

ÚVAHY O ŠTUDIJNEJ CESTE V KOMUNITNÝCH NADÁCIÁCH NA SLOVENSKU

Hari Alexandrov
november 2014

Celkový dojem

Študijná cesta v komunitných nadáciách na Slovensku, piata v poradí, bola pre mňa plná úžasu a radosti. Okrem vstávania skoro ráno a vyčerpávajúceho cestovania boli návštevy v Bratislave a Bardejove (modrá skupina) výborne zorganizované a návštevníkom poskytli bohaté a rozmanité dojmy a dostatok príležitostí na objavovanie a učenie. Umožnilo to úsilie a angažovanosť našich hostiteľov Daniely Danihelovej a Jozefa Jarinu, a samozrejme dôsledná podpora zo strany organizátorov tejto študijnej cesty.

Moje osobné zážitky z týchto pár dní boli intenzívne a podnecovali premýšľanie. Niektoré stretnutia boli tak dojemné, že emocionálne reakcie, ktoré vyvolali, sa mi hlboko vryli do pamäte – najmä návšteva pracovnej dielne MVO „Bol raz jeden človek“ v Bratislave a keramika v domove KORGUM pre mentálne postihnutých v blízkosti Bardejova. Prácu dvoch komunitných nadácií som vnímal tak intenzívne, že na konci dňa som cítil nutkanie vzdať sa spoločenských podujatí a radšej stráviť nejaký čas osamote, aby som dokázal stráviť dojmy a usporiadať si vlastné myšlienky.

Ak komunitné nadácie z Bratislavy a Bardejova porovnáme, zdajú sa dosť podobné z hľadiska ich filozofie, stratégie a praxe. Človek by vlastne očakával trochu väčšie rozdiely medzi nadáciou vo veľkom meste a v malej komunite, akou je Bardejov, a väčšie rozdiely v prístupe v závislosti od ich kontextu. Tieto podobnosti možno vysvetliť tým, že uplatňujú spoločný vzorec – univerzálny model komunitnej nadácie – ale aj tým, že majú spoločné hodnoty a aspirácie, ktoré sú integrálnou súčasťou poslania oboch organizácií. V oboch prípadoch je poslaním zlepšiť kvalitu života občanov mobilizáciou a nasmerovaním vnútorných zdrojov. Nie je prekvapením, že tieto dve nadácie uprednostňujú podporovanie zraniteľných osôb, investovanie do samo-organizujúcej sa mládeže, sociálnej a kultúrnej angažovanosti a oživovanie dedičstva tradícií. Ďalším spoločným zámerom je podpora vytvárania a udržiavania alternatívnych verejných priestranstiev, akými sú napríklad komunitné záhrady.

Zdá sa, že hlavný rozdiel medzi týmito dvoma nadáciami je v odlišnom počte obyvateľov, ktorému môžu slúžiť a v rozsahu činností. Z pochopiteľných dôvodov má Bratislavská nadácia väčšie možnosti získavania finančných

príspevkov, súčasne však musí pôsobiť v prostredí s väčšou konkurenciou. Vo veľkomeste je príspevok nadácie smerom ku komunite menej viditeľný a vyžaduje si určité dodatočné úsilie v oblasti vzťahov s verejnosťou. Nadácia túto výzvu vyriešila tvorivo, keď organizuje veľkolepé verejné podujatia ako Preteky kačíc a vyvíja obľúbené iniciatívy ako „Daruj knihu“. Oba projekty vyvolávajú značný záujem a podporu a prispievajú k pozoruhodnému postaveniu organizácie vo verejnosti. Bardejovská nadácia sa drží tradičnejších fundraisingových stratégií, ktoré sú primerané kontextu malej komunity – napríklad benefičná večera, na ktorej sa stretnú miestne elity. Niektoré podporené projekty sú však veľmi kreatívne – napríklad organizácia Vita in Subirbium, ktorá revitalizuje židovské kultúrne a architektonické dedičstvo v Bardejove pomocou získavania podpory od potomkov dávno vyhasnutej židovskej komunity v meste, ktorí v súčasnosti žijú inde.

Neviditeľná menšina

Úloha výskumníka v tomto projekte je pomerne náročná: zamýšľať sa nad komplexnými sociálnymi javmi – napríklad komunitnými nadáciami vo vzťahu k ich kontextu – na základe krátkych návštev, a formulovať nejaké platné závery. Pri tejto úlohe by bol relevantné riešiť tie aspekty pozorovanej reality, ktoré sa javia do určitej miery problematické či nekonzistentné a preto si pýtajú hlbšie preskúmanie a vysvetlenie. Jedným takým styčným bodom, ktorý si kritický pozorovateľ všimne, je nadmerné angažovanie komunitných nadácií týkajúce sa rôznych typov zraniteľných skupín v komunite. Nadácie v Bratislave aj Bardejove uprednostňujú podporu mimovládnych organizácií a projektov poskytujúcich služby zraniteľným jednotlivcom a skupinám – ľuďom s problémami duševného zdravia, deťom s poruchami učenia atď. Avšak jedna dôležitá menšina v zozname týchto skupín výrazne absentuje – Rómovia. Rómovia nielenže nie sú dostatočne zastúpení v procese miestneho rozhodovania, ale takmer úplne chýbajú aj v agende nadácií. Rómovia sú sotva prítomní na spoločenskej mentálnej mape; takmer vôbec nie sú priamo zapojení do rozvoja vlastnej komunity. Na rozdiel od ostatných východoeurópskych krajín, kde ľudia majú tendenciu sťažovať sa na Rómov alebo ich viniť za rôzne skutočné či vymyslené problémy, na Slovensku ich zriedka vôbec niekto zmienil – akoby ani neexistovali.

Nemal som čas ani vhodný priestor na preskúmanie tohto javu, takže tu môžem formulovať len tichú hypotézu: Rómovia jednoducho sú nie vnímaní ako súčasť hlavného prúdu spoločnosti, ale skôr ako samostatná komunita, existujúca bokom sama osebe. Nie som odborník na medzietnické vzťahy na Slovensku, ale môj výskum stigmatizácie a sociálneho vylúčenia Rómov v Bulharsku naznačuje, že existujú určité spoločné modely zlyhania komunikácie medzi občianskou väčšinou a menšinovými komunitami, ktoré vedú k vzájomnej nedôvere, rastúcemu odcudzeniu a nakoniec k getoizácii. Dynamika vzťahov medzi skupinami je zakorenená v kultúre a tiež závislá od kontextu. Vyžaduje si podrobný výskum, aby bolo možné prísť s platným vysvetlením. Isté je, že takéto vzťahové vzorce sú síce sociálnym konštruktom, avšak sú dosť trvalé

a odolné voči zmene, keďže sú neustále posilňované každodennými interakciami do tej miery, že sa začnú javiť účastníkom týchto interakcií javiť ako „prirodzené“.

Aby sme pochopili, ako a prečo ľudská myseľ konštruuje spoločnosť často neuspokojivým a nespravodlivým spôsobom, a ako sú tieto konštrukcie zhmotnené v zdanlivo pevnej a nemennej skutočnosti, potrebujeme hlbšie pochopenie povahy poznania. Podľa moderných teórií poznania, individuálna myseľ zostavuje verzie reality a správanie jednotlivca sa týmito verziami riadi. Komplexnejšie spoločnosti sú možné len vďaka schopnosti jednotlivých členov uchovávať vo svojich myšliach takéto mentálne mapy či zdieľané obrazy spoločnosti, a konať podľa nich. Táto neustála interakcia medzi spoločenskou realitou a vnútorným svetom jednotlivca však často vedie k zmätku v rozlišovaní medzi tým, čo je „prirodzené“ a čo je spoločensky konštruované a len sa javí ako prirodzené. Proces naturalizácie, alebo zhmotňovania spoločensky konštruovaných fenoménov klasicky definujú Berger a Luckmann vo svojej prevratnej knihe „Sociálna konštrukcia reality“:

„Zhmotnenie je zachytenie ľudských javov, akoby boli vecami, t.j. v nie ľudských, prípadne v nadľudských termínoch. Dá sa to povedať aj tak, že zhmotnenie je zachytenie produktov ľudskej činnosti, akoby boli niečím iným než ľudskými produktmi – napríklad prírodnými skutočnosťami, výsledkami kozmických zákonov alebo prejavmi božskej vôle. Zhmotnenie predpokladá, že človek je schopný zabudnúť na vlastné autorstvo ľudského sveta, a že dokonca dialektika medzi človekom, tvorcom, a jeho produktmi sa vo vedomí stráca. Zhmotnený svet je podľa definície, dehumanizovaným svetom. Človek ho zažíva ako podivné fakty, opus alienum, nad ktorým nemá žiadnu kontrolu inú než ako opus proprium vlastnej tvorivej činnosti.“ (Berger a Luckmann, 1991, s. 106)

Skutočne, ľudské názory, vysvetlenia a kategorizácie majú tendenciu zhmotniť sa a prezentovať sa našim bežným znalostiam založeným na zdravom rozume ako pevná realita a stávať sa tak sekundárnymi sociálnymi faktami, ktoré len ťažko odlišiť od „primárnych“ faktov. V prípade menšinových skupín to môže viesť k trvalým negatívnym stereotypom umožňujúcim stigmatizáciu a dokonca dehumanizáciu celých komunít. Bohužiaľ, táto tendencia objektivizovať a nakoniec zhmotniť ľudské javy do nie ľudských daností je pre naše vnímanie sociálneho sveta konštitutívna. Aby sa jej človek vyhol, musí byť v strehu a skúmať vlastné myslenie – čo je špecifický druh intelektuálnej disciplíny známej ako sebareflexia druhého rádu (Bateson, 1972).

Ušľachtilé poslanie a skromné ambície

Ďalší nesúlad, ktorý neujde oku pozorovateľa, je kontrast medzi zdanlivo prosperujúcou spoločnosťou a ekonomickými ťažkosťami, ktorými navštívené komunity tvrdia, že trpia: vysoká nezamestnanosť a pomerne nízky príjem v Bardejove, do menšej miery v Bratislave. Môže ísť o skreslený pohľad niekoho, kto pracuje v jednom z najchudobnejších regiónov jednej z najchudobnejších

krajín v Európe. Mne sa však zdá, že týmto komunitám sa darí celkom dobre, či sú dokonca zámožné. Chudoba a nedostatok zdrojov však majú pomerne ústredné miesto v diskurze sebareprezentácie týchto komunít a nepriamo v ich sebavnímaní, za predpokladu, že lídri týchto nadácií hovoria za komunitu. Samozrejme, tento jav možno vysvetliť ako diskurzívnu stratégiu, ktorá má za cieľ emočne a morálne zaangažovať darcov a získať finančné zdroje a podporu. Jednoduché vysvetlenia však zriedka vystihujú pravdu. Nazdávam sa, že v našom prípade potláčanie úspechov a zvýrazňovanie problémov predstavuje viac úprimný morálny postoj ako rafinovanú stratégiu.

Tento dôraz na chudobu sa týka druhej pozoruhodnej zvláštnosti oboch komunitných nadácií: podivnej zmesi skromnosti a oddanosti vykazovanej ich predstaviteľmi a zamestnancami úplne spontánnym spôsobom. Z pohľadu ich úspechov sa ľudia v nadáciách javia mierne utiahnutí a váhaví vo svojich ambíciách, akoby sa nepovažovali za dosť dobrých na to, aby si v budúcnosti zaslúžili zabezpečenie vo forme štedrých darov či predvídateľného externého financovania. Na rozdiel od iných komunitných nadácií v strednej Európe, predstavitelia navštívených slovenských nadácií len s ťažkosťami snívajú o veľkých základinách, ktoré dlhodobo zaručia ich činnosť a umožnia im rozširovať jej rozsah. Tieto obmedzenia, ktoré vznikajú skôr zvnútra ako zvonku, si priamo pýtajú vysvetlenie.

Táto svojrázna kultúra skromnosti sa prejavuje nielen v skromnej sebareprezentácii organizácií, ale aj v ich zásadách a spôsobe, akým udeľujú granty. Nadácie podporujú zmysluplné projekty a iniciatívy v komunite bez toho, aby si na ne robili vlastnícky nárok či v nich presadzovali vlastné názory. Vskutku, spôsob zorganizovania výletov do Bardejova a Bratislavy sa jasne zameriaval na podporu grantistov a nie samotných nadácií. Tento postoj nesmelosti, ak nie dokonca sebaopierania, bol prítomný do takej miery, že v oboch prípadoch bola vynechaná tradičná návšteva kancelárie hostiteľskej organizácie, aby sme mohli viac času venovať podporovaným projektom. V Bardejove sa stretnutie s pracovníkmi nadácie konalo v sále v Poľsko Slovenskom dome a v Bratislave v kaviarni v centre starého mesta. Je zrejmé, že aktivisti slovenských komunitných nadácií, ktorých sme stretli, si zobrali za svoje hodnoty skromnej oddanosti sociálnych témam. Radšej znižujú vlastnú vážnosť, akoby sa mali predvádzať. Túto nesmelosť však možno vnímať ako škodlivé sebaobmedzovanie vlastného organizačného rastu.

Organizačné dilema: stabilita verzus rast

Skromné ciele stanovené Bardejovskou nadáciou naštartovali v našej skupine neutíchajúcu diskusiu o organizačnom raste a jeho hraniciach. To je dôležité pre nadácie, ktoré dosiahli akúsi rovnováhu a v komunite sú dobre integrované, oceňované a rešpektované, ktoré však pracujú s pomerne obmedzenými zdrojmi. Otázkou je, či takúto situáciu interpretovať ako udržateľnosť alebo chronické podfinancovanie a zastavený rast. Túto dilemu možno definovať aj ako otázku, či komunitná nadácia musí nevyhnutne rásť a rozširovať sa alebo sa

môže rozhodnúť zostať taká, aká je, pri dostupných finančných prostriedkoch. Podľa jedného názoru je v prípade komunitných nadácií uplatniteľný klasický pohľad na organizačný rozvoj (predpokladajúci rozširovanie činnosti a finančného zabezpečenia). Z takéhoto pohľadu je dilema „rast verzus stabilita“ zavádzajúca, keďže jedinou skutočnou zárukou pre udržateľnosť organizácie je jej neustály rast. V prípade komunitných nadácií by konečným cieľom malo byť maximálne možné priblíženie sa k finančnej nezávislosti formou založenia základiny, ktorá bude dostatočne veľká na to, aby zabezpečila nezávislé financovanie hlavných aktivít organizácie.

Z pohľadu systematického rozvoja však udržateľnosť možno vykladať úplne iným spôsobom. V našom turbulentnom postmodernom svete je experimentovanie s alternatívnymi formami seba-organizácie v globálnom meradle na vzostupe. Vznikajú a množia sa sociálne podniky, družstvá, ekospoločenstvá a mnohé iné hybridné formy aktivistických zoskupení, organizácie a siete. Bez akýchkoľvek pochybností je tento vývoj prejavom sociálnej inovácie a kreativity v reakcii na rastúcu nespokojnosť s inštitucionálnym hlavným prúdom, ktorý bol vytvorený podľa vzoru prevládajúceho biznisového modelu. Celkovo je pocit, že organizačné usporiadanie vo všetkých sférach života nie je schopné primerane čeliť výzvam čoraz neistejšieho a rizikovejšieho sveta práve preto, že jeho vzorom je dominantná biznisová logika s imperatívmi efektívneho fungovania, trhového rastu, maximalizácie zisku a akumulácie kapitálu.

Táto odvážna nová generácia sociálnych hnutí, aj keď nejdú proti kultúre a otvorene neodmietajú zavedený systém, ponúka alternatívnu množinu hodnôt s významnými dôsledkami pre vlastné poslanie, organizačnú štruktúru a vlastné zásady. Ich rôznorodé, ale vzájomne sa prekrývajúce a synergické programy sú inšpirované ideálmi ako napríklad harmonizácia medziľudských a spoločenských vzťahov, udržiavanie krehkej rovnováhy medzi ľudskou činnosťou a životným prostredím, zníženie tlaku konkurencie na trhu na rozhodnutia ľudí atď. Tieto myšlienky, nech už sú akokoľvek utopické, určite predstavujú výzvu pre etablované usporiadanie spoločnosti a, čo je ešte dôležitejšie, pre hegemonický kapitalistický pohľad na svet, ak to vyjadríme klasickými marxistickými termínmi (Gramsci, 2005). Nie je prekvapením, že mnohé iniciatívy podporované komunitnými nadáciami na Slovensku a v celej východnej Európe sú inšpirované takýmito hodnotami. A keďže nadácie neexistujú vo vzduchoprázdne a určite sú ovplyvnené a riadia sa širším sociálnym a kultúrnym kontextom, sotva od nich môžeme očakávať puristické čítanie zavedeného biznisového modelu. Zo širšieho systémového hľadiska je zo strany predstaviteľov komunitných nadácií celkom legitímnu voľbou radšej znížiť vlastné ambície ako zvyšovať svoje príjmy.

Význam hodnoty

V jednom z centier tejto diskusie je sporný koncept hodnoty. Biznisový model presadzuje prevažne transakčnú predstavu hodnoty, ktorá zohľadňuje

hmatateľné a merateľné aktíva a organizačné procesy, ako sú merateľné výstupy a súvisiace náklady, rozsah a smer toku hotovosti, nákladová efektívnosť investícií atď. Z celostnej a humanistickej perspektívy však kritériá na meranie pridanej hodnoty práce nadácie nie sú transakčné, ale vzťahové: Aká je spokojnosť s poskytovanými službami a ako jej zásahy zvyšujú kvalitu alebo sociálnu vzťahovosť (a medziľudské vzťahy vo všeobecnosti) a teda – kvalitu života členov komunity a komunity ako celku. Nedávny antropologický výskum ukazuje, že racionalistický pojem hodnoty, hlásaný ekonomickými paradigmami hlavného prúdu, je príliš úzky a redukcionistický a nedokáže zachytiť vzťahové a sociálne aspekty ekonomickej výmeny (Graeber, 2001). Na základe hĺbkového výskumu v rôznych kultúrach je koncept hodnoty pretavením prirodzeného aspektu nekončiaceho procesu vytvárania významu, ktorý je konštitutívny pre existenciu ľudskej spoločnosti. Sociálny význam sa vytvára cez obrovské množstvo modelov výmeny zabudovaných do kultúry, ktoré sa zameriavajú na udržiavanie medziľudských vzťahov viac než na hromadenie bohatstva. Tento proces vytvárania významu je podmienený zdieľaným, avšak vyjednávateľným, vnímaním hodnoty. Neustále vyjednávanie o hodnote vymieňaných výrobkov, služieb, darčiekov, rituálneho správania, predstavení atď. vlastne posilňuje vybudované vzťahy medzi zúčastnenými stranami, ale aj výzvy, a tým napomáha spoločenskému vývoju smerom k zložitejším a sofistikovanejším formám vzťahovosti.

Existuje ešte ďalší, ideologický a morálny, rozmer tejto debaty, ktorý sa zaoberá viac abstraktnými a neuchopiteľnými konceptmi, akými sú napríklad zdieľané hodnoty, ktoré sú základom organizačných stratégií a širších etických systémov, v rámci ktorých fungujú a dávajú zmysel. Imperatívy rastu a konkurencia na trhu sú vlastné pre svetonázor priemyselného kapitalizmu, ale tento svetonázor sám osebe zďaleka nie je univerzálny. V skutočnosti je čoraz viac spochybňovaný alternatívnymi verziami ekonomických vzťahov, ktoré majú korene v tradičnej etike vzájomne poskytovaných služieb, symetrickej výmene a uznanej vzájomnej previazanosti. Z takejto perspektívy je komunitná filantropia nielen osobným aktom dobrej vôle, ale skôr odozvou na implicitnú morálnu povinnosť úspešných jednotlivcov a firiem, ktorá udržiava v komunite harmóniu a rovnováhu. Takto postavená organizačná dilema je z hľadiska kapitalistickej logiky rastu a maximalizácie zisku paradoxná, keďže kľúčovým poslaním komunitných nadácií – a filantropie ako takej – je takúto logiku práve prekonať a poľudštiť.

A keď sa zamýšľame nad týmito zložitými a mnohorozmernými dilemami, mali by sme - z pohľadu teóriou zlákaného pozorovateľa – starostlivo zvážiť, do akej miery pramenia zo skúseností miestnych aktérov a do akej miery sú projektované, či nasilu importované. Pracovníci a lídri nami navštívených nadácií sa javili byť oveľa viac zapojení do každodenných problémov a výziev, ktorým čelia vo svojej vznešenej práci, než do teoretických či kvázi-teoretických špekulácií.

Vedenie službou: dosiahnuteľný ideál

Posledná časť tejto knihy sa venuje otázke vedenia. Skromný a oddaný postoj manažérov navštívených komunitných nadácií naznačuje, že si vyvinuli, skôr intuitívne než zámerne, určitú verziu vedenia službou prispôsobenú ich kontextu. Ide o jednu z nadiskutovanejších a predsa najmenej preskúmaných filozofií vedenia. Som si dobre vedomý rizík značkovania, ktoré je prirodzené pre akýkoľvek pokus o klasifikácie chaotickej reality ľudí, plnej protikladov, do úhľadných kategórií nášho myslenia. Preto sa pokúsim v skratke predstaviť vznikajúci koncept vedenie službou, pričom ako východisko použijem diela Roberta Greenleafa (1977) a Larryho Spearsa (1995). Čitateľ tak môže sám rozhodnúť, do akej miery prezentované prípady – či akékoľvek iné pozorované prípady vedenia – zapadajú do tohto modelu ideálu.

Ako bolo uvedené vyššie, zredukovanie komplexného fenoménu vedenia na zoznam charakteristík je nevyhnutným cvičením v redukcionizme, ktoré so sebou nesie nebezpečenstvo zhmotňovania a objektivizácie. Napriek tomu stojí za to zvážiť vlastnosti, ktoré Greenleaf a Spears navrhli ako konštitutívne pre vedenie službou. Z týchto 11 vlastností sú niektoré vnútorné hodnoty alebo presvedčenia, ktoré musí mať človek uplatňujúci vedenie službou. Ďalšie sa týkajú správania a opisujú, čo robia lídri, ktorí vedú službou. A niektoré sú zručnosti, ktoré možno rozvíjať a zdokonaľovať. Tieto vlastnosti zahŕňajú *pocit volania k službe, počúvanie, empatiu, ozdravovanie, bdelosť, schopnosť presvedčania, konceptualizácia, predvídavosť, správcovstvo, rast a budovanie komunity*.

Pocit volania k službe

Lídri uplatňujúci vedenie službou majú výraznú schopnosť slúžiť iným ľuďom. Tento koncept pocitu volania k službe sa nezakladá len na hodnotách, ale je hlboko zakorenený v ľudskej prirodzenosti. Lídri uplatňujúci vedenie službou majú túžbu pre ľudí niečo znamenať a využívajú príležitosti na ovplyvnenie života ostatných k lepšiemu, aj za cenu obetovania vlastných záujmov. Túto vlastnosť nemožno naučiť, takže ak človek necíti prirodzené volanie k službe, vedenie službou pre neho nie je realistický ani kompatibilný štýl.

Počúvanie

Lídri uplatňujúci vedenie službou sú vynikajúci poslucháči. Sú vnímaví a úprimne sa zaujímajú o názory a podnety druhých. Ľudia inštinktívne chápu, že lídri uplatňujúci vedenie službou chcú, aby sa podelili o svoje nápady a že tieto nápady budú ocenené a zohľadnené. Bez zručnosti dobrého počúvania nie je možné dosiahnuť mnohé ďalšie tu opísané vlastnosti.

Empatia

Lídri uplatňujúci vedenie službou sú schopní „chodiť v topánkach druhých“. Chápu a dokážu sa vcítiť do okolností a problémov ostatných. Lídri, ktorí sú empatickí, si získavajú dôveru od ostatných pochopením akejkoľvek situácie, ktorej čelia. To je zručnosť, ktorá je pre niektorých prirodzenejšia, pre iných menej, ale je relevantná pre všetkých, ktorí chcú uplatňovať vedenie službou.

Ozdravovanie

Lídri uplatňujúci vedenie službou sú ľudia, na ktorých sa chcú druhí obrátiť, keď sa im stalo niečo traumatické. Vyvinuli si pozoruhodnú schopnosť oceňovať emocionálneho ducha druhých a schopnosť vytvárať prostredie, ktoré podporuje emocionálne ozdravovanie. Sú dobrí v tom, ako umožňujú proces uzdravovania, a druhí sa ťahajú za nimi, keď pociťujú emocionálne potreby.

Bdelosť

Lídri uplatňujúci vedenie službou veľmi citlivo vnímajú to, čo sa deje okolo nich. V prostredí vždy vyhľadávajú podnety, podľa ktorých si formujú svoje názory a rozhodnutia. Vedia, čo sa deje, a zriedka sa nechajú zmiasť zdaním.

Schopnosť presviedčania

Lídri uplatňujúci vedenie službou sa snažia ostatných skôr presvedčiť, aby veci urobili ako sa spoliehať na formálnu autoritu. Sú prirodzene veľmi presvedčiví a ponúkajú presvedčivé dôvody, keď niečo žiadajú. Nikdy druhých nenútiť veci vykonať a napriek tomu ich ostatní ochotne nasledujú a žiadajú o radu.

Konceptualizácia

Lídri uplatňujúci vedenie službou si pestujú schopnosť konceptualizovať svet, udalosti a možnosti. Povzbudzujú ostatných k veľkým snom a vyhýbajú sa tomu, aby ich zatažovala každodenná realita a prevádzka. Posilňujú prostredie, ktoré podporuje zamýšľanie sa cení si tvorivý proces.

Predvídavosť

Lídri uplatňujúci vedenie službou majú zvláštnu schopnosť predvídať budúce udalosti a vývoj. To neznamena, že vo svojich predpovediach majú vždy pravdu, ale dokážu zachytiť vzorce a sledovať tiché tendencie v prostredí. To im umožňuje s veľkou presnosťou predvídať dôsledky vlastných rozhodnutí a rozhodnutí iných ľudí.

Správcovstvo (angl. stewardship)

Lídri uplatňujúci vedenie službou často charakterizuje silný zmysel pre správcovstvo. Špecifická funkcia správcovstva pochádza zo stredoveku, keď správca dostal za úlohu zdokonaľovať zručnosti a starať sa o rozvoj mladého princa a pripraviť ho tak na jeho panovanie. Kráľovstvo sa spoliehalo, že správca bude učiť a vychovávať princa, aby sa z neho stal úspešný kráľ. V kontexte organizácie predstavuje správcovstvo ten aspekt vedenia, ktorý zodpovedá za prípravu organizácie na zvládnutie výziev v budúcnosti. Keď opisujeme lídra tak, že má silný zmysel pre správcovstvo, máme tak na mysli jeho túžbu pripraviť organizáciu na to, aby v spoločnosti prispievala k väčšiemu dobru. Zanechanie pozitívnej stopy v budúcnosti je charakteristickým aspektom správcovskej mentality, ktorá je prirodzená pre vedenie službou.

Rast

Lídri uplatňujúci vedenie službou majú silný záväzok nielen voči rastu vlastnej organizácie, ale aj voči osobnému, profesnému a dokonca aj duchovnému rastu obyvateľov. Sú presvedčení, že každý môže prispieť viac ako len materiálne a sú pripravení ponúknuť pomoc, usmernenie či mentoring. Majú schopnosť uvedomiť si rozvojové potreby ostatných a aktívny hľadajú spôsoby, ako tieto potreby naplniť.

Budovanie komunity

Lídri uplatňujúci vedenie službou majú silný zmysel pre ducha komunity a tvrdo pracujú na tom, aby ho v organizácii podporili. Líder uplatňujúci vedenie službou vštepuje zmysel pre spoločného ducha na pracovisku, a uplatňuje vlastné presvedčenie, že organizácia musí fungovať ako komunita.

Z tohto krátkeho prehľadu je jasné, že vedenie službou nie je ani charizmatická milosť, ktorej sa dostalo zopár vyvoleným jedincom, ani technika riadenia, ktorú možno presadzovať zhora. Je to jav postavený na vzťahoch, ktorý vzniká a vyvíja sa v procese organizačného a spoločenského rozvoja. V skutočnosti vedenie službou možno vnímať ako vedľajší produkt úprimnej angažovanosti v komunite - ako neustály spoločný rozvoj angažovaných jednotlivcov a ich bezprostredného ľudského prostredia. Presadzovanie vedenia službou môže byť agendou budúcnosti, okolo nás však existuje už dnes. Existuje nenápadne v našich organizáciách a komunitách, takže by sme si mali všímať, uznávať a posilňovať jeho krehké, ale životaschopné prejavy.

Referencie

Bateson, Gregory (1972) *Steps to an Ecology of Mind*. N. Y.: Ballantine pb., San Francisco: Chandler Press.

Berger, P. and Luckmann, T. (1991) *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. London, New York: Penguin Books.

Graeber, D. (2001). *Toward an Anthropological Theory of Value: The False Coin of Our Own Dreams*. New York: Palgrave.

Gramsci, A. (2005) The Study of Philosophy, in *Selections from the Prison Notebooks*, (pp. 321-343) London: Lawrence & Wishart.

Greenleaf, R. K. (1977) *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.

Spears, L. C. (1995) *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's Servant Leadership influenced today's top management thinkers*. New York: Wiley Press.