, postoje a/nebo světónázory. Cílem takové spolupráce je zajistit efektivní řešení společenských výzev.

Program Stronger Roots v praxi potvrdil, že transverzální spolupráce je použitelná napříč různými politickým, kulturním a zeměpisným kontextem, v různých tématech a typech činností.

Program se zaměřil na **sítě neziskových organizací** (tj. platformy, koalice, pracovní skupiny, asociace, střešní organizace apod., které pracují na místní, regionální nebo celostátní úrovni), protože často fungují jako přirozený most mezi jednotlivci, místními neziskovými organizacemi a organizacemi, které se podílejí na vytváření sítí a kolektivně pracují na národní nebo dokonce evropské úrovni.

Přestože se program zaměřoval na sítě, většina doporučení může být užitečná i pro **jednotlivé neziskové organizace**, které se snaží budovat vztahy s různorodými partnery z důvodů, jako je například obhajoba veřejného zájmu v dané lokalitě nebo fundraising.

Příklady transverzální spolupráce v praxi

Pro lepší představu, jak mohou sítě neziskových organizací spolupracovat s odlišnými partnery v konkrétním tematickém a národním kontextu, jsou níže uvedena stručná shrnutí tří případových studií z projektů, které program Stronger Roots podpořil.

Česká republika, Asociace organizací v oblasti vězeňství

Asociace se snažila navázat spolupráci se státní Vězeňskou službou, aby společně zlepšily systém reintegrace lidí se zkušeností s výkonem trestu do společnosti. Vzhledem k tomu, že dosavadní interakce Asociace s Vězeňskou službou byly sporadické a často komplikované, členské organizace v Asociaci měly rozdílné názory na to, jaký přístup vůči Vězeňské službě zaujmout: být vůči ní kritický, nebo spíše pozitivní a nabízet konstruktivní spolupráci? Díky interním diskusím vedeným externím facilitátorem členové Asociace dospěli ke shodě na konstruktivním přístupu. Poté, když pandemie Covid-19 znemožnila rodinám uvězněných návštěvy ve věznicích, jednotný přístup Asociace usnadnil rozjezd společného projektu s Vězeňskou službou. Společně vytvořily kontaktní místa pro virtuální schůzky uvězněných a jejich rodin. Tato zkušenost se dále postupně vyvinula v širší spolupráci a Asociace s Vězeňskou službou později dokonce podepsaly dohodu o spolupráci.

Slovensko, Asociace nezávislých producentů

Platforma profesních sdružení autorů a výkonných umělců, producentů, provozovatelů vysílání a vydavatelů zahájila debatu mezi všemi těmito stranami s poměrně různorodými zájmy. Cílem bylo dohodnout se na systému spravedlivého odměňování autorů a výkonných umělců v audiovizuálním průmyslu. Řada jednání umožnila platformě poprvé skutečně do hloubky prodiskutovat potřeby, zájmy a pozice všech stran. Diskuse ale také ukázaly, že jejich názory jsou mnohem rozdílnější, než se čekalo. Mezi některými zainteresovanými stranami vznikla zásadní nedorozumění a k obecné shodě nedošlo. Navzdory tomuto dílčímu neúspěchu jsou však všichni účastníci ochotni v dialogu a diskusích pokračovat. Počáteční fáze neshod byla užitečná, protože umožnila hlubší porozumění vzájemným potřebám a hledání inovativních řešení.

Maďarsko, Spolupráce zelených nevládních organizací

Největší neformální síť ekologických organizací v Maďarsku funguje už 30 let. Její čelní představitelé si uvědomují generační propast v členské základně, kde chybí mladí lidé, zareagovali také na kritiku ze strany vlády, že ekologické hnutí je levicový fenomén, který nereprezentuje společnost jako celek. Síť se proto snažila zapojit náboženské, tedy konzervativnější, a mládežnické ekologické skupiny do aktivit na podporu udržitelnosti a do boje proti změnám klimatu. Začalo to důkladným zmapováním zájmů a potřeb těchto skupin. Během rozhovorů a diskusí začaly síť a oslovené skupiny hledat způsob, jak by si mohly být navzájem užitečné. Podařilo se navázat konkrétní spolupráci, když se náboženské i studentské spolky zapojily do pořádání akcí sítě, jako jsou workshopy a veřejné diskuse.

2/ Co je transversální spolupráce

Definice

Spolupráci lze popsat jako proces, kdy dva nebo více lidí či organizací společně systematicky pracují na tom, aby dosáhli společného cíle. V případě transversální spolupráce je potřeba překonat více či méně hluboké příkopy, které lidi rozdělují. Různí lidé v různých institucích, organizacích a firmách mají přirozeně **odlišné zájmy, názory a přístupy k jedné problematice**. Transverzální spolupráce vyžaduje naslouchat lidem a pochopit jejich rozmanité potřeby, pohledy na věc a způsoby práce. A to vše zohlednit při hledání řešení konkrétních problémů. Řešení, na kterých je široká shoda, mají zpravidla větší šanci na úspěch.

Asociace organizací v oblasti vězeňství například usiluje o zlepšení situace všech lidí po jejich propuštění z vězení. Aby došlo k nějakém posunu, musí spolupracovat nejen s Vězeňskou službou, ale například i s poskytovateli sociálních služeb a dohodnout se na společné vizi, jak by měla integrace po propuštění ideálně vypadat. Pokud budou všichni spolupracovat, mají velkou šanci na zlepšení současné situace.

Koncept transversální spolupráce byl vyvinut především proto, aby pomohl sítím neziskových organizací zaměřit se na strategickou, dlouhodobou spolupráci s partnery s odlišnými zájmy, postoji a světonázory. Aby se mohly posunout z prvotní fáze, kdy o sobě vědí a občas komunikují, k systematickému dialogu a dále, k hlubší spolupráci.

Transverzální spolupráce nezačíná s cílem změnit perspektivu partnera, ale snahou porozumět mu a brát jeho kontext a priority v úvahu. To vyžaduje **vykročit mimo svou vlastní bublinu, jít za lidmi s odlišnými názory a budovat s nimi vztahy**. Tito jednotlivci nebo skupiny se pak mohou stát novými členy či partnery ve společném úsilí.

Typy projektů

Sítě neziskových organizací, které se zapojily do programu Stronger Roots, **se lišily velikostí a právním statusem, ale zejména svým zaměřením a typem partnerů**, které oslovily pro spolupráci. Mezi jejich členy patří jednotlivci, organizace a v některých případech i sítě organizací a jejich velikost se pohybuje od jedné desítky až po několik desítek členů. Některé disponují právním statutem, zatímco jiné působí jako čistě neformální uskupení.

Některé se zaměřují na obhajobu veřejného zájmu nebo vyjednávání širší společenské shody v tématech, jako je například ochrana klimatu, prevence trestných činů z nenávisti nebo odměňování v audiovizuálním průmyslu. Státní úřady, ministerstva nebo úřady místní samosprávy jsou klíčovými partnery těchto advokačních sítí.

Jiné sítě zapojené do Programu oslovovaly odlišné společenské skupiny, například konzervativně orientované organizace, venkovské komunitní spolky nebo mladé lidi, a vedly s nimi dialog. Další typ projektu zahrnoval sítě, které prohlubují spolupráci mezi neziskovými organizacemi a byznysem. Několik sítí také kombinovalo dvě nebo více těchto skupin, s nimiž navazovaly a rozvíjely vztahy.

Dopad

S otevřenějším přístupem – pozornějším nasloucháním partnerům a větší ochotou porozumět jejich kontextu a prioritám – **roste i schopnost reagovat na společenské výzvy**. Nezisková organizace či síť se v důsledku také stává více uznávanou a akceptovanou jakožto relevantní subjekt nebo dokonce partner pro jiné zainteresované strany, což jí zase umožňuje zapojit více aktérů do úsilí o společenskou změnu a také pro ni zajistit více zdrojů.

Pozitivní dopady transverzální spolupráce nicméně přesahují pragmatický aspekt hledání komplexních a dlouhodobých řešení společenských výzev. Transverzální spolupráce má **potenciál snížit fragmentaci a polarizaci ve společnosti**. Nebo jinými slovy, upřímný závazek k dlouhodobé a konstruktivní spolupráci s odlišnými aktéry zvyšuje vzájemné porozumění, respekt a důvěru mezi lidmi z různých společenských skupin.

V neposlední řadě **transverzální spolupráce pomáhá neziskovým organizacím stát se odolnější**, protože jsou více napojené na lidi a prostředí, ve kterém působí, a neustále se přizpůsobují vnějším podmínkám. To sebou nese také větší legitimitu pro neziskové organizace, protože zastupují širší spektrum přístupů a světů názorů. V důsledku jsou proto neziskové organizace odolnější vůči útokům od oponentů.

3/ Změnit svět znamená změnit sebe

Zkušenosti z programu Stronger Roots ukázaly, že před tím, než začne síť s oslovováním potenciálních partnerů pro spolupráci, se obvykle potřebuje **vnitřně konsolidovat, především revidovat svou strategii a fungování všech členů mezi sebou**. Například Asociace organizací v oblasti vězeňství musela přehodnotit strategii, jak přistupovat ke klíčovému partnerovi, protože členské organizace zastávaly různé názory. Teprve poté, co se shodly na jednotném přístupu, mohla Asociace podniknout kroky ke zlepšení vztahu s tímto partnerem.

Aktivní dosah a intenzivnější komunikace umožňují síti **pochopit širší kontext společenských výzev** a porozumět stanoviskům, myšlením, limitům a potřebám partnerů. To zase může vést k tomu, že síť rozšíří či upraví své aktivity nebo interní procesy a strategie. Jedna síť zapojená do Programu například pochopila, že romské mládežnické organizace nejsou v jejich rozhodovacích procesech dostatečně zastoupeny, a upravila svou strategii tak, aby tyto organizace disponovaly silnějším hlasem.

Vnitřní transformace

Úpravy vnitřních procesů nebo strategií mohou do značné míry představovat celý transformační proces. Neziskové organizace totiž často potřebují přistoupit ke svým cílům, roli a dokonce i identitě novým způsobem, který odráží kontext, potřeby a priority jejich partnerů. To může znamenat, že organizace musí opustit izolovaný, do minulosti či dovnitř orientovaný pohled na svět a zaujmout otevřenější postoj, hledět více do budoucnosti a směrem ven. Jinými slovy, **více hledět za hranice vlastního partikulárního cíle, přístupu nebo zájmu**, aby lépe pochopily, jak to vidí a prožívají jiné skupiny. A hledají cesty jak, pokud to lze, tyto odlišné pohledy začlenit do řešení, strategií nebo procesů. A tak má transverzální spolupráce obvykle dopad nejen na vnější prostředí, ale i dovnitř sítě.

V případě advokačních sítí může taková změna přístupu nebo dokonce pohledu na svět v podstatě znamenat zásadní posun základních stanovisek a taktiky, ale i celých strategií. Transverzální spolupráce neznamena přesvědčování partnera o ideologickém nebo odborném názoru na věc. Jde spíše o otevřený dialog, ke kterému přispívají obě strany. Spolupráce nezačíná s cílem změnit úhel pohledu druhého, ale snahou **porozumět druhému a najít způsob, jak se společně posunout vpřed**. To obnáší také přemýšlet o jednotlivcích či skupinách, které oslovujeme, spíše jako o partnerech než cílech resp. cílových skupinách.

Přístupy ke spolupráci

Sítě neziskových organizací v programu Stronger Roots identifikovaly následující **postoje či přístupy**, které se ukázaly jako zásadní pro efektivní zapojení partnerů. Tyto přístupy se v mnoha případech lišily od toho, jak k partnerům přistupovaly doposud, a musely si je tak vědomě osvojit a rozvíjet.

otevřít se názorům jiných lidí

„ Členové naší sítě sdílejí své nápady, jsou také otevření i dalším nápadům. “

trpělivost

„ Uvědomili jsme si, že cesta k hlubší spolupráci vyžaduje čas – relativně dlouhý. “

kreativita – najít takový způsob spolupráce, který partnery těší

flexibilita

„ Neustále bereme v úvahu vnější okolnosti. A když je to potřeba, uděláme změnu. “

tolerance a nekonfliktní přístup a současně **asertivita vůči** partnerovi

„ Chce to poměrně delikátní rovnováhu v přístupu k partnerovi, nebýt agresivní, ale na druhou stranu nepůsobit nejistě. “

autenticita

„ Zvláště když mluvíme s lidmi, které neznáme, se vyplatí chovat se přirozeně. “

mít naději – věřit, že spolupráce má smysl a že může uspět, a zároveň se **vyhnout nerealisticky vysokým očekáváním**

empatie a uznání

„ Mnoho lidí je v těžké pozici a často se cítí izolovaní a vyčerpaní... někdy můžeme navázat vztah jen tím, že budeme jednoduše naslouchat a druhého povzbudíme. “

partnerský přístup

„ Je potřeba se vzdát představy, že něco prodáváme a že potřebujeme přesvědčit toho druhého, aby s námi souhlasil. “

sebereflexe – reflektovat vlastní stereotypy a omezenou zkušenost, zejména s ohledem na to, co víme nebo si myslíme, že víme o partnerech; nepředpokládejme, že ostatní myslí stejně jako my nebo že víme, jak budou druzí reagovat

zvědavost – přistupovat k druhým lidem s opravdovým zájmem je poznat

politická neutralita – v komunikaci nebo jako základní hodnota, pokud budujeme partnerství napříč různými ideologiemi

A konečně, aby síť či nezisková organizace dokázala úspěšně projít interní transformací i zapojit různorodé aktéry, potřebuje zdroje a kapacity. Potřebuje zpracovat důkladnou analýzu problému, plánovat, koordinovat, provádět evaluaci a průběžně se učit. Potřebuje získat nebo zdokonalovat dovednosti, jak efektivně jednotlivé aktéry zapojovat, komunikovat s nimi o společném tématu, analyzovat jejich potřeby a reagovat na ně, vést s nimi jednání a udržovat dialog.

4/ Úrovně spolupráce

Úrovně nebo fáze

Pro zjednodušení lze proces **budování transversální spolupráce rozdělit do několika úrovní.**

Každá úroveň na škále (viz obrázek níže) označuje složitější formu zapojení partnerů, takže ji lze také vnímat jako fázi na cestě ke stále intenzivnější spolupráci. Některé neziskové organizace nebo sítě organizací však neusilují o nejvyšší formy spolupráce, protože jejich posláním je vytvářet dialog, a nebo jsou partneři, se kterými spolupracují, natolik odlišní, že velmi úzká spolupráce není myslitelná nebo dokonce žádoucí.

Pro ty, kteří se zaměřují na komplexní, dlouhodobou spolupráci, první dvě úrovně znamenají položit základy pro spolupráci a dalo by se o nich mluvit jako o předstupních spolupráce. Na třetí až páté úrovni dochází k prohloubení spolupráce. Síť neziskových organizací v programu Stronger Roots usilovaly o posun na škále spolupráce, ale nemusely nutně aspirovat na nejvyšší úroveň.

- 1 V první fázi síť naváže **první kontakt** s potenciálním partnerem, poskytne mu informace nebo vysvětlí svá stanoviska k určité věci a snaží se zjistit víc o tom, jaké jsou zájmy a potřeby druhé strany.
- 2 Ve druhé fázi se komunikace přesouvá z jednosměrného sdílení informací k dialogu. **Častější a cílená komunikace** vede v této fázi k určitému konsenzu, i když jen v některých otázkách.
- 3 Ve třetí fázi síť staví na shodě v dílčích otázkách, identifikuje společné jmenovatele a koordinuje s partnerem první **společné aktivity**.
- 4 Ve čtvrté fázi se spolupráce rozvine v **partnerství**. Jak síť, tak i partner opakovaně nebo nepřetržitě spolupracují, aby podpořili společné zájmy.
- 5 V konečné fázi se více různých stran dohodne na **společné vizi a/nebo dlouhodobé strategii**, jak kolektivně přistupovat ke složitému problému. Jejich spolupráce zahrnuje nejen společné plánování, pravidelnou komunikaci a koordinaci, ale také hodnocení a reflexi.

Naslouchat partnerovi a snažit se pochopit jeho zájmy a potřeby je zásadní na každé úrovni, zejména během prvního kontaktu a dialogu, ale také na následujících úrovních spolupráce.

ŠKÁLA SPOLUPRÁCE



Faktory ovlivňující spolupráci

Pokrok v transversální spolupráci závisí na mnoha faktorech. Patří mezi ně složitost a kontroverznost problematiky, počet aktérů, kteří ji řeší, jejich předchozí vztahy, předchozí komunikace nebo spolupráce, schopnost facilitace atd.

Není vždy snadné předvídat, jak se proces bude vyvíjet. Míra rozdílnosti názorů je jedním z klíčových faktorů; v závislosti na tom, jak rozdílné nebo protichůdné jsou názory, se spolupráce může, ale nemusí prohlubovat.

Někdy komunikace s partnerem ukáže, že názory jsou daleko rozdílnější, než se jevíly na začátku dialogu, objevují se konflikty a lidé už nevidí světlo na konci tunelu. To je přirozené. S intenzivnějším a hlubším dialogem jsou rozdíly patrnější. Tuto fázi je ale nutné podstoupit, protože jen tak můžeme lépe porozumět potřebám druhých a hledat inovativní řešení. Jen tak mohou různí aktéři najít společné řešení složitých problémů. **Sítě neziskových organizací, které zažívají hlubší názorové neshody, proto obvykle potřebují více času (a zdrojů), aby se s druhou stranou mohly propojit a spolupracovat.**

5/ Jak nastartovat spolupráci s odlišnými partnery

Způsobů, jak zahájit spolupráci s odlišnými partnery a jak tuto spolupráci dál rozvíjet, je celá řada. Konkrétní přístup, jaký nezisková organizace nebo síť organizací zvolí, závisí na jejích strategických cílech, intenzitě spolupráce, které chce dosáhnout, a charakteru všech spolupracujících subjektů.

Například síť, která potřebuje spolupracovat s rigidní institucí, se bude obracet na pečlivě vybrané jednotlivce a bude brát zřetel na hierarchický a byrokratický charakter instituce, zatímco síť usilující o větší diverzitu členských organizací může oslovit širší spektrum organizací méně formálním způsobem.

Bez ohledu na to, jaký přístup síť zvolí, obvykle podnikne na začátku několik kroků: vyjasní si cíle, kterých chce dosáhnout, zjistí si o potenciálním partnerovi nezbytné informace a poté naváže první kontakt. Tato kapitola se zabývá tím, jak každý z těchto kroků může vypadat, a shrnuje zkušenosti devíti sítí zapojených do programu Stronger Roots v počátečních fázích budování spolupráce. Uvádí také doporučení, jak učinit schůzky s partnery co nejpřínosnější.

A. Před prvním kontaktem

1. Stanovení cílů

Může se to zdát samozřejmé, ale někdy jsme tak dychtiví pustit se do spolupráce, že na tento krok zapomínáme. Ujasnění cílů a pečlivé plánování jsou však nesmírně důležité, zvláště pokud chceme pro spolupráci oslovit úplně nové partnery. Zde je několik klíčových otázek, které je třeba zvážit:

- **Proč chcete spolupracovat právě s tímto partnerem?** Pokud jste promysleli, jak spolupráce s daným partnerem přispěje k naplnění strategických cílů vaší organizace, pomůže vám to nastavit směr, kam a jak se dál ubírat. Pokud se například vaše síť snaží zapojit nové členy, aby prosadila svůj strategický cíl zvýšit podporu široké veřejnosti pro ochranu životního prostředí, nejspíš se vyhnete zapojování kontroverzních organizací.
- **O jakou úroveň spolupráce usilujete?** Chcete například s někým začít dialog, navrhnout společné aktivity nebo vytvořit společnou vizi? Úroveň spolupráce, které chcete dosáhnout, je dalším faktorem při plánování, jak zapojit potenciálního partnera.

- **Je celý váš tým ohledně zvoleného přístupu zajedno?** Začít spolupracovat s někým, kdo má odlišný názor, vyžaduje otevřenost, ochotu naslouchat a upřímný zájem porozumět různým úhlům pohledů a tomu, co za nimi stojí. Někteří lidé z vašeho týmu na to mohou být připraveni lépe než ostatní a otevřená diskuse předtím, než začnete oslovovat partnery pro spolupráci, vám pomůže vyjasnit, zda je tým připraven, nebo potřebuje ještě nějaký čas k interní diskusi.
- **Kdo bude mít na starosti zapojování partnera, kolik času a zdrojů to bude vyžadovat?** Vyčlenění dostatečné kapacity pro plánování a samotné zapojování partnera je samozřejmou, ale někdy přehlíženou součástí prevence problémů, které se mohou objevit později.

2. Zjišťování základních informací o partnerovi

Před oslovením potenciálního partnera se vyplatí provést základní průzkum. Když budete znát všechny zásadní informace o partnerovi, pomůže vám to určitým způsobem zarámovat váš přístup a samotnou komunikaci tak, že pro něj bude srozumitelná a smysluplná, a vy budete lépe připraveni odpovídat na jeho otázky. Zde je několik otázek ke zvážení:

- **Máte základní povědomí o zájmech a potřebách potenciálního partnera?** Pokud budete vědět, co druhou stranu motivuje, bude se vám lépe vysvětlovat, jaký prospěch ze spolupráce bude mít – například může zefektivnit její práci nebo jí pomoci dosáhnout jednoho z jejích cílů.
- **Co víte o potenciálním partnerovi, o tom jak pracuje, o jaký typ organizace jde?** Pokud například plánujete spolupracovat s vysoce hierarchickou organizací, je rozumné nechat dostatek času na jejich interní projednání a rozhodovací procesy.
- **Potřebujete upravit svůj přístup podle charakteru a potřeb různých partnerů (i když jsou součástí stejného sektoru)?** Pokud chcete například ke spolupráci oslovit grassrootové ekologické hnutí, které tvoří fluktuující a decentralizované skupiny mladých aktivistů a aktivistek, musíte být připraveni na jiný proces, než by tomu bylo u formálně a hierarchicky organizované nevládní organizace s placeným personálem.
- **Znáte někoho, kdo by vás mohl s potenciálním partnerem propojit?** Pokud už jste v kontaktu s někým z dané organizace nebo instituce, kdo je otevřený spolupráci s vámi, oslovte ho a požádejte ho, aby vás propojil s relevantní osobou v rámci struktury dané organizace. Jeden silný spojenec, kterému druhá strana důvěřuje, může fungovat jako dobrá spojka. I když nemáte žádný přímý kontakt, společný známý, kterému druhá strana důvěřuje, může pomoci vytvořit slibný začátek vztahu. Známost známého a doporučení důvěryhodných lidí mohou dělat zázraky ve srovnání s tím, když se pokoušíte navázat první kontakt úplně sami.
- **Jste připraveni jít za někým jiným?** V případě navazování prvního kontaktu s institucí budete možná muset kontaktovat víc lidí. První člověk, kterého oslovíte, možná není tou správnou osobou pro zahájení spolupráce. Najít schopné a ochotné lidi často nějaký čas trvá.

3. Vytváření strategie

Vedle zjišťování základních informací o potenciálním partnerovi je užitečné si dobře rozmyslet strategii, jak budete partnera poprvé kontaktovat – vybrat komunikační kanály, rozlišit strategie pro různé partnery atd. Zde je několik věcí, které je třeba zvážit:

- **Můžete upravit svoji strategii na míru tak, abyste získali lepší odezvu od potenciálního partnera?** Pokud znáte někoho v dané organizaci či instituci, požádejte ho o radu, jak by měla být příslušná osoba oslovena, jaké kanály jsou efektivní pro oslovení, zda je něco, čemu byste se měli při prvním kontaktu vyhnout atd.
- **Máte kapacitu přizpůsobit svoji strategii na míru?** Pokud oslovujete omezený počet osob či skupin, nejspíš budete schopni přizpůsobit svoji strategii díky informacím, které jste si o partnerovi zjistili, jak je popsáno v předchozím bodě. Pokud ale plánujete oslovit velký počet lidí či organizací, přizpůsobit strategii každému na míru nemusí být možné nebo efektivní, máte-li omezenou kapacitu. V takovém případě bude muset být vaše strategie jednotná, ale strukturovanější, jasný a dobře připravený návrh spolupráce pomůže tomu, aby celý proces proběhl hladce a efektivně.
- **Zefektivnila by kombinace strategií vaše úsilí?** Například kontaktování prostřednictvím formálních e-mailů nebo telefonátů v kombinaci s krátkými neformálními setkáními na tématických akcích mohou podpořit vaše sdělení.
- **Můžete udělat ještě něco navíc?** Můžete nabídnout něco nad rámec samotné spolupráce? Dostane partner díky vám příležitost k výměně odborných znalostí a zkušeností nebo příležitost k získání nových kontaktů v oboru? Pokud jste si o partnerovi zjistili základní informace (viz předchozí kapitola), budete mít určitou představu o tom, jaké výhody druhá strana může vnímat jako cenné. V programu Stronger Roots například síť zkušených ekologických organizací oslovila pro spolupráci studentské aktivistické spolky, které se díky spolupráci naučily nové metody environmentální výchovy a ty pak zkvalitnily jejich činnost.
- **Přístupujete ke spolupráci otevřeně?** V komunikaci se vyplatí být upřímný, respektující, empatický a ctít kontext partnera. Pokud druhá strana uvidí, že si uvědomujete situaci, ve které se nachází, vydláždí vám to cestu k hlubší a upřímnější konverzaci.
- **Zůstáváte věrní cílům vaší organizace?** Pomáhá zůstat autentický a transparentní, když mluvíte o cílech spolupráce. Jedna ze sítí v programu Stronger Roots trochu upravila svůj jazyk, kterým oslovovala potenciální nové členy, aby vyhovoval různým subjektům, ale vždy zachovala základní sdělení. Dospěli k tomu, že mohou síť popisovat a vysvětlovat co nejlépe, o co jí jde, ale není na nich přesvědčovat druhé, aby se jim líbila.
- **Jak se můžete z prvního kontaktu poučit?** Po prvním kontaktu je užitečné se zamyslet nad důvody, proč druhá strana na spolupráci kývla (nebo naopak proč odmítla) a jaká strategie nejvíc fungovala (nebo fungovala nejméně). Taková zpětná vazba od nového partnera se může hodit v budoucnu, až se budete snažit zapojit další aktéry. Jedna síť v programu Stronger Roots testovala různé způsoby komunikace s žadateli o členství, poté je poprosila o zpětnou vazbu a následně pozměnila přihlašovací proces tak, aby byl rychlejší a uživatelsky přívětivější.

Tipy, jak efektivně vést první schůzky

Úvodní schůzky s novými potenciálními partnery by měly zmapovat témata, která chtějí obě strany řešit, a představit, jaký je záměr eventuální spolupráce. Tyto první schůzky nemusí být dlouhé – i 30 minut může stačit k tomu, abyste vzbudili zájem a vysvětlili, proč by s vámi měla druhá strana spolupracovat. Sítě zapojené do Programu sdílely zkušenosti a tipy, které mohou pomoci zajistit hladký a efektivní průběh schůzky:

- Mějte po ruce dobře připravené materiály i navržená řešení.
- Buďte struční a věcní, upřímní, ale diplomatičtí a vyvarujte se klišé.
- Vysvětlete, co chcete a co potřebujete, a poskytněte partnerovi dostatek času, aby mohl vysvětlit své zájmy a potřeby.
- Používejte příklady, kterými vysvětlíte, proč by se partner měl o věc zajímat, a popište situaci, kdy i malá změna může pomoci.
- Používejte aktuální data, zkušenost z první ruky nebo příběh ilustrující vaše sdělení.

B. Po prvním kontaktu

1. Motivace ke spolupráci

Teoreticky by měl první kontakt s potenciálním partnerem otevřít dveře k dialogu a následně ke spolupráci, ať už třeba formou společného projektu nebo sdílené vize. Ale ve skutečnosti je první kontakt někdy také tím posledním, pokud druhá strana nevidí žádný přínos, který by z rozvíjení spolupráce plynul.

Co partnera dál motivuje k tomu, aby se spolupráce rozvíjela? V případech, kdy se první kontakt setkal s pozitivní odezvou, sítě v programu Stronger Roots zjistily, že partneři byli často motivováni k pokračování ve spolupráci z různých důvodů:

- **Smysluplná role:** Když si partneři našli konkrétní roli, kterou by mohli zastávat, získali pocit, že se k sobě hodí a dávalo jim smysl začít spolupracovat.
- **Nepropást příležitost:** Potenciální partner, který sleduje stejnou agendu, se chce zapojit proto, aby zůstal informován o tom, co se děje v oboru. Nebo potřebuje sledovat, co se děje jinde, aby předešel například potenciálnímu riziku nebo situaci, kterou by neměl pod kontrolou.
- **Branding:** Mnoho organizací (nejen soukromé společnosti, ale také veřejné instituce) hledají způsoby, jak vylepšit svou image, a partnerství s jiným subjektem jim pomáhá budovat značku.
- **Atraktivní návnada:** Pokud je potenciální partner, kterého se chystáme oslovit, obtížně dosažitelný, může pomoci angažovat někoho dalšího, kdo je pro něj atraktivní. Může to být někdo, koho už zná, nebo naopak někdo, koho vůbec nezná, ale chce se s ním potkat.

- **Praktické výhody:** Když potenciální partneři vidí, že jim spolupráce přinese praktické výhody, je mnohem pravděpodobnější, že se zapojí, ať už se jedná o dlouhodobou činnost nebo konkrétní projekt. V programu Stronger Roots například jedna síť zapojila nové členy do přípravy konference, kde měli prostor představit svá vlastní témata a také příležitost naučit se nové věci užitečné pro jejich práci.
- **Povinnost daná zákonem:** Státní instituce nebo úřady samosprávy mohou být zákonem či jiným nařízením pověřeny, aby spolupracovaly s neziskovými organizacemi, a proto mohou spíše zareagovat. Některé sítě v programu Stronger Roots zjistily, že pomohlo, když se na tuto zákonnou povinnost odkázaly. Ale také upozorňovaly, že by to neměla být jediná motivace ke spolupráci. Je totiž důležité najít takové lidi, kteří budou motivováni hlavně vnitřně.

2. Rozvíjení spolupráce

V případech, kdy se spolupráce po navázání prvního kontaktu úspěšně rozvinula, pozitivní roli nesehrála jen motivace oslovených partnerů, ale také to, že síť jednala promyšleně, strategicky a proaktivně, aby vztah pohnula ke spolupráci. Zde jsou některá klíčová doporučení založená na zkušenostech sítí:

- **Zjistěte více o očekávání partnerů.** Co očekávají, že z členství, účasti na navrhovaném projektu apod. budou mít? Účinnými nástroji mohou být osobní rozhovory, dotazníky, rozhovory navazující na zjištění z dotazníků nebo fokusní skupiny. Získané informace můžete použít k úpravě formy spolupráce, aby odpovídala aktuálním potřebám partnera.
- **Najděte silného společného jmenovatele,** jako je společné zastřešující téma nebo cíl. I malý cíl nebo velmi obecně formulované řešení problému, na kterém se shodnete, může být dobrým způsobem, jak vztah rozvíjet. Krok za krokem může postupně přerůst v konsensus ohledně většího cíle nebo konkrétnějšího řešení. Jedna síť zapojená do Programu, byť ji tvořily členské organizace s velmi rozdílnými názory, dokázala všechny členy spojit v tématu, které vnímali jako silné a naléhavé: potřeba stabilního, efektivního a transparentního právního prostředí v jejich oboru.
- **Zvažte realizaci konkrétního pilotního projektu, na kterém budete spolupracovat.** Společná realizace projektu, který řeší třeba menší, ale specifický problém, může být vstupní branou pro další spolupráci. Asociace organizací v oblasti vězeňství a její klíčový partner Vězeňská služba chtěli vytvořit lepší možnosti pro uvězněné, aby mohli komunikovat se svými rodinami během pandemie Covid-19. Zřídili společně kontaktní místa pro online schůzky. Prostřednictvím tohoto konkrétního projektu, který naplnil společnou potřebu, vybudovali vzájemnou důvěru a poznali se navzájem. Projekt se stal důležitým, hmatatelným krokem na jejich cestě ke spolupráci.
- **Diskutujte s novými partnery nebo členy o jejich možné roli.** Když dostanou noví partneři nebo členové příležitost vymezit si sami vlastní roli, vezmou spolupráci resp. zapojení spíše za své. Síť ekologických organizací v Maďarsku pověřila pořádáním tematických webinářů nové členské organizace z řad studentských spolků na jejich žádost.
- **Dohodněte se na pravidlech komunikace,** jako jsou pravidelné schůzky, prostředky a frekvence komunikace atd. Dejte partnerům prostor pravidla navrhnout.

- **Zůstaňte v kontaktu.** Pravidelná komunikace, interakce nebo schůzky podporují vztahy založené na důvěře. Jedna síť zapojená do Programu komentovala důležitost pravidelné komunikace: „Zjistili jsme, že díky častějšímu kontaktu se navazují lepší vztahy, bez ohledu na důvod. Vždycky se snažíme využít příležitosti tehdy, když se objeví, a aktivně je identifikujeme. Nicméně když se příležitost přirozeně nenaskytne, nebo když se partneři prostě nechtějí tolik angažovat, netlačíme na to.“ Pokud náhodou ztratíte své partnery na delší čas z dohledu, znovu se jim připomeňte a zmiňte partnerství nebo práci, kterou jste spolu udělali dřív.

Když se spolupráce zadrhne...

I když se na začátku spolupráce vyvíjí dobře, může se stát, že po čase narazíte na překážky. Zde je několik tipů, co dělat, pokud se proces zadrhne:

- **Poslouchejte pozorně a upřímně se zajímejte.** Když vyjádříte upřímný zájem o zkušenost vašeho partnera, otevře vám to cestu k hlubším rozhovorům a získáte větší důvěru. Pokud budete pozorně naslouchat, reflektovat to, co slyšíte, a budete se snažit vaši činnost přizpůsobit potřebám, zájmům nebo zkušenostem partnera, dospějete nakonec k lepšímu řešení. Jedna síť v Programu chtěla lépe porozumět specifickým potřebám romské mládeže a potřebám organizací, které s ní pracují. Poté, co síť provedla rozhovory a konzultovala své projekty s těmito skupinami, získala pozitivní zpětnou vazbu – zapojení mladí Romové a Romky měli pocit, že se můžou reálně zapojit, že je o jejich zkušenosti skutečný zájem a nejde jen o „naplňování indikátorů“.
- **Zvolte spíše kolaborativní než konfrontační přístup.** Buďte konstruktivním partnerem, který ke stolu přináší řešení. Aby navázala lepší spolupráci se státními institucemi, Asociace organizací v oblasti vězeňství jim začala aktivně nabízet pomoc a podporu (i v oblastech mimo její primární zájem), namísto upozorňování na nedostatky a veřejné kritiky instituce. Pokud jedna strana ke spolupráci přistupuje s tím, že všechno ví nejlépe, hlubší dialog s lidmi či organizacemi s odlišnými názory v podstatě není možný.
- **Překážkám se vyhněte.** Pokud se dostanete do zásadního sporu u tématu A, nenechte se odradit. Má smysl hledat shodu na tématu B nebo C. Obvykle může být klíčový problém rozdělen na několik částí a později v debatě můžete zjistit, kde je prostor k dohodě.
- **Zvažte nestrannou mediaci.** V obtížných jednáních nebo diskusích může být užitečné zapojit externího a nestranného facilitátora nebo mediátora, kterého respektují všechny strany.
- **Nezapomeňte, že přese všechno máte společný cíl nebo téma,** i když pracovat spolu bývá obtížné.

7/ Užitečné zdroje

(v angličtině)



Mapování stakeholderů:

praktické nástroje pro mapování stakeholderů, jejich strategické a aktivní zapojování.

<https://www.boreal-is.com/blog/stakeholder-mapping-identify-stakeholders/>



Hluboké naslouchání:

metoda naslouchání druhým do hloubky. Hluboce naslouchat znamená slyšet více a lépe, co se komunikuje, a umět vhodně reagovat.

<https://www.deeplistingtraining.com/>



Komunikace založená na naději:

pozitivní přístup ke komunikaci, založené na naději při prosazování společenské změny.

<https://www.hope-based.com/about>



Efektivní spolupráce:

zdroje pro efektivní spolupráci – jak vytvořit systémy pro sdílení informací, jak rozpoznat, na čem skutečně záleží, jak se učit ze zpětné vazby, jak dospět k rozhodnutí a distribuovat zdroje.

<http://efficientcollaboration.org/>



Kolektivní dopad:

specifický přístup ke spolupráci skupiny aktérů z různých sektorů, kteří spolu pracují, aby vyřešili komplexní problém nebo systémovou změnu.

<https://collectiveimpactforum.org/what-is-collective-impact/>

STRONGER ROOTS

Program Stronger Roots je společně implementován konsorciem Nadací OSF v Praze a Bratislavě, maďarskou Nadací NIOK a obecně prospěšnou společností Glopolis. Cílem programu je posílit odolnost neziskového sektoru v České republice, na Slovensku a v Maďarsku a navýšit jeho sociální kapitál prostřednictvím zapojení do komunit a širší společnosti, ve kterých neziskové organizace působí. V rámci programu vznikl koncept transverzální spolupráce, který byl následně testován na 9 sítích neziskových organizací.

) (glopolis

Glopolis je analytické a síťovací centrum s 18 lety zkušeností z výzkumu, monitoringu veřejných politik a vyjednávání o nich, vzdělávání a koordinace v neziskovém sektoru na národní úrovni, ve střední a východní Evropě a v Evropské unii. Glopolis prosazuje a rozvíjí koncept transverzální spolupráce, která posiluje odolnost neziskových organizací a přispívá k udržitelné demokracii. Proto hledá a rozšiřuje pole sdílených aspirací neziskových organizací, státních úředníků, politiků a firem a zapojuje je do řešení společenských výzev.



| Nadace OSF



AUTORKY A AUTOŘI TEXTU:

Jitka Hausenblasová, Helen Lenda, Petr Lebeda

VYDAL:

Glopolis, Botičská 1936/4, 128 00, Praha 2, www.glopolis.org, květen 2022