

# CESTY

# DEMOKRACIE



15 sociálních inovací od světových hybatelů změn



ASHOKA

# Obsah

03	<b>Úvod</b>
06	<b>Osm principů, kterými můžete posilovat demokracii</b>
06	1. Umožněte občanům konat
06	2. Proměňujte komunity
07	3. Volte přístupné formy participace
07	4. Pamatujte na vyloučené skupiny
07	5. Rozvíjejte empatii a sociální soudržnost
08	6. Využívejte potenciál síťování
09	7. Budujte strategická partnerství
09	8. Odstraňujte legislativní překážky
10	<b>Případové studie Ashoka Fellows</b>
	<b>Otevírat dialog</b>
11	Bharath Palavalli / <i>Fields of View</i>
14	Sarah Corbett / <i>Craftivist Collective</i>
17	Dan Acher / <i>Happy City Lab</i>
	<b>Podporovat participaci</b>
19	Elena Calistru / <i>Funky Citizens</i>
21	Alberto Alemanno / <i>The Good Lobby</i>
24	Éva Tessza Udvarhelyi / <i>The School of Public Life</i>
	<b>Investovat do mladých</b>
28	Michele Lai / <i>Kids4Kids</i>
30	Mikuláš Kroupa / <i>Post Bellum</i>
33	Michael Sani / <i>Bite the Ballot</i>
	<b>Odhalovat pravdu</b>
36	Gangadhar Patil / <i>101 Reporters</i>
38	Paul Radu / <i>Organized Crime &amp; Corruption Reporting Project</i>
41	Mehmet Atakan Foca / <i>Teyit</i>
	<b>Čelit polarizaci a nenávisti</b>
43	Rosy Russo / <i>Parole Ostili</i>
46	Edit Schlaffer / <i>Women without Borders</i>
49	Helena Puig Larrauri / <i>Build Up</i>
51	<b>Závěr</b>

# Úvod

Vážení čtenáři,


pokud jste otevřeli tuto publikaci, lze myslím oprávněně předpokládat, že vám demokracie již leží na srdci. Že vám nemusíme říkat, jak křehká je. Pravděpodobně si z naší vlastní i mezinárodní historie pamatujete, že demokracie není milníkem, kterého jakmile země jednou dosáhne, je hotovo, a už jí čekají jen světlé (demokratické) zítřky. Víte, že demokracii je třeba chránit, pěstovat a pečovat o ni – a nejspíš tak i aktivně činíte.

Možná vás proto trápí, že ani po více než 30 letech od pádu komunismu jako by se česká a slovenská společnost nenaučila v demokracii chodit. Můžeme sice oslavovat, že komunistickou stranu už v českém ani slovenském parlamentu nenajdeme, zato se daří nejen populismu, ale i extremistickým a xenofobním myšlenkám. Například v parlamentních volbách na Slovensku v roce 2016 téměř každý čtvrtý prvovolič hlasoval pro radikální pravicovou stranu. Volební účast u posledních voleb do Poslanecké sněmovny České republiky i Národní rady Slovenska sice mírně vzrostla (v ČR z 60,84 na 65,43 %, na Slovensku z 59,82 na 65,80 %), celá jedna třetina obyvatel však přesto nedorazila a aktivní občanství, které praktikuje demokracii i mezi volbami, stále ještě není ve společnosti normou. Rozšíření internetu a prostředí sociálních sítí navíc jen hraje do karet šíření dezinformací a polarizaci.

Jak to, že navzdory všem vynaloženým snahám nedosáhla naše demokracie úrovně zemí, ke kterým vzhlížíme? Jak se může naše společnost hnout z místa? Co můžeme v tom, co pro demokracii děláme, změnit a vylepšit, abychom sklízeli hojnější ovoce? Nebo konkrétněji: jak můžeme zapojit do rozhodování širší spektrum lidí a posílit občanskou participaci? Jak umožnit všem – tedy i vyloučeným skupinám – podílet se na rozhodování? Jak přitáhnout mladé lidi? Jak otevírat a kultivovat dialog mezi různými zájmovými skupinami? Jak můžeme prakticky přinášet hodnoty pravdy a lásky a bojovat proti lži a nenávisti? Publikace, kterou držíte v rukou, se pokusí tyto otázky zodpovědět a přispět tím do diskuze, kterou stojí za to vést.

Následující text čerpá ze zkušeností 15 vybraných sociálních inovátorů ze sítě Ashoka, takzvaných Fellows. Ashoka Fellows jsou lidé, kteří řeší závažné problémy společnosti, a to na systémové úrovni. V praxi to znamená, že svou pozornost nezaměřují jen na odstraňování důsledků problému, ale usilují o odstranění skutečných příčin, které za problémem stojí.

Ashoka Fellows, s jejichž zkušenostmi vás seznámí tento text, jsou lidé, kterým se daří přinášet celospolečenské změny posilující demokracii.



Najdete mezi nimi zástupce jak z nám historicky blízkých zemí bývalého sovětského bloku, jako je Maďarsko či Rumunsko, tak ze západních zemí, neboť s nízkou volební účastí či polarizací společnosti se potýkají i tam, stejně jako zemí, kde v současné době ani nelze mluvit o demokracii (např. v Somálsku působící Helena Puig Larrauri). Ačkoli rozdílná situace znemožňuje jejich projekty jednoduše vzít a beze změn aplikovat v našem kontextu, věříme, že mohou být přinejmenším podnětné pro vaši práci a podporu demokracie u nás.

V první části najdete přehled základních metod a postupů, které se těmto Ashoka Fellows osvědčily – a které třeba mohou posloužit i vám. Druhá část nabídne hlubší pohled do jejich projektů a iniciativ prostřednictvím případových studií, které popisují jejich strategie. Zde si z pozice autorky dovolím osobní doporučení: aspoň jednu či dvě studie si přečtěte v klidu, pořádně, neskončete jen u toho, že celou sekci zběžně prolistujete. Proč? Při zpracovávání tohoto textu jsem si kolikrát

říkala, jak fascinující, pečlivě promyšlená a chytrá jejich činnost je – a právě to mi bylo největší inspirací. Ale aby si člověk uvědomil, jak dobře vše do sebe zapadá, musí se nejprve do textu ponořit. V poslední, závěrečné části pak najdete shrnutí toho, čím je přístup Ashoky a jejích Fellows k řešení nejrůznějších společenských problémů příznačný, tedy toho, v čem spočívá tzv. systémová změna.

Doufáme, že vám čtení bude inspirací a povzbuzením.

**Jitka Vlčinská**  
autorka studie,  
stážistka Ashoka CZ&SK



## I Kdo jsou Ashoka Fellows?

Ashoka již od 80. let vyhledává a podporuje po celém světě sociální inovátory, tj. jednotlivce, kteří hledají řešení závažných společenských problémů a nezastaví se, dokud se jejich vize nestane novou realitou společnosti. Hledáme lidi, kteří skutečně mění svět. Do dnešního dne jsme podpořili více než 4000 sociálních inovátorů, tzv. Ashoka Fellows, v 92 zemích světa. Každoročně naši síť doplní více než 100 nových inovátorů – pečlivě vybraných mezinárodní komisí, která posuzuje tato kritéria:

### 1. Inovativní nápad

Práce Ashoka Fellow musí být jedinečná, ba dokonce revoluční. Musí přinášet do oboru, ve kterém působí (např. vzdělávání, klima, demokracie, lidská práva, nerovnosti), nové řešení stávajících systémových problémů, nebo nový přístup k problému a postup, jak řešení dosáhnout. Hledáme nápad s velkým transformačním potenciálem pro společnost.

### 2. Kreativita

Úspěšný sociální inovátor musí být **tvůrce velkých vizí a zároveň kreativní realizátor**, který dokáže vize proměňovat v skutečnost. V rámci výběrového procesu se ptáme: Má inovátor vizi JAK vyřešit společenský problém lépe, než jsme ho jako společnost řešili doted?

### 3. Podnikavost

Tohle je naše nejdůležitější kritérium. Hledáme podnikavé lidi, kteří **vidí příležitosti** pro změnu a inovaci – a konají. Jejich životní misí je, aby vizi změny uskutečnili. Hledáme odhodlání věnovat se následujících 10–15 let prosazování změny na plný úvazek.

### 4. Společenský dopad

Ashoka hledá nápady s potenciálem od základu změnit oblast, ve které inovátoři působí, a dosáhnout

nout minimálně národního dopadu. Hledáme systémová řešení. Ashoka například nepodpoří nápad vzniku jedné inovativní školy, pokud není součástí širší strategie pro změnu vzdělávacího systému na národní úrovni.

### 5. Integrita

Sociální inovátoři zavádějí obrovské strukturální změny do společnosti a musí motivovat velké množství aktérů k tomu, aby změnil zažitě způsoby myšlení a chování. Fellows musí být důvěryhodnou osobností s pevným charakterem a bez postranních zájmů. Pokud lidé nemají k inovátorovi přirozenou důvěru, pravděpodobnost jeho úspěchu se výrazně snižuje. Ashoka proto dává velký důraz na instinkt a intuici všech, kteří jsou zapojeni do výběrového procesu, tedy na to, zda kandidátovi věří, či nikoli.

**„Není nic mocnějšího než nápad s potenciálem změnit celý systém v rukou podnikavého inovátora. Sociální inovátoři se nespokojí jen s tím, že člověku dají rybu anebo ho naučí ryby chytat. Oni se nezastaví, dokud nezmění celý rybářský průmysl od základu.“**

*Bill Drayton, zakladatel Ashoky*

# Osm principů, kterými můžete posilovat demokracii

V práci Ashoka Fellows nacházíme několik základních principů, které se opakují. Lze je chápat jako různé metody, cesty či strategické linie, které pomáhají přinášet pozitivní a dlouhodobý dopad. Ty je užitečné podle potřeby kombinovat, abyste dosáhli svého vytyčeného cíle, nejde však o to aplikovat je všechny najednou – to ostatně nedělá ani žádný z Ashoka Fellows. Které z těchto metod mohou pomoci naplnit vaši vlastní vizi?

## 1. UMOŽNĚTE OBČANŮM KONAT

Proměna politické kultury směrem k vyspělé demokracii není jen úkolem pro organizace občanského sektoru, nýbrž pro každého jednotlivce ve společnosti. Nelimitujte se proto tím, co dokážete s omezenými zdroji své organizace zvládnout sami. Raději dejme občanům možnost, aby mohli pracovat za vás a stali se aktivními nositeli vaší myšlenky. Jak to může vypadat? Ukažme si to na příkladu dezinformací. Klasickou taktikou boje s dezinformacemi je jejich vyvracení. Dopad takové činnosti je však vždy omezen kapacitami ověřovatelů a vyvracečů dané organizace. Mehmet Atakan Foca a jeho organizace **Teyit** proto do této činnosti zapojuje samotné občany, čímž navíc rozvíjí jejich mediální gramotnost. V Indii je pro změnu problémem nedostatečné mediální pokrytí kauz z venkova a nezávislost médií. **101 Reporters** vedené Gangadharem Patilem, které zde působí, proto rozvíjí kompetence občanských reportérů, kteří mohou tuto mezeru vyplnit.


V zapojení veřejnosti tkví velký potenciál, ale aby to skutečně fungovalo, je potřeba je nejprve vybavit

vhodnými nástroji, infrastrukturou a dovednostmi. Netýká se to přitom jenom médií – hnutí Edit Schlafter **Women without Borders** učí matky rozeznávat radikalizaci ve svém okolí, **OCCRP** Paula Radu vytváří nástroje a infrastrukturu, které umožňují i obyčejným lidem odhalovat praní špinavých peněz a korupci. Jindy může být hlavní hodnota v tom, že se lidé naučí postavit se sami za sebe, prosazovat své vlastní zájmy, jako je tomu v případě iniciativy Alberta Alemanna **The Good Lobby**.

## 2. PROMĚŇUJTE KOMUNITY

Pokud demokracii neutváří jen politici, ale především lidé ve společnosti, jak je můžeme získat pro naši myšlenku, ať už jde o snižování polarizace ve společnosti, zvyšování volební účasti nebo aktivní občanství? Informační kampaně sice umožňují zasáhnout širokou veřejnost, jejich dopad na reálné chování lidí je však omezený. Významnější vliv na to, jak doopravdy žijeme, mají lidé kolem nás, komunity, kterých jsme součástí. Proto se spíše než na velkou masu individuálních jedinců vyplatí soustředit právě na komunity. Edit Schlafter s **Women without Borders** pak věří, že jsou to matky, které mohou účinně rozeznávat první známky radikalizace ve svých rodinách i nejbližších komunitách, a pomocí empatické komunikace vytvářet prostředí, ve kterém se radikalizaci nedaří. Setkání s dalšími matkami, kde se těmto dovednostem učí, pak vedou místní ženy, komunitní lídryně.

Nejlepší předpoklady k tomu proměňovat komunity má někdo přímo z jejich středu. Proto



například Éva Tessa Udvarhelyi prostřednictvím **The School of Public Life** buduje lídry z řad sociálně vyloučených, kteří poté dokážou mobilizovat své komunity ke kolektivní akci. Z rezignovaných obětí systému se tak stávají aktivní tvůrci změny. Michael Sani s **Bite the Ballot** dobře ví, že chce-li mladým lidem ukázat, že se politika týká i jejich životů, a motivovat je k volební účasti, musí za nimi poslat jejich vrstevníky, a ne osoby o dvě generace starší. Jeho workshopy proto vedou ambasadoři z řad mladých.

### 3. VOLTE PŘÍSTUPNÉ FORMY PARTICIPACE

---

Budeme se opakovat – pro fungující demokracii je klíčové zapojení veřejnosti do rozhodování. Jak ho ale dosáhnout? Pro spoustu lidí jsou klasické způsoby participace neatraktivní nebo nesrozumitelné. Co takhle zkusit nové formy, které by pro ně byly zajímavější, přirozenější a srozumitelnější? Právě o to usiluje například organizace Eleny Calistru **Funky Citizens**, která přichází s širokou škálou atraktivních on-line i off-line forem. Bharath Palavalli s **Fields of View** zařazuje do procesů tvorby politik techniky hraní rolí a simulací. **Craftivist Collective** pod vedením Sarah Corbett přichází s novým typem aktivismu založeném na tvořivé manuální činnosti – vyrábění, čímž jej otevírá introvertům a mnoha dalším, které demonstrace, stávky či sbírání podpisů pod petice nelákají. Iniciativa Dana Achera **Happy City Lab** pak umisťuje do veřejného prostoru různé instalace, které kolemjdoucí vyzývají k interakci, a pořádá inovativní komunitní akce. Ty jsou pečlivě navrženy tak, aby se místní stále více zapojovali do utváření veřejného prostoru a postupně se rozšiřovala komfortní zóna jednotlivců – jejich odvaha participovat na tomto procesu.

### 4. PAMATUJTE NA VYLOUČENÉ SKUPINY

---

Demokracie je sice v konečném důsledku vládou většiny, její úspěšnost se však ukazuje na tom, jak zachází s těmi nejslabšími – menšinami a skupinami obyvatelstva, které jsou z jakýchkoli důvodů ohroženy vyloučením z procesu rozhodování. Iniciativa **Build Up** Heleny Puig Larrauri, která v zemích postížených válkou dává v procesu mírových jednání zaznít hlasům místních obyvatel, nejen vrcholných politiků a mezinárodních organizací, pamatuje i na negramotné, lidi s odlišným mateřským jazykem, ženy či jiné skupiny, které mají ke klasickým metodám participace ztížený přístup. V jednom z projektů proto dala ženám do rukou kamery a pomoci filmů, které byly následně promítány jak místní komunitě, tak klíčovým hráčům na mezinárodním poli, jim umožnila vyprávět příběhy o tom, jak konflikt prožívají.

Nejde ale jenom o volbu forem. Pro Évu Tesszu Udvarhelyi a její **The School of Public Life** je posílení participace vyloučených a marginalizovaných skupin (což mohou být například i sexuální menšiny) primárním cílem jejich činnosti. Organizace Michele Lai **Kids4Kids**, která vychovává z dětí novou generaci tvůrců změn a aktivních občanů, pak zapojení dětí ze všech sociálních vrstev považuje za jednu ze základních hodnot své práce. Mimo jiné proto spolupracuje se školami z nejrůznějšího sociálního prostředí a své programy přednostně přináší do vyloučených lokalit.

### 5. ROZVÍJEJTE EMPATII A SOCIÁLNÍ SOUDRŽNOST

---

Aby demokracie nebyla jen přetahování protichůdných zájmových skupin a společnost nebyla





Projekt Post Bellum «Příběhy našich sousedů»: žáci ZŠ Závodu míru s pamětníkem Milanem Grulichem

rozhádaná, potřebujeme rozvíjet empatii a soudržnost napříč sociálními bublinami.

V programech **Kids4Kids** (Michele Lai) podporují interakci mezi dětmi z různých sociální skupin. Díky této zkušenosti mohou děti vzájemně nahlédnout do odlišných životních podmínek. Mikuláš Kroupa prostřednictvím **Post Bellum** rozvíjí mezigenerační dialog a solidaritu tím, že vede děti k osobním rozhovorům s pamětníky. Jeden z mladých účastníků tak po konci programu reagoval následovně: „Už nikdy neřeknu stará bába.“

Empatie s nepřítelem může znít jako pohádka, ale přesně o to se snaží **Craftivist Collective** Sarah Corbett. Craftivisté vlastnoručně vytváří pro konkrétní adresáty z řad „nepřítele“ výrobky na míru, které pak slouží k navázání dialogu s druhou stranou konfliktu a lepšímu vzájemnému porozumění. **Fields of View** Bharatha Palavalliho za pomoci hraní rolí a simulací rozvíjí empatii veřej-

ných činitelů a jejich schopnost vcítění do všech skupin, na něž mají jejich rozhodnutí vliv – včetně sociálně slabých, na které se v procesu tvorby politik snadno zapomíná – a zároveň jsou výslednými opatřeními často postiženi.

Sociální sítě nám dávají pocit anonymity, proto se zde často k sobě chováme jinak než tváří v tvář. Rosy Russo s **Parole Ostili** šíří myšlenku zodpovědného digitálního občanství, které hlásá, že bychom si na sítích měli projevovat stejný respekt jako naživo. Dalším prostředím, které se potýká s anonymitou, a o to menší sociální soudržností, jsou města. Znáte svoje sousedy? Organizace **Happy City Lab** Dana Achera například skrze boxy sloužící k výměně předmětů denní potřeby podporuje sousedskou výpomoc a sociální solidaritu v místních komunitách

## 6. VYUŽÍVEJTE POTENCIÁL SÍŤOVÁNÍ

Nechali se inspirovat organizovaným zločinem... aby organizovaný zločin porazili! V **OCCRP** pod vedením Paula Radu totiž pochopili, že praní peněz a s ním spojená korupce se dokáží skrývat před spravedlností díky rozsáhlým a sofistikovaným mezinárodním sítím. Ty jim umožňují proplouvat složitým systémem mezinárodních vod, a když jim je policie na stopě, rychle přesunout svou činnost do jiné země. Aby s nimi vyšetřování dokázalo udržet krok, musí stejně efektivně spolupracovat napříč zeměmi, a proto vytváří sítě investigativních novinářů, knihovníků, programátorů a dalších. Jak dokazuje Alberto Alemanno s **The Good Lobby**, obsáhlé sítě lidí různých odborností mohou sloužit také k výměně zkušeností a vzájemné inspiraci. V **Teyit** Mehmeta Atakana Focy to posunuli na ještě vyšší úroveň – sítě využívají při vývoji inovací (například nového softwaru), které by



jím pomohly bojovat proti dezinformacím. Gangadhar Patil s **101 Reporters** pak pomocí decentralizované sítě reportérů umožňuje přinášet do celostátních médií témata a kauzy týkající se indického venkova. Ty v nich do té doby byly z finančních důvodů zastoupeny jen v jednotkách procent.

## 7. BUDUJTE STRATEGICKÁ PARTNERSTVÍ

Táhli, táhli, až řepu vytáhli! Jenže kdyby tahali každý na jinou stranu – byť s těmi nejlepšími úmysly –, také by se jim to nikdy nemuselo podařit! Z toho důvodu je důležité zapojit další klíčové aktéry, kteří v dané problematice mají nějakou roli, aby hráli za váš tým. Například Éva Tessza Udvarhelyi z **The School of Public Life** spojila organizace pracující s lidmi v bytové nouzi, aby společně vytvořily silnější tlak na vládu, prosazovaly potřebné legislativní změny a celý problém řešily komplexně, ze všech hledisek. Nejde však jen o to, aby více hlasů říkalo totéž, účinnější je rozdělit si role – některé organizace aktivisticky upozorňují na porušování lidských práv, jiné mají za cíl stát se vládě důvěryhodnějším partnerem, který navrhuje alternativní řešení. Další nabízí lidem v bytové nouzi právní zastání a poslední typ jim poskytuje kvalitní služby přímé péče. **The Good Lobby** (Alberto Alemanno) pak v rámci své letní akademie pomáhá občanským iniciativám vytvářet strategická partnerství bez ohledu na to, jakým konkrétním problémem se zabírají.

A jak vám může být nápomocný třeba fotbalový klub AC Milán? V **Parole Ostili** se s ním Rosy Russo spojila proto, aby šířila myšlenku zodpovědného digitálního občanství, jež je v kontrastu k vsudypřítomným nenávislným projevům na sociálních sítích. Nejenže pomáhá tuto hodnotu šířit mezi své vlastní fanoušky, nýbrž je také vzorem dalším významným

sportovním organizacím, aby se i ony k této iniciativě připojily. Podobně iniciativa **Build Up** za účelem mainstreamingu svého přístupu k mírovým jednáním, zahrnujícím místní obyvatele, cíleně spolupracuje s dalšími mezinárodními organizacemi či ministerstvy a velvyslanectvími různých zemí. Mikuláš Kroupa pak s **Post Bellum** navázal partnerství s Českým rozhlasem či Českou televizí, což mu umožnilo šířit své myšlenky mezi široké publikum.

## 8. ODSTRAŇUJTE LEGISLATIVNÍ PŘEKÁŽKY

Když stávající pravidla hry sabotují naše úsilí, je načase s nimi něco udělat. Neberme proto zákony jako danost, i ty se dají změnit. Je to sice běh na dlouhou trať, ale dopady jsou často zásadní. Jde nám to navíc snáze, když spojíme síly s našimi strategickými partnery. Například snahy Eleny Calistru a **Funky Citizens** o větší občanskou participaci ve společnosti narážely na skutečnost, že k založení nové politické strany v Rumunsku bylo třeba 25 000 lidí. Z toho důvodu prosadili změnu zákona, díky které je k tomuto založení nyní potřeba pouze tři osob.

Pro odhalování praní špinavých peněz a korupce je zase klíčová dostupnost veřejných dat. Organizace **OCCRP** Paula Radu se celosvětově zasazuje o změny legislativy tak, aby každý občan měl k datům přístup a mohl se zapojit do vyšetřování. Michael Sani a **Bite the Ballot** pro změnu podporují volební účast mladých lidí a prvovoličů ve Velké Británii. Tyto snahy jim komplikuje, že samotnému hlasování tam povinně předchází registrace k volbám – a přirozené příležitosti zaregistrovat se jsou spíše vzácností. Proto si dali za cíl změnit zákon tak, aby bylo možné splnit si tuto povinnost přímo na školách.



## | Případové studie Ashoka Fellows

### OTEVÍRAT DIALOG

Fields of View / *Bharath Palavalli*

Craftivist Collective / *Sarah Corbett*

Happy City Lab / *Dan Acher*

### PODPOROVAT PARTICIPACI

Funky Citizens / *Elena Calistru*

The Good Lobby / *Alberto Alemanno*

The School of Public Life / *Éva Tessa Udvarhelyi*

### INVESTOVAT DO MLADÝCH

Kids4Kids / *Michele Lai*

Post Bellum / *Mikuláš Kroupa*

Bite the Ballot / *Michael Sani*

### ODHALOVAT PRAVDU

101 Reporters / *Gangadhar Patil*

Organized Crime & Corruption Reporting Project / *Paul Radu*

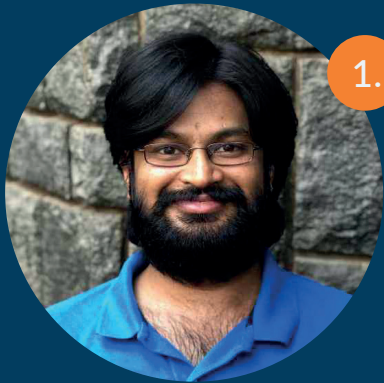
Teyit / *Mehmet Atakan Foca*

### ČELIT POLARIZACI A NENÁVISTI

Parole Ostili / *Rosy Russo*

Women without Borders / *Edit Schlaffer*

Build Up / *Helena Puig Larrauri*



1.

# Bharath Palavalli

## Fields of View

Indie / zvolen Ashoka Fellow v roce 2018



[Kompletní profil](#)



[fieldsofview.in/about/](https://fieldsofview.in/about/)



[Video](#)

Bharath od základů **proměňuje procesy tvorby politik a územního plánování** tak, aby dokázaly reflektovat perspektivy všech stran, na které budou mít daná rozhodnutí vliv. Usiluje o zavádění takových postupů, které by byly efektivnější a inkluzivnější k vyloučeným skupinám obyvatel. **Proto vyvíjí různé typy her**, neboť ty umožňují zúčastněným stranám experimentovat s rozdílnými řešeními, stejně jako diskutovat, spolupracovat, nesouhlasit a společně pracovat na tvorbě relevantní a použitelné politiky. Tím **zvyšuje participaci občanů a podporuje empatii mezi jednotlivými aktéry**.

### PROBLÉM

Občané v Indii často tvrdí, že vláda nedělá svoji práci. Indie je totiž zemí velmi rozmanitou, kde se i potřeby jednotlivých skupin obyvatel výrazně liší – a současné veřejné politiky a projekty nedokáží na tuto různorodost efektivně reagovat a zapojovat adekvátně všechny relevantní aktéry, včetně občanů. Stává se tak například, že se v rámci města postaví nová silnice – zapomene se ovšem na autobusové zastávky, a kvůli tomu je silnice pro část populace zcela nepoužitelná. Nejopomíjenější skupinou je zpravidla právě chudé obyvatelstvo. V důsledku toho

bývá také nejvíce postiženo rozhodnutími o klíčové městské infrastruktuře, jako je vzdělávání, doprava, bydlení nebo energie.

Příčin současné situace je několik. Předně jsou zastupitelé při tvorbě politik závislí na datech a analýzách, které mají k dispozici. Ty jim zpravidla poskytují akademičtí pracovníci, a snadno se tak stane, že pestré a někdy až protichůdné preference občanů v procesu zprostředkování zapadnou. Navrhování vhodného řešení, zejména má-li výsledek reflektovat odlišné potřeby různých skupin obyvatel, je totiž nutně interaktivní proces – jen počáteční, jednorázový sběr dat a jejich zprostředkování vědeckými pracovníky nestačí. Na straně občanů pak brání smysluplné spoluúčasti nedostatečné porozumění a malá informovanost. Setrvávání v tomto stavu, kdy jsou rozhodovací procesy neefektivní a neinkluzivní, pak z dlouhodobého hlediska vede u obyvatel ke ztrátě důvěry v instituce a demokracii.

### INOVATIVNÍ ŘEŠENÍ

Bharath je přesvědčen, že k tvorbě politik, které odpovídají reálným potřebám lidí, je třeba informovaného dialogu s nimi samými, a také s dalšími klíčovými aktéry, jako jsou odborníci, firmy či organizace občanské společnosti. Aby tento dialog umožnil, využívá technik hraní rolí, simulací a dalších nástrojů. Ty pomáhají zúčastněným stranám vcítit se do situace



zdroj: Youtube, Fields of View

Stolní hry a simulace využívá Fields of View jako efektivní prostředek ke vzniku komunikace mezi různými stakeholdery a k tvorbě politik v Indii.

ostatních, vidět věc z různých úhlů a v důsledku toho rozšířit své omezené „zorné pole“ (odsud název iniciativy Fields of View). Navíc usnadňují zapojení i jinak marginalizovaných a zranitelných skupin, jako jsou komunity žijící ve slumech. Pro veřejné činitele je pak jednodušší zohledňovat různorodé potřeby občanů, pro veřejnost a organizace občanské společnosti je snazší porozumět výsledným rozhodnutím, vnímat komplexitu problému a vypracovávat informovanější strategie prosazování vlastních zájmů. Využití her – ať už deskových, zážitkových či počítačových simulací – navíc umožňuje experimentovat s různými typy opatření a jejich dopady.

**„Tvorba politik není černobílá. Musíme zahrnout potřeby a preference všech zúčastněných stran.“**

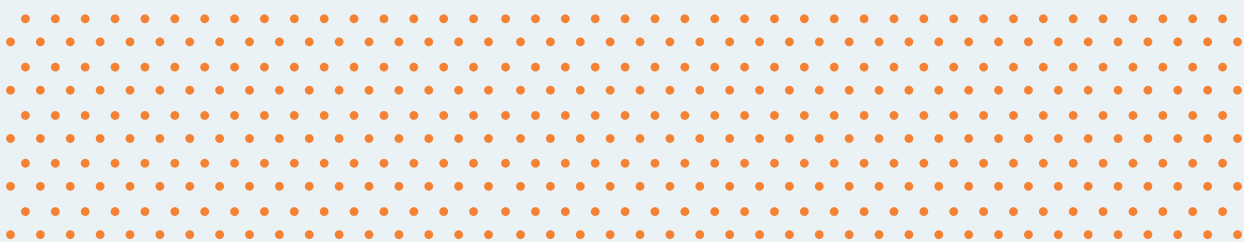
*Shruti Krishnan, Fields of View*

## STRATEGIE ZMĚNY

*Strategie Fields of View má několik linií.*

První linií je samotné navrhování vhodných nástrojů a metod, které umožňují procesy tvorby politik nahlížet z různých perspektiv v rámci tzv. laboratoře politiky. Aby se neplýtvalo energií vývojem nástrojů, které by pak měly pouze omezené využití, musí každý projekt splňovat dvě základní podmínky. Zaprvé je vyvíjen ve spolupráci s nějakým orgánem státní či městské správy nebo organizací občanské společnosti, aby bylo zajištěno, že jej někdo skutečně realizuje. Druhou podmínkou je škálovatelnost daného nástroje, aby mohl být využit v obdobných prostředích.

Příkladem může být projekt Joint Road Forward, jehož cílem bylo navrhnout dopravní infrastrukturu v Bangalore. V tomto projektu se setkaly jak místní odbor dopravy ze strany města, tak občanské uskupení zabývající se veřejnou dopravou. Hlavním nástrojem pak byly počítačové hry a simulace. Ty umožňují jednoduše zapojit různé aktéry, kombinovat kvantitativní data z výzkumů s kvalitativními daty získanými od samotných hráčů jejich interakcí



s hrou – a na jejich základě jednoduše generovat různé scénáře. Projekt se zjevně setkal s úspěchem, protože v jeho návaznosti oslovilo Barathovu organizaci oblastní Ředitelství městské pozemní dopravy, aby vypracovala model použitelný i pro další města.

Jindy státní správa naráží na nedostatečný dialog nejen s občany, ale také mezi vlastními odděleními či pobočkami, a to i v tak závažné oblasti, jako je zvládání katastrof. Indie pro tyto případy oficiálně přijala mezinárodní protokol pro komunikaci mezi jednotlivými agenturami a zavedla sofistikovaný software. Ten však neodpovídal místním realitám, a proto s ním každá agentura pracovala po svém, některé se vracely ke starším protokolům, zkrátka jej nevyužívaly jednotně. Fields of View proto navrhli hru, která umožňuje pochopit, jak během katastrof reálně probíhá výměna informací a kudy vedou informační toky. Výstupy z těchto simulací použil Národní úřad pro zvládání katastrof k vytvoření nového, pružnějšího protokolu, který odpovídá indickým podmínkám.

Druhou linií strategie Fields of View je spolupráce s univerzitami, což Bharathovi umožňuje formovat další generace politiků, jejich odborných poradců, aby již v počátcích přijali za svůj jeho přístup k tvorbě politik. Bharath také buduje kapacity herních designérů, kteří by mohli podobně jako on vyvíjet vhodné nástroje a hry, a proto vyučuje herní design v různých institucích, včetně Národního institutu designu a Mezinárodního institutu informačních technologií v Bangalore. Ve spolupráci s Institutem pro mír a udržitelný rozvoj Mahátma Gándhího při organizaci UNESCO vyvinul na základě Indexu inkluzivního bohatství (IWI) hru Cantor's World, která je využívána univerzitami po celém světě a stejně tak i manažery a tvůrci

politik. Princip hry spočívá v experimentování s různými politickými rozhodnutími a jejich dopady na krátkodobé výsledky a dlouhodobou udržitelnost, které je obtížné vybalancovat.

Posledním Bharathovým cílem je zvyšování informovanosti občanů v konkrétních tématech územního plánování, aby jim usnadnil diskuzi s tvůrci politik. Za tímto cílem Fields of View vyvíjí hry, komiksy a další nástroje. Například desková hra Rubbish! pomáhá hráčům pochopit složitý systém nakládání s odpady, reflektovat své vlastní chování a jeho ekologické dopady, a to vše zábavným a poutavým způsobem.

## | K zamyšlení

- Přínosem gamifikace nemusí být jenom zvýšení atraktivity daného procesu. Hry umožňují například experimentovat s různými postupy řešení. Ve spojení se zážitkovou pedagogikou pak nabízejí prožitek, který umožňuje reflektovat realitu hlouběji než diskuze založená na čistě racionálních argumentech.
- Bharath odhaluje dva klíčové aspekty zdravé participativní demokracie – vhodně nastavené inkluzivní procesy, které však musí jít ruku v ruce s informovaností občanů (ač i ta může být vhodnými procesy podpořena).



## Sarah Corbett

### Craftivist Collective

Velká Británie / zvolena Ashoka Fellow v roce 2018



[Kompletní profil](#)



[craftivist-collective.com](http://craftivist-collective.com)



[Video](#)

Sarah přichází s alternativním druhem aktivismu, tzv. Gentle Protest, který namísto tradiční konfrontace a démonizace, jež často jen přispívají k další polarizaci, přináší hodnoty empatie, respektujícího dialogu a podněcuje všechny strany k hlubšímu přemýšlení o daných problémech. Aby tyto hodnoty do aktivismu přinesla, zvolila jako hlavní nástroj svého přístupu vyrábění – protože tvořivá, manuální činnost umožňuje lidem zpomalit a v klidu přemýšlet. Tento přístup navíc otevírá pole aktivismu mnohem širšímu okruhu lidí, kterým jeho tradiční formy nevyhovují, a umožňuje jim podílet se na boji proti nespravedlnosti a nerovnosti ve společnosti.

#### PROBLÉM

Tradiční formy aktivismu mají tendenci zaujmout a vtáhnout jen určité publikum, kterému nevdá hlasitý a extrovertní přístup spočívající například v oslovování cizích lidí, aby podepsali petice, či v účasti na demonstracích. Introverti, kteří tvoří třetinu až polovinu populace, se do něj proto raději nezapojují, případně je to pro ně velmi vyčerpávající, takže jim z dlouhodobého hlediska hrozí vyhoření. Aktivismus je navíc často zatížen různými negativními konotacemi, což od něj může lidi odrazovat. Mainstreamové

formy aktivismu tak omezují, kdo a jak se do něj zapojuje, a zda se mu věnuje dlouhodobě.

Tradiční aktivismus často staví především na kvantitě – množství podpisů, stávkujících či demonstrujících. To ovšem snadno vede k tomu, že lidé rozumějí danému problému pouze povrchně a stejně povrchně se zapojují do jeho řešení, místo aby je to motivovalo se v dané věci dlouhodobě a strategicky angažovat.

Staré metody jsou také často neúčinné, v horším případě přímo kontraproduktivní. Mají totiž tendenci vytvářet polaritu „my versus oni“ a budit v účastnících dojem, že ti, kdo jsou u moci, záměrně škodí jim nebo planetě. To se projevuje agresivitou, obviňováním a démonizací, které k řešení problému příliš nepřispívají. V době, kdy Velká Británie prochází obdobím intenzivní politické a společenské polarizace, ubývá míst a příležitostí ke kultivované výměně názorů, což propast mezi jednotlivými skupinami jen dále prohlubuje. Současná praxe aktivismu bohužel může polarizaci podporovat, a proto nastal čas hledat nové cesty a formy.

#### INOVATIVNÍ ŘEŠENÍ

Sarah přichází s novým přístupem k aktivismu, tzv. craftivismem (z anglického spojení slov craft – tj. vyrábění – a aktivismus). Ten spočívá ve společné tvořivé, manuální činnosti – tu nejde uspěchat a vytváří ideální



prostředí k přemýšlení a klidným hovorům. Tím dává člověku příležitost zpomalit, věnovat čas kritickému přemýšlení nad daným problémem a vytvářet strategie k dosažení kýžené změny. Zároveň vede lidi k tomu, aby se vcítili do všech stran, kterých se daná problematika týká, a místo nátlakové rétoriky jim vyjadřovali pochopení. To umožňuje s domnělým „protivníkem“ navázat empatický vztah a rozvinout respektující dialog, což výrazně usnadňuje proces vyjednávání – proto jinde nazývá svůj přístup Gentle Protest (v překladu jemný protest).

Tento přístup je otevřenější introvertům a extroverty vede právě k onomu užitečnému zpomalení. Sarah k němu vyvinula metodiku, která umožňuje jeho použití pro jakoukoli problematiku – od ekologie po lidská práva. Když zájem o její práci vzrostl, založila Sarah v roce 2009 Craftivist Collective, kde začala pracovat s již zavedenými aktivistickými skupinami i lidmi, kteří se do aktivismu do té doby nezapojovali.

## STRATEGIE ZMĚNY

Sarah usiluje o změnu na dvou rovinách: 1. proměna smýšlení jednotlivců, 2. začlenění modelu craftivismu do běžné praxe aktivistických organizací.

Příkladem využití craftivismu může být kampaň za důstojnou mzdu u společnosti Marks & Spencer. Organizace ShareAction, která tuto kampaň vedla, po letech neúspěšných pokusů oslovila Craftivist Collective s žádostí o pomoc. Společně navrhli strategii, která spočívala v tom, že každému ze 14 vybraných craftivistů přidělili jednoho člena představenstva, kterému měli za úkol vyšit kapesník s personalizovaným poselstvím. Obdarované toto gesto došlo, a otevřelo tak cestu k dialogu a vyjednávání. Za méně než rok slavili craftivisté úspěch – společnost Marks & Spencer souhlasila s důstojnou mzdou pro 50 000 zaměstnanců.

Samotný Craftivist Collective přitom vznikl na základě poptávky ze strany rostoucího množství craftivistů. Ti fungují nejčastěji jako autonomní skupiny, přičemž

## K zamyšlení

- Dosahují vámi používané, zaběhnuté postupy kýžených cílů? A nemají – byť nechtěně – negativní vedlejší účinky? Ani ty nejlépe míněné cíle bohužel nezajistí, že zvolená metoda bude funkční. Proto je vhodné zaběhané postupy kriticky reflektovat.
- Pokud k vaší práci patří neustálé navrhování řešení konkrétních problémů či vývoj nových nástrojů, je více než užitečné vytvořit „laboratoř“, kde je můžete vyvíjet a testovat.

Craftivist Collective slouží jako platforma podporující jejich další rozvoj. **Principy craftivismu Sarah shrnuje do jednotného manifestu**, ke kterému se craftivisté mohou připojit. Dále jim Sarah poskytuje návody, jak navrhovat vlastní craftivistické projekty, pořádá workshopy na stejné téma a sdílí inspiraci, jak lze postupovat, případně projekty sama pomáhá navrhovat. Každý z nich je totiž jiný, doslova ušitý na míru danému účelu. Hodnoty, na nichž je craftivismus založen, šíří i prostřednictvím workshopů a publikací.

V rámci Gentle Protest Lab (Laboratoře jemného protestu) pracuje na výzkumu, vývoji a testování nových forem aktivismu, aby si ověřila, že efektivita jejích metod je skutečně podložena daty, a není jen utopickou vizí.

V rámci své mediální strategie Sarah oslovuje také širší publikum, vystupuje na různých konferencích i akcích. Vedla například školení pro společnost UNICEF UK, Greenpeace UK či Bystander Revolution (USA). Celkem vystupovala na více než 300 konferencích, kde promluvila k více než 12 000 lidí. Její TED Talk „[Activism Needs Introverts](#)“ má více než milion zhlédnutí.



# Craftivistický manifest

Spojíme-li naše ruce, srdce a hlavy, můžeme skutečně něco změnit.

1.

## **Buďte jako želvy**

V klidu se nadechněte, nespěchejte, dejte si načas. Craftivismus je o tom k aktivismu přistupovat promyšleně a s rozvahou.

2.

## **Naším nástrojem je tvořivá, manuální činnost**

Vyrábění může být elegantním způsobem, jak přinášet dlouhodobé změny. Rozhodně však nestačí jen „prostě něco vyrobit“ – daný výrobek by měl nést jasné poselství v závislosti na tom, o co konkrétně usilujeme.

3.

## **Vzájemná solidarita, nikoli soucit a charita**

Prokažte ostatním úctu tím, že jim skrze vyrábění dáte najevo porozumění a solidaritu. Smyslem však není dělat z aktivismu charitu – porozumíte-li jejich problémům, porozumíte i jejich řešením.

4.

## **Nacházejte útěchu v rozjímání**

Využijte skutečnosti, že vyrábění nejde uspěchat, k rozmýšlení nad danou nespravedlností v její plné komplexitě, nikoli „zjednodušené verzi“.

5.

## **Empatie neukazuje prstem**

Zkuste se na věc podívat očima ostatních aktérů. Každý z nich čelí jiným výzvám, proto usilujte o to získat klíčové spojence, nikoli nepřátele.

6.

## **Malé a krásné**

I ty nejmenší výtvořky mohou být silnou připomínkou toho, jak může být svět nádherným místem – pokud jsou inspirovány krásou a láskou. Netrapte se přitom nedokonalostmi, jsou půvabné.

7.

## **Pokora je klíčem**

Svět občas žádá, abychom začali sami u sebe, aby se změnil sám. Zvažte svou roli v kontextu celé situace. Spolupracujte s druhými namísto útočení na ně a buďte otevření novým názorům.

8.

## **Nepoučujte, nýbrž provokujte k přemýšlení**

Vyhýbejte se konfrontačním výkřikům do tmy, místo toho povzbuzujte. Ukažte svými výtvořky fakta, a ta pak sama podnítky přemýšlení a činy. Pamatujte, že poutavý aktivismus inspiruje, nikoli zastrašuje.

9.

## **Osvojte si pozitivní postoj**

Právě ten je nejlepším povzbuzením pro ostatní. Cynismus je snadný, ale pozitivně formulovaná vize vzbuzuje v lidech společnou touhu, která má moc pohánět sny a budovat hnutí.

10.

## **Ztělesňujte změnu, o kterou usilujete**

Pokud chceme, aby svět byl lepším místem – krásným, přívětivým a spravedlivým – pak i aktivismus dělejme krásným, přívětivým a spravedlivým způsobem. Tak neváhejte, chopte se jehly a přidejte se k našemu vyrábění! Steh po stehu, společně změníme svět.



## Dan Acher

Happy City Lab

Švýcarsko / zvolen Ashoka Fellow v roce 2017



[Kompletní profil](#)



[happycitylab.com/en/project/le-lab/](http://happycitylab.com/en/project/le-lab/)



[Video](#)

Dan Acher využívá tzv. creative place making (kreativní spoluutváření místa či prostoru) k boji proti izolaci a odloučení mezi obyvateli měst a k budování pocitu společné sounáležitosti. Povzbuzuje obyvatele, aby si přisvojili veřejná prostranství a převzali odpovědnost za své město, což v konečném důsledku vede k aktivnějšímu občanství.

### PROBLÉM

V současné době žije ve městech více než třetina světové populace a odhaduje se, že do roku 2050 se tento počet zvýší na téměř 70 %. Anonymita měst, s ní související vzájemná nedůvěra a další faktory vedou k tomu, že lidé ve městech pociťují menší sounáležitost s prostorem, který obývají, tedy i s lidmi v něm. Města se snaží na tento problém reagovat různými kulturními akcemi v průběhu celého roku. Ty však bývají postaveny na konzumním modelu, který nepodporuje kontakty ani aktivní účast. Navíc se tyto snahy soustřeďují především do center měst, zatímco čtvrti, které mají špatnou pověst, zůstávají opomíjeny.

Dan došel k závěru, že nedostatek pocitu sounáležitosti (počínaje sounáležitostí s fyzickým prostorem) je klíčovou proměnnou motivace

občanů k aktivnímu zapojení a vytváření sociálně soudržné městské společnosti. Prostřednictvím Happy City Lab se snaží tento stav změnit a proměnit města v prostor, jehož jsou všichni občané součástí, a kde se cítí bezpečně.

### INOVATIVNÍ ŘEŠENÍ

Jedinečnost přístupu Happy City Lab spočívá v tom, že postupně rozšiřuje komfortní zónu místních obyvatel – pomáhá jim interagovat s novými lidmi či se zapojit na místech, kterými dosud jen pasivně procházeli. Interaktivní akce a umělecké instalace nabízí kolektivním jednoduchý způsob, jak se zapojit, aby jim pomohly překonat případné vnitřní zábrany – a zároveň tyto instalace bez spoluúčasti místních fungují jen částečně. Tyto dva aspekty pak motivují občany, aby převzali aktivní roli a stali se nositeli změn ve svých komunitách.

### STRATEGIE ZMĚNY

Proti atmosféře anonymity a nedůvěry bojuje Happy City Lab různými akcemi a instalacemi ve městech. Na rozdíl od běžných událostí pořádaných městy jsou tyto zážitky pečlivě navrženy tak, aby podporovaly navazování nových kontaktů a spolupráci, které jsou základem pro dlouhodobou občanskou participaci. Smysluplné interakce

## K zamyšlení

- Sounáležitost s fyzickým prostorem a lidmi, se kterými ho člověk sdílí, je důležitým faktorem občanské participace.
- Snižováním vstupní práhu pro zapojení občanů lze oslovit a tedy zapojit mnohem více lidí.

s cizími lidmi pak prohlubují vzájemnou důvěru mezi obyvateli, a vytváří tak přívětivější a otevřenější město.

Například v rámci programu sousedských výměnných boxů je ve sdíleném prostoru instalována schránka, v níž se lidé mohou podělit o předměty denní potřeby se svými sousedy. Lidé tak sdílejí vše – od knih přes kuchyňské nádobí až po sněhové řetězy. Schránku zřizuje společnost Happy City Lab, ovšem lidé žijící v daném sousedství jsou zodpovědní za to, aby systém skutečně fungoval. Když tito lidé vidí, že to opravdu funguje, odchází s novým pocitem propojení a sounáležitosti s místní komunitou.

Dalším Danovým projektem je rozmísťování pian po městě nebo speciální letní kino. To je pro všechny zdarma a lidé se mohou o promítaných filmech sami předem rozhodovat prostřednictvím internetu. Jedinou podmínkou pro návrh filmu je, že musí mít šťastný konec. I výsledné projekce jsou pak navrženy jako participativní – například před bollywoodským filmem učí diváky tančit profesionální tanečníci. V neposlední řadě Happy City Lab umísťuje monumentální instalace do čtvrtí a předměstí, kde se toho obvykle mnoho neděje, a tím přináší kulturu do zdánlivě všedních částí města.

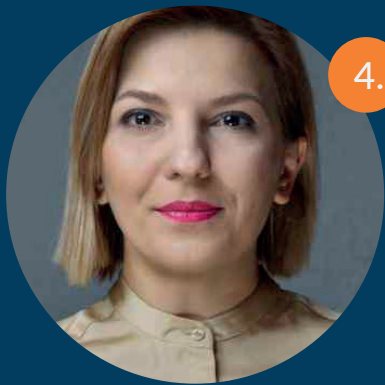


The Factory je rozmanitá kreativní zóna v rámci Geneva International Book and Press Fair, kde se každý může kreativně vyjádřit po svém. Organizovaný chaos umožňuje interakci mezi pozvanými autory a všemi návštěvníky.

Jako laboratoř těchto projektů slouží Danovi město Ženeva, odkud se rychle šíří po celém francouzsky mluvícím Švýcarsku a Francii. Své myšlenky předává dál vyučováním na univerzitách či vystupováním v médiích. Plánuje též zveřejnit své projekty pod licencí Creative Commons, aby je mohl každý replikovat.

**„Když umístíte něco pro lidi doprostřed ulice a oni pochopí, že musí udělat něco pro to, aby to začalo fungovat, tak ty věci opravdu dokáží oživit. Protože lidé chtějí být užiteční své komunitě.“**

*Dan Acher*



4.

## Elena Calistru

### Funky Citizens

Rumunsko / zvolena Ashoka Fellow v roce 2019



[Kompletní profil](#)



[funky.org/en/](https://funky.org/en/)



[Video](#)

V rumunské společnosti není zvykem se jakkoli politicky zapojovat. Eleninou vizí v dané situaci je, aby se občanská participace stala z marginální záležitosti hlavním proudem, aby ji lidé začali vnímat jako atraktivní, žádoucí a cílevědomý způsob života. Za tímto účelem vytváří nejrůznější originální, poutavé projekty, kterými občany vtahuje do děje. Zároveň usiluje o to, aby možnosti zapojení, které občané mají, byly jednoduché a přístupné.

Rumunsko je zároveň dlouhodobě považováno za jednu z nejkorumpovanějších zemí Evropy. Nespokojenost občanů s rozbujelou politickou korupcí se začala projevovat v roce 2012, kdy začaly první protivládni protesty. V roce 2017 vláda vydala mimořádný dekret o omilostnění pachatelů korupčních trestných činů – po masových protestech byl dekret nakonec stažen. V téže době – kdy napříč EU sílil protiujiční diskurz – se v Rumunsku zrodily nové občanské skupiny s výrazně proevropským postojem. Nově nabytý hlas občanské společnosti však stále není dostatečně silný – v posledních parlamentních volbách byla účast pouze 33,2 %, což je nejméně od pádu komunismu.

#### PROBLÉM

Po třiceti letech od pádu komunismu zachvátila mnoho zemí včetně Rumunska nová vlna populismu a nacionalismu. Hlavní hnací silou většiny prodemokratických reforem v Rumunsku byl cíl vstoupit do Evropské unie. Ve společnosti převládal narativ, že jsou generací obětí komunismu a že po vstupu do EU konečně bude všechno dokonalé. Krátce po vstupu do EU však zemi zasáhla hospodářská krize. Občané, kterým nikdo neřekl, že demokracie není cíl, nýbrž proces, ve kterém je třeba vytrvat i po začlenění do EU, nebyli připraveni zhostit se role občanské společnosti, a země se tak místo toho začala pomalu propadat směrem k ještě většímu nacionalismu.

#### INOVATIVNÍ ŘEŠENÍ

Elena je přesvědčena, že stejně jako fyzická kondice i „občanská zdatnost“ vyžaduje pravidelný trénink a cvičení. Trénovat tyto „občanské svaly“ lze na krátkodobých, jednoduše realizovatelných projektech, a postupně se tak propracovávat k dlouhodobým cílům. Jejich organizace Funky Citizens zapojuje občany prostřednictvím on-line i off-line aktivit – například sledování voleb, podepisování petic, přezkoumávání veřejných rozpočtů. Dávají si přitom záležet na tom, aby podoba a formát jejich aktivit byly pro občany poutavé, zajímavé a přirozeně je vtahovaly do děje. Zároveň Elena aktivně usiluje o úpravu demokratických procesů tak, aby zjednodušily participaci

## K zamyšlení

- Nejúčinnější iniciativy kombinují přístup zdola (bottom-up), kdy se pracuje přímo s občany, a shora (top-down), kdy úprava právních norem usnadňuje jejich participaci.
- Aby vaše snahy ve společnosti skutečně pevně zakořenily, často to vyžaduje změnu narativu, jakým lidé o dané záležitosti (či v tomto případě sami o sobě) smýšlejí.
- Základem je nízkoprahová, srozumitelná a atraktivní komunikace – nejlépe s využitím kombinace nových médií a fyzického působení ve veřejném prostoru.

občanů na politickém životě – prosadila, aby stranu mohli založit tři lidé místo 25 000. Mění tak společnost shora i zdola.

## STRATEGIE ZMĚNY

Eleninu strategii lze shrnout do následujících bodů:

**1. Posilování občanské základny:** Elena reaguje na potřeby „generace obětí“ a ukazuje jim, že občanská angažovanost nemusí mít zastaralou, fixně danou a často nefunkční formu, nýbrž může být moderní, svěží a atraktivní. Usiluje o to, aby se občanská participace stala lákavým životním stylem. Funky Citizens proto vyvinula poutavé a relevantní formáty pro každého – od promyšlených infografik a vizuálů přes mobilní aplikace až po originální veřejné akce.

**2. Vyplňování mezer – otevírání dosud opomíjených témat:** Ve chvíli, kdy měla Elena za sebou

silnou skupinu občanů, využila jejich odborné znalosti a začala otevírat témata, o něž se dosud nikdo hlouběji nezajímal. Spustila například program zaměřený na monitorování veřejných výdajů a zakázek – první svého druhu v Rumunsku. Výsledné analýzy pak srozumitelným způsobem šířila mezi své (již oslovené) publikum. V důsledku toho lidé sami začali vyvíjet tlak na veřejné orgány, aby zpřístupňovaly data o hospodaření. Jiná iniciativa Funky Citizens spočívá v ověřování výroků politiků, zda jsou fakticky správné.

**3. Uschopňování občanů:** Další z rolí Funky Citizens je usnadňování a koordinace občanské participace. Například během prezidentských voleb, kdy občané nemohli volit kvůli špatné infrastruktuře, to byla Elena, kdo vytvořil open source on-line vzor stížnosti, který využily stovky Rumunů. Funky Citizens se také podílí na proměně role nezávislých pozorovatelů voleb a vytváří z ní vyhledávanou dobrovolnickou zkušenost pro Rumuny všech věkových kategorií.

**4. Budování nové generace „funky občanů“:** Elena je aktivní také na poli občanského vzdělávání dalších generací. Funky Citizens vytváří jak e-learningové kurzy a řadu materiálů pro učitele, kteří pak mohou její myšlenky přinášet svým studentům, tak i off-line projekty přímo pro mladé. Tím je např. úniková hra, jež mladým, kteří komunismus už sami nezažili, umožňuje vyzkoušet si tuto zkušenost na vlastní kůži – vystavuje je morálním dilematům, jako třeba udat své sousedy apod. Také pořádá letní tábory.

**5. Zvyšování dopadu vytvářením partnerství:** Funky Citizens se v poslední době stále více angažuje v rozhodovacích procesech i na mezinárodní úrovni. Zároveň buduje silnou síť partnerů v regionech, kteří dále replikují její snahy, a přibližují je tak více lidem.



5.

## Alberto Alemanno

### The Good Lobby

Belgie / zvolen Ashoka Fellow v roce 2019



[Kompletní profil](#)



[thegoodlobby.eu/](https://thegoodlobby.eu/)



[Video](#)

Alberto Alemanno věří, že lobbování se může stát skutečně demokratickým nástrojem, který vytváří rovný politický systém, ve kterém jsou zastoupeny také názory široké veřejnosti. Prostřednictvím projektu The Good Lobby umožňuje běžným lidem stát se občanskými lobbisty – vybavuje je klíčovými občanskými a právními dovednostmi stejně jako potřebnými nástroji, inspiruje je příběhy úspěšných občanských iniciativ a spojuje je s experty z řad svých dobrovolníků, kteří občanům poskytují potřebnou odbornou podporu.

#### PROBLÉM

V roce 2018 se pouze 49 % evropských občanů domnívalo, že jejich hlas má v EU váhu. Zároveň většina z nich vidí pouze dvě základní možnosti, jak se do vytváření politik zapojit – jako volič a jako kandidát politické strany. Vzhledem k tomu, že volební účast v Evropě dlouhodobě klesá, zřejmě tato možnost ztrácí v očích veřejnosti na hodnotě, vlastní kandidatura pak s sebou nese vysoké náklady, u nichž je nejisté, zda se člověku vrátí.

Na pracovní schůze, kde se tvorba zákonů probírá, jsou pak často zváni akcionáři a zástupci firemních

elit, ti však nezastupují širší vrstvy obyvatelstva. Mezi soukromým sektorem, občanskou společností a akademickou obcí existuje nesoudržnost způsobená jednoduše tím, že spolu příliš nekomunikují. Lobbying je pak veřejností vnímán jako nekalá činnost spjatá s korupcí. Navíc občanská společnost trpí nedostatkem zdrojů a znalostí, které by jí umožnily vytvářet vlivné kampaně.

Občané se tak snadno stávají pouze pasivními konzumenty politiky, a pokud jsou s rozhodováním politiků nespokojeni, stále častěji se uchylují k protestům, protože neznají jiné alternativy, jak prosazovat svůj názor. Vlády pak přistupují k reaktivní politice, kdy v návaznosti na projevený nesouhlas upraví své záměry – systémový problém, že občané nejsou přizíváni do procesu tvorby jednotlivých zákonů, však neřeší. Podobně mnohé organizace, které se snaží občany v jejich cílech podporovat, pouze nabízí pro-bono právní poradenství k dílčímu problému, které má pro občanskou společnost pouze krátkodobý význam. I těm tak chybí systémový přístup<sup>1</sup>.

#### INOVATIVNÍ ŘEŠENÍ

Alberto se zasazuje o to, aby se občané mohli běžně účastnit procesů tvorby politik prostřednictvím tzv. občanského lobbyingu. Zároveň usiluje o to, aby se občanský lobbying stal v očích veřejnosti normální

<sup>1</sup> Systémový přístup neboli systémové řešení se zabývá kořenovými příčinami neřešených společenských problémů. V [Kurzu systémové změny](#), který Ashoka pořádá, se můžete blíže dozvědět o tom, jak systémově nahlížet na společenské problémy a jak správně k přistupovat k jejich řešení.





Z příručky «The European Guide to Citizen Lobbying»

volnočasovou aktivitou, stejně jako je dnes fotbal či posezení s přáteli. Přináší pozitivní narativ lobbyingu, který je oproštěn od negativních konotací, a zároveň usiluje o institucionalizaci procesů, které lobbying občanům usnadní.

Zatímco podobné zprostředkovatelské organizace propojují primárně již zavedené občanské organizace s advokátními kancelářemi, které nabízí své služby pro-bono, Alberto volí přístup zaměřený na posílení postavení jednotlivých občanů. Je přesvědčen, že každý – tedy nejen právníci – má jedinečné odborné znalosti a zkušenosti, kterými může přispět k uskutečnění zásadních politických změn.

## STRATEGIE ZMĚNY

Také Albertova strategie má několik vrstev. První z nich je vzdělávání, které vybavuje občany potřebnými znalostmi a dovednostmi. Za tímto účelem mimo jiné vydal **Průvodce občanským lobbyingem v 10 krocích**, který slouží jako nástroj pro samouky, jak účinně lobbovat za své cíle. Na školeních a ve výukových materiálech pak klade důraz na to,

aby jedinec své osobní potřeby, za které lobbuje, zasadil do širších souvislostí a hledal systémové řešení s větším dopadem. Tyto kurzy a projektové laboratoře jsou zároveň skvělou networkingovou příležitostí, čímž napomáhají k druhému cíli: budování komunit občanských lobbistů. Tomu přispívá také každoroční předávání cen občanského lobbyingu v Bruselu.

Aby podpořil komunikaci napříč sektory, pořádá Alberto pravidelně letní akademii. Tam se schází zkušení firemní lobbisté, akademici, zástupci neziskových organizací, studenti a další, aby společně diskutovali o tématech souvisejících s participativní demokracií a novými mocenskými strukturami, učili se jeden od druhého a vytvářeli strategická partnerství. Tato mezisektorová spojení pak umožňují prosazovat systémové změny, které by jinak nebyly možné.

The Good Lobby dlouhodobě monitoruje potřeby občanského sektoru, co se odbornosti týče, aby na jejich základě doplňoval svou expertní základnu. Díky tomu pak může efektivně propojovat zájemce o odbornou podporu s vhodnými konzultanty z databáze svých dobrovolníků.

<sup>1</sup> Systémový přístup neboli systémové řešení se zabývá kořenovými příčinami neřešených společenských problémů. V **Kurzu systémové změny**, který Ashoka pořádá, se můžete blíže dozvědět o tom, jak systémově nahlížet na společenské problémy a jak správně k přistupovat k jejich řešení.



## | K zamyšlení

- Pomáhat občanům prosazovat dílčí zájmy přináší jen dílčí a krátkodobé výsledky. Transformovat systém a participativní procesy, aby v něm měl jejich hlas od začátku větší váhu a oni sami měli větší vliv na prosazování změn, má mnohem větší dopad.
- Pozitivní příklady a společné oslavy úspěchů táhnou, inspirují a motivují.

Dalším bodem Albertovy strategie je oslava úspěchů. Ta totiž působí motivačně pro ostatní a zároveň umožňuje jednotlivým občanským iniciativám učit se od sebe navzájem. Za tímto účelem pořádá již zmiňované předávání cen občanského lobbingu či využívá přítomnosti v médiích, která oslovují také širší veřejnost a ukazují, že lobbing může být dobrý, úspěšný a realizovaný normálními lidmi. The Good Lobby proto pravidelně píše sloupek do The Guardian nebo příležitostně vystupuje v jiných médiích (The New York Times, BBC World aj.).

Mezi občanskými úspěchy, ke kterým The Good Lobby přispěl, je například první evropská právní směrnice o ochraně oznamovatelů, zrušení roamingu v zemích EU či konec neplacených stáží v Evropském parlamentu, které bránily v účasti těm nadaným lidem, kteří by si je z finančních důvodů nemohli dovolit. Na základě úspěchu současné strategie, včetně zdárného rozšíření do Itálie, nyní The Good Lobby vyvíjí model, který by umožnil snadnou replikaci a přizpůsobení lokálním podmínkám dalších zemí. Vytváří tak v podstatě sociální franšizu, čímž dopad své iniciativy zvyšuje.

**„Regulace lobbingu nemá být jen o omezování několika málo lidí, ale měla by být také o posilování mnoha těch, kteří jsou nedostatečně zastoupení.“**

*Alberto Alemanno*



6.

## Éva Tessza Udvarhelyi

### The School of Public Life

Maďarsko / zvolena Ashoka Fellow v roce 2016



[Kompletní profil](#)



[kozeletiskolaja.hu/what-do-we-do/](https://kozeletiskolaja.hu/what-do-we-do/)

Tessza dává hlas utlačovaným, sociálně vyloučeným skupinám a menšinám tím, že v rámci Školy veřejného života rozvíjí jejich dovednosti potřebné k sebeobhajobě a aktivní účasti na demokracii a podporuje vznik svépomocných skupin. Zároveň proměňuje cíle organizací občanského sektoru – od poskytování sociálních služeb, které kompenzují sociální problémy, k řešení jejich příčin a změně systémů, které je vytvářejí. Aby těchto systémových změn dosáhla, koordinuje snahy jednotlivých organizací, které potřebují zastávat různé role, a tak mohou vyvinout komplexní tlak na vládu.

#### PROBLÉM

Autoritářské a nacionalistické směřování maďarské vlády vede k oslabování občanské společnosti a u lidí na okraji společnosti k ještě většímu sociálnímu vyloučení. V roce 2013 maďarský parlament schválil balíček ústavních změn, které jsou z pohledu demokracie značně problematické – od výrazného omezení svobody projevu po kriminalizaci bezdomovectví.

Účast občanů na veřejném životě se často omezuje jen na příležitostné dary a dobrovolnictví. Většina

obyvatel nemá potřebné znalosti a dovednosti, které by jim umožnily participovat na politických otázkách. O nejzranitelnějších skupinách obyvatelstva, jako jsou lidé žijící v chudobě (až třetina celkové populace), Romové (10 % populace) či různé marginalizované skupiny, to platí dvojnásob. Například Tesszin průzkum mezi bezdomovci z roku 2012 ukázal, že pouze 58 % respondentů znalo svá základní lidská a občanská práva. A ačkoli 75 % z nich zažilo kvůli bezdomovectví diskriminaci, pouze 9 % z nich podalo oficiální stížnost. Absence silné kolektivní obhajoby proto vede k politikám, které trestají chudobu, posilují majetkovou nerovnost a diskriminují etnické a sexuální menšiny.

Většina maďarských organizací občanského sektoru, které by mohly ke zlepšení situace přispět, se zaměřuje především na přímé poskytování služeb potřebným skupinám – řeší tedy důsledky jejich problémů, nikoli příčiny. Nesnaží se ani rozvíjet své cílové skupiny v oblasti sebeobhajoby, která by jim umožnila prosazovat jejich zájmy. A přestože v Maďarsku v posledních letech roste počet demonstrací a podobných občanských iniciativ, sdružují převážně úzkou skupinu intelektuálů ze střední třídy.

#### INOVATIVNÍ ŘEŠENÍ

Tessza podporuje skupiny na okraji společnosti k občanské participaci, aby samy narovnalý systém,

kteřý je v současnosti diskriminuje a posiluje jejich sociální vyloučení. Její projekt The School of Public Life vede účastníky k tomu, aby převzali vedoucí roli ve formulování problémů, se kterými se potýkají, získávali k nim data prostřednictvím akčního výzkumu a rozvíjeli své komunikační a organizační dovednosti, aby mohli sami vytvářet hnutí prosazující jejich potřeby na politické úrovni.

Současně Tessza proměňuje strukturu a roli občanského sektoru. Koordinuje spolupráci organizací, které sice pracují ve stejné oblasti, ale dosud tak činily izolovaně. Společně pak mohou vytvářet strategie, rozdělovat si role a usilovat o systémové řešení problémů, což je Tessziným hlavním cílem.

## STRATEGIE ZMĚNY

Tesszin přístup se rozvíjel postupně. S rostoucí zkušeností totiž opakovaně zjišťovala, že ačkoli jsou její snahy bohubilé a užitečné, k řešení příčin problému stále nestačí, a proto rozšiřovala svou strategii o další body. Původně se také zaměřovala především na problém bezdomovectví a osvědčené postupy replikovala na širší spektrum vyloučených skupin až později. Její příběh je výstižnou ukázkou toho, jak se přístup mnohých sociálních inovátorů se zkušenostmi proměňuje, tříbí, až postupně dospívají k systémovému přístupu, bez něž by nedokázali prosadit změny v takovém měřítku, v jakém by si přáli. Následující text proto není popisem výsledné strategie, nýbrž cesty, kterou Tessza prošla, aby k ní dospěla.

Tessza se poprvé začala zabývat bezdomovectvím, když se ve svých 22 letech dočetla, že budapeštský magistrát plánuje „ve jménu a v zájmu slušných obyvatel města vyčistit ulice od graffiti, pouličních

## K zamyšlení

- V demokracii by měl zaznívat i hlas sociálně slabých či menšin, aby dokázala vhodně řešit jejich často nepříznivou životní situaci. Upozorňovat na jejich problémy můžeme zprostředkovaně i my, ale mnohem účinnější je pomoci jim, aby se uměli za své zájmy postavit oni sami.
- S jakými typy organizací by spolupráce pomohla maximalizovat dopad vám?

prodejců a bezdomovců“. Protože se neztotožňovala s tím, že by to snad mělo být i „v jejím zájmu“, připojila se k aktivistické skupině, která k tomuto tématu pořádala různé demonstrace. Společně se jim podařilo například zablokovat vyhlášku zakazující tiché žebrání na veřejných prostranstvích. Zároveň se ponořila do tématu sociálního bydlení a studovala osvědčené modely ze zahraničí. Díky tomu si brzy uvědomila, že ze tří stupňů pomoci (1. charita, 2. organizování v zájmu cílové skupiny a 3. uschopnění samotné cílové skupiny) nejvyšší stupeň pomoci v Maďarsku chybí.

Proto založila iniciativu Město je pro všechny, jejímž cílem bylo povzbudit lidi, kteří se potýkají s bytovou nouzí, aby porozuměli svým právům a rozpoznali situace, kdy jsou tato práva porušována, promluvili a naučili se bránit svá práva individuálně i kolektivně. Za tímto účelem pořádá Tessza interaktivní vzdělávací workshopy. Na ty přizývá i zástupce



zdroj: <https://kozeletiskolaja.hu/post/zora-molnar-how-to-use-research-for-activism/>

Od participativního akčního výzkumu se budapešská komunitní skupina složená z lidí s fyzickým postižením dostala k advokacii v otázce bydlení a městské hromadné dopravy a dosáhla důležitého úspěchu v podobě bezbariérového přístupu do všech vstupů budapešského metra.

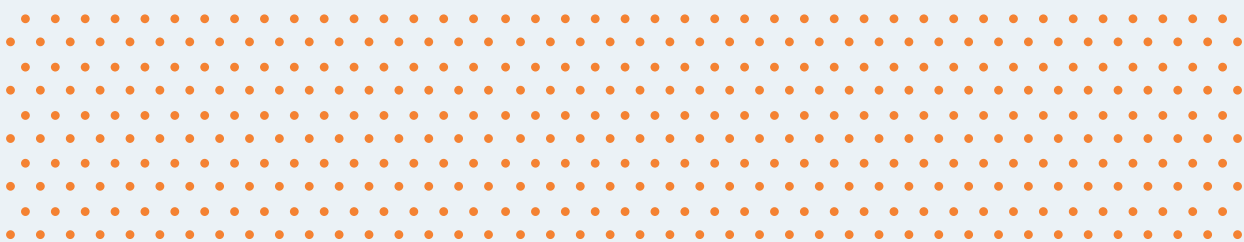
střední třídy, kteří se o problematiku zajímají (asi 20 % účastníků), a všichni společně pak diskutují o příčinách chudoby a bezdomovectví a možných řešeních. Smíšené složení účastníků vytváří jedinečné příležitosti k vzájemnému obohacování a posilování sociální soudržnosti napříč sociálními třídami.

Dalším krokem, který je absolventům nabízen, je zapojení do participativního akčního výzkumu. Ten jim umožňuje být více než jen objektem výzkumu či respondentem, dává jim příležitost stát se výzkumníky a rozhodovat o tom, jaké otázky a jakým způsobem lidem stejného sociálního postavení pokládat. Tento unikátní přístup umožňuje získat přesnější obraz o potřebách a obavách zkoumané skupiny, a zároveň slouží jako účinný mechanismus posilování postavení zapojených lidí, aby později mohli sami usilovat o řešení těchto problémů.

Poté, co zapojení členové lépe pochopí sociální problémy, kterým čelí, a jsou vyzbrojeni daty, která

sami získali, přichází na řadu rozvoj dovedností potřebných k organizování vlastních svépomocných skupin a k prosazování vlastních zájmů ve společnosti. Tento přístup je v maďarském prostředí vskutku revoluční a nese své ovoce – svépomocné skupiny. Ty se zmobilizovaly již ke stovkám akcí zahrnujících například fyzickou ochranu lidí před násilným vystěhováním či zastavení nezákonného bourání chatrčí úřady. Realizované akce zároveň vytváří nový precedent v oblasti sociálního bydlení a tlačí úřady k přijímání nových standardů a norem.

Po letech budování iniciativy Město je pro všechny Tessza pochopila, že pouze kolektivní akce lidí, kteří čelí bytové nouzi, nestačí k dosažení skutečných systémových změn v oblasti bydlení. Je třeba vyvinout koordinované úsilí několika organizací občanského sektoru. Proto začala paralelně k programu Město pro všechny tyto organizace koordinovat. Podle jejího přesvědčení jsou k úspěchu potřeba minimálně čtyři různé typy organizací, z nichž každá plní jinou roli:

- 
- 1. Silná politická iniciativa či aktivistická organizace, která poukazuje na porušování lidských práv.**
  - 2. Formálnější lobbistická organizace, která poukazuje na možné alternativy a jinde osvědčená řešení.**
  - 3. Organizace pro právní obhajobu, která poskytuje právní poradenství v konkrétních případech a usiluje o rozsáhlé legislativní změny.**
  - 4. Organizace, která poskytuje vysoce kvalitní přímé služby těm, kteří jsou problémem zasaženi.**

Ve spojení se svépomocným hnutím pak tyto organizace vytváří koordinovaný a silný tlak na vládu, brání svévolnému porušování lidských práv a postupně vytváří paletu řešení, jež může stát nabídnout člověku, který se ocitl na ulici.

Následně se tento model, který kombinuje aktivní přístup vyloučené skupiny s koordinací organizací občanského sektoru, rozhodla rozšířit na všechny typy sociálního vyloučení pod názvem Škola veřejného života. Jejími účastníky jsou jak lidé, kteří sami čelí vyloučení, tak i zástupci organizací občanského sektoru. Cílem Školy veřejného života je vést účastníky k systémovým změnám, a to ve čtyřech fázích učení:

- 1. Zajímají se o veřejný život a nebojí se aktivní politické participace.**
- 2. Kriticky reflektují mechanismy, jak ve společnosti funguje útlak a vyloučení.**

- 3. Osvojují si praktické dovednosti potřebné k tomu, aby se mohli stát tvůrci změn.**

- 4. Buď se připojí k existující iniciativě, nebo založí novou.**

Pilíři činnosti Školy veřejného života, kterými usiluje o naplnění těchto cílů, jsou pak vzdělávání, výzkum, publikování a strategické plánování. Škola poskytuje širokou paletu vzdělávacích kurzů různé délky a intenzity. Nabízí teoretické i praktické kurzy na témata, jako jsou strategické plánování, mobilizace komunity, sociální a genderové nerovnosti, práce s veřejnými daty a médii, poznatky z historie sociálních hnutí.

Škola ročně pracuje s přibližně 500 účastníky – potenciálními lídry z řad utlačovaných a odborníky ze 150 organizací. Díky tomu se stala platformou pro vznik nových iniciativ, jako je hnutí LGBT+ v Maďarsku, i prostředníkem pro rozvoj spolupráce již existujících organizací, například v oblasti práce s lidmi s postižením. Tímto způsobem bojuje proti stigmatizaci občanské společnosti ze strany vlády a proměňuje to, jak sociálně vyloučené skupiny vnímají samy sebe – z příjemců péče se stávají tvůrci vlastní budoucnosti.





7.

## Michele Lai

Kids4Kids

Hongkong / zvolena Ashoka Fellow v roce 2019



[Kompletní profil](#)



[kids4kids.org.hk](https://kids4kids.org.hk)

Michele je vedena přesvědčením, že děti mohou mít pozitivní vliv a dopad na okolní společnost. Čím mladší ročníky začnou pomáhat ostatním, tím dříve budou schopny zaujmout vlastní postoj a aktivně čelit nepřízní osudu. Její organizace Kids4Kids inspiruje generaci mladých lidí v Hongkongu, aby se stali tvůrci změn, pomáhá jim osvojit si k tomu potřebné dovednosti způsobem, který je zábavný a přirozený. Využívá k tomu mimoškolní programy pro mládež ve věku 6–18 let, v nichž navíc zprostředkovává interakci mezi dětmi z různých sociálních vrstev, čímž buduje sociální soudržnost a občanské povědomí.

### PROBLÉM

Vzdělávací systém v Hongkongu – podobně jako v dalších zemích východní Asie – je proslulý svou rigiditou a důrazem na mechanické memorování znalostí. Také průběžným a závěrečným zkouškám je ve společnosti přikládán velký význam. Studenti jsou tak dlouhodobě vystavováni obrovskému tlaku na školní výsledky. Rozvoj životních a občanských dovedností, jako jsou empatie, spolupráce či iniciativnost, je v této situaci tragicky zanedbáván.

### INOVATIVNÍ ŘEŠENÍ

Micheliným cílem je, aby se v Hongkongu stalo normou, že mladí lidé budou vyrůstat s návykem pomáhat druhým, stejně jako s dovednostmi k tomu potřebnými. Její organizace Kids4Kids k tomu inspiruje mladé lidi prostřednictvím mimoškolních programů pro děti a mládež ve věku 6–18 let. Tyto programy pomáhají mladým lidem objevit jejich jedinečné nadání a umožňují jim přicházet s vlastními nápady, jak je využít ke zlepšení života jejich vrs-

### K zamyšlení

- Jsou-li naším nástrojem změny vzdělávání a rozvoj jednotlivců, pak si musíme dát pozor na to, abychom formou či náročností programů zbytečně nezužovali cílovou skupinu, kterou můžeme oslovit. Klíčem je pestrost.
- Příležitosti, kdy se nad společným úkolem setkávají lidé s rozdílnou životní zkušeností, posilují empatii. Ta je přitom klíčovým předpokladem demokratického soužití.



Setkání programu «Action for a Cause». Studenti prostřednictvím vlastních projektů přicházejí s řešeními potřeb pro své komunity a mohou pro ně získat financování.

zdroj: <https://www.kids4kids.org.hk/>

tevníků. Děti, které milují tanec, mohou například vytvořit program, který bude učit tančit děti ze znevýhodněného prostředí. Programy Kids4Kids jsou unikátní tím, že kladou důraz na propojování dětí z různých sociálních prostředí.

## STRATEGIE ZMĚNY

Michelina strategie, jak budovat v mladých lidech návyk pomáhat druhým a vybavovat je potřebnými dovednostmi, má několik rovin:

- 1. Vyvíjet programy pro zapojení dětí na všech úrovních vzdělávacího systému:** Michele se svým týmem vyvinula širokou paletu aktivit – od základních po pokročilé, s různou délkou trvání a intenzitou zapojení. Díky tomu mohou zasáhnout více dětí, neboť vychází vstříc jejich potřebám a možnostem.
- 2. Podporovat interakci mezi dětmi z různých prostředí s cílem rozvíjet sociální povědomí a empatii:** Například v programu „Kamarádké čtení“ čtou dospívající dobrovolníci knihy, které si sami vyberou, mladším dětem. Ty pocházejí často ze znevýhodněného prostředí, jako jsou rodiny s nízkými příjmy, etnické menšiny a další. V jiných programech Kids4Kids rozvíjí gramotnost a kreativitu tím, že děti píšou a ilustrují si vlastní příběhy.

**3. Spolupracovat se školami napříč sociálním spektrem:** Kids4Kids dbá na to, aby pracovala s mladými lidmi z nejrůznějšího prostředí. Programy jsou přednostně nabízeny v sociálně vyloučených lokalitách.

**4. Učit děti zodpovědnosti:** Michele a její spolupracovníci zjistili, že aby byla jejich práce účinná, musí ji řídit mladí lidé sami. Studenti sami rozhodují, přicházejí s vlastními projekty a jsou všemi možnými způsoby vedeni k tomu, aby převzali věci do svých rukou.

V letech 2018–2019 se do programů Kids4Kids zapojilo 28 000 mladých lidí z více než 300 škol a 120 komunitních center po celém Hongkongu.

**„Kids4Kids inspiruje mladé lidi k sebedůvěře a naplnění vlastního potenciálu s vědomím toho, že nikdy nejsou příliš mladí na to, aby něco změnili, a že opravdu mají moc změnit svět.“**

*Michele Lai*





8.

## Mikuláš Kroupa

### Post Bellum

ČR / zvolen Ashoka Fellow v roce 2016



[Kompletní profil](#)



[postbellum.cz](http://postbellum.cz)



[Video](#)

Mikuláš povzbuzuje mladé i dospělé ke zkoumání společné minulosti a příběhů pamětníků. Zdůrazňuje důležitost aktivního učení se z dějin, a nikoli jen učení o dějinách, reflexi dopadů ideologií i motivů individuálního chování, čímž pomáhá překonat nezájem o veřejné dění a přejímat odpovědnost za veřejný život. Jeho projekty se zaměřují na zprostředkování interakce s pamětníky a vyprávění jejich příběhů. Jejich prostřednictvím pak ukotvuje mezi (nejen) mladými lidmi empatii, kritické myšlení, demokratické hodnoty a principy aktivního občanství.


### PROBLÉM

Ačkoli se 80. léta se ve střední a východní Evropě vyznačovala aktivní občanskou angažovaností vedoucí až k pádu komunismu v těchto zemích, po krátkém období euforie úroveň občanské angažovanosti opět výrazně poklesla. Proto dnes, jak ukazují výzkumy, v oblasti aktivního občanství Česko a další postkomunistické země – ve srovnání se západní a severní Evropou – zřetelně zaostávají. Celosvětově pozorovaný fenomén občanské apatie a lhostejnosti je zde ještě umocňován hluboce zakořeněnou historickou zkušeností, kdy veřejně se projevat bylo riskantní. Dalšími výzvami posled-

ních let je vzestup extremistických a xenofobních myšlenek a odtržení mladé generace od té, která si demokracii vybojovala. Ilustruje to například skutečnost, že v parlamentních volbách na Slovensku v roce 2016 téměř každý čtvrtý prvovolič hlasoval pro radikální pravicovou stranu. Průzkumy v Česku a Polsku naznačují, že mnozí Češi a Poláci jenom nevědí, jak by se mohli smysluplně občansky angažovat, chybí jim vzory a někdo, kdo by je k této činnosti povzbudil. Velký potenciál se může skrývat v tom, jak aktivní občanství podpořit a zvýšit.

Příčiny výše uvedených problémů lze vysledovat ve školách, rodinách a mediálním prostoru. Vzdělávání možná nedokáže účinně zprostředkovat zkušenosti z 20. století – rozsah tragédií, důsledky realizace extremistických myšlenek a rozhodující roli, kterou u nás hrála občanská participace ještě před několika desetiletími. Dějepis je ve většině škol nudným seznamem dat, faktů a cizích osobností. Historické události a osobnosti pak mladým připadají vzdálené. Frontální styl výuky je pak nepřipravuje na záplavu vzájemně si odporujících sdělení, která k nim v dnešní době internetu proudí.

V rodinách děti spíše zřídka žádají vlastní (pra)rodiče, aby jim o životě v dobách totality vyprávěli, a ti pro změnu málokdy začnou vyprávět bez vyzvání. Mimo okruh rodiny je pak (podle dostupných dat) interakce mladých se starými minimální. Vzniká tím generační propast, kdy snadno hrozí, že poučení z minulosti



bude zapomenuto. Média, odkud dnes mladí čerpají informace ve velkém, pak často trpí nedostatkem poutavých materiálů.

## INOVATIVNÍ ŘEŠENÍ

Mikuláš věří, že pro budování demokratické budoucnosti v postkomunistických zemích je klíčové připomínat si vlastní minulost. Svými aktivitami podněcuje lidi všech generací k tomu, aby se osobně setkávali se svědky historických událostí a společně reflektovali jejich chování a rozhodnutí v různých kritických okamžicích minulého století. Tyto interakce, příběhy a zážitky rozvíjejí empatii, mezigenerační solidaritu, kritické myšlení, dodávají odvahu, a zasévají tak semínko aktivního občanství.

S vědomím, že z dlouhodobého hlediska drží budoucnost naší země ve svých rukou ti, kdo jsou nyní teprve na začátku svého života, se ve svých programech zaměřuje Mikuláš nejvíce na budování demokratických hodnot právě u mladé generace. Jeho přístup se od jiných snah o zpřístupnění minulosti mladým liší tím, že nezůstává v rovině informací, nýbrž minulost zpřítomňuje a zosobňuje, což pomáhá lidem uvědomit si, jak se dotýká jich samých.

## STRATEGIE ZMĚNY

Mikuláš pracuje na třech úrovních – vzdělávacího systému, rodiny a mediálního prostoru. Jednou z hlavních aktivit jeho organizace Post Bellum je projekt Příběhy našich sousedů realizovaný na školách. Jedná se o šestiměsíční program zařazený do hodin dějepisu. Studenti v týmech zpovídají pamětníka, doptávají se historiků, navštěvují archiv a postupně

vytváří dokument či reportáž libovolného charakteru. V průběhu projektu rozvíjí své komunikační a prezentační dovednosti, učí se pracovat s audiovizuální technikou i ověřovat informace. Velký přínos je v tom, že pracují v týmu, a to na reálném projektu, čímž se učí přebírat zodpovědnost. Ti studenti, kteří jinak ve škole příliš nevynikají, někdy na konci přiznají: „To je poprvé, co se mi někdy v životě něco povedlo!“ Výsledné dílo pak všichni prezentují před publikem. V návaznosti na tento projekt byla také několikrát realizována soutěž s obdobnými výstupy, kdy lidé všech věkových kategorií natáčeli příběh někoho ze své vlastní rodiny.

Další činností Post Bellum je databáze Paměť národa. Jedná se o nejrozsáhlejší veřejnou databázi příběhů pamětníků v Evropě, která tak umožňuje komukoli ponořit se do reálných příběhů minulosti. Její budování je možné díky stovkám dobrovolníků, kteří ji nejen rozšiřují, ale také spravují a ověřují

## K zamyšlení

- Příběhy mají moc, umožňují promlouvat do hloubi lidské duše. Jak jich můžete ve své práci využít?
- Spolupracujte s (budoucími) učiteli, oni pak mohou váš přístup a metody realizovat s dětmi sami – a na rozdíl od jednorázových workshopů zajišťovaných vaší organizací přímo mohou vaše hodnoty studentům předávat dlouhodobě.

faktickou správnost záznamů. Mnozí z těchto dobrovolníků jsou studenti pedagogických fakult, budoucí učitelé dějepisu, což Mikulášovi umožňuje proměňovat vzdělávací systém zevnitř. Zkvalitnění výuky podporuje také veřejně dostupnými metodickými materiály, které lze využít jako poutavý doplněk výuky, a zprostředkovat tak žákům historické události očima jejich přímých svědků.

Spolupráce s předními českými médii mu umožňuje promlouvat k široké veřejnosti. Například pořad Českého rozhlasu Příběhy 20. století oslavil již 15 let pravidelného týdenního vysílání, 16 dílů se dočkalo též televizního zpracování. Mikuláš zároveň stále hledá nové a nové formy, jak může své myšlenky šířit dál. Post Bellum tak pořádá nejrůznější výstavy, vydává komiksy, ale také například vyvinulo aplikaci, která provází rodiny či jednotlivce zajímavými historickými místy.

Mikuláš si uvědomuje, že chce-li přispět k trvalé a celospolečenské změně vnímání historie a její role,

musí vytvořit soběstačné a decentralizované hnutí napříč regiony. Aby to podpořil, chce v následujících letech vytvořit centrum Paměti národa v každém kraji (zatím jsou v devíti), aby aktivizoval místní komunity ke sdílení vlastních příběhů. Ve spolupráci s partnerskými organizacemi pak Post Bellum přináší také příběhy ze zahraničí – například v projektech Paměť Běloruska či Paměť Ukrajiny.

**„Přemýšlíme nad tím, že se vám dějiny kvůli vašemu nezájmu mohou vyhnout, nebo nad tím, za co bychom byli ochotni bojovat a umírat dnes.“**

*Mikuláš Kroupa*



Institut paměti národa, Olomouc. Audiovizuální výstava v bývalém protiatomovém bunkru seznamuje návštěvníky s dramatickými osudy pamětníků války a komunismu z Olomouckého kraje.

foto: IPN / zdroj: <https://institut.pametnaroda.cz/olomouc/>




## Michael Sani

### Bite the Ballot

Velká Británie / zvolen Ashoka Fellow v roce 2014

 [Kompletní profil](#)

 [bitetheballot.co.uk](http://bitetheballot.co.uk)

 [Video](#)

Michael usiluje o to, aby volby byly skutečně reprezentativní – a nebyl opomíjen hlas mladých. Právě lidé ve věku 18–25 let jsou přítomni nejen ve Velké Británii, ale i napříč Evropou dlouhodobě nejméně zastoupenou skupinou u voleb. Tento úkol – aby se mladí podíleli na demokracii – přítomně vkládá do rukou samotných mladých lidí a prostřednictvím vrstevnických ambasadorů buduje hnutí zdola. Nástroji mu jsou workshopy ve školách, veřejné akce při příležitosti Národního dne volební registrace či kanály na sociálních sítích.

#### PROBLÉM

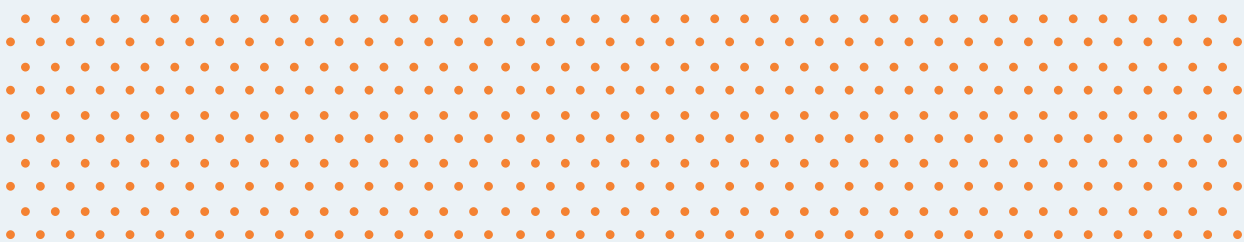
Nízká účast mladých lidí u voleb jakožto základního demokratického procesu je v Evropě problémem již 50 let. Ve Velké Británii, na kterou Michael soustřeďuje své úsilí především, lze tuto skutečnost vysledovat na počtu registrací k volbám, které jsou prvním nutným krokem k účasti v nich. V roce 2014, kdy se Michael stal Ashoka Fellow, bylo ve Velké Británii ve věkové skupině 18–25 let registrováno k volbám pouze 44 % oprávněných voličů oproti 94 % občanů starších 65 let. Vzhledem k této disproporcii politici nejsou motivováni k tomu, aby prosazovali program reflektující potřeby a názory mladých lidí. V důsledku toho pak mladí o to více ztrácí zájem o politiku, protože mají

dojem, že se jich netýká. Je to začarovaný kruh. Dlouhodobé trendy přitom potvrzují, že rozdíl ve volební účasti jednotlivých věkových skupin skutečně roste v neprospěch mladých.

Ti pak často mají pocit nevědomosti a bezmoci, a ani občanská výchova, která je součástí oficiálního kurikula, není v současné podobě v překonávání těchto pocitů příliš efektivní. Její nedostatky tkví především v opomíjení praktických aspektů, kdy učí převážně obecné teorie, nikoli konkrétní postupy. Platformy, které učí mladé diskutovat a vyjadřovat své názory, se pak zpravidla zaměřují na menšinu těch, kteří se o politiku již sami zajímají. Ukazuje se také, že občanské kampaně jednotlivých politických stran, usilující o to přitáhnout mladé voliče, selhávají na tom, že jsou zprostředkovávány zástupci jiné generace.

#### INOVATIVNÍ ŘEŠENÍ

Michaelovou vizí je zažehnout soběstačné hnutí mladých lidí, kteří aktivně hájí své politické zájmy, a tím přimět politiky, aby je nepřehlíželi. Jeho hnutí Bite the Ballot proto stojí na vrstevnických ambasadorech, takzvaných Community Engagement Officers (či též CEO), kteří jsou zodpovědní za mobilizaci mladých ve svých komunitách a kteří lobbují u místních samospráv, aby usnadnily možnosti registrace voličů. Druhým významným polem působnosti Bite the Ballot jsou pak sociální sítě, které pomáhají hnutí



udržovat dynamiku a násobit dosah. Právě na nich je totiž mladá generace velice aktivní.

Hnutí Bite the Ballot se vyznačuje také tím, že místo toho, aby své aktivity otevíralo diskuzí o politice, která je pro mnohé z mladých vzdálená a nezajímavá, začíná nejprve diskuzí o dílčích tématech a problémech, které jsou jim blízké a snáze je vtáhnou. K otázce demokracie a politiky se tak studenti dostávají postupně v kontextu toho, jak mohou tyto palčivé problémy sami ovlivňovat. Demokracie a politika jsou zároveň probírány velmi prakticky: co to znamená pro ně samotné a jak konkrétně mohou tato svá práva uplatňovat.

## STRATEGIE ZMĚNY

Prvním Michaelovým cílem je zprostředkovat každému mladému člověku zkušenost, která by byla skutečně přesvědčivým úvodem do demokratického procesu. Aby toho dosáhl, využívá modelu „vzdělávání zdola“, tedy realizovaného již zmíněnými ambasadory vrstevníky. Aby k této činnosti měli vhodné nástroje, vyvinul – opět ve spolupráci s mladými – sérii interaktivních her Basics, které účastníky provokují k přemýšlení. Například v jedné z úvodních aktivit studenti vyjádří svůj souhlas či nesouhlas se zadaným tvrzením (například „Vzdělávání by mělo být bezplatné“) tím, na kterou stranu třídy se postaví, což je velice jednoduchý a pro studenty stále komfortní způsob vyjádření. Následně se pak dozví, že většina jejich názorů zůstane nevyslyšena, když se mladí nezaregistrují k volbám. V jiné aktivitě pak například v týmech rozhodují o tom, jak by rozdělovali státní rozpočet. Basics jsou volně dostupné na internetu, aby bylo umožněno jejich maximální šíření. Jsou také schválené oficiálními autoritami, což jim propůjčuje důvěryhodnost. Pracuje se s nimi ve školách i v mlá-

## K zamyšlení

- Pokud chcete, aby vaše práce měla celospolečenský dopad, nesmíte se omezovat tím, že budete pracovat primárně s těmi, kdo jsou o vaší myšlence už dávno přesvědčeni.
- Mnoho lidí politika jednoduše nezajímá. Pokud však s nimi začneme nejprve hovořit o problémech, které se jich bezprostředně týkají, můžeme vzbudit zájem i u nich.

dežnických organizací, a to nejen v Británii, ale též v jiných zemích. Využívá je například americká organizace Rock the Vote.

Basics jsou pro mladé často prvotním impulsem k aktivnímu praktikování demokracie. V dalším kroku jim Bite the Ballot poskytuje zdroje, aby mohli v rámci Michaelem vyhlášeného Národního dne volební registrace sami organizovat akce, na kterých se může široká veřejnost okamžitě zaregistrovat k volbám. Jen do roku 2014 proběhlo ve Velké Británii více než 400 místních akcí tohoto typu, včetně kampaní ve školách, sportovních klubech, restauracích či supermarketech, při nichž se denně zaregistrovalo až 50 000 mladých lidí. Výbor Dolní sněmovny pro politickou a ústavní reformu pak vyzdvihl Bite the Ballot jako příklad dobré praxe, pokud jde o efektivitu zvyšování volební účasti.

Druhá část Michaelovy strategie spočívá v budování nových, smysluplných kanálů pro mladé lidi, které jim umožní postupně zvyšovat míru jejich účasti na



demokracii poté, co v nich vzbudí počítačnický zájem. Těmito kanály jsou pro mladé především sociální sítě, a proto Bite the Ballot oficiálně spolupracuje s Twitterem či YouTube, které mu pomáhají šířit dosah. Obsah přitom cíleně komunikuje takovým způsobem, který je pro mladé atraktivní. Příkladem může být Leaders Live – vůbec první přímý přenos otázek a odpovědí mezi mladými lidmi a lídry volebních kandidátek, který umožňuje mladým lidem je přímo oslovit. Zpravodajský kanál na YouTube Bite News, který vytváří mladí pro mladé, pak neutrálním a srozumitelným způsobem vysvětluje národní a globální politiku.

Třetím směrem Michaelovy strategie je změna samotného demokratického systému a odstranění klíčových překážek, které mladým občanům brání v zapojení do demokracie. Proto Michael pracuje na politické úrovni a snaží se formovat budoucí zákony. Zasaduje se zejména o tyto tři změny, které považuje za klíčové:

- 1. Zavedení demokratického vzdělávání a možnosti registrace voličů přímo ve školách jakožto běžnou praxí, nikoli výjimky.**
- 2. Zajištění toho, aby každý kontakt občana s úřady – ať už jde o návštěvu praktického lékaře, žádost o parkovací povolení či nový pas – sloužil jako příležitost k registraci.**
- 3. Získání podpory napříč stranami pro přechod k on-line hlasování.**

Michael doufá, že prostřednictvím těchto změn se registrace i účast u voleb stanou pro mladé lidi obřadem, získají na oblibě a následně tuto věkovou skupinu a její názory začnou zohledňovat i sami politici.



Kampaň #TurnUp měla za cíl přimět co nejvíce lidí, aby se zaregistrovali k účasti na referendu o EU.

foto Bite the Ballot / zdroj: <https://www.biteballot.co.uk/case-study>

**„Pokud se všichni budeme zajímat o politiku a začneme ovlivňovat věci, které chceme vidět, a věci, které chceme změnit, pak ve velkém pocítíme změnu.“**

*Michael Sani*



## Gangadhar Patil

### 101 Reporters

Indie / zvolen Ashoka Fellow v roce 2017

 [Kompletní profil](#)

 [101reporters.com](https://101reporters.com)

 [Video](#)

Gangadhar bojuje za nezávislost indických médií a rovnoměrné mediální pokrytí témat z měst i regionů. Za tímto účelem vytváří síť venkovských reportérů z řad občanů a novinářů na volné noze, které propojuje s národními a mezinárodními médii. Zároveň vytváří udržitelné prostředí pro jejich práci a poskytuje jim metodickou podporu.

#### PROBLÉM

Indická média – on-line i off-line – se potýkají se dvěma hlavními problémy, a to nedostatečným pokrytím problémů venkova a malých měst, a skutečnou nezávislostí médií.

Výzkumy ukazují, že pouze 2 % zpravodajství celostátních médií je věnováno oblastem venkova. Je to způsobeno tím, že vydavatelé předpokládají nízký zájem o tato témata, a proto soustřeďují své reportéry do velkých měst. Ti se pak zabývají především problémy ve své bezprostřední blízkosti, protože dokumentovat události z regionů se pro ně stává finančně a časově náročným.

Právě finance přispívají k oslabování nezávislosti a objektivitě médií. Ta jsou totiž v současné situaci do značné míry závislá na příjmech z reklamy. Placený

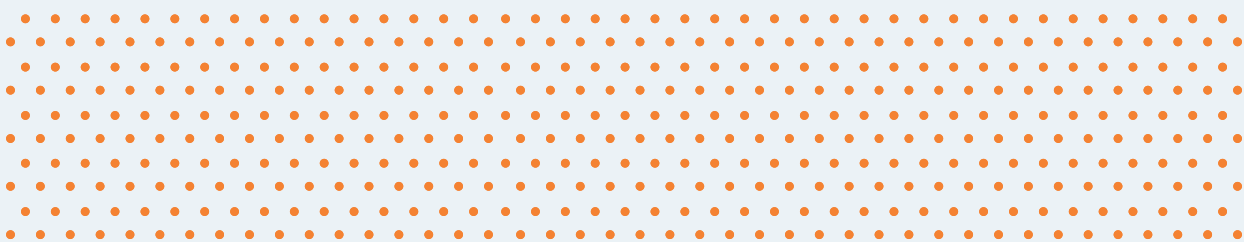
obsah politických stran a firem je tak v mainstreamových médiích všudypřítomný. Už ve svých žurnalistických začátcích se Gangadhar setkal s tím, že mu místní politici či jiné vlivné osobnosti nabízeli „dárky“, aby se věnoval jimi preferovaným tématům. Současné mediální prostředí navíc novináře tlačí k tomu, aby pracovali co nejrychleji, což nepřeje delším a investigativním článkům.

Dosavadní snahy o nápravu této situace se soustředily pouze na podporu občanské žurnalistiky. Ta sice demokratizovala mediální prostor a nabídla médiím levný způsob pokrytí témat z indického venkova, zdaleka se však nejedná o plnohodnotnou náhradu práce profesionálních novinářů. Občanským novinářům totiž nebývá poskytováno žádné školení, které by rozvíjelo jejich investigativní a vypravěčské kompetence. Navíc nedostávají adekvátní finanční odměnu, a proto jsou při výkonu novinářské práce závislí na jiných zdrojích příjmů. I když některé z témat, na které svými články upozorní, získá pozornost široké veřejnosti, zásluhy si zpravidla přisvojí sama média, aniž patřičně ocení občany, kteří s nimi původně přišli.

#### INOVATIVNÍ ŘEŠENÍ

Gangadhar věří, že podpora venkovských reportérů je klíčem k dlouhodobému pokrytí problémů indického venkova důvěryhodným způsobem. Vidí také velkou příležitost ve vytváření podmínek vstřícných pro novi-





náře na volné noze. Jeho platforma je první iniciativou, která propojuje reportéry z řad občanů přímo s vydavateli. Buduje hustou síť nezávislých reportérů žijících v předměstských a venkovských oblastech, kteří pak sdílejí příběhy, jež by jinak zůstaly opomenuty. Jeho iniciativa 101 Reporters také rozvíjí jejich novinářské kompetence a učí je využívat investigativní nástroje, včetně například zákona o právu na informace, díky čemuž jejich články získávají na důvěryhodnosti. Vedle toho Gangadhar navazuje partnerství s předními národními a mezinárodními mediálními vydavateli, kteří tyto články odkupují. Ti se tak za rozumnou cenu dostávají ke kvalitně zpracovaným příběhům, které nejsou zatíženy obchodními nebo politickými zájmy.

## STRATEGIE ZMĚNY

Gangadhar vychází z přesvědčení, že každý reportér se může ve svých dovednostech zlepšit, pokud mu k tomu poskytneme vhodné podmínky. 101 Reporters proto vybírá novináře především na základě jejich odhodlání informovat o věcech veřejného zájmu, a méně na základě jejich aktuálních dovedností. Těm je pak metodickou oporou v průběhu celého procesu vzniku článku, od prvotního nápadu až po odevzdání finálního textu, a poskytuje jim potřebná školení. Tímto způsobem může stále udržovat kvalitu výsledných článků.

Co se týče ceny za jednotlivé články, 101 Reporters, jakožto důvěryhodná organizace, využívá své silnější pozice, a mediálním partnerům tak prodává články minimálně za 3–5 rupií za slovo (na rozdíl od sazby 1–2 rupie, kterou jsou občanští reportéři běžně ohodnoceni). Většina této částky pak jde samotným autorům, kterým se vyplácí paušál 5000 rupií za článek, a to i v případě, že se vydavatel nakonec rozhodne z jakéhokoli důvodu článek neotisknout.

Tento systém umožňuje reportérům věnovat se psaní bez obav, zda jej nakonec prodají. Zbytek vyjednané částky 101 Reporters využívá k zaplacení neprodaných článků a vlastního provozu platformy. Snaží se přitom udržovat minimální režijní náklady mimo jiné tím, že umožňuje přímou a jednoduchou interakci jednotlivých aktérů prostřednictvím on-line platformy, jejímž prostřednictvím probíhá celý proces schvalování a prodeje článků.

101 Reporters v současnosti spolupracuje s více než 50 indickými i mezinárodními vydavatelstvími a sdružuje přes 2000 reportérů napříč Indií. Gangadharovým cílem do budoucna je mít reportéra v každém ze 773 okresů a dále rozšiřovat způsoby jejich podpory za pomoci týmů zkušených novinářů.

## K zamyšlení

- Někdy je klíčem k úspěchu vytvoření lepších podmínek pro fungování něčeho, co už existuje, ale má své nedostatky, než znovu začínat s něčím novým, vlastním, na původním projektu nezávislým.
- Ačkoli v občanském sektoru není cílem zisk, nastavení takového modelu financování, který nabízí všem zapojeným stranám férovou odměnu, může přispět k dlouhodobé udržitelnosti projektu a jeho kvalitě.



## Paul Radu

The Organized Crime & Corruption Reporting Project (OCCRP)

Rumunsko / zvolen Ashoka Fellow v roce 2018



[Kompletní profil](#)



[occrp.org/en/](https://occrp.org/en/)



[Video](#)

Paul bojuje proti praní špinavých peněz a korupci, které těží z rigidity a izolace státních aparátů při vyšetřování zločinů překračujících hranice několika zemí. Za tímto účelem organizuje globální hnutí občanských vyšetřovatelů – vědce, programátory, hackery, novináře i běžné občany – které vybavuje potřebnými nástroji a infrastrukturou. V neposlední řadě prosazuje změny v otázkách otevřených dat veřejných institucí a postupech vymáhání práva.

### PROBLÉM

Peníze jsou silný motivátor, který zločince podněcuje ke spolupráci a vytváření sofistikované nadnárodní sítě. To jim umožňuje efektivně využívat nedokonalosti různých daňových systémů k tomu, aby převáděli a prali špinavé peníze. Sledování těchto transakcí policií totiž doplácí na složitost spolupráce s jejich zahraničními protějšky, nedostatečné sdílení informací a pomalost veškerých oficiálních procesů. Než policie získá přístup k informacím z jiné země, mají zločinecké sítě spoustu času vymazat stopy a přesunout své aktivity zase jinde. Zároveň vědí, že za peníze, které mají, si mohou najmout ty nejlepší účetní

a právníky, kteří je před spravedlností ochrání. Tyto peníze jim pomáhají též pronikat do státních struktur, získávat na svou stranu veřejné činitele a ovlivňovat politická rozhodnutí.

Dopady jsou obrovské – Úřad pro drogy a kriminalitu při OSN odhaduje, že se každoročně vypere 2–5 % celosvětového HDP, což odpovídá 715 miliardám až 1,87 bilionu eur. O tyto peníze jsou ochuzeny státní pokladny a zprostředkované pak běžní občané. Co se týče korupce, dobrou představu může poskytnout Index vnímání korupce Transparency International, který přiřazuje zemím skóre na škále 0 až 100 bodů, kde 0 znamená zkorumpovaný a 100 velmi čistý stát. V roce 2021 ze 180 sledovaných států dvě třetiny dosáhly méně než 50 bodů, průměrné skóre bylo 43 bodů.

Paul na svých cestách vyzpozoval, že státní orgány zodpovědné za vyšetřování a trestní řízení se na tyto problémy dívají příliš úzkou perspektivou práva. A pokud chtějí jednat, musí nejprve počkat na příslušná povolení. Paul však věří, že zločinci nemohou být úplně neviditelní. Zanechávají stopy, a pokud budeme využívat moderní technologie, sdílené databáze a partnerské sítě, můžeme s nimi udržet krok. Nejsou-li státní orgány na tuto změnu připraveny, pak právě investigativní novináři mohou být podle jeho mínění katalyzátorem změn a přinášet nové postupy vyšetřování organizovaného zločinu a korupce v 21. století.



zdroj: OCCRP, Annual Report: 2021, James O'Brien

OCCRP se podílelo na globálním investigativním projektu Panama Papers, který odhalil miliony tajných dokumentů odhalujících vlastnickou strukturu offshorových firem.

I oni se však nejprve musí sami naučit, jak využít již dostupné velké globální databáze, jako jsou Orbys, Mintglobal a podobné, protože v současnosti o nich mnozí nevědí nebo s nimi neumí pracovat. Navíc, jak ví Paul z vlastní zkušenosti, velká část veřejných dat je špatně dostupná či drahá.

## INOVATIVNÍ ŘEŠENÍ

Paul usoudil, že k vypátrání, odhalení a zastavení trestné činnosti je třeba bojovat s nepřítelem jeho vlastními zbraněmi. Napodobil proto sofistikované sítě organizovaného zločinu, které překračují hranice států, a vybudoval největší decentralizovanou síť 400 investigativních novinářů napříč čtyřmi kontinenty. Do své organizace Organized Crime & Corruption Reporting Project (OCCRP) zapojil také programátory, datové vědce či knihovníky a vyvinul nástroje, které umožňují odhalovat korupci a organizovaný zločin i běžným občanům. Věřil totiž, že i když všichni nemohou psát články do tisku, díky vrozené lidské zvědavosti a smyslu pro spravedlnost může k vyšetřování těchto zločinů přispět každý.

## STRATEGIE ZMĚNY

Pokud zločinci při praní peněz intenzivně spolupracují napříč celým světem, pak jejich odhalení a zastavení také nutně vyžaduje spolupráci. Kromě propojování investigativních novinářů, kteří zpravidla plní roli vedoucích vyšetřovatelů, OCCRP nabízí také podpůrnou platformu dalších užitečných odborníků a poskytuje novinářům školení, včetně kurzů k jejich kybernetické i fyzické bezpečnosti. Zároveň vytváří nástroje a návody usnadňující pátrání jak novinářům, tak i běžným občanům.

V odhalování finančních zločinů je klíčová práce s daty. Technický tým OCCRP proto vytváří nejrozdůlnější nástroje, které ji usnadňují. Například Investigative Dashboard (ID) umožňuje komukoli vyhledávat údaje o firmách, únicích informací či soudních procesech z celého světa. Databáze ID obsahuje 65 milionů záznamů a více než šest milionů textových dokumentů. Tato data jsou užitečná zejména v počáteční fázi, další vyšetřovací proces pak zahrnuje jejich analýzu, ověřování a diskuze s právníky. Protože prioritou OCCRP

je bezpečnost, další data jsou několikanásobně zašifrována a přístupná pouze autorizovaným vyšetřovatelům.

S analýzou dat pomáhají například knihovníci či on-line platforma pro vizualizaci dat, takzvaná Visual Investigative Scenarios. Ta mimo jiné pomáhá novinářům, aktivistům, policistům i občanům jednoduše a srozumitelně prezentovat daná zjištění. OCCRP navíc novinářům poskytuje finanční prostředky na nákladná přeshraniční pátrání. Samotný projekt přitom funguje převážně z vládních grantů a soukromých nadací. Nutno přitom poznamenat, že vlády na tom rozhodně netratí – na zabavených věcech a pokutách se rozpočet OCCRP vrátil zhruba 600krát. OCCRP se mimo jiné významně podílela na vyšetřování tzv. Panama Papers, které odhalilo offshorové vazby významných světových osobností, včetně politiků.

Aby zvýšil svůj dopad, začal Paul koordinovat své snahy také s aktivisty, kteří mu pomáhají vytvářet tlak na vlády, aby zvyšovaly množství dat dostupných on-line (v současné době asi 30 %). Roku 2017 vytvořil alianci s Transparency International nazvanou Global Anti-Corruption Consortium, která mu zprostředkovává kontakt s politiky a úřady při řešení konkrétních kauz. Své know-how OCCRP cíleně sdílí také s policisty, státními zástupci či pracovníky bank, kteří mají vymáhání práva ve svých rukou. Zároveň ale nezapomíná na sílu médií v tom, že umožňuje vybudit veřejnost k protestům proti zdiskreditovaným politikům či přímo k volebním porážkám kompromitovaných stran.

## | K zamyšlení

- Transparentní zveřejňování dat je jen prvním krokem – je potřeba ještě umožnit veřejnosti a novinářům je jednoduše interpretovat. Pomoci mohou třeba knihovníci nebo vhodný software.
- Někdy mají státní orgány svázané ruce, případně by jejich nutná transformace byla nedosažitelným cílem. Existuje za této situace jiný hráč, který by jejich roli mohl částečně suplovat? Jak jej můžete podpořit či pomoci k jeho vzniku, pokud dosud neexistuje?

**„Nespravedlnost nezná hranic. Potřebujeme proto spravedlnost nadnárodního formátu, ke které nás posune spojení mezi investigativními reportéry a aktivisty.“**

*Paul Radu*



## Mehmet Atakan Foca Teyit

Turecko / zvolen Ashoka Fellow v roce 2017



[Kompletní profil](#)



[teyit.org](http://teyit.org)

Atakan využívá rostoucí vlnu dezinformací jako příležitost ke zvýšení mediální a digitální gramotnosti v Turecku. Využívá poptávky po důvěryhodných zprávách na úrovni jednotlivců – vtahuje je do procesu ověřování dezinformací, rozvíjí jejich mediální gramotnost a spolu s nimi pak volá k odpovědnosti média, pokud šíří nepravdivé informace. Zároveň vytváří platformu, která spojuje široké spektrum lidí bojujících proti dezinformacím, a ve spolupráci s nimi také nástroje potřebné k této misi – od návodů až po softwarové inovace.

### PROBLÉM

S rozmachem internetu se sociální média stávají pro mnoho lidí primárním zdrojem informací a zpráv. V Turecku tento trend posiluje také omezování nezávislých médií, propouštění či dokonce věznění nepohodlných novinářů a akademiků. Občané tak nemají mnoho jiných zdrojů, odkud mohou čerpat informace, a tak se k Facebooku za tímto účelem uchyluje 64 % obyvatel a Twitter sleduje 30 %. Problém však je, že na sociálních médiích se velice snadno šíří dezinformace. Ty pak negativně ovlivňují proces rozhodování, ať už v každodenním životě jednotlivců, nebo v politice. Tyto nepravdivé informace spolu

s principy fungování sociálních médií pak snadno polarizují společnost, čímž opět ohrožují demokracii. V Turecku je tato problematika obzvláště palčivá, neboť zde vedle sebe žijí nejrůznější etnické i náboženské skupiny obyvatel.

Fungování sociálních sítí pak zpětně ovlivňuje i tradiční média, neboť velká část jejich publika se na jejich stránky dostává proklíkem právě ze sociálních sítí. On-line zpravodajské servery proto musí přizpůsobovat vlastní obsah právě tomu, aby měl velký dosah na sociálních sítích.

Co stojí za rychlým šířením dezinformací právě na sociálních sítích? Rozhodující roli hraje to, že zde může být tvůrcem obsahu kdokoli. Šíření informací je rychlejší a levnější než kdykoli předtím. To však vůbec nemusí jít ruku v ruce s uvědoměním uživatelů a jejich mediální gramotností. Ačkoli v Turecku existuje několik skupin zaměřených na ověřování informací a vyvracení dezinformací, jejich kapacity jsou neúměrně omezené vzhledem k masovosti šíření dezinformací. Chybí iniciativy zaměřující se na zvyšování mediální gramotnosti, které by tomuto problému pomáhaly předcházet, nikoli na něj jen zpětně reagovat.

### INOVATIVNÍ ŘEŠENÍ

Se svou organizací Teyit se Atakan místo vybudování kruhu specializovaných ověřovatelů soustřeďuje



na to, aby tuto roli na sebe brali běžní občané, kteří byli dosud jen pasivními konzumenty (a bezmyšlenkovitými šířiteli) informací. Atakan tím usiluje o rozvoj mediální gramotnosti ve společnosti. Kromě toho, že veřejnost vybavuje schopnostmi a nástroji potřebnými k rozeznání dezinformací, spolupracuje s fakultami připravujícími budoucí novináře. Pomáhá tak formovat odborné kapacity těch, kteří mohou být přirozenými nositeli jeho myšlenky. Teyit slouží také jako inkubátor, který podporuje ostatní aktéry ve vývoji nástrojů a inovací bojujících proti dezinformacím.

## STRATEGIE ZMĚNY

První rovina Atakanovy strategie se zaměřuje na běžné uživatele – na rozvoj jejich mediální gramotnosti a na ověřování informací, s nimiž se setkávají. Jelikož dezinformací je obrovské množství, cíleně se soustřeďuje na ty, které jsou aktuálně nejnaléhavější, nejdůležitější či které se staly virálními. K jejich vyhledávání pak používá jak softwarové nástroje, tak podněty od uživatelů. Ty pak aktivně zapojuje do procesu ověřování informací, a tak rozvíjí jejich mediální gramotnost. Za tímto účelem vytváří různé nástroje a návody, které občanům umožňují, aby v tomto ohledu byli soběstační.

Druhou rovinou strategie je spolupráce s klíčovými aktéry a partnery, jako jsou média, fakulty žurnalistiky, novinářské svazy či organizace občanské společnosti. Tím posilují odborné kapacity nově vznikajícího oboru mediální gramotnosti. Nabízí také train the trainers programy, čímž zvyšují svůj dopad. Se stejným cílem vytváří osnovy pro všechny stupně vzdělávání – od základních škol po vysoké.

Teyit funguje také jako platforma, kde se mohou jednotliví aktéři setkávat, vyměňovat si zkušenosti a společně vytvářet inovace, včetně například vhodného softwaru, které by šíření dezinformací ztížily. Spolu s týmem psychologů a sociologů usiluje

o hlubší pochopení fenoménu dezinformací – konkrétně v tureckém kontextu.

Jen před rokem 2017 Teyit do své práce aktivně zapojil více než 100 000 uživatelů, z nichž se 10 000 aktivně zapojuje na pravidelné bázi. Výsledkem je, že existuje nespočet příkladů, kdy hlavní zpravodajské agentury, jako je Al Jazeera a CNN Turk, vydaly omluvu za šíření nepravdivých informací. Protože je nemožné ověřovat nekonečné množství dezinformací na základě kritérií, jako je rychlost šíření, strategicky vybírá více než 200 příspěvků měsíčně, které na svých stránkách ověřuje a případně vyvrací, čímž pomáhá veřejnosti snáze se orientovat ve změti informací. Tři čtvrtiny těchto příspěvků jsou přitom odhaleny jako nepravdivé. Teyit dále vyškolil více než 300 novinářů a 1000 studentů žurnalistiky i aktivistů občanské společnosti. Působením na několik vrstev problému dezinformací pak přináší skutečně systémovou změnu.

## K zamyšlení

- Tím, že Teyit aktivně zapojuje uživatele do procesu ověřování, čímž zvyšuje jejich mediální gramotnost, zajímavým způsobem kombinuje zmírňování důsledků s předcházením příčin.
- Teyit ví, že nikdy nemůže vyvrátit všechny dezinformace. Proto se zaměřuje na ty, které se šíří nejrychleji, aby co možná nejvíce omezil jejich dopad. Pokud i vy narážíte na své omezené kapacity – například počty škol, na kterých jste schopni realizovat workshopy – dokážete strategicky určit, kde bude mít vaše snaha největší úspěch?





## Rosy Russo

### Parole Ostili

Itálie / zvolena Ashoka Fellow v roce 2021



[Kompletní profil](#)



[paroleostili.it/en/](https://paroleostili.it/en/)

Rosy Russo obrací směr, kterým se digitální svět v současnosti ubírá – od místa, kde jsou běžné nenávistné projevy, rozdělení a předsudky, ke světu, kde je komunikace on-line definována citlivostí, uvědomělostí a kritickým myšlením. Vytváří v Itálii hnutí odpovědného digitálního občanství jakožto nové společenské normy chování na internetu a ve spolupráci s širokou a rozmanitou sítí partnerů tuto vizi přináší široké veřejnosti ústy těch, kterým naslouchají. Rosy tak buduje budoucnost Itálie, která může koexistovat a vzkvétat s digitálními médii, neboť ta jsou nástrojem podpory jednoty, spolupráce a růstu jednotlivců, skupin i společností.

tady běžným jevem. Toto chování má za následek nejen značné emocionální strádání obětí, ale může se rozšířit i na off-line obtěžování a vyhrožování násilím. Jedna studie např. zjistila, že nárůst on-line protimuslimských a protičernošských projevů na Twitteru je ve Velké Británii, Německu a USA spojen s nárůstem rasově a nábožensky motivovaného násilí, poškozování cizí věci a obtěžování. Tato statisticky významná souvislost zůstala zachována i při kontrole ostatních faktorů, které obecně predikují trestné činy z nenávisti.

Současná hlavní metoda boje proti nenávistným příspěvkům je jejich mazání, případně kriminalizace – je tedy v zásadě reakční. Několik webových stránek pak přešlo k úplnému zákazu komentářů. Většina digitálních platforem však nedokáže omezit jádro problému, a ten tak nadále bují a roste.

#### PROBLÉM

S rozšiřováním internetu žijí lidé stále hybridnější životy, v nichž se nevyhnutelně propojuje fyzické a digitální, reálné a virtuální. Toto stírání hranic vyžaduje přehodnocení stávajících komunikačních pravidel.

Na internetu můžeme sledovat tzv. efekt on-line disinhibice – nedostatek zábrán, který člověk pociťuje při on-line komunikaci (ve srovnání s komunikací osobní). Trolling, obtěžování a šikana jsou

#### INOVATIVNÍ ŘEŠENÍ

Rosy je přesvědčena, že omezování svobodného vyjadřování jednotlivců „shora“ není řešením. Místo toho usiluje o vytvoření nové společné identity digitálního občana, která je založená na stejných hodnotách v on-line i off-line světě. Aby tohoto normativního posunu dosáhla, využívá její organizace Parole Ostili (v překladu Nepřátelská slova) komplexní přístup vyznačující se tím, že zapojuje široké spektrum aktérů a institucí – od vládních orgánů

# Manifest

## nezaujaté komunikace

### 1. Virtuální je skutečné

Na internetu píší nebo říkám jen to, co bych si dovolil říci osobně.

### 2. Jste to, co sdělujete

Slova, která volím, definují, kdo jsem. Reprezentují mě.

### 3. Slova formují způsob, jakým myslím

Udělám si dostatek času na to, abych co nejlépe vyjádřil/a své názory.

### 4. Než promluvíte, poslouvejte

Nikdo nemůže mít vždycky pravdu – ani já. Poslouchám s čestným a otevřeným přístupem.

### 5. Slova jsou mosty

Volím slova, kterým rozumím, učiním se srozumitelným a přiblížím se ostatním.

### 6. Slova mají důsledky

Uvědomuji si, že co říkám nebo píší, může mít důsledky – malé nebo vážné.

### 7. Sdílejte s péčí

Texty a obrázky sdílím až poté, co si je přečtu, posoudím a porozumím jim.

### 8. O nápadech lze diskutovat. Lidé musí být respektováni

Ti, jejichž stanoviska a názory se liší od mých, nejsou nepřáteli, kteří mají být zničeni.

### 9. Urážka není argument

Neakceptuji žádná urážlivá a agresivní slova, i když podporují můj názor.

### 10. Ticho také něco říká

Když je lepší být potichu... mlčím.

přes firmy a média až po sportovní organizace. Ty pak vybavuje vhodnými nástroji, aby sami mohli nést ideu digitálního občanství těm, na které mají vliv.

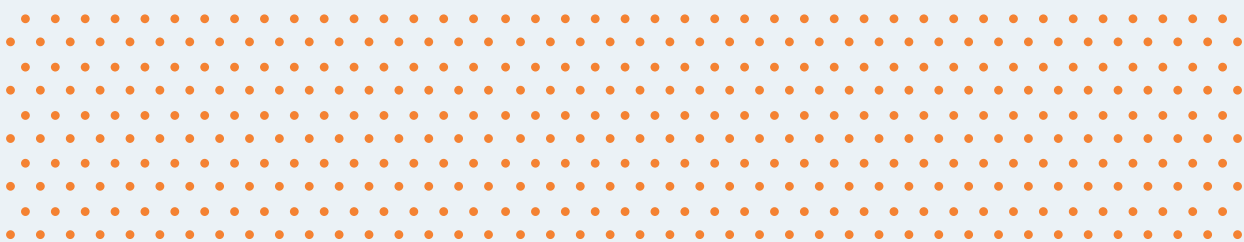
## STRATEGIE ZMĚNY

Rosy si uvědomila, že v prvním kroku je důležité vytvořit sdílenou identitu a soubor pravidel, které by rostoucí komunitu stmelily, a dále definovat, co může být pozitivní digitální občanství. Za tímto účelem oslovila tisíce občanů Itálie s otázkou, co od

digitálního občanství očekávají. Na základě tohoto průzkumu vznikl **Manifest nezaujaté komunikace**, který byl nejprve souhrnem 100 různých bodů. Ty byly – opět ve spolupráci s veřejností zjednodušeny do deseti univerzálních pravidel ukazujících směr na cestě k digitálnímu občanství. Manifest byl přeložen do více než 30 jazyků a je neustále aktualizován na základě konsensuálního rozhodování jeho signatářů. Aby se tento Manifest dostal do veřejného povědomí, Parole Ostili vyhledává klíčové organizace a jednotlivce, kteří by se mohli stát nositeli manifestu ve své komunitě. Jedním z nich je též fotbalový gigant AC Milán. Metodicky podporován Rosyinou organizací nyní investuje prostředky z vlastních zdrojů do prevence nenávistných projevů mezi svými fanoušky na internetu, aby tak ochránil nejzranitelnější komunity sportovním klubům. Především pak Rosy usiluje o to, aby se Manifest uváděl v praxi a lidé si osvojili jazyk vyjadřující respekt, a to v nejrůznějších oblastech – politice, firmách i školství.

Speciální pozornost pak Parole Ostili věnuje mladým lidem, protože ti jsou vůči nenávistným projevům na internetu zranitelnější. To se pak projevuje např. ztrátou sebeúcty, depresemi – a co je alarmující – narůstajícím počtem sebevražd. Právě pro pedagogy a jejich studenty proto Rosy vytvořila speciální sadu nástrojů, které jim problematiku digitálního občanství přibližují způsoby, které jsou jím blízké a srozumitelné. V mnoha školách, kde byly tyto nástroje přijaty, aktivně sdílejí studenti a učitelé osvědčené postupy, otevřeně hovoří o svých zkušenostech a sami řeší problémy s nenávistnými projevy. Rosyina organizace nyní jedná s ministrem školství o zařazení metodiky Parole Ostili do národních osnov. Rosy také napsala několik knih pro děti a mládež. Ty šíří mimo jiné i díky spolupráci s významným italským výrobcem telefonů, který je při koupi prvního mobilního telefonu poskytuje dětem zdarma. Další zdroje – pro děti i dospělé – Rosy zpřístupňuje on-line.

Nedávno začala Parole Ostili realizovat akreditovanou vzdělávací akademii nezaujaté komunikace,



## | K zamyšlení

- Strategická partnerství mohou několikanásobně zvýšit náš dosah – třeba i ta, která by vás napoprvé nenapadla.
- Říkat lidem, co by neměli dělat, nestačí – zato pozitivní vize a sdílená identita motivuje a ukazuje směr, co dělat místo toho.

v jejímž rámci mohou účastníci z řad veřejnosti i organizací získat oficiální certifikát. Tím se toto hnutí dále legitimizuje a motivuje své okolí, aby se stalo jeho součástí. Někteří zaměstnavatelé nyní zohledňují certifikát Parole Ostili v procesu náboru.

Rosyino úsilí nese ovoce – například Manifest dosud podepsalo více než stovky tisíc lidí a 25 000 organizací, včetně městských rad a dalších významných institucí, které tuto myšlenku na vlastní náklady šíří dále. S Parole Ostili již Rosy oslovila 850 000 studentů a 170 000 učitelů, přičemž na středních školách, kde jsou tyto programy realizovány aspoň pět let, se počet nenávistných projevů a diskriminace na internetu snížil o 20 až 60 %. Efektivitu těchto i dalších kroků Rosy pečlivě sleduje, aby mohla revidovat aktivity, jejichž dopad je slabší, a naopak posilovat programy, které fungují.

Do budoucna Rosy nadále hledá inovativní metody, jak ještě více rozšířit jejich dosah a aktivizovat digitální občanství.

**„Pochopení toho, že internet je dalším místem pro navazování vztahů a že vztahy jsou pro nás – lidi poklad, který je třeba chránit, nám pomáhá je kultivovat i v digitálním světě.“**

*Rosy Russo*



14.

## Edit Schlaffer

### Women without Borders

Rakousko / zvolena Ashoka Fellow v roce 2016



[Kompletní profil](#)



[wwb.org](http://wwb.org)



[Video](#)

Edit bojuje proti radikalizaci v nejrůznějších částech světa tím, že do její prevence zapojuje matky jakožto strážkyně rodin a komunit. Ty jsou vzdělávány v tom, aby včas rozeznaly známky radikalizace u svých nejbližších a přinášely do svých komunit podporu a stabilitu jakožto významné protektivní faktory. Edit věří, že tento model dokáže více než vojenské a policejní zásahy, které radikalizaci nedokáží zabránit, pouze ji zpětně penalizovat.

#### PROBLÉM

„Válka proti terorismu“ posledních let představila násilný extremismus jako vnější hrozbu pro společnost a „extremisté“ se stali zosobněním zla. V té souvislosti byla při řešení zdůrazňována role institucionálních aktérů, jako je vláda, armáda či policie, zatímco role jednotlivců, rodin a komunit byla přehlížena a zanedbávána. Institucionální řešení však nepřinesla kýžené výsledky a v mnohém situaci naopak zhoršila – ohrožené komunity vystavila diskriminaci a policejnímu násilí. Ty pak v důsledku ztratily důvěru ve zmíněné instituce a přestaly vyhledávat jejich pomoc.

Ve vztahu k jednotlivci uvádějí výzkumy tyto faktory přispívající k radikalizaci: trauma v souvislosti s násilím a smrtí, pocity společenského selhání, diskriminace, odcizení, nedostatek vzdělávacích a profesních příležitostí a ztráta smyslu života. Nejzranitelnější skupinou jsou pak dospívající, protože právě ti prochází obdobím hledání vlastní identity a role ve společnosti, a zároveň se potýkají s mnoha fyzickými a psychickými změnami. Extremisté této zranitelnosti vědomě využívají a zdánlivě jim poskytují nejen smysl i příležitosti uplatnit se, ale také jednoduše svůj čas a zájem – což by jim měla nabízet fungující rodina, komunita a společnost. Ti, kdo mladým lidem naslouchají, a získávají si tak jejich důvěru, jsou však extrémističtí náboráři. Nejprve navazují kontakt na sociálních sítích, ten pak postupně zintenzivňují a vtahují je do nových skupin vrstevníků, které propagují extremistické názory na svět.

Násilný extremismus je tedy v mnohém vnitřním problémem rodin a komunit, přesto jsou programy zaměřující se na jejich podporu jen výjimkou. Navíc je otázkou, zda mají rodiny skutečně dostatek odvahy a důvěry se na ně obrátit o pomoc, jsou-li nabízeny oficiálními institucemi. Zkušenost s radikalizací ve vlastní rodině je totiž často spojena s pocity selhání a studu, a z toho důvodu je před vnějším světem skrývána. Aby tedy byly komunity vůči radikalizaci odolnější, je důležité cíleně pracovat právě s tím, jak se rodiny s touto zkušeností vyrovnávají.



foto: WWB / zdroj: <https://www.youtube.com/watch?v=tpfGUiBYWuk>

Program MotherSchools přinesl nový pohled na boj s extremismem a stal se důležitou součástí prevence radikalizace.

## INOVATIVNÍ ŘEŠENÍ

Edit ve svém přístupu vychází ze zmíněných faktorů radikalizace, vývoje dospívajících a role rodin a komunit, a právě tam soustřeďuje své snahy. Na rozdíl od současné praxe boje proti radikalizaci postupuje zdola – posiluje rodiny a komunity, aby se naučily s tímto jevem zacházet, účinně mu předcházet a včas zasahovat. Za tímto účelem její iniciativa Women without Borders vyvinula model tzv. MotherSchools. Jedná se o pravidelná setkání matek, v jejichž rámci se hranou a interaktivní formou učí o rodičovství, vývoji dospívajících a raných varovných signálech radikalizace. Zároveň tato setkání vytváří bezpečný prostor pro sdílení, podporují sebeuvědomění a posiluje ženy k převzetí aktivní role. Díky tomu ženy například mění zaběhlé komunikační vzorce ve svých rodinách a stávají se vyslankyněmi deradikalizace ve svých komunitách. MotherSchools přitom v dané lokalitě nerealizuje člověk přicházející „zvenčí“, který by se potýkal s počáteční nedůvěrou, nýbrž jsou vedeny místními komunitními lídryněmi.

## STRATEGIE ZMĚNY

Edit založila organizaci Women without Borders v roce 2001 ve Vídni. Zpočátku se tato organizace zaměřovala na posilování postavení žen a leadership. Během projektů zaměřených na ženy ze zemí v krizi zjistila, že veřejnost a vlády v souvislosti s bezpečností vnímají ženy především jako oběti a jejich potenciál přispět k řešení bezpečnostních rizik přehlížejí. Toto uvědomění významně ovlivnilo další směřování Women without Borders, proto v roce 2008 založila platformu SAVE (Sisters Against Violent Extremism). První, pilotní projekt MotherSchools proběhl v roce 2013 v Tádžikistánu a brzy se stal vlakovou lodí Women without Borders. Dosud byl realizován v 16 zemích – od Rakouska a Anglie, přes Indonésii a Pákistán až po Zambii a Nigérii.

Každá MotherSchool začíná průzkumem situace v dané lokalitě, jehož cílem je vytipovat lídryně místní komunity, které by mohly projekt zprostředkovat ostatním ženám z pozice facilitátorek, stejně jako potenciální účastnice programu a jeho podpo-



rovatele. Následuje školení facilitátorek, samotné MotherSchools se pak scházejí ve skupinách 10–20 matek po dobu deseti týdnů. Facilitátorky během nich provázejí ostatní ženy aktivitami, nevystupují však z pozice odbornice. Pokrok každé skupiny přitom průběžně sleduje koordinační tým ve Vídni prostřednictvím evaluačních formulářů a rozhovorů s facilitátorkami.

Na základě zpětné vazby účastnic se ukazuje, že zkušenosti z MotherSchools se velmi rychle projevují například změnou komunikačních vzorců, které zaznamenávají i jejich manželé a děti. Komunikace je otevřenější, empatičtější, otevírající dialog a umožňující autentické sdílení pocitů. Díky tomu ženy získávají hlubší vhled do prožívání svých dětí, jsou schopny včas rozeznat rodičí se radikalizací a umí být dětem oporou v úskalích dospívání. Absolventkám programu je následně umožněno stát se facilitátorkami a dále přinášet deradikalizaci do jejich komunit. V tomto bodě také přichází propojení s dalšími institucemi, jako jsou školy, policie a sociální služby, čímž vznikají podpůrné struktury a sítě pro matky a rodiny.

S cílem mainstreamingu tohoto ověřeného přístupu „zdola“ sdílí Edith své zkušenosti a výzkumná data s odborníky v oblasti bezpečnosti i širší veřejností. Spolupracuje například s ministerstvy USA, Velké Británie, Francie či Rakouska, s velvyslanectvími a dalšími institucemi. V posledních letech také rozjela model FatherSchools a další programy.

## | K zamyšlení

- Vliv rodiny na chování lidí je zásadní. Zkuste se zamyslet, zda s nimi můžete nějak pracovat a tohoto vlivu využít.
- Jak z několika vzdělávacích programů udělat hnutí, které roste nezávisle na vás? Povzbudte absolventy, aby sami programy replikovali ve svém prostředí, kde jsou doma.

**„Ženy jsou schopny chránit své děti před násilnými ideologiemi, pokud k tomu mají nástroje a získají důvěru ve své vlastní schopnosti.“**

*Edith Schlaffer*



15.

## Helena Puig Larrauri

### Build Up

Španělsko / zvolena Ashoka Fellow v roce 2018



[Kompletní profil](#)



[howtobuildup.org](http://howtobuildup.org)



[Video](#)

Helena mění mírové procesy po celém světě. Překlenuje propast mezi institucemi a vládními organizacemi, jež vedou oficiální mírová jednání, a komunitami, které navzdory tomu, že přímými důsledky konfliktů trpí, jsou z procesu jednání a rozhodování zpravidla vyloučeny. Helena demokratizuje mírové procesy tím, že nechává zaznít hlasy místních obyvatel na těch nejvyšších místech, kde se klíčová rozhodnutí odehrávají.

#### PROBLÉM

V mnoha regionech jsou mírové procesy svěřeny do rukou expertům, politikům, vyjednavčům a mezinárodním mírovým organizacím. Ti všichni však mají tendenci opomíjet místní komunity. Na druhou stranu existuje mnoho neziskových organizací, které úzce spolupracují s místními postiženými konfliktem, ty se však zpravidla ve své práci zaměřují pouze na tyto komunity a samy nemají dostatečně silná propojení s rozhodujícími orgány. Vzniká tak propast mezi těmito dvěma úrovněmi a snahám o mír dominuje hierarchický přístup.

Ukazuje se, že tento přístup je často z dlouhodobého hlediska neúspěšný a doplácí na nedostatečnou

účast občanů – v mnoha oblastech dochází k cyklům opakovaného násilí a politické nestability. 90 % občanských válek v posledním desetiletí se událo v zemích, které v předchozích 30 letech již zažily jinou občanskou válku. I tam, kde se znovu nerozuzí válka, nedostatečné zapojení veřejnosti vede k nedůvěře v instituce a podkopává kolektivní naději – to platí například i o Španělsku či USA.

Dalším faktorem, který může v dnešní době zhatit mírové snahy, jsou moderní technologie. Ty jsou často využívány k povzbuzování násilí a šíření nesnášenlivosti, a ani tato hrozba by proto neměla být podceňována.

#### INOVATIVNÍ ŘEŠENÍ

Helena organizace Build Up si klade za cíl překlenuvat propast mezi občany a institucemi, které jsou za otázku míru oficiálně zodpovědné. Spolupracuje se všemi úrovněmi, kterých se tato otázka týká: od mezinárodních organizací a vlád přes neziskové organizace až po místní komunity. Helena přitom usiluje o to, aby se moc dostala do rukou těch posledně jmenovaných, kteří důsledky konfliktů nejvíce trpí. Vytváří participativní procesy, a to v přístupných formách, aby umožnila zapojení i těch skupin, které by z něj jinak byly snadno vyloučeny. Tím posiluje odpovědnost občanů za udržování míru a zároveň zvyšuje jejich důvěru v úřady.

## | K zamyšlení

- Pokud věříte, že stávající běžná praxe je špatně nastavena a váš přístup dává mnohem větší smysl, aktivně hledejte způsoby, jak můžete ze svého přístupu udělat hlavní proud.
- Podle jakých kritérií a na jakých úrovních měříte dopad svých aktivit?

### STRATEGIE ZMĚNY

Build Up je aktivní v mnoha zemích světa: od Somálska přes Kolumbii až po USA. Své působení v daných zemích začíná tím, že vytipuje klíčové organizace, jednotlivce či skupiny, kteří již mají strategickou vazbu na ty, kdo mají oficiální jednání ve svých rukou. Společně s regionálními partnery pak zkoumá specifický kontext dané země a probíhajícího konfliktu, a následně identifikuje klíčová místa, na která je vhodné cílit změny. Dále s nimi navrhuje kreativní postupy, jimiž lze zapojit široké spektrum společností, včetně vyloučených skupin.

Například na hranicích Súdánu a Jižního Súdánu Build Up za tímto účelem učila místní ženy natáčet filmy. Ty se tak staly způsobem, jak ukázat jejich názory na přeshraniční dohody. Filmy byly poprvé promítány místní komunitě, ve které vyvolaly silný dojem, neboť ji sjednotily společným narativem. Později byly promítnuty mezinárodním dárcům působícím v této oblasti, což přímo vedlo k přehodnocení programových priorit pro jejich zdejší činnost.

Dalším typickým prvkem práce Build Up je využívání moderních technologií, aby toto pole nebylo přenecháno napospas šířitelům nenávisti. Například v USA za pomoci dobrovolníků a chatbotů podněcuje úvahy o polarizaci. Na 1400 automatických zpráv odpovědělo 10 % oslovených, z nichž polovina se následně

zapojila do delší konverzace. V Somálsku Build Up využívala digitálních médií k průzkumu názorů místních na jejich domácí demokratické snahy. Výsledky šetření pak byly v dalším rozhodování zvaženy jak OSN, tak somálskou vládou. V Sýrii ve spolupráci s místními lidmi mimo jiné vytvořili interaktivní mapu, která zachycuje historii a paměť různých syrských lokalit, čímž nabourává stávající vnímání Sýrie, silně definované současným konfliktem.

Heleniným cílem je vybudování celosvětové komunity mírových inovátorů. Na tvorbě nových nástrojů proto spolupracuje se všemi důležitými aktéry od odborníků přes politiky až po aktivisty. Ty zapojuje do navrhování a testování těchto nástrojů a povzbuzuje sdílení dobré praxe. Za tímto účelem vytvořila komunitu Build Peace, která je sdružuje a jednou ročně se setkává na stejnojmenné konferenci. Na rozdíl od většiny jiných konferencí zaměřených na mírová úsilí se tato zaměřuje především na prezentaci práce místních, nikoli importovaných iniciativ. Build Peace také každoročně vypisuje stipendia pro sociální inovátory v mírových otázkách a doplňuje je dalším vzděláváním a mentoringem.

Build Up systematicky sleduje dopad svých snah a intervencí, a to na třech úrovních: na jednotlivce, na organizace zapojené do mírových procesů a na širší kontext vedení těchto vyjednávání a veřejné debaty.

**„Pokud odstraníte nenávistné projevy ze sociálních sítí, přesměrují se jinam. Z Facebooku přesedlají na Reddit nebo do mnohem skrytějších míst. Aby mohl nastat smír, musíme vytvořit kontakt s lidmi, kteří mluví nenávistně, a pracovat s nimi.“**

*Helena Puig Larrauri*

# Závěr: Jak přinést systémovou změnu?

Proměňovat společnost je velký úkol. Příklady Ashoka Fellows z předcházejících stránek však vzbuzují naději, že velký neznamená nemožný. Jejich příběhy jsou pro mě osobně kromě povzbuzení také inspirací. Inspirují mě jednotlivými vizemi, o které usilují, i dílčími nástroji, které k tomu využívají. Mimochodem, všechny popisované inovace jsou škálovatelné a přenositelné – třeba i do našeho kontextu. Pokud byste proto stáli o to si některou z nich „adoptovat“ a realizovat v našem prostředí, Ashoka vám ráda pomůže najít způsob, jak na to. Hrdinové těchto příběhů mě však inspirují také svým komplexním a promyšleným přístupem k daným problémům, kdy ve své práci využívají tzv. systémového myšlení. Shrňme si nyní alespoň jeho základní principy:

## 1. Znejte dobře svůj problém a kontext

Abyste jen netišili symptomy, nýbrž léčili nemoc samotnou, je nutné nejprve správně stanovit diagnózu. Proniknout v našem porozumění od jasně viditelného jedovatého ovoce až ke spletitém kořenům problému pomáhají nástroje systémového myšlení – např. strom problému.

## 2. Vyplňte mezeru

Einstein prý kdysi řekl, že definice šílenství je dělat stejnou věc znovu a znovu a očekávat jiné výsledky. Nebudte za blázny. Jestli něco děláte vy nebo jiní lidé, a nefunguje to tak, jak by mělo, bude to chtít vyzkoušet ještě něco nového, čím současné snahy doplnit.

## 3. Vaše strategie by měla odpovídat na váš problém

Když víte, že máte chřipku, nebudete přece léčit spalničky. Vyvráťte strom v kořenech a řešte skutečné příčiny, proto jste je taky prve zkoumali. Pokládejte si otázku, jestli vaše aktivity doopravdy přispívají k řešení, zda nějakým způsobem naopak nechtěně neposilují problém samotný – a jak.



## 4. Na komplexní problém komplexní záplata

Vyvíjejte aktivitu na několika úrovních zároveň – jenom workshopy ve školách nebo jenom on-line kampaň málokdy dokážou rozehýbat velkou změnu. I když utnete jeden kořen, pokud má strom několik dalších, stačit to nebude. Zkuste se znovu vrátit ke kapitolce principů v této zprávě – které z nich ve vašem případě dávají největší smysl? A doplnili byste nějaké?

Jednu ze základních otázek systémového myšlení jsme položili hned v úvodu – v obecné formě zní: Proč navzdory všem vynaloženým snahám problém stále přetrvává? V Ashoce máme mnohaletou zkušenost, že odpověď bohužel až příliš často zní: Protože spolu klíčoví aktéři dostatečně nekomunikují a nespolupracují. Nepřipusťte, aby tohle byl i váš případ. Spojte síly a nedejte hrozbám, kterým demokracie čelí, šanci. Vhodnou příležitostí k tomu může být třeba i náš [on-line Kurz systémové změny](#), který pravidelně organizujeme. Jste srdečně zváni.

Pokud máte zájem o prezentaci příkladů dalších Ashoka Fellows, jak v České republice, na Slovensku, nebo v ostatních zemích, ozvěte se nám. Rádi promluvíme o systémových změnách, sociálních inovacích a sociálním podnikání i na vaší konferenci, případně se také můžete zapojit do našeho workshopu systémové změny.

---

### TÝM ASHOKA



Pavlína Hořejšová



Radoslav Pittner



Marka Vařeka

---



### ASHOKA: EVERYONE A CHANGEMAKER™

Pražské kreativní centrum, 3. patro, kancelář č. 313  
Staroměstské nám. 4/1  
Staré Město 110 00  
Praha 1, Česko

[czech@ashoka.org](mailto:czech@ashoka.org)