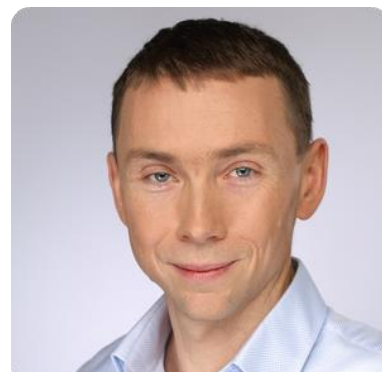


## Příloha č. 1

### Medailonky respondentů

#### **Petr Sýkora**

Prvním dotazovaným je Petr Sýkora, spoluzakladatel DOBRÉHO ANDĚLA. Nadace vznikla na Slovensku v roce 2006, v České republice vznikla o pět let později. Spoluzakládali ji Petr Sýkora se svým kamarádem Janem Černým. Způsob vzniku nadace (nejdříve to byl však nadační fond) je velmi zajímavý. Sýkora s Černým vedli od roku 1993 úspěšný podnik Papirius, což byla dodavatelská firma na kancelářské potřeby. Po několika letech, přesněji o 13 let později od založení podniku firmu prodali jedné americké společnosti. Ještě několik let poté v podniku pracovali, později se však rozhodli, že věnují 25 milionů korun z prodeje na rozjezd DOBRÉHO ANDĚLA. Z těchto peněz financují provoz celého systému, jenž funguje na bázi Dobrých andělů, a tedy přispěvovatelů, kteří jednorázově či dlouhodobě odesílají nadaci finanční příspěvky. DOBRÝ ANDĚL pomáhá těžce, hlavně onkologicky nemocným dětem a jejich rodinám. Pan Sýkora je podnikatel, kterému je jedno, kde bude aktivní. Hlavní je, aby to mělo smysl.



Zdroj fotografie: dobryandel.cz



Zdroj fotografie: penize.cz

#### **Vladimír Staňura**

Celý život strávil v ziskovém sektoru, přičemž tvrdí, že je jeho kariéra „velmi jednoduchá“. Přišel do ČSOB v roce 1978 a dá se říci, že v ČSOB zůstal doposud. Nejdřív byl členem představenstva, v roce 2003 se stal předsedou představenstva Českomoravské stavební spořitelny, takže je šéfem tak zvané „Lišky“ již třináct let. V listopadu 2013 založil spolu s kolegy obecně prospěšnou společnost Mezi námi, která sbližuje malé děti se seniory, vytváří příležitosti pro společné setkávání a aktivity a hlavně se snaží zmenšovat propast mezi nejmladší a nejstarší generací. Využívá toho, že malé děti mají energie na rozdávání a starší lidé mají zase zkušenosti, které mohou předat. Organizace proto pořádá pravidelná setkání, kde si obě tyto generace povídají, vytvářejí spolu výrobky, zpívají, atd. Kromě aktivit v o.p.s. Mezi námi se již od začátku svého působení v ČMSS intenzivně věnuje firemnímu CSR a je také koučem. Od roku 2014 je také předsedou Asociace českých stavebních spořitelien. Jeho životním mottem či smyslem je být tady a teď, věnovat se tomu, co

má a žít přítomným okamžikem, nehnat se za něčím v dáli. V roce 2017, kdy plánuje odejít do důchodu se také dle jeho slov začne věnovat neziskovému sektoru naplno, plánuje se věnovat organizaci Mezi námi. Tu teď se spolu se dvěma kolegy spolufinancuje.

## Michal Komárek

Novinář, jenž přešel mezi sektory hned několikrát. Vystudoval filozofii a historii, působil na Akademii věd, byl manažerem nadnárodní firmy, učitelem na gymnáziu, působil v nakladatelství GRADA jako odpovědný redaktor. Nejvíc mu sedí povolání novináře, kterému se věnuje nejdéle. Prošel médií jako je Mladá fronta DNES, Česká televize, Reflex, Respekt či Literární noviny. Píše o školství, ekologii, historii, kultuře. V roce 2010 se stal programovým ředitelem Greenpeace ČR, další zkušenost s neziskovým sektorem nasbíral v roce 2015, kdy byl účastníkem programu Nadace Vodafone Rok jinak a pracoval jako šéfredaktor portálu romea.cz, který se snaží nezaujatě psát o romských tématech. Nyní je na rodičovské dovolené a s humorným tónem říká, že tam nejspíše asi zůstane.



Zdroj fotografie: novinky.cz

## Matěj Lejsal



Zdroj fotografie: sue-ryder.cz

Matěj Lejsal vystudoval dvě vysoké školy. Nejdříve VŠE, potom obor sociální práce na FHS UK. Nejdříve pracoval jako konzultant ve firmě Adventura, potom se přesunul do Adventura Teambuilding, která pořádá stmelovací akce pro firmy. Práce ho bavila, při tvoření programů byl rád, že mohl využít svoje poznatky ze zážitkové pedagogiky, přesto se po vystudovaném oboru sociální práce rozhodl pracovat, zatím jenom na půl v Domově Sue Ryder. Tam působil nejdříve jako asistent ředitelky, ale postupem času přebíral další a další kompetence, Adventuru opustil úplně a v roce 2006 se stal ředitelem celého Domova. Pan Lejsal prý zatím nepřemýšlí o tom, že by změnil sektor, je totiž velmi spokojený.

## Júlie Růžičková

Paní Růžičková v současné době pracuje v Kontu Bariéry, kde má na starosti marketing a komunikaci (PR). Začátek její kariéry byl pouhý sled náhod, jak sama říká. Začalo to tím, že šla vypomáhat na veletrh, kde měla původně i tlumočit Billa Gatese při příležitosti jeho první návštěvy v České republice. K tlumočení sice nakonec nedošlo, dostala ale nabídku pracovat pro zrovna se rozvíjející pobočku Microsoftu. V Microsoftu pracovala dlouhých patnáct let. Po Microsoftu si na čas vyzkoušela neziskový sektor, když pracovala ve společnosti Aisis, která se věnuje moderním způsobům učení. Po dvou letech ji to přitáhlo zpět do ziskového sektoru, kdy pracovala ve firmě WBI Systems, která ji svou velikostí připomínala Microsoft. Při otázce srovnávání prostředí v ziskovém a neziskovém sektoru hovoří o určitém zklamání po ekonomické krizi, kdy firmy začaly více šetřit, neinvestovaly již tolik do osobního rozvoje zaměstnanců a navíc zde začal být více patrný tlak na výsledky a již ne tolik na kvalitu práce. Ziskový sektor opustila a nyní dělá to, co ji naplňuje. Jako jediná navíc uvedla, že svoji práci miluje. Uvědomila si také své priority, když říká, že středobodem již není práce, ale také rodina.



Zdroj fotografie: osobní profil Růžičkové na LinkedInu

## **Příloha č. 2**

Přepisy rozhovorů

### **Rozhovor s Vladimírem Staňurou**

**Michaela Nováková:** Dobře, tak já bych ráda začala úplně od těch vašich začátků, kariérních, kdy, kdy to pro vás začalo. Co je pro vás pojem kariéra, kdy to začalo.

**Vladimír Staňura:** No pracovní to bylo vlastně jednoduchý, protože jsem [...] pracoval, dělal jsem zkoušku ekonomickou, potom v roce 78 jsem přišel do ČSOB a v ČSOB jsem doposavad. Takže vlastně strašně jednoduchá kariéra.

**Michaela Nováková:** Hm.

**Vladimír Staňura:** [odkašlání] Řekl bych, že to co se dělo jakoby za bolševika, asi není zajímavý. [...] Tam bylo nezajímavý všechno a takže vlastně moje kariéra jako pracovní začala po roce 90. A když tak se doptejte, jo.

**Michaela Nováková:** Určitě.

**Vladimír Staňura:** Po roce 90. V roce 91 jsem se stal členem představenstva ČSOB, z různých důvodů, náhoda přeje připraveným. A pak byl jsem v představenstvu ČSOB roku 2003 a v roce 2003 jsem se stal předsedou představenstva ČMSS, to znamená, teďko letos to bude 13 let. Což je dlouho docela. Ale jsem pořád součástí ČSOB. Takže já jsem vlastně v ČMSS jako z představenstva ČSOB jsem vyšel na tuto pozici a [odmlka] v ČMSS vlastně podnikám tak, abych se zkusil nějak vymezit i tomu nezisku, tak [odmlka]... Doba za bolševika z hlediska nezisku není relevantní a potom doba v ČSOB z hlediska nezisku taky není relevantní, protože tou dobou se o věcech vůbec nemluvilo a to nebylo téma, to vzniklo teprve později a vlastně ve skutečnosti relativně nedávno. A [odmlka] jsem prostě neměl absolutně na to čas a prostě ta korporace mě natolik zaměstnávala, že jakýkoliv myšlenky nebyl čas. Od té doby, co jsem tady, 2003, tak řekl bych, proč se zajímám o nezisk jsou asi dva rozhodující vlivy a najdu jich určitě víc, ale dva jsou rozhodující. Jeden je věk a to určitě vyzníváte, prostě [odmlka] nevím jestli cizích interview budete dělat víc, nebo jestli to je v literatuře popsáno, ale nikde jsem nic takového nenačetl a jsem přesvědčený... mám takovou hypotézu, že prostě jste starší, máte pocit... máte vydělaný nějaký peníze, tak máte pocit, že ty peníze chcete v nějaký podobě vrátit, nějaký, rozumný, způsobem. Když zabezpečíte prostě... [odmlka] rodinu, zabezpečíte děti, tak co potom. Tak pak můžete začít utrácet, že jo, pak můžete začít cestovat, ale, ale hmm já to mám teda tak,

že čím jsem starší, tím víc se chci věnovat charitě, tím víc se chci věnovat neziskuj, takže jedna funkce bude bezpochyby věk a druhá že na týchletý pozici jsem hlavně dlouho a [odmlka] chtěl jsem tu firmu [odmlka] jaksi nastavit na to, vlastně od té doby, co jsem přišel, jsem začal pracovat s věcmi jako je kultura, hodnoty...

**Michaela Nováková: Už od začátku?**

**Vladimír Staňura:** Už od začátku. Od toho roku 2003.

**Michaela Nováková: Hm.**

**Vladimír Staňura:** A protože jsem tady vlastně šéfem, tak mám do jistý míry svobodu, a tyhle věci do té firmy přinášet. [odmlka] Takže proč ne, v ČSOB, proč až tady, jedna věc je, už jsem říkal věc, a druhá věc je to, že jsem na to v ČSOB neměl ani pomyslení a tady jako šéf můžete přece jenom hodně věcí delegovat. Pak máte větší prostor i pro rozhodování, ale i větší prostor co se týče rozhodování samotného, většinou delegovat, ale větší prostor pro to co můžu nebo nemůžu tady dělat.

**Michaela Nováková: Hm.**

**Vladimír Staňura:** A [...] řekl jsem si, že když mám na starosti HR a komunikaci, tak někde tam, to co se nepatří a rok 2003 to už byla doba, kdy sem hodně začli pronikat takový ty [...] americký návyky, IPM, Coca Cola, a podobně, který CSR prostě zbožňují a věnujou se tomu opravdu profesionálně. Packard, že jo, ty byly takový ty vzory, tak jsem si o tom něco načetl. A že teda budu dělat CSR v týchletý firmě, co dělám, myslim si relativně úspěšně, a tam se dotýkáte hodně nezisku. Hodně se dotýkáte věcí, firem, jako třeba business pro společnost nebo charta diverzity nebo podobný věci, který si myslim, že [...] velký korporace vydělat měly, protože velký korporace jsou hraný motivovaný ziskem a myslim si že společnost ve svém vývoji nikde na konci toho jak může tlačit na lidi a dále ještě motivovat že je motivovat ještě k většímu výkonu a zisku je sice možný, ale ten prostor už tam není prostě veliký. Respektive je ale za cenu totálního zblbnutí, to se podívejte na spojený státy, kde polovina ... jsou cvokaři, ale je to daný tím, že ta společnost je nesmírně výkonná, ale nemá kompenzaci. Nemá... nemá protiváhu. Já si myslim, že ten nezisk je krásná protiváha k tomu zisku, což je hodně zjednodušený. Takže abych to shrnul, co jsem říkal naposled, tak se prostě doptejte, věk a snaha měnit firemní kulturu, takže já jsem se dal vlastně na nezisky v soukromí sféře, ale i ve firemní sféře. A ta, ta soukromá, ta je daná věkem, jak už jsem říkal, a ta, ta pracovní, ta firemní je daná tím, že cítím potřebu, aby velká korporace byla užitečná pro celou společnost.

**Michaela Nováková:** To je nádherný úvod. [smích] Jestli můžu, tak bych ještě pořád zůstala v tom zisku.

**Vladimír Staňura:** Klidně.

**Michaela Nováková:** Protože mě zajímáte teďka jenom vy, jako osoba, jako soukromá osoba, a to [...] Já bych se vás chtěla zeptat, co obnáší vaše práce. Víme, kdo jste, co děláte, ale co obnáší. Co jakoby děláte. [úsměv]

**Vladimír Staňura:** Myslíte...

**Michaela Nováková:** Ted'.

**Vladimír Staňura:** Pracovní náplň?

**Michaela Nováková:** No.

**Vladimír Staňura:** Jo. [...] Tak úplně jednoduše pohled je, že mám na starosti interní audity, HR, právní a komunikaci. Interní, externí. Ale kromě toho, čím bych se sám představil, mám na starosti vztahy s funkcionáři, [...] a mám na starosti všechno důležité co se tu děje ve firmě. Abych uvedl příklad, tak měnili jsme transakční systém, jako Package systém, který měla na starosti kolegyně Věra Koubová, ale přestože mi tu spoustu věcí nepřísluší, protože ona má na starosti IT, tak já jako šéf společnosti, protože to byl nejdůležitější projekt v historii firmy, tak jsem u toho projektu byl hodně blízko. Takže jsem prostě v řídicím výboru, a zajímal jsem se o ten projekt na operativní úrovni, totéž se dá říct teďko o projektu, který běží, což je nová strategie firmy. Jsem schopnej popsat, kdybyste potřebovala nebo chtěla, co to vlastně obnáší a [...]. Ale abych to shrnul tak moje pracovní náplň je čtyři útvary, který jsem změnil, čtyři funkce, jakékoliv důležitéj projekt, kterej se děje ve firmě. Řídit představenstvo, organizovat jeho práci a organizovat komunikaci s akcionáři, což znamená ... zadávat na hromadu, ale když na operativní komunikaci, to je akcionáři, což je relativně složitá disciplína, protože jsme česko-německý podnik, což znamená rozhodčí zadává na hromadách, ale když na operativní komunikaci jsme akcionáři, což je relativně složitá disciplína protože jsme česko-německý podnik a akcionáři vždycky a ve všem se shodnou na tom, kam ta firma prostě má směřovat tak je zapotřebí hodně ústupků na obě dvě strany.

**Michaela Nováková:** Hm. Dobře. Kam mířím [...] Mně jde o to [...] v jakém se možná pohybujete okolí a taky jestli vás ta vaše práce baví. Ted'ka myslím na tu úplně současnou.

**Vladimír Staňura:** Hm. Eeeehm, ptáte se dobře, baví a je pravda, pokud jste tam směřovala, je pravda, že aby mě to bavilo, ještě víc. [smích]

**Michaela Nováková: Hm.**

**Vladimír Staňura:** Tak jsem se právě zaměřil na věci, které se týkají firemní kultury, hodnot ... neziskuj a jednak je to z přesvědčení, že to tak prostě má být, a jednak je to i proto, abych si oživil svoji práci a je to docela dobrá ochrana nebo jedna z možných možností jak se ochránit před vyhořením. Protože na tyto pozici jsem sedmnáct let tak je tady, když jste někde dlouho, když jste někde přes pět let, ta hrozí riziko toho, že prostě upadnete do rutiny a začnete být příliš konzervativní a myslím si, že věnovat se nezisku je docela dobrá ochrana proti tomu, protože vedle práce, kterou si potřebujete nějak oživovat a získávat energii, kterou dáte do firmy, tak ten nezisk je vlastně zdroj energie.

**Michaela Nováková: Takže dá se říct, že bez toho přesahu by vás to nebavilo?**

**Vladimír Staňura:** To ne.

**Michaela Nováková: Nebo by vám něco chybělo?**

**Vladimír Staňura:** Ne.

**Michaela Nováková: Jak je to?**

**Vladimír Staňura:** To druhý platí. [povzdech]

**Michaela Nováková: Jinak, prosím vás, kdyby cokoliv vám bylo nepříjemný, ať ..., tak prosím mi to řekněte. Já nevím, když se zeptám, já nevím, třeba jaká je tady atmosféra.**

**Vladimír Staňura:** Rozumím, rozumím.

**Michaela Nováková: Jo, tak určitě mi všechno řekněte. Tohle není takový úplně klasický rozhovor, novinářský, já budu ráda, když budete povídat, a to co nejvíc a já teprve z takového rozhovoru jsem schopná si něco jakoby rozklíčovat, vzít.**

**Vladimír Staňura:** To je jasný. Tomu rozumím. Budu se snažit být otevřený.

**Michaela Nováková: To jste, to se mně hrozně líbí [úsměv]. Já jsem se na vás dívala ve videu, vy jste byl nebo vystupoval jste v Relove Summit.**

**Vladimír Staňura:** Hm.

**Michaela Nováková:** A ne, že by to bylo v roce 2013, někdy už dřív, a vy jste tam, co jsem já pochopila, vy jste byl na, jestli to není pravda tak mě zase zaražte, vy jste byl starý pan Staňura a po určité době jste byl nový pan Staňura.

**Vladimír Staňura:** To je pravda.

**Michaela Nováková:** Je to pravda? A [...] co to bylo?

**Vladimír Staňura:** Jo, dobře. Co to bylo a popřípadě jak to souviselo s neziskem jo?

**Michaela Nováková:** Je to na vás. [úsměv]

**Vladimír Staňura:** Jojojo. [...] Nezisk tam hrál svojí roli, bezpochyby, a bylo to to, že když začnu úplně od konce, tak jsem během deseti let prošel [...] proměnou, kdy jsem se snažil najít smysl. To je, to přísluší mužský energii, ne mužům, ale mužský energii, ženská energie je jiná.

**Michaela Nováková:** Takhle tomu, tomu nerozumím.

**Vladimír Staňura:** Mužská energie potřebuje smysl. Mužská energie, a teď nemluvím muži ženy, je v nás ve všech a potřebuje nasměrování. Potřebuje vědět, kam jde, potřebuje smysl. Ženská energie je, ta je rozostřená, ta je hodně založená na emocích, ta je hodně založená na, na obrovský energii, která není zaměřená. Takže... těch rozdílů je tolik, hodně, ale muž z té energie prostě potřebuje nasměrování. Když nejsem schopnej k tomu říct víc a mě to nasměrování chybělo, ale ze začátku jsem ani nevěděl, že mi chybí. K tomu jsem potřeboval dospět. A... a jeden z momentů, kterej mi hodně pomohl, respektive jeden z těch spouštěcích mechanismů vůbec tý proměny, orientace na nezisk, byla knížka, kterou možná budete znát Chudý táta, bohatý táta... nebo syn. Ted' nevím.

**Michaela Nováková:** Táta.

**Vladimír Staňura:** Táta, ano.. A tam ten člověk říká, respektive vynechám teď chudýho tátu pro zjednodušení a ty synové se ptají toho bohatýho táty, tati když jsi celý život vydělával, tak proč teď vlastně jako ty peníze utrácíš a dáváš je na charitu a na nezisk a on říká protože to tak má být. Protože takhle je to správný. A já jsem nad tím přemýšlel, co to vlastně, proč to takhle vlastně má a ta knížka ty odpovědi úplně nedává, tak jsem jí z hloubky, takže to byl jeden z těch spouštěcích mechanismů, jaký



mě vlastně přivedly na tu cestu proměny a bylo tam těch vlivů, proč ta proměna byla hrozně, jako byla celá řada, obrana proti vyhoření ... , to už jsem říkal, ale byla tam taky potřeba najít smysl a byla tam taky hodně silná potřeba jako vracet společnost nejenom v penězích.

**Michaela Nováková: [přítakání]**

**Vladimír Staňura:** A já jsem, teprve loni jsem dospěl k takovému jako hlavnímu mottu a myslím že, myslím že to co jsem hledal, a když to řeknu hodně ve zkratce, tak je to: Jsem milující muž, který přijímá a dává moudrost a energii.

**Michaela Nováková: [přítakání]**

**Vladimír Staňura:** A potom se řídím... To je můj smysl, to je konec té cesty, proměny. Ale ona ta cesta nikdy neskončí. Ta cesta bude pokračovat dál, jenom že tohle je jako hodně významné uvědomění a možná vám to úplně celý zjednoduším a když jsem tu teď vykládal relativně složitě, tak vlastně hlavní hledání [...] a hlavní motor té proměny byla hlavně ta nespokojenost. Jsem nespokojenej sám se sebou a byl jsem nespokojený s tím, co mám. Přestože když se na mě podíváte, tak mám všechno. Mám vlastně rodinu, ženu se kterou jsem celou dobu, mám dvě děti veliký dospělý, mám vnuka, teď vnučka se nám narodí, mám kde bydlet, mám postavení, mám peníze, můžeme cestovat, můžu dělat koníčky, materiálně i citově... vlastně byste se mě měla zeptat jako co blbneš, když, jako proč je ta nespokojenost. A ta nespokojenost má jednu obrovskou výhodu a jednu obrovskou nevýhodu. Výhoda je v tom, že je to motor, mě vlastně ta nespokojenost hnala celý život a díky nespokojenosti jsem se dostal, kam jsem se dostal, ale má nevýhodu v tom, že jste nespokojený, teda nespokojená ve vašem případě. A já jsem hledal cestu ke spokojenosti. A to všechno ostatní , to co jsem vám říkal kolem, to nasměrování, hodnot, věku a tak dále, tak ten prvotní motor bylo hledání toho, jak se stát spokojeným. A teprve později jsem pochopil, že jak se stát spokojeným s tím, co mám. A teprve později jsem pochopil, že všechno spočívá v tom teď a tady.

**Michaela Nováková: Hm.**

**Vladimír Staňura:** To je klíč ke všemu. Klíč ke spokojenosti je být teď tady plus to, co jsem vám teď říkal. Hlavní nasměrování.

**Michaela Nováková: Tu nespokojenost můžu chápat jako že se vám nelíbí výsledky, které firma třeba dosáhla a chcete víc, nebo co je to za nespokojenost?**

**Vladimír Staňura:** Jste někdy nespokojená?

**Michaela Nováková:** Určitě.

**Vladimír Staňura:** A [...] na to se totiž špatně odpovídá, jo. Ta nespokojenost. [...] Moje nespokojenost byla sám se sebou, respektive ono to vypadá na první pohled jako nespokojenost se vším, co vás obklopuje. Ale to je jenom iluze. Nespokojenost je vždycky výlučně jenom pouze sám se sebou, protože všichni ostatní jsou externality. A můžete být spokojený ve velmi chudých poměrech.

**Michaela Nováková:** Máte pravdu.

**Vladimír Staňura:** Takže s vnějším světem vlastně spokojenost nebo nespokojenost prakticky nesouvisí. Teď nemáme na mysli nějaký extrémní případy.

**Michaela Nováková:** [přítakání] A kdy jste našel nějak ten smysl, cestu, směr, jak to ještě dál nazvat. Tak co se pro vás změnilo osobně? Protože okolí se většinou nemění.

**Vladimír Staňura:** Okolí zůstává stejný no. S okolím jsem spokojený. Já jsem spokojený s tím, že jsem teď a tady. K tomu se dá dojít nejlépe přes meditace, ale hlavně přes jakési sebrání se. A když to řeknu tak jako materialisticky nebo hodně zjednodušeně, tak jsem spokojený s tím, co mám.

**Michaela Nováková:** To je to, být teď a tady.

**Vladimír Staňura:** To je to, být teď a tady.

**Michaela Nováková:** Výborně. A ještě by mě zajímalo, jestli jste, jak jste na té vaší pozici už teda třináct let, jste říkal, uvažoval jste někdy, že byste skončil?

**Vladimír Staňura:** Jo. Ano. Pořád.

**Michaela Nováková:** [smích]

**Vladimír Staňura:** Jinak s tím musíte počítat na té pozici. Je dobrý být na po připravený, protože z té pozice jste odvolatelný každou chvíli, ze dne na den, každou chvíli se někdo odvolá, tak se prostě nemůžu divit. To tak prostě je. A já jsem se snažil

na to být vždycky připravený. A potom [...] na každý vedoucí pozici, pokud vám váš šéf nebo lídr má lhát, tak vám řekne, že vnitřní motivace, prostě je v sinusoidách. Někdy vás to baví, někdy vás to nebaví. [...] A hledáte, jestli ještě ta práce dává smysl a jestli máte nějakou přidanou hodnotu. Když jste prostě na pozici pět let a více tak obvykle se dostanete do rutiny a buďto změníte to místo, pozici, cokoliv, anebo změníte sám sebe, abyste dal, měl pro firmu, ale tím pádem i pro sebe měl přidanou hodnotu. Něco, co jako dáváte navíc. A to může být cokoliv, to můžou být dovednosti, znalosti, energie, to může být cokoliv. Zase, řekl bych že je to proti vyhoření prevence. Opravdu prevence.

**Michaela Nováková: To je dobré na to pamatovat.**

**Vladimír Staňura:** Jojojo, ale je dobré to pamatovat. Pět let je limit. Po pěti letech je dobré se rozhlédnout, říct si baví mě to, přidávám hodnotu, má to smysl.

**Michaela Nováková: Hm.**

**Vladimír Staňura:** A to neznamena změnit, ale možná dát tý práci jinej rozměr, smysl. A tady máte částečnou odpověď na ten nezisk, o kterém se bavíme.

**Michaela Nováková: Takže proč teda jste se rozhodl? Protože to bylo až po nějakých deseti letech, jestli dobře počítám.**

**Vladimír Staňura:** Rozhodl zůstat?

**Michaela Nováková: Rozhodl založit neziskovou organizaci.**

**Vladimír Staňura:** Jo takhle. [...]Aha. Rozumim. Co se týče nezisku ve firemním kontextu, ten jsem měl hned od začátku.

**Michaela Nováková:** Pardon, pardon, že vám skočím do řeči.. to CSR existuje od kdy?

**Vladimír Staňura:** Dá se říct od začátku. Respektive, ono to nemělo tu škatulku. Ono to nikdy nemělo tu škatulku, co jsme tomu dali... Takový věci vlastně, který patří do CSR, protože já mám CSR hodně blízko nezisku. Neříkám, že tam je rovnítko. Není. Ale nezisk je hodně v CSR zastoupený, respektive měl by být. A pak už záleží na tom, jaký tomu dáte rozměr. Marketing, nemarketing, jenom altruisticky nebo ne a tak dále. To si každý musí rozmyslet, jak to v tom firemním kontextu chce pochopit. A v soukromém životě jsme založili obecně prospěšnou společnost Mezi námi a to vzniklo tak, že tady [poznámka autorky: sedíme v zasedací místnosti, kde tehdy seděli s kolegy] seděl kolega, finanční ředitel Tomáš Jirgl a my jsme tady u tohotole stolu

probírali pracovní věci a potom někdo z nás, už nevím, jestli já nebo on, to není dneska důležité, jsme si říkali, hele, měli bychom být nějak užiteční. V nezisku. A říkali jsme si jak. A teď že posbíráme peníze a někam je dáme, vymysleli jsme desítky všelijakých různých nápadů, že se k něčemu připojíme... A nakonec jsme se shodli na tom, že bude úplně nejlepší udělat něco sami.

**Michaela Nováková: A proč?**

**Vladimír Staňura:** Proč sami? Aby to bylo podle nás. .. Nezisk je složitější.

**Michaela Nováková: To ano. [smích]**

**Vladimír Staňura:** Mnohem složitější než zisk. V zisku se mi zdá, že se věci jako tak nějak přednastavený a že ten svět má svoje pravidla, kdežto nezisk je. Nemusí být vždycky transparentní, jakože v České republice vždycky transparentní nebyl, byl mnohdy zneužívaný. Jako praní peněz, mnohdy zneužívaný čistě k marketingu. To pro mě není nezisk. Hodně bohatých lidí ten nezisk opravdu zneužívalo, myslím, jakože podvodně, a tak jsme si s Tomášem říkali, že vlastně nevíme, že asi bychom našli nějakou neziskovku, do které bychom přispěli, ale že bychom ji nemohli řídit, nebo spolurídit. Že bychom chtěli být u toho, jakože pro nás není tak důležitý dávat do toho peníze, ale že důležitý je ... dávat tomu svůj čas.

**Michaela Nováková: Myslíte angažovat se?**

**Vladimír Staňura:** Ano. Dávat peníze, což my se ženou občas dáváme. Jak se to jmenuje... Mamma Mía, na rakovinu, atd.

**Michaela Nováková: Mamma help?**

**Vladimír Staňura:** Ano, nebo takové SOS vesničky, některý sou známý, některý ne, tak občas na to přispíváme, ale to vůbec na to nemáme vliv, to dáváte jenom peníze a když bych to řekl nehezky, tak si kupujete čistý svědomí. A my jsme chtěli s Tomášem víc. My jsme chtěli být přímo u toho, takže jsme si řekli, a hledali jsme, co by to jako mělo být, a zase jsme měli desítky nápadů a zas to vzniklo u tohohle stolu, akorát že já jsem seděl tady a Tomáš tady, jako obvykle a někdy po cestě se z těch desítek nápadů vylouplo, že vlastně není špatný, aby se setkávali starouškové, stařenky, s malými dětmi a že děti dodají těm starouškům energii na tú pouti, která je před nima, která je čeká a starouškové dodají těm malým dětem jinej rozměr, moudrost, energii.. energii možná ne, ale tu moudrost a jinej pohled na svět. A tím pádem vzniklo Mezi námi a Tomáš

potom přišel, že má, teď nevím, kamarádku nebo spolužačku, která by to mohla vést, tak jsme se s Lindou sešli, ještě jsme zpunktovali kolegu z ČSOB, Jirku Hájka, a ve třech jsme se vlastně dohodli, že budem každéj rok přispívat 200 tisíc Kč na chod tý firmy. Teda firmy, společnosti, a zbytek, kterej bude nad tento rozpočet, že si už musí obstarat sama. Takže běží to teď, tuším, že třetí rok, už to má za sebou desítky tisíc setkání nebo akcí, což je krásný, narážíme na kapacity a narážíme na finance. Což není nic neobvyklýho.

**Michaela Nováková: A angažujete se přímo Vy? Že byste se účastnil těch setkání.**

**Vladimír Staňura:** Jo jo jo, a je to krásný. Angažuju se. Nechodím často, ale chodím. Máme tam spoustu tak zvaného nepeněžního plnění, třeba moje žena je účetní, takže vede pro tuhle společnost účetnictví zadarmo a v Nebušicích se účastní. Tam vždycky záleží na těch lidech, který to maj na starosti. Učitelka v těch mateřinkách, to jsou děti, kterým je kolem pěti let, na druhý straně v těch domovech důchodců nebo domovech pro seniory to záleží hodně na těch pečovatelkách, který to maj na starosti a vždycky to jako naráží někde na nějaký nepochopení rodičů, nepochopení toho pečujícího personálu a tak, ale když se vám podaří pár setkání, tak ono se to potom tak hezky rozeběhne, je úžasný si to zažít sám na vlastní kůži. Má to, říkám, to, jestli se to povede nebo ne, je někde věci náhody, nejvíc to záleží na těch lidech, který tam jsou za ty děti a staroušky. Když už se dají lidi dohromady, ty starý a mladý, tak už většinou ta interakce je inspirující, jestli chcete.

**Michaela Nováková: A já jsem se právě dočetla na stránkách vaší organizace, že nechcete jenom organizovat jenom nějaké kroužky, výtvarky, a tak podobně a je tam taky projekt Povídejte si a já si úplně nedovedu představit, o čem si povídají.**

**Vladimír Staňura:** To je úplně jedno. Hlavně, aby byli spolu. Todleto se liší, my jsme chtěli, abychom se odlišili a chtěli jsme se odlišit od takových těch, tady ve firmě hodně organizujeme třeba vánoční stromek. Což je hezká akce, kde se posbírají dárky a dají se buďto do domova mládeže nebo azylovýho domu, jenže to je jenom jednou ročně. To je málo. Nebo takovýhle setkání, to najdete poměrně hodně, ale tam, kde se chceme odlišit, že je to pravidelný. Ty starouškové se na ty děti těší a ty děti, že to je prostě vzájemný a mnohdy to vypadá tak, že se tam najdou, že se ty lidi jakoby spárujou.

**Michaela Nováková: Co to znamená?**

**Vladimír Staňura:** Spárujou? Že prostě ta malá holčička nebo holčička mají svojí babičku a že vědí, že tam ta babička bude, a že na ní bude připravená, že se na ní těší, a

že spolu udělaj lampion, nebo když spolu udělají nějaký zvířátko, nebo co, nebo sluníčko, nebo si složí písničku, nebo to.. Máme ty aktivity, seznam prostě nějakých aktivit, který je možný spolu dělat a je dobrý to mít samozřejmě připravený, ale ono to jako není nic složitýho, to na provoz, ty samotný akce už nic drahýho nejsou. Je hezký, ta interakce.

**Michaela Nováková: To jo, je to krásný nápad. A co Vás na tom baví?**

**Vladimír Staňura:** No hodně věcí. Jednak jsme správní rada, která to organizuje. Potom je zapotřebí mít tu interakci s tou Lindou Obertelovou, která to má na starosti s těma lidma a věnovat se jim. My to máme tak, že se schází správní rada, ehm, vedle toho to máme nastavený tak, že vždycky jednou za půl roku má jeden z těch tří členů správní rady na starosti jakoby operativní chod tý společnosti, takže máte půl roku hodně intenzivní, kde komunikujete a říkáte tohle je špatně a vedle toho k tomu přicházím do styku přes ženu, která jak jim dělá to účetnictví, tak vlastně mně říká, tak že mám vlastně přehled, aniž bych to chtěl, mám přehled o tom, co se tam děje a potom účast na těch setkáních samotný a navíc to dělám s lidma, se kterými chci být. Tomáš Jirgl, bejvalý kolega, který je dneska, který se vrátil do ČSOB a pak šel do PPF, Radek Hájek, ten z toho odešel, že to finančně neutáhl, že musel tatínka umístit do domova s Alzheimerem a ono to stojí hodně peněz, tak říkal, chlapi, nezlobte se, ale já z toho musím vystoupit. Potom Pavel Šiška, který k tomu potom přistoupil později a to jsou všechno jako zajímavý lidi a i ty lidi, který, ty dámy, který dneska pro společnost pracujou, jsou taky zajímavý a nejzajímavější jsou nakonec ta setkání. A co mě teda taky těší, že to docela složitý, je to shánění peněz. Je to tak, jak jsem Vám říkal, že my na to vlastně dáváme peníze, ale je to dneska úplně na hranici, protože máme dneska rozjeto padesát projektů. Projekt rozumějte jako jedna mateřinka a jeden domov důchodců. Takže to je jeden projekt. Máme ambici sto plus a už máme i nějaký akce i mimo Prahu, a tím pádem se to prodražuje celý a Linda má pokyn, kancelář a ty, Lindo, ty jedeš za těch 600 tisíc Kč a všechno ostatní, my chceme abychom byli vidět, abychom byli známí, ne že bychom potřebovali slávu, ale pro tu věc samotnou, což si myslíme že je fajn, a že bychom do toho potom mohli zangažovat někoho, garanta odbornýho, něbo nějakou známou osobnost, já nevím ještě, že to trošku zviditelní, to pak znamená větší nároky na lidi, větší nároky na peníze, a musíte se tomu začít věnovat víc a víc, zatím to zvládáme takhle v tomhle tvaru, ale pokud bychom se rozjeli víc, to máte jako když začíná firma. Že to má nějaký etapy vývoje, pak tomu musí dát nějaký řád, pak strukturu, a tak dále a tak dále. Takže my jsme teď na rozcestí,

jestli to udržíme v tom tvaru, v jakým to je, ale naše ambice je větší, no a ta může narážet, a to už jsem říkal. Kapacity a peníze.

**Michaela Nováková: A já doufám, že si pamatuju dobře, ale vy jste zmínil na Relove summit, že to je projekt na důchod. Pamatuju si to dobře?**

**Vladimír Staňura:** Pamatujete si to dobře. Já to mám jako tak, že do důchodu jdu za tři roky a pak to budu mít vlastně jako něco, co bude, co mě bude bavit, co bude užitečný, prospěšný a čemu se budu věnovat, až tady skončím. To bude v dubnu 2019.

**Michaela Nováková: Dobře. To jsem se právě chtěla zeptat, to mě zajímalo, jestli se chcete angažovat ještě víc, jestli to chcete rozjíždět.**

**Vladimír Staňura:** No to chceme, ale za tři roky se uděje ještě spousta věcí. Za tři roky můžeme být jinde než dneska. Nikdo neví.

**Michaela Nováková: A teď ta nejdůležitější otázka. Proč jste pořád v tom ziskovém sektoru?**

**Vladimír Staňura:** Proč jsem nepřešel rovnou do nezisku?

**Michaela Nováková: Hm.**

**Vladimír Staňura:** No, mnoho důvodů. Od materialistických až po idealistických. Ty materialistický jsou celkem jednoduchý. Prostě máte možnost, alespoň malinko, ovlivňovat svět. Respektive, abych mluvil za sebe, tak mám takovou možnost, tohle není sice tak velká firma, ale přesto to přese všechno, má já nevím, 600 lidí, 2 000 obchodních zástupců a má nějaký, docela zajímavý přesahy, typu, když budu dobře dělat svojí práci, tak ona vlastně, ten produkt je docela užitečný, tak mě ta práce naplňuje tím, že dává i nějaký smysl. Můžete se na to dívat různě, můžete se na to dívat, jakože banky jsou pijavice, který prostě někomu půjčí peníze na bydlení, pak si ho prostě zaháčkuje na dalších dvacet let. A ten... Vy hypotéku ještě nemáte, předpokládám.

**Michaela Nováková: Ještě ne.**

**Vladimír Staňura:** Až jí budete mít, tak si na mě vzpomenete, že vlastně jste prodala svojí budoucnost. Když Vy si ode mě koupíte hypotéku, což je vlastně podobný úvěr stavebního spoření, tak jste se mi vlastně upsala na dalších 15, 20 let a budete mít hned

bydlení, který byste si třeba ani nezasloužila, ale zasloužíte si to tím, že mi prodáte svoji budoucnost.

**Michaela Nováková: Takhle to zní hrozně.**

**Vladimír Staňura:** No jo, ono to tak ale taky je. Takže to je jeden pohled. Jeden pohled je takovejhle odstrašující, můžete mít úplně jinej pohled na stejnou věc, že vlastně jsme tady, abychom takovouhle službu zprostředkovali, aby opravdu lidi mohli mít lepší bydlení, popřípadě si pořídili nové bydlení, každý chce bydlet, je to základní lidská potřeba a my ji zprostředkováváme. Pomáháme lidem uskutečnit si tenhle sen.

**Michaela Nováková: Skrz stavební spoření?**

**Vladimír Staňura:** No jasně. No.. skrz financování. My ve skutečnosti nejsme spořitelna, i když se tak jmenujeme, my jsme firma, která financuje bydlení. Spořením je jenom omyl, špatnej název.

**Michaela Nováková: Co to znamená firma, která financuje bydlení?**

**Vladimír Staňura:** No že poskytujeme úvěry na to, že si ke mně přijdete, založíte si stavební spoření, takže začnete spořit a v nějaký fázi se rozhodnete, že si chcete pořídit byt nebo domek, nebo to, co máte ač je to vaše vlastní nebo nájemní, že si to vylepšíte. Náš typickej klient je ten, který si vymění bytový jádro nebo si opraví plot nebo střechu nebo něco. Nebo si koupí novou kuchyň. Typicky naši klienti, rekonstrukce, modernizace. To je asi největší podíl toho, co my vlastně financujeme. Abych se vrátil k tomu, proč jsem nepřešel do nezisku, takže materialistickej, peníze, moc, možnost věci ovlivňovat a potom taky idealisticky, že mě ta práce baví, že i produkt má svůj smysl a kdybyste to chtěla vzít negativně, tak odejít, vzdát se týhleto pozice chce hodně odvahy. Zním takový lidi, jsou to všechno zajímavý lidi, ale já jsem tu odvalu prostě nenašel.

**Michaela Nováková: Odvalu ale v jakým slova smyslu?**

**Vladimír Staňura:** No tak sedíte támhle na tý židli, máte nějaký pěkný peníze, máte, můžete zasahovat do věcí, můžete to hodně hodně ovlivňovat, můžete udávat svět a to všechno mě naplňuje. A to všechno tedy v tu chvíli hodíte za hlavu a jdete někam zadarmo dělat nezisk. To chce odvalu, ne? [zdá se mi, že cítí mírnou naštvanost, ale opravdu jen mírnou]

**Michaela Nováková: Určitě.**



**Vladimír Staňura:** Ty lidi, který šli do nezisku, nebo který opustili takováhle místa, tak stejně nakonec to nedělali tak, že by to dělali úplně zadarmo. Tak to není. Ale moje představa je, že to opravdu budu dělat zadarmo. Jako je pro peníze.

**Michaela Nováková:** A vnímáte teď neziskový sektor jinak, když tam už jste jednou nohou?

**Vladimír Staňura:** Jednoznačně. Jo.

**Michaela Nováková:** A jak?

**Vladimír Staňura:** Že je to překvapivě tvrděj sektor, možná složitější než zisk, protože je tam málo peněz. Udržet se. Vidím, že je to hodně tvrděj business,.. no, business to není, tak co je to. Hodně tvrděj svět. [hledá slova]

**Michaela Nováková:** Svět, podmínky přežití.

**Vladimír Staňura:** Ano. Ať už chcete nebo nechcete, tak ty korporace typu Accenture, typu ČMSS, typu ČSOB, sice lidi ždímají, ale na druhou stranu jsou schopní leccos dát, nemyslím jenom ve formě platů, ale třeba benefitů nebo školení, vzdělávání, rozvoj a tak dále. Tohleto v nezisku prostě není. Když chcete někoho sehnat bychom třeba potřebovali ty dámy nějak proškolit a to může být time management, jak si zorganizovat čas, jak vůbec dát věcem strukturu. V nezisku a hlavně u lidí, který se pohybují v té sociální sféře, těm totálně chybí jakýkoliv dovednosti, manažerský, dát něčemu strukturu, organizaci. Tím, jak jsou zaměřeni sociálně, tak jim chybí takový ty praktický věci.. Takže jako rozvoj, trénink, školení. To všechno korporace mají. Nezisk na to nemá peníze. Takže se velký firmy, vím, že třeba ČSOB se tomu hodně věnuje, že se snaží tyhle ty zkušenosti tomu nezisku vlastně ukázat, proškolit, naučit a já sám třeba dělám mentora, ale dělám i koučování. Je to zadarmo. To je další rozměr nezisku, kterej dělám. A to je pod hlavičkou ČSOB, kde mně dodají člověka, který pracuje v nezisku. Nedávno tady byla jedna dáma, příjemná, chytrá paní, která dělá něco pro plzeňskou diecézi, chodila ke mně na koučování a ona to dostala, že si jí jako grant vybrala ČSOB a já jsem prostě v programu koučingu zapsanej. Takže poslední zkušenost byla právě tahleta, kde jsme se dohodli na tom, co budeme spolu dělat a absolvovali jsme takovej jako ucelenej program koučování a totěž platí pro mentory. To je někde na hranici mezi firemním a soukromým životem. Spíš je to asi firemní, ale já na to musím dávat nějakěj čas ze svého volnýho času. Tak na pomezí bych řekl.

**Michaela Nováková:** A já možná přeskočím trochu jinam, protože mě zajímá názor Váš, v čem třeba tkví pracovní motivace. Vy jste měl i přednášku na VŠE, tak jestli by se to dalo jenom shrnout, protože přece jenom v té práci trávíme poměrně důležitou a velkou část života, tak by to chtělo mít práci, která nás baví. V čem si myslíte, že to tkví?

**Vladimír Staňura:** Tohle je moje úvodní otázka vždycky. Když tam jako stojím před lidma, jedna z prvních otázek je, v čem si myslíte, že spočívá motivace. Nebo co je klíč k motivaci a já mám proto jednu, každý na to může mít, někdo říká podle Maslowovy pyramidy, nebo výzvy, někdo říká peníze, někdo říká vztahy a tak dále a někdo říká pro to jediný slovo, a to je prostor. Když dáte lidem prostor, tak to je největší motivace.

**Michaela Nováková:** Prostor znamená svoboda nebo co?

**Vladimír Staňura:** Cokoliv si představíte pod prostorem. Tam patří, tam můžou být peníze, tam může být čas, tam můžou být pravomoci. Svoboda, autonomie. Jakýkoliv prostor, aby se lidi mohli rozhodovat sami. Aby mohli hledat, tvořit, pracovat, vytvářet.

**Michaela Nováková:** A myslíte, že pracovní motivace rovná se smysl života?

**Vladimír Staňura:** Pokud má někdo pracovní motivace jako smysl života, tak je to naprosto zcestný. Sám jsem to poznal, protože jsem v ČSOB měl práci jako jedinou motivaci, na úkor všeho, na úkor sebe, na úkor rodiny, a není to dobře. Kdybych mohl vrátit čas, tak bych si určitě líp nastavil work-life balance. Takže mě to šíleně bavilo, byly to úžasný roky, který když jsem byl jako na té pozici, tak to bylo strašně stresující, protože bylo pořád málo času, ale naplňovalo mě to. Ale když se na to dívám zpětně, tak těch dvanáct let vlastně jsem prakticky nebyl doma, přišel jsem v devět, deset domů a začal jsem číst materiály na příští den, takže děti jsem viděl tak v sobotu, pokud jsem náhodou nebyl někde na služebce, a tím pádem jsem přišel vlastně o, troufám si tvrdit, velkou část hezkejších let, který jsem mohl trávit se ženou a dětma. Takže pracovní motivace jako jediná motivace není dobře. Lidí to takhle mají, já jsem to měl taky takhle, nebylo to dobře, a nakonec se ukázalo, že to není cesta ke spokojenosti. Naštěstí jsem na to přišel. Sice pozdě, ale přišel.

**Michaela Nováková:** Takže smyslem Vašeho života je rodina, nebo co chápete jako smysl života?

**Vladimír Staňura:** Ono to tak není. Smysl mého života je teď a tady. A vážít si toho, co mám a ať už dělám cokoliv, a to může být pracovní, soukromě, emočně, fyzicky,

sportovně, jak chcete, sociálně, tak aby to dávalo smysl. Třeba to, že jsme tady teď kon spolu, tak abych Vám to dokázal... Kdyby to bylo před takovými pěti lety, tak bych si v duchu říkal, zdržuje mě, potřebuju číst na zítřek, potřebuju vyřídit ještě desítky e-mailů, potřebuju volat kolegům, potřebuju organizovat prezidium Asociace... Tak tohle by se mi honilo hlavou. Teď se mi hlavou nehoní nic, prostě se soustředím na to, že jsme tady spolu a že jsem teď a tady. Že se soustředím na to, na co se mě ptáte, soustředím se na to, co říkám a užívám si tady ten okamžik. A to je ten posun, ten posun je úplně zásadní. Není jednoduchý, protože my jsme takováhle civilizace a my jsme takhle vychovaní, že si pořád děláme starosti, co bude, co bylo, to se mohlo udělat líp, tohle si potřebuju připravit, tohle si potřebuju naplánovat, tohle potřebuju zaplatit, tam potřebuju dojít, takže typickej pracovní týden... Tohle je typická myšlenka Tomáše Hajzlera, to je jeden z těch lidí, který...

**Michaela Nováková: Toho znám.**

**Vladimír Staňura:** Znáte? Tak to je jeho myšlenka, není asi úplně jeho, ale on ji hlásá a dělá to dobře. On říká, že typický pracovní týden pro typického člověka je, že v pondělí jdete do práce, tam se vám nechce, ale prostě musíte, musíte platit nájemný, musíte zaplatit hypoteční splátku, a tak dále, takže tam jste do pátku, a protože vás to nebaví, tak to tam nějak přežijete a abyste se od toho, od těch nemilovaných odreagovala, tak jdete nakupovat. Takže strávíte sobotu, neděli v nákupním centru, jdete do kina, dáte si tam něco k jídlu, děti se tam zabaví a vy takhle příjemně, „užitečně“ strávíte víkend a abyste na to vydělali, tak zase jdete do práce. A to je naše civilizace. A to znamená, že nejste teď a tady, protože celý týden čekáte na to.. na pátek odpoledne, ale to nejste prostě.. Teď nastoupí ten víkend, ale vy víte, že zase budete muset jít příští týden do práce, je to začarovaný kruh. A to je typický pro takový, to co jsem popisoval, že myslíte na to, co bude, ale nežijete teď. Tím, co je právě teď. A dá se to naučit a myslím si, že hodně lidí jde touhleto cestou jde a [nesrozumitelné], pokud chcete nějaká vzletnější slova, že se stane tenhleto svět lepším a hodně lidí touhleto cestou jde, kde svět korporací se přežije a už se ostatně přežívá, zatím nemáme nějakou plnohodnotnou náhražku, aspoň v rámci těch korporací se snažíme najít nějaké svoje místo, svůj smysl a já jsem ho našel.

**Michaela Nováková:** Skvěle. Já myslím, že máme rozhovor víceméně hotový, mockrát Vám děkuji. ... Ještě co mě napadá, je ten Váš projekt. Proč zrovna starší lidi?

**Vladimír Staňura:** Myslíte Mezi námi?

**Michaela Nováková: Ano.**

Vladimír Staňura: Je to náhoda. My jsme měli několik kritérií a chtěli jsme, aby to bylo užitečný, abychom to ufinancovali, abychom se v tom dokázali i my sami otisknout, aby to nebylo jenom o penězích, abychom to dokázali nějakým způsobem organizovat a řídit, ale také podílet se na tom. A taky, abychom se odlišovali. Já si myslím, že takových projektů, co děláme my, je víc, nejsme jediní, což se ostatně po cestě ukázalo, že lidí, který se podílí na tom, co děláme my, už mají nějakou dřívější zkušenost, ať už sami nebo pod hlavičkou někoho, ale stejně si myslím, že ta neopakovatelnost je v tom, že způsobíte, že ta setkávání jsou pravidelná. Já si myslím, že to je na tom to nejsložitější, ale asi i nejcennější. Zorganizovat akci, dobrý... Samozřejmě, že je to dobrý, ať je jakákoliv. Ale aby se ty lidi obohacovali navzájem a těšili se na sebe navzájem, tak si myslím, že je složitě opakovatelný. Že to neuděláte ze dne na den. A kromě toho si myslím, že to dělá tenhle svět lepší. Když to chcete trochu ezotericky.

.....

**Michaela Nováková: Možná ještě poslední věc. Vy jste se zmínil o těch aktivitách CSR. Co děláte přesně jako ČMSS?**

Vladimír Staňura: Toho je hodně. ... Já Vám budu jmenovat. Diskuze na téma work-life balance, muži-ženy, kvóty, nekvóty. Co tam patří jednoznačně a na co jsem pyšnej, máme mateřskou školku. Tady přímo pro třicet dětí. Ženy, kteří jsou po rodičovské jsou nevyčerpatelný zdroj práce. Protože se těší zpátky do práce, jsou hrozně rády, že jim to místo prostě podržíme, jsou rády, že jim to místo podržíme. ... Někaký program pro lidi, kteří se vrací po rodičovské. Potom tady děláme hodně často sbírky pro lidi, kteří to potřebují. Tady se něco napeče, lidi to prodají, získají za to 10, 20, 30 tisíc Kč, koupí se nějaký vozík pro invalidu.. Máme tady s malešickým domovem důchodců vždycky několikrát do roka akci, že je vyvezeme do zoologické zahrady. Potom děláme takové věci, že vyjedeme čistit les. ... Podepsal jsem nedávno Chartu diverzity, abychom se Chartou diverzitou řídili, děláme se společností Business pro společnost s paní Kalousovou. ... Spolupracujeme s neziskovou organizací, která se věnuje postiženým lidem, tak se snažíme nějakým způsobem jim pomoci, najít třeba uplatnění ve firmě.. CSR lidi polidšťuje. Někdo má pocit, že si kupuje svědomí, někdo to dělá pro to, že to dělat chce, někdo to nedělá vůbec, ale aspoň to vidí, že se to děje kolem nich.

**Michaela Nováková: A zaměstnanci to mají dobrovolné?**

**Vladimír Staňura:** Ano, tohle nemá cenu někoho nutit. Jakmile to uděláte nějakým příkazem, tak to nefunguje. V tomhleto mám celkem jasno, že to musí být dobrovolný.

## Rozhovor s Julií Růžičkovou

### **Michaela Nováková: Jak u Vás odstartovala kariéra?**

**Julie Růžičková:** Tak moje kariéra odstartovala jaksi mimoděk a náhodou. Jsem totiž typický příklad člověka, kterého nahodilé situace a setkání s různými lidmi dovedli někam, kde jsem, určitě vědomě nechtěla být. Jsem ročník 74 a politický převrat mě zastihl v druhém ročníku Gymnázia, čili jsem vyrůstala v jiné realitě, v době, kdy fungoval jiný systém školství a byla zcela odlišná situace na pracovním trhu. Termín korporátní sféra byl mě neznámý a já jsem si tak představovala, že bych asi ráda pracovala jako psycholožka, nebo novinářka, nebo překladatelka. Neměla jsem ani trochu jasnou představu o své budoucí kariéře, avšak, štěstí přeje připraveným, hodilo by se říct. Jelikož jsem uměla dobře anglicky a to v té době, v devadesátých letech bylo výjimečné. Jednoho dne mě pozvala kamarádka na brigádu do Brna, konkrétně na veletrh Invex, kde jsem pracovala na stánku společnosti Microsoft. Původně jsem měla tlumočit při příležitosti návštěvy Billa Gatese, který poprvé navštívil ČR a byl hostem i na Invexu. K tlumočení sice nedošlo, ale já jsem dostala nabídku pracovat v české pobočce Microsoftu, kde v té době bylo na 10 zaměstnanců. Nevěděla jsem pořádně, čím se Microsoft zabývá, jak se strká disketa do počítače, ale byla mi sympatická ta parta lidí, se kterou jsem se setkala v Brně a tak jsem práci přijala.

Začala jsem pracovat, jak se říká od píky a celkem jsem strávila v Microsoftu 16 let (včetně tedy mateřské dovolené), kdy během té doby jsem prošla mnoha pozicemi, v rámci marketingového a obchodního oddělení.

### **Michaela Nováková: Čili všemu vlastně přecházela náhoda?**

Přesně tak, start mé pracovní kariéry byla prostě náhoda, nikoliv výsledek promyšleného vytyčeného cíle.

### **Michaela Nováková: Jak se Vaše kariéra vyvíjela dál?**

**Julie Růžičková:** No, tak má kariéra se mi vyvíjela docela hezky, v době před ekonomickou krizí, což nazývám obdobím hojnosti. Trh nebyl nasycený službami a produkty, takže komerčním firmám se dařilo plnit své plány, pochopitelně tak pracovní nálada a podmínky ve firmě byly velmi dobré. Jak jsem zmínila, při mém nástupu pracovalo v české pobočce Microsoftu jen málo lidí, pobočka se tak postupně

rozzrůstala, byla velmi úspěšná a já jsem byla u toho. Zmíněná doba hojnosti umožňovala velké investice zpět do lidí v pobočce, opravdu hodně se investovalo do osobního rozvoje zaměstnanců, do benefitů a odměn, což samozřejmě ovlivňuje vaši motivaci a výkon. Především ale poměrně dlouho byly interní vztahy velmi kamarádké a hodně se kladl důraz na mezilidské vztahy v kolektivu.

**Michaela Nováková: To zní velmi pozitivně.**

**Julie Růžičková:** Ano. Skvělé je, že ve velkých firmách se nedovoluje zaměstnancům zakrňet, a proto mají možnost a jsou k tomu vybízeni měnit v rámci firmy pozice, vertikálně anebo horizontálně. A při rozrůstání firmy mají stávající zaměstnanci možnost stoupat v hierarchii na vyšší pozice. Takže jsem ji já postupovala na nové pozice, pracovala jsem ve středním managementu, tím se mi zvyšovaly kompetence, ale i zodpovědnost a především jsem se opravdu znalostně a dovednostně rozvíjela.

Velkým milníkem však u mě bylo založení rodiny a následně změna klimatu ve firmě i ve společnosti.

**Michaela Nováková: Vzpomenete si, jaké to bylo ve firmě, kde jste působila před neziskovým sektorem?**

**Julie Růžičková:** Po narození třetího dítěte jsem se rozhodla strávit celou mateřskou, tři roky s dětmi doma a proto jsem se začala věnovat jiným činnostem. A v tomto momentě jsem se poprvé setkala s neziskovým sektorem, se společností, která se věnovala projektům v oblasti školství. Byla to krásná práce, neboť jsme ji jednoduše mohla vykonávat z domova, problematika vzdělávání mě moc zajímala, konkrétně se jednalo o projekt digitalizace výuky. Šlo tedy výborně skloubit moje zázemí z IT firmy, znalosti a dovednosti. Avšak po dvou letech jsem cítila, že potřebuji opět kontakt s lidmi, že dlouhodobě nechci pracovat jen z domova a proto jsem nastoupila do IT firmy, ale střední velikosti. Že se nechci vrátit do velké korporace, to jsem věděla.

V nové firmě jsem se cítila z počátku dobře, právě svou velikostí mi připomínala začátky v Microsoftu, kdy byla zaměstnanecká struktura přehledná, adekvátně velká proto, aby vztahy byly osobní mezi zaměstnanci a kamarádké.

Bohužel, tahle firma nebyla schopna se ekonomicky udržet, a proto zanikla.

**Michaela Nováková: Aha. Vzpomenete si, co vás při působení v ziskové sféře donutilo vstát a jít pracovat?**

**Julie Růžičková:** Prvních několik let jsem vnímala firmu, ve které pracuju, za stejně důležitou jako moji rodinu. Práce mě bavila a uspokojovala. Také jsem ale byla zvalcovaná firemní kulturou, která byla velmi výrazná. Korporátní firmy Vás uvrhnou do světa jiné reality, začnete se přeceňovat, brát hodně vážně, máte pocit výjimečnosti, máte úžasné podmínky pro svoji práci, žijete v umělé realitě, ze které když vystoupíte, stáváte se nejistým.

Začnete mluvit jiným jazykem, ostatní, přátelé a vaše rodina vám tolik nerozumí, nebo vy nerozumíte jim, patříte mezi ty vyvolené, kteří cestují, jezdí služebním autem, jinak se oblékají, sportují ve firemním fitku a řeší strašně důležité věci [zasmání se].

Do práce jsem se těšila, kvůli kolegům, kvůli práci, ale taky jsem se tam cítila bezpečně, prostě mezi svými.

**Michaela Nováková: A jaké tedy byly důvody nebo motivy k tomu, že jste se rozhodla přejít do neziskového sektoru?**

**Julie Růžičková:** Hm.... Důvodů k tomuto rozhodnutí bylo skutečně několik. Jednak jsem po narození dětí pochopila, ale ne hned, že nejsem super člověk a že den má jen 24 hodin. Ale bojovala jsem s tím, také jsem si vyzkoušela model chůvy k dětem v době, kdy jsem byla v práci, ale nebylo to udržitelné. Ne snad ekonomicky, ale psychicky.

Dalším důvodem byla opravdu viditelná proměna na trhu, kterou ovlivnila ekonomika, ale nemyslím jen ekonomická krize, ale také vstupy nových investorů do korporací. To má za následek to, že tihle investoři pochopitelně uplatňují svůj vliv na podobu fungování společnosti. Vyvíjejí velmi razantní tlak na ziskovost a růst, kterého však nelze dosáhnout jen prodejem, ale i redukcí nákladů. Dochází k propouštění, taky k omezování benefitů, k omezování a redukci kompetencí lidí a to vše zásadně mění i pracovní klima ve firmách. Vzniká uvnitř velmi konkurenční prostředí mezi zaměstnanci. Často tak už nejde jen o práci, ale o formu. Často je důležitější forma nad obsahem. Proměňovala se firemní kultura. Zkrátka jsem nabyla dojmu, že u tohoto už nechci být. Že bych do práce nechodila ráda, že bych tam musela chodit primárně kvůli vydělávání peněz. Samozřejmě všichni pracujeme kvůli obstarávání finančních prostředků a nejsme li na pozici dobrovolníků, jsou finanční prostředky tím, co ohodnocuje naši práci a její kvalitu.

Ale možná proto, že jsem odstartovala kariéru v jiné době a mám srovnání a současně mám své kariérní ego uspokojené, jsem se rozhodla svět korporací opustit.

Takže jsem hledala oblast, kde bych mohla využít své znalosti a dovednosti, ale kde bych současně věděla, že moje práce má smysl. Kde bych dostala prostor opravdu být prospěšná. A to jsem našla v nadaci.

**Michaela Nováková: Co přesně nyní děláte/co máte na starosti v Kontu Bariéry?**

**Julie Růžičková:** V Kontu Bariéry mám na starosti marketingovou strategii a její realizaci. To znamená, příprava plánů všech aktivit v roce a jejich kompletní realizace.

**Michaela Nováková: A baví vás vaše práce? Co přesně třeba?**

**Julie Růžičková:** Baví. Baví a uspokojuje. Pracuji ve velkém tempu, jsme velká nadace, pomáháme velkému počtu lidí a podporujeme i menší neziskovky a nadace a proto musíme být výkonní. Krásné na moji práci je, že vidím výsledky hned. Musím být efektivní, rychlá a kreativní, nejsme obklopeni týmem agentur, kterým zadáváme práci. Máme mnoho partnerů, kteří nám pomáhají, ať finančně, či poskytováním služeb, bez nich bychom se neobešli, ale většinu projektů a kampaní si vymýšlíme sami a následně realizujeme. Takže jednu chvíli dělám produkční roli, kdy kontaktuji celebrity a prosím je o podporu, vymýšlím text radiového spotu a domlouvám jeho natočení a následné vysílání. V druhé chvíli nosím krabice našich červených nosů pro prodej na Apetit pikniku, potom zadávám jejich distribuci do prodejních míst našich skvělých partnerů, jako jsou společnosti benzin, KFC a podobně. Potom vymýšlím vizuál na plakáty ke

kampani, vyjednávám levný tisk a prosím pronajímatele ploch, aby nám pomohl a plakáty vyvěsil na neprodané plochy. A takhle bych mohla pokračovat a popsat další strany.

Miluju tuhle práci. Protože někdy víme ten samý den, kolik jsme vybrali do kasičky na nemocné dítě, které potřebuje doplatit zdravotní pomůcku, někdy se výsledek výtěžku dozvíme později, protože jde o déle trvající sbírku, ale vidím výsledky práce hned. A vím, že nedělám práci pro práci. Že nejsem nucená vytvářet nadbytečné tabulky a prezentace, o které vlastně nikdo nestojí. Není čas trávit dobu vytvářením supr reportů, protože nikoho nemusíte přesvědčovat o tom, že vaše místo není zbytečné. Prostě vaše práce je vidět, ven i uvnitř, nemáte se za co či koho schovat a projektů je hodně, takže prioritou je čas a jeho efektivní využití.

**Michaela Nováková: Vnímáte nyní neziskový sektor jinak? A jestli ano, tak jak?**

**Julie Růžičková:** Určitě neziskovému sektoru víc rozumím a orientuji se v něm lépe. Z pohledu zvenčí si vytvoříte v mnoha směrech falešnou představu. Každopádně, je to sektor velmi důležitý ve společnosti a pro společnost. Ale stejně jako ziskový sektor, ovlivňují jej a formují lidé, kteří v něm pracují, lidé šikovní, méně šikovní, hloupí či vychytralí. I zde platí, že chcete-li dosáhnout výsledku, musíte mít tah na branku, odvahu, nápady a dělat tu práci poctivě.

**Michaela Nováková: Už jste mi to asi prozradila, ale přece jenom se zeptám... Cítíte se v neziskovém sektoru jinak?**

**Julie Růžičková:** [přemýšlí] Cítím se v něm potřebná a naplněná. Cítím, že jsem užitečná, což je opravdu pro mě jackpot. Myslím, že podle Maslowy pyramidy se nacházím na stupni seberealizace, ty spodní schody pyramidy mám naplněné a potřebuji si naplňovat schod sebeuplatnění. Jsem vlastně klikař, protože se mi to, myslím, daří. Ale i si uvědomuju, že můj současný pracovní stav je oproti začátku mé kariéry vědomě splněným cílem. Ano, k současné práci jsem nepřišla mimoděk, to jsem poprvé věděla, co chci a co nechci dělat.

**Michaela Nováková: A myslíte si, že se liší pracovní motivace v ziskové a neziskové sféře? Jestli ano; jak?**

**Julie Růžičková:** Lidé pracují různí v tom i v tom druhém sektoru. I v ziskové sféře máte idealisty, nebo trdla, kariéristy toužící po moci, stejně jako v nezisku. Ale je fakt, že pro kariéristy je sféra neziskuj méně vhodná a proto se zde s touto sortou lidí často neseťkáte.

Na první pohled je prostě nezisková sféra nevhodná pro kariéerně zaměřeného člověka, který potřebuje a chce vydělávat peníze a stoupat po kariéerním žebříčku. Zaměstnanecká struktura je většinou plošná, i při velké vůli není prostor pro kariéerní růst, pro změnu pracovní pozice v rámci neziskovky.

Pochopitelně odborníci a specialisty technických oborů najdou uplatnění jen v ziskové sféře, nezisk je vhodný pro lidi, kteří se chtějí občansky angažovat, mají potřebu pomáhat, kteří preferují menší kolektivy a pracovní i osobní svobodu.



Nepochybně je ziskový sektor daleko více omezený pravidly, firemní kulturou, interními směnicemi.

**Michaela Nováková: Takže na sobě cítíte změny...**

**Julie Růžičková:** Cítím na sobě změny, ale to myslím, neovlivnil neziskový sektor, prostě jsem zralejší, starší, mám nadhled, který jsem dřív neměla, doufám, že se beru míň vážně a jsem spokojenější. Určitě to umocňuje moje práce, která mě baví, ale nevím, zda je to nutně tím, zda pracuji v neziskové či ziskové sféře. Možná, kdybych našla stejné uspokojení ve světě korporace, mluvila bych stejně. Je to ale hlavně o věku, zkušenostech, co člověk prožil.

**Michaela Nováková: Na co byste třeba nalákala mladé lidi, aby šli do nezisku?**

**Julie Růžičková:** Je zjevné, že mladí lidé vyhledávají neziskové organizace sami aktivně, mnohdy je i zakládají, nemyslím, že je třeba je zvlášť přesvědčovat. Mám pocit, že to někteří chápou jako bezpečnou zónu, kde si mohou poměrně svévolně nastavovat vlastní pravidla, ale určitě zde mají větší prostor být sami sebou. Ať už jde o styl oblékání, myšlení, vyznávání nějakých hodnot a uplatňování svých ideálů.

Neziskových organizací je v české republice na stovky, ale bavíme li se o profesionálních organizacích, které mají vybudovanou značku, kredit, mají svou historii a základnu dárců a podporovatelů, tak potom jde o organizace, kde není hájemství jen pro mladé lidi, ale kde existuje skupina různých věků, zkušeností a dovedností.

Každopádně, práce v neziskovém sektoru nabízí takový detailní vhled do dané problematiky, jíž se konkrétní organizace zabývá, pro mladé lidi je to zvlášť při škole a studiu ideální platforma.

**Michaela Nováková: Nyní pojďme ten náš rozhovor trochu shrnout... Čeho si vážíte nejvíc, když práce nabízí? (Ať už to poskytuje společnost/organizace nebo činnost jako taková.)**

Důvěry a toho vyplývajícího prostoru pro samostatnou práci. To je pro mě osobně důležité. Já jsem týmový hráč a potřebuji být součástí kolektivu, ale při své práci potřebuji mít i prostor samostatně rozhodovat o některých věcech s vědomím rizika a zodpovědnosti, kterou tím na sebe přebírám.

**Michaela Nováková: Jak vidíte svoji profesní budoucnost? Našla jste své uplatnění a plánujete se věnovat ještě něčemu jinému?**

**Julie Růžičková:** Nevím, jak jsem zmínila, výhodou komerční sféry konkrétně velkých firem je to, že můžete v rámci jedné firmy často měnit pozice, aspirovat na nově vzniklé pozice, máte možnost kariérního růstu, tím i platového, u nadnárodních firem můžete snadno získat i pozici v zahraničí. Máte komfortní podmínky pro svůj rozvoj, máte nárok na různé typy školení, dostáváte pravidelnou zpětnou vazbu na kvalitu a výsledky své práce. Ale také často o smyslu své práce pochybujete. Dnes tolik známé syndromy vyhoření bývají toho výsledkem.

Ale já jsem tím prošla a znám i ty stinné stránky. Taky mě nikdy úplně svět kravat a kostýmků nelákal, takže jsem momentálně ráda za stav, jaký je, byla bych ráda, aby to vydrželo dlouho, protože náplň mé práce je pestrá a nebojím se toho, že by mě práce omrzela, nehrozí mi rutina a nuda. Fantasticky navíc mohu propojovat svoji práci s rodinou, moje hošánky zapojují do aktivit, pomáhají mi při různých, vhodných akcích, jednou vybírají na benefičním koncertu do kasičky, jindy prodávají nosy na Mikulášském bazaru, pomáhají mi stěhovat krabice a přenášet roll-upy. Hrdě nosí tričko Konto Bariéry, jsou nadšenými diváky na koncertu handicapovaných lidí, takže jsem šťastná. Ukazují jim dobrý příklad, není pro mě těžké jim vysvětlit, co maminka dělá a proč to dělá.

Nemám teď tedy jiný pracovní cíl, věnovat se něčemu jinému.

### **Michaela Nováková: Neplánujete se například vrátit zpět do ziskového sektoru?**

**Julie Růžičková:** Zatím ne. Nepředjímám, raději, život je vrtkavý a události se mnohdy dějí nepředvídatelně. Vždycky pro mě měli větší význam než prostředky a benefity, lidé, s nimiž jsem pracovala a zážitky, které mi práce přinášela, to ovlivňuje moji spokojenost, výkonnost a motivaci. Mezilidské vztahy jsou pro mě důležité, a proto myslím, že, rozhodnu-li se vrátit do ziskového sektoru, bude to z toho důvodu, že mi například bude imponovat osobnost, se kterou budu chtít pracovat anebo pro ni pracovat.

### **Michaela Nováková: Našla jste smysl života? V čem tkví?**

**Julie Růžičková:** Snad ano. [zamyslí se] Jsem matka, jsem manželka a pracující žena, díky především rodičovské roli jsem, myslím, našla smysl. Teprve s příchodem dětí jsem si uvědomila časové limity, své i všeho kolem mě a paradoxně až se založením rodiny mi dává smysl i moje práce, respektive to, proč chodím do práce.

Mým smyslem života je žít a zvládat svoje role ke spokojenosti mojí a mé rodiny.

Chci své děti vychovat, aby byli připravené pro budoucnost, proto sama potřebuji mít kontakt s realitou, kulturní, společenskou, pracovní. Chodím do práce jako do úniku z domácí reality, domů chodím jako do své oázy a do útočiště. Rodina mi klade přirozené limity, jako ženě, v tom, čeho mohu reálně dosáhnout, aniž bych kariéře dala na oltář rodinu a vztahy. A jsem tomu ráda. Proto preferuji práci, která je pro mě smysluplná, nikoliv práci, díky které dosáhnu velikého příjmu či postupu v hierarchii, toho nelze dosáhnout bez obětí.

## Rozhovor s Matějem Lejsalem

**Michaela Nováková: Dovolte mi začít otázkou, kdy pro Vás osobně začala pracovní kariéra.**

Matěj Lejsal: Těžko se mi odpovídá, první placenou práci (pracovní smlouvu) jsem uzavřel v roce 2001. Zpětně považuji za pracovní kariéru (či alespoň pracovní zkušenost) už vedení skautského oddílu od roku 1995.

**Michaela Nováková: Jak se Vaše kariéra vyvíjela dál?**

První zaměstnanecké zkušenosti jsem získal v auditorské firmě. Po dokončení druhého oboru – sociální práce – jsem začal pracovat v Domově Sue Ryder jako asistent ředitelky. Posléze jsem převzal odpovědnost za peníze jako finanční manažer projektů a celé organizace. Od roku 2006 jsem dostal příležitost být ředitelem celé organizace.

Vedle toho jsem externě spolupracoval s Adventurou – Teambuilding. A také jsem dostal příležitost spolupracovat s Univerzitou Karlovou, tj. učit na filozofické fakultě na katedře sociální práce a posléze na fakultě humanitních studií na katedře řízení a supervize. Tady působím dodnes.

**Michaela Nováková: Vzpomenete si, jaké to bylo ve společnosti Adventura? (Stačí obecněji, jaká tam byla atmosféra, jak jste se tam cítil, jací byli kolegové, šéfové,...)**

Pro mne spolupráce s Adventurou byla trochu jako profesionální skautování – využíval jsem zkušenosti ze zážitkové pedagogiky lipnického typu, současně jsem měl příležitost si věci opírat i o teoretické základy. Bavilo mne to. Byla to práce v přátelském prostředí, užíval jsem si komfortu, že na této práci nejsem závislý. A také jsem se spoustu věcí naučil – vést rozborů aktivit, pokládat otevřené otázky, hledat a vymýšlet aktivity na míru pro konkrétní oblast fungování společnosti, hledat oporu v teorii... Atmosféra byla velmi neformální. A současně byla řada věcí, které formalizaci a ustálené procesy vyžadovaly a bylo těžké je do neformální a „kamarádké“ kultury přinášet (skladové hospodaření, sdílení a správa autoparku apod.).

**Michaela Nováková: Jaká byla Vaše motivace každý den vstát a jít pracovat? (Také mám na mysli Adventuru.)**

Auditorská firma i Adventura – každý den jsem se něco naučil. Je to možná nefér, ale z řady zkušeností těžím dodnes. Měl jsem patrně štěstí na šéfy týmu, kteří mi dávali dostatek příležitostí se ptát, poznávat věci v širším kontextu. Věřím, že jsem byl i já přínosem pro obě firmy.

**Michaela Nováková: Jaké byly důvody k tomu, že jste se rozhodl přejít do neziskového sektoru?** (Poprosím Vás, abyste vynechal působení na FHS UK, to je totiž jiný sektor, děkuji.)

Přišel prostor učit se dál a nové věci a využívat své znalosti a zkušenosti. Popravdě jsem se ani nerozhodoval o tom, zda jde o neziskovou organizaci či běžnou komerční společnost. A navíc Domov Sue Ryder měl trochu atypické postavení na neziskové scéně. Vybral jsem si obor, který mi byl blízký již během studia na VŠE i později studia sociální práce.

**Michaela Nováková: Co přesně děláte nyní jako ředitel Domova Sue Ryder?**

Mám odpovědnost za koordinaci všech činností a oborů, ve kterých fungujeme. Od sociálních služeb, přes zdravotní služby, gastro, maloobchod až k filantropii. Součástí toho je držet vytčený směr, kterým má celá organizace jít, mít přehled o potřebných zdrojích finančních, personální, technických i informačních – jak nyní, tak v budoucnu. A na zajišťování zdrojů se také aktivně podílet.

V rámci práce navenek jsem zapojen do řady pracovních skupiny, účastním se jednání se zástupci ministerstva, magistrátu aj.

A zodpovídám se ze své práce správní radě Domova.

**Michaela Nováková: Baví Vás Vaše práce?**

Baví, těší. Samozřejmě jsou chvíle, úkoly, které jsou rutinní a náročné. Obvykle ty, u kterých pochybuji o jejich smysluplnosti, ale jsou povinné ze zákona... Na straně druhé máme velký prostor pro učení se, rozvoj, objevování nových cest.

Snad na prvním místě mělo zaznít, že mám velké štěstí, protože mohu relativně často zažívat pocit smysluplnosti vlastní práce – úsměv a díky některého z klientů, díky někoho z blízkých, setkání s rodinou klienta, který dožil a zemřel doma v domově...

**Michaela Nováková: Vnímáte nyní neziskový sektor jinak? Jak?**

Přemýšlím o tom často. Myslím, že neziskový sektor není jednolitý blok, skupinka stejných organizací se stejnými rysy. Teorie managementu či dokonce výzkumy samotného neziskového sektoru ukazují na různé struktury uvnitř tohoto odvětví – popisují profesionální, ekonomicky zdravě fungující „firmy“, neziskovky „agenturní“ povahy, které poskytují služby státu či veřejné správě a přes řadu dalších kategorií (vč. účelových organizací k získání dotací a grantů) až po ryzí spolkové vzájemně prospěšné subjekty, které potřebují mít IČ, aby byly srozumitelné a mohly jednat s dalšími subjekty.

Současně vnímám, že racionální ekonomické teorie nedávají prostor uznávat jiná než finanční kritéria (např. zisk). Na tomto poli máme v neziskovém sektoru velké mezery – schopnost tzv. „evidence based practice“ – prokazatelně ukázat výsledky své činnosti často jde, ale není na to v organizacích potřebná struktura, dovednosti, znalosti a zdroje.

Sbírání a analýza informací, důkazů, faktů je velmi zdravá a potřebná. Může být však považována z konkurenci pro hlavní poslání – pomáhat aj.

**Michaela Nováková: Myslíte si, že se liší pracovní motivace v ziskové a neziskové sféře? Jak? Pozorujete případné změny na sobě?**

V zásadě neliší. Tedy – záleží na oboru neziskového sektoru. V organizaci, která poskytuje služby je řada mechanismů obdobných. Organizace se v řadě ohledů podobají, mají obdobné neduhy, rozdíly v organizačních kulturách aj.

**Michaela Nováková: Když dáme motivaci nyní stranou, v čem se podle Vás liší neziskový a ziskový sektor nejvíc?**

Mám dojem – pouze dojem, že v neziskových organizacích se častěji objevuje participativní rozhodování. Někdy až v podobě té, že všichni mluví do všeho.

Podstatným rozdílem je charakter vlastnictví – u neziskových organizací není nikdo explicitně vlastníkem. Já osobně se považuji za správce svěřeného majetku (a organizace). A klienty, dárce, poskytovatele dotací a grantů považuji za důležité stakeholdery – něco mezi zákazníkem a vlastníkem. Možná příliš teoretická myšlenka..., ale tak nějak to cítím.

Vlastník má jasný zájem (někdy trochu nejasný), jasné pravomoci. V neziskových organizacích jsou to kolektivní orgány (valná hromada, členská schůze...) či zakladatelé a správní rada, kdo určují směřování organizace. Současně však nemají majetkový zájem na prosperitě organizace...

**Michaela Nováková: Čeho si vážíte nejvíc, když práce nabízí? (Ať už to poskytuje společnost/organizace nebo činnost jako taková.)**

Smysluplnost, důstojnost člověka – jak spolupracovníků, zákazníků, tak mou vlastní, možnost pracovat v souladu s vlastními mravními hodnotami. Nedílnou součástí je popravdě i mzda, která umožní žít mimo pásmo chudoby.

Nedávno jsem potkal svého spolužáka, který má za úkol zvýšit o 3% podíl svěřené značky žvýkaček na trhu. Svým způsobem obdivuji jeho nasazení.

**Michaela Nováková: Jak vidíte svoji profesní budoucnost? Našel jste své uplatnění a plánujete se věnovat ještě něčemu jinému?**

Práce mne těší, zajímá a baví. Jsem vděčný, že mohu svoji běžnou práci kombinovat s akademickým prostředím, které mi dává prostor pro odstup, zkoumající pohled na vlastní práci. Rád bych našel a udržoval tuto rovnováhu – pracovat, učit se ze zkušeností. A tyto ověřovat a dovednosti posilovat poznáním vědeckým...

**Michaela Nováková: Našel jste smysl života? V čem tkví?**

Hledám, užívám si radosti z hledání. Průvodcem mi je víra. „...A tak zůstává víra, naděje, láska – ale největší z té trojice je láska.“ – Z 1.listu Korintským, kapitola 13, verš 13. A mezi inspirativní osoby a díla patří Viktor Emanuel Frankl.

## Rozhovor s Michalem Komárkem

**Michaela Nováková: Já se vás zeptám, kdy pro vás začíná kariéra, nebo začala?**

**Michal Komárek:** No to bychom museli definovat, co je to ta kariéra, že jo...

**Michaela Nováková: To je na vás, to je na vás.**

**Michal Komárek:** Několik významů. Pokud bych to bral v tom významu spíše takovém trochu zprofanovaném a negativním, kariéra jako získávání nějakých pozic a růst v nějakém, [odmlka] no, v nějaké firmě nebo kdekoliv prostě získávání těch vyšších postů, tak taková kariéra pro mě nezačala nikdy, protože ji nemám rád, [nesrozumitelné] není mi to vlastní. Pokud jde o ten druhý význam, nějaká profesní kariéra, tak [nádech, smích] tam je to taky problém, protože jsem vlastně změnil několikrát tu působnost a narazil jsem vždycky na to, že to, co dělám, mě nikoliv úplně uspokojuje. To znamená, že první období bylo, že jsem byl vlastně profesionální filosof a pracoval jsem v Akademii věd a narazil jsem na to, že ten akademický svět je strašně do sebe uzavřený a hrozně formalistický a vlastně se tam nedělají žádné, nebo až na výjimky [důrazně], se tam nedělají žádné zásadní věci. [...] Pak bylo takové přechodné období, kdy jsme se s rodinou odstěhovali z Prahy, a já jsem zkusil dělat manažera, což jsem velice rychle zjistil, že nefunguje.

**Michaela Nováková: To bylo teda kdy, jestli se můžu zeptat?**

**Michal Komárek:** My jsme se odstěhovali do Podkrkonoší a byli jsme, pak z toho vyšlo 12 let na vesnici, a já jsem dělal personálního náměstka Jilemnické firmy Cutisin, kterou vlastnili Američané, byla to docela velká firma, naprosto bizarní firma na výrobu umělých střívek, do kterých se plní sýry a salámy a já jsem vlastně [odmlka] znenáhla jsem tam získal vysoké dobře placené postavení v americké firmě s odpovědností za nějakých tisíc zaměstnanců, což vlastně se sběhlo tak, že když jsem odešel z té Akademie věd, tak jsem asi rok pracoval v Nakladatelství GRADA, které vydává ekonomickou literaturu, a tam jsem byl odpovědný redaktor knihy Human resources management, a na základě toho, že jsem si přečetl tu knihu a redigoval ji, jsem pak uspěl u konkurzu tam v tom Cutisinu na Human resources managera, nic jiného jsem o tom nevěděl, než že jsem si přečetl tuhle knihu.

**Michaela Nováková: To si ji taky přečtu. [smích]**

**Michal Komárek:** No, stačilo to. A tam jsem ovšem zjistil, že to jako vůbec není svět, ve kterém se chci pohybovat a sháněl jsem zaměstnání tam v okolí, protože mezitím jsme se rozhodli, že se nám tam líbí a nevrátíme se do Prahy, takže jsem pak tři roky učil na gymnáziu, což ale se taky nedá považovat za nějakou novou kariéru, ..... [nesrozumitelné], ale zjistil jsem, že mě to nejenom nebaví, ale je to vlastně není pro mě, že jsem moc hodnej, a bavilo by mě tak si s těma dětma tak povídala rozvíjet je, ale ne nějak je učit a známkovat. No a pak přišla nabídka, jestli bych nechtěl zkusit dělat novináře, protože vznikaly místní redakce Mladé fronty DNES tehdy, vznikaly krajské redakce, to do té doby neexistovalo, tam sháněli spoustu lidí, tak mě oslovili, jestli bych nechtěl tam to zkusit v Liberci, tak jsem zkusil dělat novináře a u toho jsem víceméně pak zůstal. To je vlastně od té doby taková jako způsobilá a nejmíc kariéra asi v tom profesionálním smyslu, u které jsem zůstal svým způsobem nejdýl a nutno říci, že si myslím, že to je taky to nejmíc, co umím, to nějaký psaní

**Michaela Nováková:** Hm, takže tam jste byl celkem jak dlouho, než jste potom přešel do Greenpeace?

**Michal Komárek:** V Mladý frontě, do Mladý fronty jsem přišel v roce 98, výpověď jsem tam dal 2003, protože tam předtím nastoupil nový šéfredaktor, který se mi nelíbil. Přešel jsem do Reflexu, tam jsem byl do roku 2008, protože tam shodou okolností nastoupil ten samý šéfredaktor, před kterým jsem utekl z Mladý fronty, tak hned jak tam nastoupil, tak jsem dal výpověď.

**Michaela Nováková:** Můžu se zeptat, byl to pan Šafr?

**Michal Komárek:** Byl to pan Šafr.

**Michaela Nováková:** Dobře [smích].

**Michal Komárek:** Přešel jsem do Respektu, tam jsem byl asi dva roky, a jako ne úplně jsme se tam shodovali prostě s kolegy, ale myslím si pořád, že to je vlastně, asi že to jsou nejlepší noviny, který u nás jsou, a tam jsem už ale prostě začal hodně bojovat s tím, jestli vůbec má smysl v těch médiích být a spíš teda se přikláněl k tomu, že to nemá smysl, tak jsem pak teda v tom roce 2010 přešel ke Greenpeace. A ta motivace byla opravdu vlastně z obou stran. Jednak [zamyšlení] velká skepse k tomu světu médií, který se podle mě neustále zhoršoval a vlastně za tu dobu, kdy jsem v něm byl aktivní, to šlo hodně na kost. To, čemu jsme říkali bulvarizace nebo plíživá bulvarizace a banalizace tak na příkladu té Mladé fronty to bylo, myslím, docela patrné. A takže to byla jedna věc, ta jestli ta média mají smysl a kam spějou a druhá věc chuť teda zkusit

něco jinýho s tím, že Greenpeace mi připadali jako velice dobrá značka, jako značka něčeho, co se ještě snaží o podstatné věci. Na rozdíl od těch médií, kde se teda přemílají v naprosté většině zbytečné informace, tak někdo, kdo se snaží udělat cosi podstatného. Tady je možná dobrý říct, že že teda jsem dost velkej, i když začal jsem tou skepsí, ale tak, idealista a přitom, někdo kdo má vysoký nároky na to, co dělá, to znamená, jakmile mi tam začne něco vadit a mám pocit, že to není prostě důstojný nebo správný nebo dobrý, tak tam pak už nehodlám zůstat. [odkašlání] Ty Greenpeace v tomhle, ilustrace když jsem tam dělal, ale ona to byla náhoda, protože vypisovali konkurz na programového ředitele.

**Michaela Nováková: To jsem se chtěla zeptat, jak přímo jste se k tomu dostal, jestli vás někdo zlanářil nebo vy sám?**

**Michal Komárek:** Nenene, hledal jsem inzeráty, kdy jsem chtěl prostě jako změnit to místo a byl vypsán konkurz na programového ředitele Greenpeace. V rámci toho konkurzu, právě to je ta ilustrace, jsem jim mimo jiný dával taky ten příklad s těmi médii, že píšou, že když Greenpeace shání podporovatele, ty který ho financují, protože Greenpeace vlastně že je založený na tom, že nebere dary od firem, nadací, od státu, ale od jednotlivců, tak jsem u toho konkurzu říkal svojí idealistickou představu, že prostě Greenpeace ale ty lidi oslovuje na nějaký úrovni, a že nikdy, podle mě, neklesne na tu úroveň bulvarizace jako média, že to je vlastně podobný, oslovovat svoje příznivce a oslovovat své čtenáře, že v tomto ohledu ta neziskovka, která oslovuje své podporovatele, se chová podobně jako média, no a že jde o tu úroveň. Ovšem musím říct, že tahle moje představa se nepotvrdila.

**Michaela Nováková: Ano. [smích] Jak to? Jestli to není tajné.**

**Michal Komárek:** Ne, není to tajné, určitě, já jsem Greenpeace kritizoval několikrát i veřejně. [odmlka] U Greenpeace mi přišlo nejzajímavější vlastně v tom vnitřním světě, že, a to je to o čem už jsem vlastně trochu mluvil, že v době, kdy jsem tam přišel, se tam svým způsobem vrcholil nějaký dlouholetý spor mezi dvěma skupinama, jedny nazývám starými hipíky a druhou moderními manažery. A vlastně se tam střetával ten svět takových těch původních idealistů, který chtěli měnit svět s těmi, kteří tam vnášeli nové manažerské metody, protože ta organizace se strašně rozrostla, je celosvětová, zaměstnává spoustu lidí, to vyžaduje nové formy řízení, svým způsobem strašně moc peněz. A stály proti sobě vlastně dva dost vyhraněný názory, který se pak projevovaly i v tom, jak se mají dělat kampaně. To je jedna věc. Druhá věc, protože ten fundraising je strašně náročnej, na jednu stranu je krásný nebrat granty a deklarovat nezávislost, na



druhou stranu dostat peníze od jednotlivců je strašně náročný a tam se právě pak snadno překročí ta tenká hranice k tomu, že člověk těm svým potenciálním podporovatelům podlézá úplně stejně jako bulvarizující se média. Plus nakonec dneska když se podíváte na stránky třeba českých Greenpeace, tak zjistíte, že jsou tam dva kampaňeři, jeden ředitel, jedna programová ředitelka a asi deset lidí, který pracují ve fundraisingu. To znamená ten fundraising naprosto převážil nad tou programovou částí, do určité míry se ta organizace stává [zamyšlení] strojem na vybírání peněz, který samozřejmě že pak jdou na ty kampaně, ale, a to je ta třetí věc, která se završuje, ty kampaně jsou v mnohém smířlivější, než bývaly, protože převažuje ta představa taky částečně převzatá z toho moderního managementu, že lidi se nesmí strašit katastrofickými scénáři, a protože se nesmí strašit, protože to se zablokuje a neudělají nic, že se musí motivovat pozitivně. To znamená už Greenpeace neříkají tak nahlas, že je třeba změnit svět, a že svět se řítí do katastrofy, ale říkají: „právě vy můžete pomoci, a to proto, že tady kolega taky pomohl a soused pomohl a vy si koupíte solární panel na střechu a tím pádem s námi pomůžete změnit planetu“. Já se obávám, že to není pravda. Jsme tam, kde jsme byli na začátku, nemyslím si, že když si jednotlivci dají na střechu solární panely, tak se vyhneme klimatickým změnám. Chce to mnohem větší a soustředěnější akci na úrovni spolupráce celosvětové - zemí a politické, nikoliv toho, co se vlastně dá zneužít jako fundraisingový nástroj, to znamená „my vás oslovíme, vy si dáte panel na střechu a zároveň nám budete posílat tisíc korun měsíčně, protože jsme se s vámi spojili“. Takže tam je tohle velké napětí, respektive já jsem ho takhle pociťoval, a přišlo mi, že... že vlastně čím dál tím víc taková organizace jako je Greenpeace směřuje ke zbytečnosti, že prostě ta její aktivita směřuje hlavně k tomu, aby o sobě dávali vědět a tím pádem získávali peníze na svoji činnost. Reálně, že neovlivňují prakticky nic.

**Michaela Nováková: Takže když si to shrnu, a jestli jsem to dobře pochopila, důvody proč jste změnil zaměstnání a šel do Greenpeace, bylo proto, že jste byl unavený těmi médii, že byly příliš bulvární, pana Šafra ponechme stranou, i když to s tím taky dost souvisí, s tou bulvarizací. Je to všechno? A že jste chtěl vyzkoušet něco nového?**

**Michal Komárek:** Ještě je tam ten jeden, něco podstatnějšího. Mně přišlo prostě, jak jsem říkal, že tam se děje něco podstatného, ještě nějaká snaha opravdu ten svět změnit, vzbudit z letargie a tak dále. Přičemž to bylo vlastně pořád moje téma i svým způsobem v těch novinách, že jo já jsem pořád psal, jsem se zaměřoval na oblast školství, ekologie, historie a tak dále, to znamená, že a to bylo vlastně i moje téma v tom filozofickém ústavu, nějaký dějiny vědy a techniky a nějaký sociologický pohled na

moderní společnost. To znamená, tohle mě neustále zajímalo a Greenpeace jako příklad těch, který se snaží tu moderní společnost nějak změnit. Změnit ji prostě dejme tomu radikálním způsobem. A dospěl jsem vlastně k přesvědčení, že se dostali do pasti, protože oni vlastně zaujali toto moderně marketingové stanovisko: „Abychom mohli oslovit lidi, musíme mluvit jazykem, který je pro ně srozumitelný“. A pro mě je velká otázka, zda je možné změnit svět, když se přizpůsobím jazyku lidí, kteří jsou zodpovědní za jeho stávající podobu. Takže tam je prostě uzavřený kruh, do kterého podle mě upadá, čím dál tím víc i neziskovek, který vlastně velmi rozumně dospívají k závěru, že aby mohli s někým mluvit, tak se musí přizpůsobit jeho jazyku, ale má to obrovský důsledky.

**Michaela Nováková: Dobře, takže frustrace vlastně z toho všeho, co jste mi teďka pověděl, to vedlo k odchodu. Dobře. Potom jste se vrátil zpátky do médií. Je to tak?**

**Michal Komárek:** Pak jsem šel do Literárních novin, já jsem s nimi spolupracoval i v době, kdy jsem byl v Greenpeace, jsem pro ně napsal pár článků, protože to je věc, která přece jenom mi chyběla. Něco, to, to psaní je něco, co mě, co mě... no opravdu baví a chtěl jsem napsat si napsat třeba větší článek jsem potřeboval, a... no a když prostě [odmlka] se naplnila v největší míře ta frustrace nebo vztek nebo zklamání, tak jsem si řekl, že se teda vrátím k tomu psaní, přičemž Literární noviny, to už je něco, co mi přišlo, že je jako úplně na okraji toho mediálního světa, a co by mohlo fungovat dobře, čili ta bulvarizace vlastně nehrozí, že se snaží být jako opravdu intelektuální a náročný list a ještě s tím, že to je malá redakce a jak já si do toho vždycky vnáším ty velký ambice, tak s tím, že já tam budu mít vlastně možnost to do značný míry ovlivnit a změnit. Čímž bych si budoval vlastně tu kariéru a prostě tím, že tam budu hodně psát a že tam případně se mi podaří přivést ještě nějaký kolegy, který jsou dobrý. Tak o to jsem se tam nějakou dobu snažil.

**Michaela Nováková: Dobře, byl jste tam nějakou dobu a potom jste zase odešel. Teď už mířím na ten Rok jinak. Tak mohl byste mi nějak představit, jak to vzniklo vůbec?**

**Michal Komárek:** Zase úplně náhodou, protože v těch Literárkách jsem narazil na to, že ta moje ambice nebyla oprávněná, že je nezměním tak, jak jsem si myslel, a že procházejí podivnou změnou, která se mi vůbec nelíbí, tentokrát vlastně ne bulvarizací, ale vlastně takovým obratem k politické pozici, která mi byla naprosto cizí. Kombinací toho, co si myslí jejich vydavatel a několik redaktorů, já jsem se tam ocitl v menšinový

pozici a neměl jsem vlastně na to, neměl jsem žádnou možnost tohle základní směřování ovlivnit, směřování, který se začalo silně projevovat v době ukrajinského konfliktu, směřování dejme tomu proputinovský, proruský atakdale, který ty Literárky hodně prostě hodně začaly propagovat, a hodně se změnilo. A takže už jsem s tím vlastně nechtěl mít nic společného.

**Michaela Nováková: Takže proruský směr získaly Literárky. Trošku.**

**Michal Komárek:** Trošku tu s... takový hodně... hodně extrémní v něčem, začal tam být dáván hodně třeba i externistům nebo... nebo lidem, který tam... který tam zastávali třeba konspirační teorie a prostě takový jako se to sunulo vlivem některých kolegů do takového velice alternativního listu, nezávislého, což všechno může bejt hezký, ale v pozici, který mně se absolutně nelíbily, jak říkám, jsem pak neměl možnost je nějak korigovat, tak jsem tam ještě nějakou dobu psal rozhovory s vědci, tam byla taková speciální příloha s Akademií věd, tak to mě ještě docela bavilo, nicméně poslední kapkou bylo, když mi tam editorka vyškrtla jednu odpověď vědce, která byla kritická k Akademii věd, protože ta Akademie věd nějakým způsobem ty Literárky sponzorovala taky částečně, tak to považovala jako, že... že je nesmíme provokovat.

**Michaela Nováková: Jasně, rozezlít.**

**Michal Komárek:** No... A to samozřejmě je nesmysl, tak jsem pak tu spolupráci ukončil. A tou dobou už jsem ale samozřejmě přemýšlel, co bych dělal jiného, a zase čirou shodou okolností byl inzerát... inzerát, že Romea se v rámci Roku jinak teda někoho shání, aby se mohla přihlásit do Roku jinak. Takže jsem na ten inzerát odpověděl a šli jsme do toho, do toho projektu, ten se musí napřed připravit, že jo... a projít nějakýma třema kolama konkurzu, což je ale vlastně věc, která možná z toho máho curricula trošku vyplývá, to mě docela baví, mě baví dělat konkurzy, protože to je taková jako dobrá exhibice před nějakou výběrovou komisí a...

**Michaela Nováková: Hlavně je to skvělý trénink teda... vůbec komunikačních schopností.**

**Michal Komárek:** Je to dobrý trénink a není to, jako nemám s tím žádný problém, takže... jsem docela prostě se na to těšil, že budeme dělat nějaké konkurzy. A vyhráli jsme to teda s takovým jako velmi ambiciózním projektem, který byl zase pro... pro vlastně ten můj vztah k tomu ziskovému, neziskovému sektoru docela... docela typický, Romea, vy jste si určitě o ní něco zjišťovala, že jo, je prostě vlastně proromská nevládka, která dělá různé projekty zaměřené na pomoc Romům. Hodně třeba

vzdělávací projekty nebo hledá zaměstnání a zároveň dodává ten server Romea.cz, o kterém tvrdí, že to je zpravodajský server. A to je obrovský napětí samozřejmě, uvnitř tý... ta proromská aktivistická nevládka si vydává server, který je vlastně jakoby objektivní, profesionální, jakoby nezávislý a to je prostě absurdní, to je contradictio in adjecto, že jo prostě je to, že

**Michaela Nováková: Jak to myslíte? Proč je to...**

**Michal Komárek:** Je to vnitřní rozpor. Jak může ten samý člověk, který je proromský aktivista, být nezávislý novinář? Jo, který by měl být schopen ty Romy kritizovat, zaujmout prostě nadhled, být analytický, prostě tam je obrovský napětí mezi aktivismem a profesionální nezávislou žurnalistikou, to mi na tom přišlo hrozně zajímavý a v tom projektu právě jsme si teda dohodli na tom, že za ten rok chceme položit nějaký základy tak, aby ten server opravdu fungoval nezávisle. Aby byl objektivní, aby nebyl aktivistický, abysme zkusili takovou trošku kvadraturu kruhu, že uvnitř aktivistický nevládky bude fungovat nezávislý médium. Věděli jsme, že to je vlastně jako na hraně a že je otázka, jestli to je dlouhodobě udržitelný, protože vždycky by tam musel být někdo, jako já, který přišel z vnějšku a hlídal to. Nicméně ten... ten projekt teda uspěl, hezká situace, komická, byla v tom závěrečném kole toho konkurzu, kdy jeden z těch lidí z té komise, taky šéf nevládky, se ptal toho šéfa Romey, oni se znají, tak si tykali: „Zdeňku a opravdu to chceš?“ Prostě ta představa „opravdu chceš toho trojskýho koně uvnitř tý svý nevládky, opravdu chceš někoho, kdo tě zevnitř bude kritizovat, případně, kdo řekne, že třeba to co dělá Romea je, je zbytečný, nebo je přehnaný nebo je nesebekritický?“, ale prostě takhle jsme se dohodli, že zkusíme, aby to profesionálně takhle fungovalo

**Michaela Nováková: A on teda odpověděl, že ano?**

**Michal Komárek:** Ano. A samozřejmě to bylo pak nasycený ten rok konfliktama, kdy jsme si řešili, nakolik tohle může, nemůže fungovat, ale víceméně ten model fungovat v nějaký míře mohl, problémy tam, tam byly jiný, že, že, že je na to málo lidí a... a prostě jako ten server se nedá dělat každodenně s jedním dvěma lidma, to prostě nejde, ale jde o... šlo o udržení toho principu, což bylo vlastně zábavný proboujovat, a připadá mi to jako úplně zásadní věc pro ten neziskovej svět, kde se třeba evidentně zbyl ten poměr programu a fundraisingu, toho oslovování lidí a ten jazyk, který nesledujete, u Romey mi přišlo napětí mezi tím aktivismem a profesionalitou. Mně přijde, že ty nevládky často na ten aktivismus vlastně, když to řeknu vulgárně, zajdou. Prostě zjednodušeně řečeno, mám pocit, že si myslí aktivisti, že hájí dobrou věc a tím pádem nemusí příliš

argumentovat, protože prostě mají pravdu. Je jasné, kdo má pravdu, když oni hájí dobrou věc. A ten kdo je kritizuje, oni to tak vnímají, vlastně na ně útočí. Oni nerozeznávají pak hranici mezi kritikou a útokem. Dostávají se do pozice paranoidní a nazýváme je paranoidními obhájci dobra. A to je pozice, která jim podle mě zabraňuje v tom, aby přinášeli nějaký konstruktivní návrhy. Oni pak často v těch obecných věcech prostě jenom, jenom křičí, jenom kritizují. Ale nedokážou přinést teda konstruktivní návrh, jak by se situace měla změnit, co by se mělo dělat. Jasný, oni dělají ty konkrétní projekty, v čemž můžou být dobří, třeba že teda vypisují stipendia pro romské studenty a shání na to peníze. Budiž. Ale jakmile se mluví o tom, jak vyřešit situaci Romů v České společnosti, tak nejsou schopní říct vlastně nic. Což je velký problém, protože kdo by to měl být schopen říct, než lidi, kteří se tím profesionálně zabývají.

**Michaela Nováková: Takže, pardon, že vám skočím do řeči, tohle jste chtěl změnit?**

**Michal Komárek:** No... ne... úplně, chtěl jsem to změnit na úrovni toho serveru, to znamená, udělat z něj diskuzní prostor pro výměnu i odbornějších názorů, který samozřejmě ne vždy musí souznít s tím, co si myslí Romea a ne vždy musí být aktivistický a dokonce nemusí být ani proromský v tom základním slova smyslu, může být hodně kritický, jde o to, aby byl analytický, aby přinášel nějakou půdu pro... pro diskusi o tom, o tom řešení. To znamená, ten základní problém byl, témata, na který jsme se zaměřili bylo, byla reforma školství, inkluzivní vzdělávání, sociální bydlení a rasismus. Do tohoto jsem se snažil dělat nějaký, nějaký diskuse a ty téma sledo... ty témata sledovat víc do hloubky. Tam to naráželo, jak říkám, spíš na množství lidí, který byli ochotní se tomu věnovat, než na to, že by to nešlo z pohledy tý, tý Romey jako takový. Říkám, byla tam řada jakoby konfliktních situací, který jsme si museli vyřikávat, ale vlastně to fungovalo podle toho, co jsme jako ten projekt nabídli. [odmlka] Ta trvalá udržitelnost, si myslím, že, že není. Poté, co jsem odešel, tak tam vlastně nikdo podobný nepřišel.

**Michaela Nováková: Pardon, ta trvalá udržitelnost z hlediska toho konceptu nebo s tím, že vy jste to...**

**Michal Komárek:** Toho konceptu, no. To znamená, aby to fungovalo jako neaktivistický server uvnitř aktivistický nevládky. Ale je samozřejmě otázka, jestli to je vůbec možný, jo. Jak říkám, byl to takovej jako zajímavěj experiment, kterej si myslim že i pro ty lidi v rámci tý komise Roku jinak byl, byl zajímavěj, protože se na to

zpočátku dívali tak, že to vlastně není možný, pochybovali o tom, ale samotný je to teda asi zajímavé, jestli to bude fungovat, no.

**Michaela Nováková: Když se vrátíme zpátky k těm důvodům, vy jste zmínil, že určitě jste chtěl zkusit ten konkurz, který vás baví, bylo tam něco dalšího?**

**Michal Komárek:** Ne, no tak jasně, to je jenom formální důvod, tak zase oba dva ty, obě dvě ty strany, to znamená, jak to že jsem už musel odejít z těch Literárek, že tam už to nešlo,... tak... to, že romské téma byl zase jedno z těch, co jsem sledoval jako novinář, připadá mi jako strašně důležitý... a.... zase... svým způsobem jako nějaká výzva, že by se dalo a mělo udělat v té společnosti něco podstatného, něco podstatného změnit, to je téma, který je otevřený tady strašně dlouho a kde nejsou jasné řešení. Třeba o tom školství jsem psal hodně a třeba i do Respektu a vlastně ten článek poslední, kterej jsem tam psal, jsem psal někdy šest let předtím, než jsem šel do Romey a ta situace byla úplně stejná před těma šesti lety jako teď, když se připravuje další reforma. Předtím jsem natáčel pro televizi nějaký dokument o reformě, kterou dělala tehdejší ministryně školství Petra Buzková, to bylo v roce 2005, to znamená před 11 lety a ta situace byla úplně stejná. To znamená, že třeba situaci toho školství, jednak jsem to dlouhodobě sledoval a jednak mi to přijde jako úplně zásadní věc. To znamená mít možnost ovlivnit nějak, aspoň trošku, diskuse, který se kolem toho točí, tím, že máte k dispozici takovejhle server a vyzýváte lidi, aby tam diskutovali, jste editor, který má na to nějaký názor, ale zároveň je profesionální novinář, takže může usměrňovat tu diskusi, právě aby nebyla jednostranná, aby nebyla aktivistická, to mi přišlo jako, jako hrozně zajímavá věc, jako právě důležitá.

**Michaela Nováková: A vy jste tam působil jako editor? A ještě...**

**Michal Komárek:** Něco jako šéfredaktor, editor, a v podstatě člověk, který to i píše, protože

**Michaela Nováková: I ten hlídací pes, byl jste teda pořád... to je zajímavé, vy jste byl vlastně uvnitř, dokázal jste jim dát ten pohled, pohled zvenku? Vy jste rok byl vlastně u nich...**

**Michal Komárek:** No, tak, tam jsou docela, docela chytří a rozumní lidé. Tak s některými jsem ten, tu diskusi vedl, řekl bych z mého pohledu, úspěšněji, s některými méně, ale v podstatě se všema se tam dalo diskutovat a se všema jsme vlastně každodenně mluvili o těchhle tématech, protože jsme měli porady, kdy jsme si říkali, co na tom serveru budeme psát ten který den, pak jsme měli týdenní porady, kdy jsme si

říkali, co budeme psát teda s nějakou dlouhodobější perspektivou a já jsem jim dával připomínky k těm jejich, jejich článkům, že jo, což někdy jim bylo nepříjemný a někdy to procházelo hladšejc, no ale to je normální, prostě, to já znám ze své zkušenosti taky, že ty editorský připomínky jsou velmi nepříjemný.

**Michaela Nováková: A zvládali to teda?**

**Michal Komárek:** Ale jo! Já myslím, že jo.

**Michaela Nováková: Protože, já myslím, že na začátku to muselo být, že hodně možná i naráželi, jak to bylo?**

**Michal Komárek:** Já myslím, tam je to, ještě jako z vnitřního pohledu té neziskovky, vlastně oni ode mě očekávali, že jim ulehčím práci, takže oni vlastně mě jako nepřijímali jako někoho, spíše nepřítele, který jim chce do toho mluvit, ale jako někoho, kdo se postará o ten server a oni si budou moct dělat svoje věci, že jo, který je bavěj víc, a na který nemaj tolik času. Protože je to malá neziskovka, která jak říkám, že jo, dělaj ty různý projekty a zároveň jsem se jim staral o ten server, že jo, takže ta výchozí pozice vlastně nebyla z tohoto ohledu tak špatná, postupně, když jsem tam začal víc prosazovat ten svůj pohled na věc, tak samozřejmě docházelo i k těm konfliktům, ale, říkám, jak bylo to vlastně jako přátelská diskuse, která, já doufám že i pro ně, byla svým způsobem zajímavá, ale jak říkám, při pohledu na to, co se tam děje teď, a že vlastně oni nemají ze svého rozpočtu peníze na to, aby najali nějakýho dalšího profesionála, tak si myslím, že ta trvalá udržitelnost prostě není toho projektu, no. Což jsem psal i v závěrečný zprávě tomu Roku jinak, což je vlastně přiznání, že ten projekt nebyl v tomto ohledu splněn, ale to se nedá nic dělat.

**Michaela Nováková: Ten program Rok jinak je takhle nastavený a potom se uvidí, no. Zeptám se, bavilo vás to?**

**Michal Komárek:** No jasně! Jasně, jasně že mě to bavilo, protože jednak, no, tam byl nějaký jasný vlastně úkol, jasný konflikt, který jsem si, problém, který jsem si i vyjasňoval v průběhu toho a pak jsem ho teda nazýval tím střetem mezi tím aktivismem a tím, vlastně dejme tomu, analytickým profesionálním přístupem, a to se tam řešilo vlastně každodenně i z nějaký dlouhodobý perspektivy a bylo zajímavý, na kolik se to dá zvládnout, na kolik se to dá ovlivnit, takže to bylo dobrý, no.

**Michaela Nováková: Proč jste se třeba nerozhodl zůstat?**

**Michal Komárek:** No, tam je víc faktorů, ale my jsme se nerozešli tak, že by, že by nějaká spolupráce další, třeba částečná, byla nemožná, naopak spíše, spíš to je otázka asi jejich financí, jestli vůbec na něco takovýho finance mají a druhá věc, že jsem počítal s tím přechodem na tu rodičovskou dovolenou.

**Michaela Nováková: Už předtím teda, už v rámci toho Roku jinak.**

**Michal Komárek:** No my jsme byli dohodnutý s partnerkou, že vlastně po dvou letech se vystřídáme, takže ona byla dva roky doma a já jedu ten třetí rok.

**Michaela Nováková: A jak se vám to daří?**

**Michal Komárek:** Jo, je to bezvadný.

**Michaela Nováková: Já teda svoje vlastní děti nemám, ale má dva synovce, jednu neteřinku a teda je to síla hlídat je třeba tři najednou [smích], to jen tak, to jen tak mimo. Zeptám se, znali jste se předtím s těmi kolegy?**

**Michal Komárek:** Z Romey?

**Michaela Nováková: No.**

**Michal Komárek:** S tím šéfem Romey Zdeňkem Ryšavým jsem se viděli asi dvakrát na nějaký akci, kde jsme oba dva třeba vystupovali jako panelisti k nějakému romskému tématu, ale osobně jsme se neznali, o to víc jsme se poznali až při práci na tom projektu, vlastně.

**Michaela Nováková: Dobře, potom jste teda šel na tu rodičovskou. A tam jste jak dlouho, jestli se můžu zeptat?**

**Michal Komárek:** Tenhle rok, to znamená od ledna, vlastně.

**Michaela Nováková: To znamená, ten Rok jinak skončil v prosinci 2015**

**Michal Komárek:** Ten byl 2015

**Michaela Nováková: A po nějakém čase, jak se díváte na ten nezisk. Obecně stačí. Změnilo vás to třeba? Nebo změnilo to vaše vnímání o nezisku?**



**Michal Komárek:** No určitě! Ale... to už asi trochu vyplynulo z toho co jsem říkal, spíš směrem k nějakému skeptickému pohledu. Prostě, čím víc jsem se s nima poznal, tím víc si myslím, že, že... řeší hodně vnitřní problémy, svoje, a má málo síly skutečně přinášet do té společnosti něco podstatného. Mluvím jenom o nějakém výseku neziskových organizací, jo, to jsou takový ty, který mě vlastně zajímají, to jsou ty, zjednodušeně, který chtějí měnit svět, takový ty lidskoprávní, ekologický a samozřejmě je spousta neziskovek, který prostě dělaj svojí konkrétní práci a dělaj ji určitě dobře, staraj se o starý lidi, o nemocný lidi, prostě, dělaj různý typ služeb, kde řešej samozřejmě financování, jestli dostanou peníze, ale neřešej prostě dejme tomu ty systémový otázky. Takže, mně připadá, že ty neziskovky jsou pod obrovským tlakem toho financování, což oni sami přiznávají, který je úplně nesmyslný, úplně absurdní, oni, oni získávají, ty který teda to nemají zakázaný svým statutem, získávají granty z různých nadací státních institucí a ty jsou často na rok. A jednak se za rok nedá udělat žádná pořádná koncepční práce, jednak oni vlastně od podzima každý rok znova začínají mít vypsané ty granty a žijou tím, že shánějí ty peníze, aniž by věděli, jestli se jim to povede, jestli budou mít dost peněz pro stávající zaměstnance, jestli budou moct pokračovat v té práci, kterou dělaj. Jestli případně se budou moct rozvinout někam, kam si myslěj, že by, že by se chtěli rozvinout. To znamená, že to je, to je absurdní způsob financování, který... trochu obdobně s tím bojujou vědci, ale u těch neziskovek je to ještě horší. Já jsem tomu udělal v rámci Romey takovou velkou anketu. Co si, co si lidi právě myslí o neziskovkách z neziskovýho světa. Jestli neziskovky ještě chtějí změnit svět právě, anebo jenom jestli už se starají o svůj fundraising a hezky pro, pro tohle razí krásný termín kolegyně z Fóra 50 % Jana Smiggels Kavková, která tohle nazývá projektovou prostitucí. Říká, že řada neziskovek prostě upadá do projektové prostituce, protože tak moc musí získat ty peníze, aby přežily, že nejenom, že jim to zabírá spoustu času a nevědí, jak na tom budou. Ale i přizpůsobují ty svoje programy tomu, aby se vešly do vypsaný kolonky toho kterýho grantu, a to je už ta projektová prostituce, že se prodávaj za to, co vypíše ten stát. Pak je samozřejmě otázka taky, jak můžou bejt ty neziskovky nezávislý, jestli můžou si dovolit kritizovat instituci, která jim dává, dává grant. Já jsem si zakládal na tom, že jsem psal kritický komentáře na všechny instituce, od kterých Romea dostala nějaký peníze. Protože to je jako experiment, jestli vůbec ještě nějaký peníze někdy dostane. Samozřejmě, že to trochu vadilo těm, těm kolegům, ale není možný prostě... nebo je obrovskej rozpor, to je další věc, když ta neziskovka dostává grant od Ministerstva školství a zároveň jedním z jejích témat je sledování reformy školství, tak přece nemůže nebyť kritická k tomu Ministerstvu školství. Samozřejmě ale Ministerstvo školství si to nenechá líbit a žádný další peníze ty

neziskovce už nedá. Ale přemejšlet tak, že bude vycházet v dobrém s tím ministerstvem, to je konec. Ale nelze vyloučit, že některý neziskovky tak přemýšlí.

Dělal jsem rozhovor s vedoucím jedny neziskovky, která se stará o emigranty, o migraci, a ten mi přiznal, že si myslí, že ty neziskovky z tohoto pole jsou tak slabý, že nejsou vůbec schopný ovlivnit veřejný mínění. A tím pádem jsou vlastně na nic. Že to veřejný mínění určují politici, Konvičkovci a nějaká šedá většina, ty neziskovky, přestože maj velký ambice, tak vlastně na to nemaj žádněj vliv.

To znamená, znova když to nějak shrnu, tak připadá mi, že, že ty neziskovky se potýkají s celou řadou vnitřních problémů a nezbyvá jim moc sil na to, aby, aby dělaly něco pořádného. Ty vnitřní problémy jsou financování, je to, je to ta určitá míra ztráty nezávislosti, což souvisí s tím projektovým, tou projektovou prostitutí, částečně taky s financováním, je to podle mě velká fluktuace lidí, který buď narazej na to, že na ně nejsou peníze, nebo narazej na to, že je nebaví chaotický řízení zejména v těch menších neziskovkách. Zase moje tvrdá formulace je taková, že pro neziskovky je špatná i ta velká fluktuace, i to, když ten člověk tam zůstane příliš dlouho. Protože když tam zůstane příliš dlouho, tak uvízne už v tý síti toho aktivismu a v tý bublině a nedostane se z ní. Je to... je to... [odmlka] malá schopnost a ochota, zase to svým způsobem souvisí s tím financováním, spolupracovat. Obrovskej problém neziskovýho světa je to, že nevytváří reálně fungující sítě. Příklad, který zase mě strašlivě štvál v Greenpeace, ale je to případně i z jiných třeba zelených nevládek, to je jedno, prostě nevládka sleduje, jestli nějaká velká firma znečišťuje řeky v nějakym rozvojovym světě nebo v Číně tím, že ze svého provozu vypouští jedovatý látky do těch řek. Ta nevládka tu firmu vyzve, aby to změnila, tím jí vlastně dělá reklamu, třeba se s ní povede dohodnout, na základě nějakých protestů a článků a tak dále, ta firma podepíše s tou nevládkou jakousi smlouvu, že třeba do dvaceti let přestane ty jedy vůbec vypouštět, je to obrovský vítězství, ta firma je skvělá. Může to být ovšem ta samá firma, která je podezřelá z toho, že zneužívá dětskou práci, která nízkým zaměstnancům vytváří naprosto nelidský podmínky, za kterých v Evropě se nepracovalo, která utíká před odváděním daní v Evropě, která vydírá místní vlády, aby jí poskytly daňový prázdny a tak dále.

To je zelený nevládce jedno, pro ní je ta firma skvělá. Na tu firmu se zaměřuje ještě třeba nějaká lidskoprávní nevládka, která sleduje dětskou práci, nějaká jiná lidskoprávní nevládka, která sleduje práci dospělejch, nějaká genderová nevládka, která sleduje, jak jsou na tom děti a tak dále. Někjaká protikorupční nevládka, která sleduje, jak se

odvádějí daně. A každá si jede po své linii a nespolupracují spolu. Pro některou je ta firma skvělá, pro některou je ta firma prostě příkladem zločinné firmy.

**Michaela Nováková: To jste, pardon, to jste zažil v Greenpeace.**

**Michal Komárek:** No, o co jsme se tam přeli, byl konkrétní příklad třeba, že Greenpeace chválilo firmu Nike, právě za to, že vyhlásila, že přestane znečišťovat řeky, řeky v Číně, Nike byla právě podezřelá ze zneužívání dětské práce, ze spousty dalších věcí.

Ale nejde o ten konkrétní příklad, ani jako o ten princip, že ty nevládky spolu nespolupracují. Nespolupracují spolu z mnoha důvodů, jako třeba i proto, že na to nemají peníze, aby vytvořily společný projekt, ale taky z toho důvodu, což zase souvisí trochu s tou projektovou strukturou, že každá si drží svoje téma a svůj fundraising a svoje zdroje financování. Prostě některá dostává ty peníze na lidskoprávní témata a některá na ekologická témata. Tohle to je prostě něco, co pokud se nezmění, tak ty nevládky do značné míry zase vyřazují ze hry, aby mohly říkat něco podstatného.

Pokusy se o to dějou, protože ty nevládky to vědějí samozřejmě, někdy v roce 2011 bylo, tuším, že 11, no, byl udělaný takovej jako hrozně zajímavý pokus právě o vytvoření celosvětové sítě nevládek na té nejvyšší úrovni, včetně takových jako Greenpeace, ....[nesrozumitelné], i takový ty lidskoprávní charitativní. Popsaly velkou publikaci o tom, že právě nevládky nespolupracují, jsou schopný, patetickým jazykem, ale ono to sedí, vyhrávat jednotlivé bitvy, ale prohrávají válku. Protože prostě se zaměřují na ty jednotlivé kampaně a podléhají tomu, aby získaly jednotlivé granty, a nejsou schopný prostě se zaměřit na komplexní proměnu světa. To je podle mě ten úplně základní problém, kterej platí obecně.

**Michaela Nováková: Dobře, vrátíme se k tomu vašemu přímému působení v Greenpeace, tak tam... dá se říct, že vás něco bavilo víc?**

**Michal Komárek:** No asi Greenpeace mě bavilo víc, protože se tam toho přeci jenom, bylo to... byla to akční, akční věc, pro mě do značné míry nová, já jsem tam sice se staral taky jakoby částečně o provoz toho webu, no ale příprava těch, těch akcí Greenpeace přece jenom pro mě byla nová a velmi zábavná. Největší úspěch asi když se nám podařilo přelézt plot do zahrady u vládní budovy a instalovat tam 70 křížů za obce, které padly kvůli těžbě uhlí. To bylo jako dobrý, prostě. A ta příprava toho byla náročná, dlouho se to připravovalo, plánovalo, zkoušelo. Takže to bylo samozřejmě trochu sice infantilní, ale zábavný, takže z tohoto pohledu se ten Greenpeace... toho

bylo... bylo to akční a... i vlastně i ty diskuse, kterých jsem se účastnil, byly na úrovni prostě lidí, který přijížděli z celého světa na nějakou konferenci, kde se řešilo budoucí směřování Greenpeace a bylo tam třeba 100 lidí prostě ze všech zemí, kde Greenpeace fungovalo a tam se řešily nějaký programový věci, takže z tohoto ohledu samozřejmě to bylo vlastně, těch podnětů tam bylo víc, ty diskuse byly zajímavější, ta Romea v tomto ohledu je izolovaná malá nevládka, kde samozřejmě ta práce byla především o tom, že tam člověk přišel jako do redakce a celý den psal a diskutoval se třema lidma o tom, co se má psát. Ty Greenpeace byli takoví vlastně epičtější, by se řeklo.

**Michaela Nováková: A dá se říct, co vás vlastně motivovalo k tomu, abyste v tom Greenpeace pracoval, myslím to tak jako každodenně. Co vás přimělo prostě vstát a jít pracovat. Co vás motivovalo tam.**

**Michal Komárek:** Ono se to vyvíjelo v čase. Na začátku jsem se s tím seznamoval, měl jsem ještě takové ty, ty nezkažené přehnané idealistické představy o tom, co ta organizace je. No a pak přicházely dobré motivy. Třeba příprava nějaký ty akce, která když se povedla, tak to byla další, další motivace prostě, že to byl příjemný pocit. To, že jsem se tam seznámil s nějakým lidma, který..., my jsme vlastně se spřátelili, a pak i řešení těch, těch konfliktů, vlastně i diskuze o tom dalším směřování. To svým způsobem mě taky baví. Já se rád hádám. A... [odmlka] a samozřejmě zpravidla to prohrávám, jak vyplývá z toho, z toho mého curricula, ale to mi zas vadí až, až na závěr, respektive mám pocit, že to musím řešit tím, že, že tam dále nesetrvávám. Ale to řešení toho, toho směřování, mi přišlo vlastně důležitý a to, že mám možnost k tomu nějak přispět, mi přišlo taky důležitý a zábavný, a to, že jsem věděl už nějakou dobu, že to, že to nesměřuje k tomu samozřejmě, že bych to mohl nějak vyhrát, to byla věc, která nebyla zas až tak zásadní. Zásadní tam bylo třeba když, bylo, začalo být jasné, že ta celosvětová centrála Greenpeace bude české kanceláři víc diktovat, čemu se má věnovat. Že ta česká kancelář bude méně samostatná, a že třeba pomoc při blokádě Šumavy, která byla někdy 2012 taková poslední velká, že vlastně jako si musíme vyvzdorovat a dělat téměř jakoby protest proti svým kolegům někde, někde v Amsterdamu. Protože prostě to nebyla kampaň, které se Greenpeace měli věnovat.

Takže ta, ta nemožnost rozhodovat v rámci toho území, kde operujete, co považujete za důležitý a co ne, mi přišla tato zpráva zásadní proměna tý organizace spíš v takovou tu servisní fundraisingovou buňku, protože pro nás měl být důležitější propagovat kampaň na záchranu indonéských pralesů a rozesílat příznivcům fotky smutných tygříků, aby poslali nějaký peníze.

**Michaela Nováková: Dá se říct, že vás ta práce, alespoň třeba nějaký čas, naplňovala?**

**Michal Komárek:** A jo, to určitě. Já nevím, já jsem trošku, jako váhám nad tím slovem naplňovat, ale... ale jako já bych to nedělal, kdyby mi to bylo nějaký... nebavilo a... mě to spíš bavilo a pak mám takový ten nárok na to, na to, aby to bylo, aby to bylo důstojný a abych si mohl říct o tom, že to není úplně zbytečný.

**Michaela Nováková: A já bych se teďka přesunula zase k Romee a ta otázka je úplně stejná: Co vás motivovalo k práci tam?**

**Michal Komárek:** Zase, to už jsem vlastně říkal. Zpočátku představa, že vlastně ta Romea toho, toho zmůže, zmůže víc, než jsem si myslel. Já jsem ji neznal tak dopodrobna, samozřejmě jsem sledoval ten server, ale přišlo určitý zklamání v tom, kolik lidí vlastně kolem má na sebe ta Romea navázaných, který jsou schopný se vyjadřovat k nějakým podstatným otázkám. Myslel jsem si, že tohle to bude mnohem větší množství lidí, který se dají zaktivovat, aby začali třeba psát a mluvit a tak... to bylo... to bylo žalostný, to bylo velký zklamání, nicméně postupně, jak jsem říkal, tam bylo zase nejzábavnější vlastně ty víceméně každodenní diskuze o tom, o tom modelu. Nakolik je průchozí ten vztah mezi tím aktivismem a něčím jako tím... nezávislou žurnalistikou, dejme tomu. Popisování těch věcí z různých úhlů pohledu. Na jedné straně aktivista, na druhé straně někdo, kdo to chce spíš analyzovat a ty lidi přitom sedí spolu v kanceláři a jsou v každodenním kontaktu a dokonce spolu píšou na ten samý server. To je, to bylo vlastně velice zábavný a náročný a vzájemně jsme si to, jsme si to vysvětlovali často a často jsme se hádali, ale zábavný bylo na tom to i, že se nám, myslím, drželo ty, ty diskuze držet v takový víceméně přátelský rovině.

**Michaela Nováková: A mě by zajímalo, protože přece jenom téma mojí práce je pořád ta motivace, takže pořád se takhle pohybujeme okolo toho. Co je pro vás pracovní motivace? Pro někoho jsou to peníze, pro někoho naplnění, dělá něco, co ho baví. Co je to pro vás? A teď myslím úplně obecně.**

**Michal Komárek:** No já už jsem to říkal, tak jestli pro to chcete mít to slovo naplnění, tak, tak je to naplnění. Já nevím, jestli tam máte nějaký vlastně kategorie, ze kterých vycházíte, že jo, který se používají pro to, jo, to já neznám.

**Michaela Nováková: To vám neřeknu [smích], protože to záleží na vás**

**Michal Komárek:** [smích] jak říkám, jo, je to, je to aby mě to bavilo, abych, abych to považoval za, za důstojný a ne zbytečný. Ideálně je to, je to něco, co mě v rámci toho idealismu a takovýho toho zděděného mesianismu prostě, co by mohlo mít podíl na nějaký jako podstatný věci, na něčem, co může něco, něco měnit.

A tam ale vždycky dochází vlastně k tomu, že, k tý skepsi, že to nepůjde. Takže teoreticky by mě vlastně jako mohla lákat politika, s čímž tak člověk vlastně nějakým způsobem koketuje dlouhodobě, tam akorát vím, že k tomu mám tak dokonalý antitalent, že to ani nebudu zkoušet, protože právě ta neochota ke kompromisu a vyhledávání těch, těch koncepčních hádek a rozporů a tak dále je něco úplně, úplně opačné.

Ale samozřejmě se to i v průběhu té kariéry měnilo. Prostě když jsem byl v tom Reflexu třeba, to jsem byl ještě mladší, a tam mě víc bavila prostě taková ta nezávislost dejme tomu. Ta redakce tehdy fungovala úplně ideálně z dnešního pohledu, víceméně si tam každý mohl psát, co chtěl, nikdo mu do toho moc nezasahoval a bylo to spojený s nějakýma reportážema, kdy se člověk na pár dní sebral a vyjel někam na Moravu, tam si udělal reportáž, odevzdal jí za týden. Tam byla zábavná taková jistá míra prostě nezávislosti a volnosti bez velkého nároku na to, že by člověk dělal něco podstatného. Ale no podstatný v tom smyslu, že všichni, co jsme tam pracovali, jsme byli přesvědčení o tom, že jsme skvělí novináři, že máme obrovské talent a píšeme výborný věci, to já si myslím doposud, o těch svých věcech, že byly dobré. Ale tu to bylo o tom, tu o tamtom, a že by to bylo nějak koncepčně na něco zaměřený s cílem něco změnit. Tohleto opravdu člověk musí po letech přiznat, že to bylo, tak jako zaměřený na to pobavit ty čtenáře něčím, pokud možno, kvalitním, ale to je hodně relativní. Takže dojmy toho očekávání od těch, od toho Greenpeace nebo Romey, těch Literárek už byly vlastně hlubší, neřku-li větší

**Michaela Nováková: Dobře, a myslíte, že se to nějak liší? Jestli se to vůbec dá říct, ta pracovní motivace v zisku a nezisku nebo to tak vůbec neberete, práce jako práce.**

Michal Komárek: Ne, nikdy jsem to tak nebral. Jak říkám, ty kritéria pro mě jsou furt stejný a jenom jsem hledal vlastně místo, kde, kde je můžete, kde je umožněný, aby fungovalo. A nedá se vyloučit, že to může bejt zisková firma. Mně intuitivně jsou sympatičtější ty neziskový firmy, ale po zkušenostech s nima jsem k nim vlastně podobně skeptickéj, jako k těm ziskovejm, byť z jiných důvodů. Trochu jemněji. Takže ale mám samozřejmě svoji omezenou zkušenost s tím, co jsem dělal, co jsem zkoušel

dělat a nevim, jak, neumím si úplně představit jiný typ firem. Takže to je omezená zkušenost dejme tomu z toho světa médií, neziskovek, trošku tý školy a Akademie věd a příbuzných oblastí, takže je spousta světů kolem, který mohou fungovat úplně jinak a takže já to nesoudím, nechtěl soudit nějak globálně.

**Michaela Nováková: No a... já... vy jste mi asi už odpověděl, ale přesto se zeptám. Vy jste si vyzkoušel jak teda ziskový sektor, neziskový, tak být na té rodičovské. Co vás baví nejvíc?**

**Michal Komárek:** Tak to je, to je nefér otázka teďka, protože teď jsem naplněnej tou, tou rodičovskou, navíc jsem, jsem vlastně starý, starý rodič, který si to užívá úplně jinak, já mám dvě, dvě dospělé děti z prvního manželství a ten zážitek z toho nebyl tak intenzivní, protože myslím si, že když je člověk v mém věku, že už si to prostě dokáže srovnat a užít úplně jinak, takže dneska mi připadá, že samozřejmě úplně jasně, bezkonkurenčně nejlepší ta, ta rodičovská, respektive mít možnost starat se o to dítě a něco pro něj udělat tak, aby se rozvíjelo dobře a po všech stránkách

**Michaela Nováková: Já se, pardon za tu nefér otázku, já se ptám spíš možná teďka tak soukromě, protože mě to taky jednou čeká, tak proto se ptám. A co vaše budoucnost po té rodičovské? Máte něco vyhraněného?**

**Michal Komárek:** Jako. Ideálně, zatím jsme se na tom s partnerkou nedohodli, by pro mě bylo, kdyby ona si přibrala ještě nějakou jinou práci a uživila nás. A my bysme zůstali s dcerou doma, já bych ji neposílal do školky, protože to mi připadá jako nepřátelský vnější svět, a neposílal bych jí ani na první stupeň školy, protože to mi taky nepřípadá, připadá jako nepřátelský vnější svět a učil bych ji doma, tak myslím, že na tom se nedohodnem, no. To je zatím moje ideální představa budoucnosti.

**Michaela Nováková: Uvidíte, třeba ji přesvědčíte.**

**Michal Komárek:** No, zatím to tak nevypadá. Myslím, že to bude něco standardnějšího a tam opravdu vůbec nemám jasno z hlediska, z hlediska své práce, co bych tak já ještě mohl dělat. Nebo chtěl dělat. Jako ještě mám jednu, jednu oblast, kterou jsem vlastně zkoušel jako bokem, a to pracovat v nějakém vydavatelství, který by vydávalo pouze dobré knihy. A obávám se, že s tím vydavatelstvím je to stejný jako s novinama, jako s Greenpeace, jako se všemi ostatními, že aby mohli vydávat dobré knihy, tak musí vydávat ty špatné knihy a že by to dlouho nevydrželo. Ale to je vlastně ideální práce, protože kromě starosti o dítě mě nejvíc baví ne psát, ale číst, takže podílet se na

vydávání dobrých, ale pouze dobrých knih, to je ještě jako ideální možnost. Ale obávám se, že to neklapne.

**Michaela Nováková: Uvidíme, uvidíme, věci se mění, ten osud nás vždycky zanesse někam, takže uvidíme. Já si myslím, že je to z mojí strany všechno, já vám chci hrozně moc poděkovat, že jste si na mě udělal čas.**

**Michal Komárek: Není zač, já děkuju.**

**Michaela Nováková: Nebo možná se ještě zeptám, protože já si popravdě nedovedu představit, co dělá programový ředitel Greenpeace, mohl byste mi to jen tak jako že přiblížit?**

**Michal Komárek:** Formálně na starosti, tak se prolíná vedení těch kampaní, to znamená, dejme tomu, Greenpeace vedlo kampaň energetickou, to znamená konkrétně proti prolomení územních limitů těžby uhlí prostě, obecněji proti klimatický změně a kampaň toxickou, to znamená právě proti tomu znečišťování vod, půdy, vzduchu a podílelo se na dalších kampaních ve spolupráci s těma ostatníma kancelářema Greenpeace ve světě. Tak vedení a příprava těch kampaní, to měli na starosti konkrétní lidi, který vedli ty kampaně, a já jsem byl vlastně jakoby jejich šéf. To znamená, že spolu jsme rozhodovali o tom, jak tu kampaň vést, jak připravovat právě třeba ty velké akce a kdy a jaký v rámci tý kampaně, dejme tomu se vedla ta kampaň proti prolomení těžebních limitů uhlí a v rámci toho se načasovala ta akce s těmi kříži na zahradě vlády, protože v té chvíli vláda jednala o novele nějakýho zákona, kterej se toho týkal. Takovou akci připravit trvalo X třeba týdnů, napřed jsme nad tím diskutovali o tom načasování, podobě tý akce a tak dále. Takže to byla taková ta dejme tomu snadná práce plus přemýšlení o tom, jak ty kampaně vlastně třeba upravit a jak jí vést další rok, jestli nějak změnit tu strukturu, nezměnit tu strukturu. Tak to byla jedna, ta nejdůležitější, část, druhá byla vlastně starost o vnější vztahy, Greenpeace má tiskovou mluvčí nebo mělo tiskovou mluvčí a zase já jsem byl jakoby její šéf, to znamená takový dohled nad tím, jak se komunikuje s médii, s veřejností a co se objevuje na tom, na tom webu. A třetí věc spolupráce na úrovni vedení Greenpeace, to znamená spolupráce s tím fundraisingem, jakoby konzultace o tom, jaké fundraisingové materiály mají jít těm příznivcům, z jakých kampaní a co tam bylo asi nejvíc vlastně jako těch konfliktních bodů, nakolik teda těm příznivcům říkat ty věci mile, nakolik tvrdě a z jakých kampaní, prostě no. Takže tyhle tři hlavní oblasti. Nejvíc času tam asi zabírala ta příprava těch kampaní.



**Michaela Nováková: Ted' mě napadla ta asociace, jak jste říkal, že před tím v tom Podkrkonoší jste se stal vlastně ředitelem, dá se říct, na základě toho, že jste si přečetl knížku, tady jste si taky přečetl knížku...**

**Michal Komárek:** O Greenpeace, myslíte

**Michaela Nováková: Ne, že jste byl opravdu na vysoké pozici.**

**Michal Komárek:** Jasně, nějaká shoda okolností prostě, jako že hledali nějakýho člověka na tuhle pozici, a já jsem se jim líbil v tom konkurzu. Já jsem tu ekologii sledoval dlouhodobě v tom, co jsem psal, to mě vždycky bavilo, o Greenpeace jsem něco věděl, tak se jim nejspíš líbilo, co jsem jim tam říkal v tom konkurzu, ale speciálně knihu o Greenpeace jsem na ten konkurz nečetl, to jsem myslel, že něco jako vim.

**Michaela Nováková: To byl fór.**

**Michal Komárek:** Ne, tak to je samozřejmě na místě, já jsem taky nevěděl vlastně, když se můžu stát programovým ředitelem české pobočky Greenpeace, co to znamená. Ono tendlencten post znamená, že se člověk stává součástí celosvětového vedení Greenpeace, protože každý ředitel a programový ředitel jsou součástí toho celosvětového vedení. Z toho titulu jsem se pak dostal na pár těch celosvětových konferencí, což bylo sice zajímavý, ale vůbec jsem vlastně nevěděl, že to s tím souvisí, tak to byl takovej jako příjemnej bonus.

No a tam bylo tehdy hodně lidí na tom konkurzu, ale asi já jsem si myslel, že Greenpeace jsou, že vlastně ta značka že je silnější, ale pak jsem zjistil, že v Český republice ne a ono to je tak, že ten zájem vlastně o tohle místo asi není tak velký. Ono to je dlouhodobě, že jo, působením lidí jako je Václav Klaus a dalších, že prostě tady ti ekologičtí aktivisté byli hodně, hodně nenáviděni nebo opomíjení, ale Greenpeace má hodně silný zvuk třeba v Německu nebo Švýcarsku, ale v mnoha jiných zemích ne a v Česku už vůbec ne. Ale v Německu je to opravdu jako značka taková, na úrovni největší společenský kvality a uznání.

**Michaela Nováková: A ještě úplně poslední otázka, já jsem hrozně zvědavá. Berete nějakou práci jako výzvu? Jakoukoliv.**

**Michal Komárek:** Já nemám to slovo výzva rád, protože mi připadá hodně jako zprofanovaný, ale když odmyslím od toho, od toho slova jako takovýho, tak jako vlastně každou, že jo, protože tam je to, ta chuť podílet se na řešení nějakýho

podstatného problému. Je pravda, že, no jak říkám, zpravidla s tím svým pojetím neuspěju, no.

### Rozhovor s Petrem Sýkorou

**Michaela Nováková: Kdy pro Vás osobně začala pracovní kariéra?**

**Petr Sýkora:** Řekl bych v roce 1993, kdy jsme s Honzou založili PAPIRIUS. Bylo to v prvním ročníku vysoké školy.

**Michaela Nováková: Jak vzpomínáte právě na PAPIRIUS? Já totiž srovnávám i prostředí, ve kterém lidi pracují. Srovnávám prostředí v ziskové i neziskové sféře a zajímalo by mě, jestli se to třeba v něčem liší.**

**Petr Sýkora:** Tak PAPIRIUS, dneska OFFICE DEPOT, má tu zvláštní charakteristiku, že prošel obdobím, řekl bych studentským, v tom úplném počátku, kdy nás bylo pár. Napřed dva, pak tři, pak čtyři, a tak dál. Až po větší českou firmu pražskou, dál celorepublikovou, pak firmu mezinárodní, pořád ale ještě soukromou, českou, až po firmu, kterou koupila americká společnost OFFICE DEPOT, ta firma se integrovala a dneska už mnoho let, skoro už deset let je de facto od prodeje té firmy. A pořád funguje dál. Tak jenom chci říct, že hovořit o PAPIRIUSU je poměrně těžký, protože to je, jako když máte malé dítě a pak už je to člověk, kterému je padesát nebo šedesát a ten člověk, kterému je padesát, šedesát, není stejný jako to malé dítě. Skoro všechno je na něm vlastně jinak. Takže to jenom, že se těžko vybírá jeden bod, nicméně v řadě aspektů je to podobné. Podobné je to v tom, že PAPIRIUS začal od začátku. Byl to, jak se dneska říká, startup, DOBRÝ ANDĚL byl startup. Od toho, že máte tužku a papír a přemýšlíte, jak by to tak mohlo vypadat a fungovat. Atmosféra si myslím, že byla v řadě aspektů, a troufám si říct, že je v řadě aspektů podobná, protože ta atmosféra vychází z nás a obvykle vychází z člověka nebo z lidí, kteří to vedou. Na PAPIRIUS příliš často nevzpomínám, a to souvisí s tím, že se soustředím na to, co právě teď dělám. Nicméně když o tom hovoříme, tak ty vzpomínky na lidi, kteří tam byli, nebo kteří tam jsou, tak jsou veskrze pěkný.

**Michaela Nováková: Vy jste po prodeji v té firmě ještě chvíli pracoval. Změnilo se to nějak?**

**Petr Sýkora:** Změnilo se to. Řekl bych, že obvykle dochází k tomu, že ti podnikatelé, když tu jejich firmu někdo koupí a oni se dohodnou, že tam zůstanou.. tak nevydrží a utečou. Myslím si, že je to častější scénář. My jsme vztahy měli dobré, mj. to bylo daný i tím, že té firmě se dále dařilo dobře a zároveň a obě ty podmínky musí být splněny; pro ten celek, pro ten kolos, velikost té firmy byla úplně nemateriální. Myslím si, že byla méně než jedno procento toho celku. Kdybychom to dělali velmi špatně, tak se tím samozřejmě začnou zabývat, ale pořád by se nic nedělo, jestli mi rozumíte.

**Michaela Nováková: Přiznám se, že úplně ne. Co to znamená?**

**Petr Sýkora:** To znamená, když si představíte, že máte výplatu deset tisíc korun, máte majetek milion korun a přijdete a zainvestujete, přijdete o deset tisíc korun, tak to není konec světa. Protože to je jedna setina. A ta naše firma, přestože byla v tom regionu střední a východní Evropy velká, zřejmě největší, tak v rámci toho celku, globálního, byla menší než ta jedna setina. Což znamená, že to vedení se zabývalo tím podstatným. Německem, Anglií, Francií, Amerikou, Čínou. A pokud v Čechách a v Maďarsku a v okolí všechno fungovalo dobře, tak jsme měli velký prostor.

**Michaela Nováková: Dobře, já bych se teď chtěla přesunout k tomu, co děláte nyní. Co přesně děláte v DOBRÉM ANDĚLOVI?**

**Petr Sýkora:** Tak to se taky mění, protože DOBRÝ ANDĚL funguje skoro pět let... [odmlka] úplně na začátku, člověk dělal všechno, skoro všechno. A teď máme tým nějakých sedmi lidí, kteří naopak už všechno zvládají sami, [smích] takže ta změna je velká. Dnes, když spolu hovoříme, tak pro ten běžný provoz DOBRÉHO ANDĚLA, už nějakou dobu není Petr potřeba. Ani Honza není potřeba, protože Martina Hovorková, která DOBRÉHO ANDĚLA vede, je nesmírně šikovná a taky ten tým, který s ní pracuje. Takže já se dnes DOBRÉMU ANDĚLOVI věnuji v rovině strategické, což obnáší to, abychom měli dobře rozmyšlené, co děláme, proč to děláme a na jakých principech to děláme, aby ty základní stavební kameny byly v pořádku a to je potřeba sledovat. Potom, řekl bych, na mě padá ta odpovědnost zajištění provozního financování, protože samozřejmě provoz DOBRÉHO ANDĚLA něco stojí, takže buď ho zaplatit sám, nebo do budoucna, a to už se děje, přivést další partnery, kteří ten provoz zaplatí. A když je Petr nepřivede, tak to zaplatí sám. [smích] Takže to je druhá část. Třetí část je mediální, u takových věcí je dobré, aby měli jednu srozumitelnou tvář, jednu osobu, která za tím projektem stojí. Takže to je třetí role. Plus nějaké drobnosti a každodenní věci, které se objevují, ale to běží, jak už jsem říkal na začátku, poměrně pěkně a hladce.

**Michaela Nováková: Děláte ještě něco mimo DOBRÉHO ANDĚLA? Dozvěděla jsem se, že také například studujete...**

**Petr Sýkora:** No, tak už jsem dělal leccos, ale teď jsem uprostřed studia filozofie v Indii, takže to je něco, co mě vytěžuje každý den pár hodin a zhruba jednou měsíčně, tak týden, týden až dva, spíš teda ale ten týden, jsem v Indii, kde to přímo studuju.

**Michaela Nováková: A jak Vám to jde?**

**Petr Sýkora:** [smích] Těžko, těžko říct. I tady máme nějaké známky a hodnocení, zatím jsem nepropadl ještě.

**Michaela Nováková: Dobře, tak to si vedete výborně. Zpátky ale k DOBRÉMU ANDĚLOVI. Zeptám se na velmi jednoduchou otázku. Baví Vás to, co děláte?**

**Petr Sýkora:** Ehm, baví, ale [přemýšlí] myslím si, že dneska už se tolik nerozhoduju podle toho, co mě baví nebo nebaví. A konkrétně v případě DOBRÉHO ANDĚLA, protože jsme ho tady založili a už tady je, tak za něj mám odpovědnost a ta odpovědnost tady je, i kdyby mě nebavil. Takže to je pro mě... je to samozřejmě příjemný, když to člověka baví, ale není to rozhodující. Nicméně, řekl bych, že to souvisí s mojí osobností, s mojí náturou a součástí té povahy je budování organizací, firem a už potom je sekundární, jestli je to firma, která má tvořit zisk nebo jestli je to nadace, jako je DOBRÝ ANDĚL. To už je trochu technikálie.

**Michaela Nováková: Proč jste přešel úplně do toho neziskového sektoru, proč Vás třeba neuspokojilo jenom někam dát peníze?**

**Petr Sýkora:** To se nevylučuje. Jinými slovy, to jako rodina děláme a doufám, že budeme moci i dál, takzvaně „jenom“ dát někam peníze a v případě DOBRÉHO ANDĚLA to byla náhoda, nebyl to plán. Vzniklo to tak, že s Honzou Černým, mým kamarádem, obchodním partnerem z PAPIRIUS jsme se dívali po novém podnikání a dříve, než nové podnikání v té ziskové sféře se objevilo podnikání s DOBRÝM ANDĚLEM. Tak jsme si řekli, když ten projekt vypadá takhle zajímavě, pěkně, proč bychom se nevěnovali tomuhletomu, protože jsme pochopili, že v České republice je potřeba, stálo by za to DOBRÉHO ANDĚLA udělat, shodou okolností jsme ocitli se v situaci, kdy jsme měli možnost to udělat. A ne každý ji tak úplně má. Takže takhle jsme se dostali k DOBRÉMU ANDĚLOVI. Jinými slovy se může stát, že za pár let se vrátím k podnikání. Anebo třeba už nikdy. Nechávám to úplně otevřené. V současné chvíli se tím nezabývám.

**Michaela Nováková:** Vy jste si vyzkoušel působení v ziskovém i neziskovém sektoru. Je jedno, že nyní se DOBRÉMU ANDĚLOVI věnujete třeba méně než na začátku, ale zažil jste si to. Je nějaký rozdíl mezi pracovní motivací v ziskovém a neziskovém sektoru? Popřípadě jaký? Nebo je to jedno, kde člověk pracuje...

**Petr Sýkora:** Já bych tu otázku rozdělil na dvě, jestli můžu. První, tu úzce pojatou, jaký je rozdíl v motivaci lidí, kteří chtějí pracovat v neziskovkách a lidmi, kteří chtějí pracovat ve firmách, myslím si, že lidé, kteří jdou do neziskovek, jsou dvojího druhu. Buď jsou to lidé, kteří jsou vedeni ideály, to znamená, že chtějí dělat věc, o které si myslí, že je správná, že je užitečná a naopak zároveň nechtějí být v korporacích. Nebo si nejsou jisti, že chtějí být dlouhodobě v korporaci. A pak bych řekl, že je to skupina lidí, která je zabezpečená. To neznamená, že musí být nutně superbohatá; mohou to být lidé, kteří vědí, že mají dost. Příklad: manžel má práci, která tu rodinu pohodlně uživí a žena má odrostlé děti nebo naopak ještě děti nemá, tak si řekne, že by se věnovala něčemu, co považuje za užitečný a je pro ní sekundární, jestli bude stoupat po kariéřním žebříčku nebo jestli si vydělá o půlku nebo dvakrát méně, než by si vydělala v soukromé firmě.

**Michaela Nováková:** U Vás je to tedy...

**Petr Sýkora:** V případě Petra je úplně jinak, protože se na peníze ohlížet zatím nemusím, takže dělám věci, které považuji za zajímavý a užitečný. Momentálně a doufejme dlouhodobě, se budu věnovat DOBRÉMU ANDĚLOVI, protože teď už, když se na to podíváte s odstupem, je do toho vloženo poměrně hodně práce, a teď nemyslím mojí práci, ale toho týmu tady a spousty lidí kolem, který nám s tím pomohli. DOBRÍ ANDĚLÉ pomáhají tisícovkám rodin každý měsíc, tak teď, když už to tady v zemi máme, tak je dobrý, aby nám to tady pár let sloužilo.

**Michaela Nováková:** A vnímáte nyní neziskový sektor jinak, když v něm nyní působíte?

**Petr Sýkora:** Já myslím, že DOBRÝ ANDĚL má jistou výhodu, kterou mají třeba i jiné neziskovky, a sice že za ním stojí podnikatelé. A ne nutně geniální podnikatelé, a že slovenští zakladatelé DOBRÉHO ANDĚLA ho tehdy dobře vymysleli. Takže ten projekt má tu dobrou myšlenku už na počátku. Nejenom tu vznešenou, že propojuje lidi, kteří chtějí pomáhat s lidmi, kteří tu pomoc potřebují, ale i tu podnikatelsky-strategickou, to znamená že je jasně definováno co děláme, proč to děláme, jak to děláme, takže když ten na počátku je silnej, tak ta věc má všechny předpoklady k tomu,

aby fungovala. A myslím si, že řada neziskových organizací, zdaleka ne všechny, vznikají spontánně, vznikají ve volném čase... chvílku zazáří a třeba za pár měsíců to ty lidi přestane bavit. Nebo za dva roky. Nebo zjistí, že to nefunguje a tak dál. Ale to je mimochodem podobné i s podnikáním, ono se to nezdá. To si určitě můžete vygooglovat, já tu statistiku neznám, nechci si vymýšlet. Kolik firem zkrachuje během prvního roku, kolik během prvních pěti let... a budete někde na devadesáti procentech. Takže s neziskovkama je to dost podobné.

Vnímám to jinak. Určitě. Aby se nám tady, ale koneckonců v jakékoliv zemi dobře žilo, tak potřebujeme elementárně fungující státní správu, potřebujeme živý podnikatelský sektor, který vytváří to bohatství a uspokojuje ty základní potřeby, to znamená, abychom měli doma teplou vodu například, nebo abychom si kupovali všelijaké konzumní nesmysly, to je druhá složka a potom mezi tím podnikatelským sektorem a státní správou vzniká určitá díra, nevyplněná. A často jsou to potřeby, které jsou velmi silné, ale trh ani stát je neumí efektivně uspokojit. A to zaplňuje právě ten neziskový sektor. Příklad: statisíce seniorů v naší zemi nikoho nemají a jsou sami. A určitě má nějakou hodnotu to, když se za nimi někdo zastaví a přijde si s nimi popovídat. Po státu bych to raději nechtěl, firmy to efektivně neumí, protože tam zatím není ten nápad, kdo by to měl platit a tudíž je tady nějaká potřeba... A takových věcí, od lavičky v parku až po ochranu žab na Kokořínsku, nebo kdekoliv jinde, je tady hodně. Takže chci říct, že takhle vnímám ten celek.

**Michaela Nováková: Dobře. V čem si tedy myslíte, že se neziskový sektor liší od toho ziskového?**

**Petr Sýkora:** No, já bych řekl, že.. že už nastala, před nějakou dobou a teď jako společnost vstupujeme do doby, kdy se ten neziskový sektor teprve začíná pořádně rozvíjet. Je to tím, že společnost od roku 89 opravdu výrazně zbohatla a vedle toho máme technologie, který umožňují opravdu spoustu věcí a část z nás, větší část z nás, pochopila, že není pořád potřeba hromadit další peníze, takže je tady víc lidí, s větší znalostí a větší chutí, než tomu bylo třeba před dvaceti lety. Ale jinak si myslím, že pravidla pro to, aby uspěla nezisková organizace nebo firma, jsou velmi podobná.

**Michaela Nováková: Čeho si vážíte nejvíce Vy, když nabízí práce? Ať už to nabízí organizace nebo činnost samotná.**

**Petr Sýkora:** Tři věci by mě napadly. Zaprvé si vážím toho, budu teď hovořit o tom, co dělám, že v Čechách se našlo tolik DOBRÝCH ANDĚLŮ. To mě překvapilo. Toho si

vážím, protože to znamená, že to tady s tou zemí nemůže být tak špatný. Další věc, kterou vnímám rozdílně oproti podnikání je, že s DOBRÝM ANDĚLEM nám pomohlo řádově asi dvě stě, tři sta různých lidí. De facto každý z nějaké jiné organizace nebo firmy a ty lidi to udělali pro tu věc, pro tu myšlenku. A samozřejmě zadarmo. Od právních služeb, přes rozvoj webu, po reklamní plochy až po pomoc s výběrem prvních pracovníků. A to je samozřejmě taky pěkný a je pěkný se s těma lidma setkávat a společně tu věc tvořit. A pak taky několik lidí tady u nás, protože tady skutečně máme, a já to teda vidím z filozofickýho pohledu, několik lidí, kteří velmi dobře vědí, co v životě chtějí, i třeba v rovině finanční, co potřebují a co už třeba nepotřebují. A v zásadě, sice velmi altruisticky, ale velmi soustředěně, dělají tady tu práci. Což je trochu rozdílné; i vůči PAPIRIUSU, ale nepochybně i vůči většině firem, kde ten tah lidí na peníze je výrazně větší, než vidím tady. Tak to je docela příjemný, trochu se od těch peněz ne odříznout, ale mít od nich odstup.

**Michaela Nováková: Vy jste teď mluvil hlavně o DOBRÉM ANDĚLOVI, mohl byste mi říci více obecně, čeho si vážíte, když Vám práce dává. Myslím teď třeba na to, až se vrhnete třeba na jiné podnikání, čeho si budete vážit tam například. Nebo co vyžadujete, aby práce obecně dávala, nabízela.**

**Petr Sýkora:** [odkašlání a dlouhé zamyšlení] Určitě se chci věnovat věcem, o kterých si myslím, že má smysl je dělat. Jestli je to podnikání nebo je to neziskový sektor, je úplně vedlejší. A je dobře nevrhat se do toho po hlavě, dobře si rozmyslet, jestli ta věc, která člověka napadne, nebo když ho někdo osloví, tak jestli opravdu má ten smysl.

**Michaela Nováková: Výborně, děkuji. Vrátím se ještě k tomu, jak jste hovořil o tom, že je tady mezera mezi státní správou a trhem. Kdy jste si tohle uvědomil?**

**Petr Sýkora:** Až když jsme rozvíjeli DOBRÉHO ANDĚLA. Předtím jsem se tím nezabýval. Jenom bych k tomu dodal, že to nevyčítám státní správě ani podnikatelům. To vyplývá z povahy světa, tak, jak je uspořádaný.

**Michaela Nováková: Našel jste smysl života?**

**Petr Sýkora:** Nad tou otázkou jsem přemýšlel. Mnohokrát. Když o ní člověk nepřemýšlí, tak je vláčen okolnostmi, okolím a médií.. Odkud to fouká, tak opačným směrem taky

pluje, jo... Chci říct, že se mi to už několikrát změnilo. Takže k tomu dodávám, že se to zase změní, za pár let to možná zase uvidím jinak. Nicméně dneska bych řekl, že smysl života pro mě je být dobrým člověkem. Což, myslím, v sobě už leccos zahrnuje a není o tom potřeba dále hovořit. Ale takhle krátce bych to asi viděl.

**Petr Sýkora:** Ještě něco řeknu ke korporacím, takový postřeh, který si myslím, že je relevantní. A sice, protože znám řadu podnikatelů, kteří založili a vlastní nyní ty firmy. A znám řadu lidí, kteří vedou firmy – korporace. A nikdy jsem neslyšel od podnikatele, že by si chtěl vyměnit tu svojí židli s někým, kdo řídí tu velkou firmu. Ale zato jsem slyšel mockrát, od lidí, kteří řídí korporaci, nebo českou pobočku, že by hrozně rádi podnikali. I kdyby to bylo třeba menší než to, co momentálně dělají.



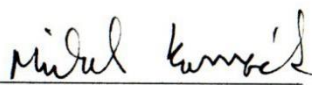
### Příloha č. 3

Informované souhlasy od respondentů

#### Informovaný souhlas s využitím výzkumného rozhovoru

Souhlasím s poskytnutím rozhovoru Michaele Novákové a jeho zveřejněním pro účely diplomové práce s názvem *Práce v neziskovém sektoru jako další kariérní výzva*.


V Praze dne: 19.4.2016

  
Podpis

#### Informovaný souhlas s využitím výzkumného rozhovoru

Souhlasím s poskytnutím rozhovoru Michaele Novákové a jeho zveřejněním pro účely diplomové práce s názvem *Práce v neziskovém sektoru jako další kariérní výzva*.


V Praze dne: 30.4.2016

  
Podpis

### Informovaný souhlas s využitím výzkumného rozhovoru

Souhlasím s poskytnutím rozhovoru Michaele Novákové a jeho zveřejněním pro účely diplomové práce s názvem *Práce v neziskovém sektoru jako další kariérní výzva*.

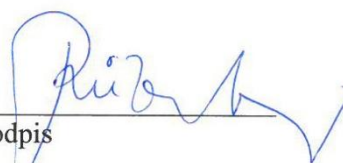
V Praze dne: 12. 4. 16

  
Podpis

### Informovaný souhlas s využitím výzkumného rozhovoru

Souhlasím s poskytnutím rozhovoru Michaele Novákové a jeho zveřejněním pro účely diplomové práce s názvem *Práce v neziskovém sektoru jako další kariérní výzva*.

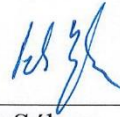
v PRAZE dne: 10. 6. 2016

  
Podpis

**Informovaný souhlas s využitím výzkumného rozhovoru**

Souhlasím s poskytnutím rozhovoru Michaele Novákové a jeho zveřejněním pro účely diplomové práce s názvem *Práce v neziskovém sektoru jako další kariévní výzva*.

V Praze dne 25. 4. 2016



---

Petr Sýkora