

Anouk Grevinová

*Keď*  
**dávanie**  
*obohacuje*

.....  
**Podnikanie ako odpoveď**  
**na potreby iných**  
.....



Preložila Michaela Hužvárová

Predslov napísala Martina Baumann

Kniha vyšla v spolupráci s Ekonomikou spoločstva



Ekonomika  
spoločstva

[www.obchod.nm.sk](http://www.obchod.nm.sk)



Anouk Grevin

Enquête sur la culture du don en entreprise

© Nouvelle Cité 2022

Domaine d'Arny

91680 Bruyères-le-Châtel

[www.nouvellecite.fr](http://www.nouvellecite.fr)

© Vydavateľstvo Nové mesto, s. r. o., Bratislava, 2026

Translation © Michaela Hužvárová 2025

[knihy@nm.sk](mailto:knihy@nm.sk)

ISBN 978-80-8307-018-9

## Predslov

Ak by vás zamestnávateľ požiadal robiť to, čo je dobré, alebo robiť dobro – tieto dva pojmy majú rovnaký slovný základ, ale diametrálne odlišný význam –, vedeli by ste, ktorým smerom sa vyberiete? Ak by sa vás to spýtali priamo personalisti na pohovore a vy by ste sa uchádzali o vašu prácu snov, boli by ste schopní povedať skutočne to, čo cítite? Alebo to, čo si myslíte, že sa od vás očakáva ako správna odpoveď? A existuje vôbec správna odpoveď?

Ak by ste mali firmu, vedeli by ste si predstaviť, že môžete v práci fungovať ako rodina? S vašimi podriadenými, kolegami a vedúcimi jednotlivých oddelení? Dokázali by ste pri výbere zamestnanca uprednostniť jeho ťažkú životnú situáciu, alebo by ste prihliadali na jeho kvalifikáciu? Aká by bola vaša spontánna reakcia, ak by sa k vám do firmy hlásil napríklad bývalý väzeň, a boli by ľudia vo vašej firme schopní prijať ho medzi seba? To je len časť otázok, ktorá sa nám pri téme dávania vynára.

Pozrime sa na hodnoty ľudí – zamestnancov, ale aj majiteľov. Od vidieckej banky na Filipínach cez rodinnú pekáreň v Južnej Kórei, ale aj upratovaciu firmu v Paraguaji až po argentínsku firmu, ktorá pôsobí v oblasti stavebníctva. Štyri skutočné podnikateľské skúsenosti v praxi. Od osudov jednotlivcov, ktoré prerástli do komunity silných biznis príbehov, sa dostanete ku skutočným skúsenostiam s filozofiou dávania. Skúška odhodlania, trpezlivosti a odvahy.

Kým sa však pustíte do prvých strán, povedzme si, prečo sa oplatí ponoriť do tejto knihy. Keď práca prestáva byť bremenom, akousi povinnosťou, ale stáva sa darom... a nech to znie akokoľvek romanticky, tak práve v tejto chvíli si uvedomíte, že ak vás niečo naplňa, je to neskutočný dar. Koľko ľudí si dnes úprimne povie, že miluje svoju prácu a dáva im v živote zmysel? Táto publikácia vás môže inšpirovať a zrazu budete vidieť možnosti, ktoré sa vám predtým mohli zdať nedosiahnuteľné. Pootvorí vám dvere do sveta ľudí, ktorí chceli urobiť niečo viac pre spoločnosť a nemali potrebu za to chcieť aj niečo naspäť. Na tejto ceste sa nevyhli

problémom, krízam a sklamaniam. Podnikanie je živý organizmus a ak sa rozhodnete robiť veci pre spoločné dobro, môžete naraziť na veľa komplikácií. Podrobná analýza autorky to len potvrdzuje.

Spoznajte Anouk Grevinovú ako výskumníčku, ktorá sa snaží pozrieť nielen na svetlé stránky. Hľadá odpovede na menej príjemné otázky, zároveň sa komplexne pozerá na podnikanie, ako aj na jeho udržateľnosť. Nestavia na vzdušných zámkoch, skúma možnosti, ako z mála pomôcť tým, ktorí to najviac potrebujú. Pretože sami majitelia boli neraz v podobnej situácii. Autorka tak nehľadá len to, čo bude znieť ako rozprávka, odkrýva skúsenosti lídrov aj zamestnancov. Skúma ich pohľad, prináša ich názory a postoje. Odkrýva hodnoty firmy ako celku, zisťuje ich silné, ale aj slabšie stránky. Nebojí sa ukázať aj na frustráciu. Pátra po tom, čo sa stane s podnikom, ak ho jeho súčasní majitelia nebudú môcť riadiť a podnik sa dostane do iných rúk.

Zamyslite sa s autorkou knihy nad tým, či firmy naozaj dokážu dávať tak, ako to tvrdí Norbert Alter. Práve tento francúzsky sociológ vo svojej knihe *Donner et prendre* (Dávať a brať) trafil kliniec po hlavičke, keď povedal, že zamestnanci nemusia byť frustrovaní ani tak z výkonu ako z neschopnosti vedenia oceniť hodnotu práce. A teraz si to predstavte v praxi. Koľko ráz v živote ste sa stretli s týmto pocitom? Čo je skutočná hodnota? Sú za tým len peniaze a zisk? Čo viem dať druhému? Ak sa snažím podeliť, musí to bezhranične znamenať podeliť sa s peniazmi? Kultúra dávania ponúka široké spektrum – od financií cez mentoring až po materiálnu pomoc. Zároveň ukazuje, aké dôležité sú životné skúsenosti ľudí v tímoch. To, čo zažívajú každý deň a s akými ťažkosťami sa stretávajú oni, ich blízki alebo náhodní okoloidúci. Ako ich to posúva smerom k lepším výsledkom. Nehovoríme však o vynikajúcich číslach v účtovníctve, ale ako byť lepším človekom, jednotlivcom a následne lepšou spoločnosťou.

Podme však na začiatok príbehu. Ako sa to vlastne celé začalo? Myšlienka a odkaz Ekonomiky spoločenstva, s ktorými sa počas čítania tejto knihy budete neustále stretávať,

## Dokážu firmy dávať?

V roku 2009 vyšla vo Francúzsku kniha s názvom *Donner et prendre. La coopération en entreprise* (Dávať a brať. Spolupráca vo firme), ktorá vzbudila pozornosť v prostredí manažmentu a medzi personálnymi riaditeľmi. Autor tejto knihy, sociológ Norbert Alter<sup>1</sup>, tvrdí, že zamestnanci sa cítia frustrovaní „nie kvôli firemnému úsiliu maximalizovať ich výkon, ale preto, že vedenie nedokáže oceniť hodnotu ich práce, alebo to, čo robia nad rámec svojich pracovných povinností“ (s. 8). Zamestnanci svojou prácou neustále dávajú, no firmy len berú. Horšie však je, že „nakoniec dávanie aj zakazujú“, tvrdí Alter (s. 7).

Z týchto tvrdení som vychádzala pri písaní dizertačnej práce<sup>2</sup> a počas viac než desaťročného výskumu týkajúceho sa nezištného dávania v rámci organizácií, pričom som sa snažila podporiť hypotézu, že práca je dar a nesprávne prijatie tohto daru zo strany spoločnosti môže viesť k intenzívnej frustrácii zamestnancov, ktorá bola prítomná v mnohých profesionálnych prostrediach, kde sa výskum realizoval.

Aj keď ekonómia tento pohľad už dlhé stáročia odmieta, podnikateľské prostredie je prirodzene pretkané nezištným dávaním. Všade v ňom nachádzame „dynamiku dávania“, teda proces „dať-priať-opäťovať“, ako to už výstižne opísal Marcel Mauss.<sup>3</sup> Keď sme s kolegami následne skúmali nefunkčné dynamiky dávania ovplyvňujúce fungovanie jednotlivých organizácií a podmienky<sup>4</sup>, v ktorých tieto dynamiky vznikajú, zistili sme, že hoci sa o dávaní a opätovaní dávania v kontexte sociológie<sup>5</sup> a filozofie<sup>6</sup> napísalo za po-

---

<sup>1</sup> Pozri Alter, 2009.

<sup>2</sup> Pozri Grevin, 2011.

<sup>3</sup> Pozri Mauss, 2021.

<sup>4</sup> Pozri Grevin, 2019b.

<sup>5</sup> Pozri najmä práce A. Caillé (napríklad Caillé, 2007) a hnutia MAUSS, *le Mouvement anti-utilitariste en sciences sociales* (Hnutie proti utilitarizmu v spoločenských vedách).

<sup>6</sup> Pozri napríklad analýzu M. Henaffa (Henaff, 2012).

sledné storočie už mnoho, kameň úrazu v skutočnosti predstavuje práve samotný proces prijatia<sup>7</sup>.

Ukázalo sa však, že spomenutý výrok bolo potrebné opätovne preskúmať. Naozaj firmy nedokážu dávať, ako to tvrdí Norbert Alter? Som presvedčená o opaku. Poznám podnikateľov, ktorí sa rozhodli postaviť svoje podnikanie na princípe dávania. Trpezlivo budujú to, čo sami nazývajú „kultúrou dávania“. Už tridsať rokov skúmam, ako uplatňujú tento koncept ekonomiky. Títo podnikatelia patria do medzinárodnej siete „Ekonomiky spoločenstva“<sup>8</sup>, projektu, ktorý založila významná katolícka osobnosť z Talianska Chiara Lubichová, zakladateľka Hnutia rozšíreného v stoosemdesiatich krajinách. Sieť Ekonomiky spoločenstva zahŕňa približne tisíc podnikateľov v takmer päťdesiatich krajinách, prevažne zo segmentu malých a stredných podnikov. Svojou činnosťou sa usilujú o spravodlivejšiu a solidárnejšiu ekonomiku. Osobne sa angažujú v boji proti chudobe, a to buď prostredníctvom produktívnej inklúzie, tým, že ľuďom v ťažkej životnej situácii ponúkajú prácu, alebo tým, že svoje zisky venujú na podporu solidarity a na budovanie „kultúry dávania“.

Spomínaný výraz ma zaujal, keďže sa venujem výskumu fenoménu dávania v organizáciách. Čo vlastne znamená „kultúra dávania“ v podnikateľskom prostredí? Tento výskum sa zaoberá práve touto otázkou.

Náboženská otázka síce patrí medzi kontroverzné výskumné témy v oblasti manažmentu, no čoraz viac výskumníkov sa ňou začína zaoberať, a to nielen z hľadiska spoločenských javov prítomných v spoločnosti, ale aj z hľadiska vplyvu náboženských princípov a hodnôt na štýl manažmentu. Kresťanské sociálne učenie, do ktorého patrí aj projekt „Ekonomika spoločenstva“, predstavuje súbor základných hodnôt, ktoré sa môžu prejaviť v konkrétnom konaní, respektíve vo forme organizačnej kultúry.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Ibid. *et al.* 2021.

<sup>8</sup> Pre viac informácií pozri oficiálnu stránku [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org) alebo Bruni & Grevin, 2016 (kap. 2).

<sup>9</sup> Pozri Grevin, 2019a.

# Obsah

Predslov .....	5
Dokážu firmy dávať? .....	11

## Prvá časť

### **Bangko Kabayan – Filipíny**

Banka nablízku malým vidieckym podnikateľom .....	17
Pomoc chudobným klientom .....	21
Odborníci na komunitný rozvoj .....	24
Vnútoraná transformácia banky .....	28
Banka, jedna veľká rodina .....	31
Hodnoty Bangko Kabayan .....	33
Štedrá banka .....	37
Mikropodnikatelia s veľkým srdcom .....	41
Formalizácia kultúry dávania .....	43
Nadácia na rozvoj kultúry dávania .....	48
Skutočne iná banka? .....	52
Štýl manažmentu v Bangko Kabayan .....	55
Nový investor .....	58

## Druhá časť

### **Sungsimdang – Južná Kórea**

Pekáreň veľkého formátu .....	63
Zázračné dve vrecia múky .....	67
Vzostup, smrť a zmŕtvychvstanie .....	71
V službe „svojmu mestu“ .....	74
Atmosféra vzájomnej pomoci .....	77
Kultúra dávania .....	80
Motto spoločnosti, identita Sungsimdang .....	83
Projekt Dúha .....	86

Prostriedky na rozvoj... ..	89
Náročná práca, množstvo príležitostí .....	96
Nedirektívne riadenie .....	99
Nová generácia .....	103

### Tretia časť

#### **Todo Brillo – Paraguay**

Koho vytiahnuť z núdze? .....	109
Nemožné sa stáva možným .....	113
Zamestnať ľudí s nižšou kvalifikáciou .....	116
A udržať si ich.....	119
Sila odvahy .....	123
Maximalizácia spokojnosti zamestnancov .....	126
Starostlivosť o zamestnancov .....	131
Solidarita v komunite .....	134
Obrátená pyramída .....	137
Coffe Shop .....	141

### Štvrtá časť

#### **Ekosystém Dimaco – Argentína**

Distribučná sieť Dimaco .....	145
Organizácia založená na autonómii zamestnancov .....	149
Dialóg ako nástroj spolupráce .....	153
Samé pozitíva... a priestor na zlepšenie .....	156
Hodnoty skúšané realitou .....	159
Od kalabás na maté až po podnikateľov z Cesty 127/12 .....	163
Chatrče pri sopke .....	167
Kto pomôže zamestnancom? .....	170
Od kôz ku katamaránom, investície na podporu najchudobnejších .....	175
Reťazová reakcia .....	179

Piata časť

## **Kultúra dávania v podnikaní**

Je kultúra dávania skutočná? .....	187
Od skúsenosti k angažovanosti, proces budovania komunity .....	192
Sila reciprocity .....	197
Epilóg... ..	201
Podakovanie .....	205
Metodologické poznámky .....	207
Bibliografia .....	213

# Vydanie knihy podporili

M A S K A L

## Klenotníctvo Maskaľ

Tradičný predajca šperkov, hodínok a doplnkov od luxusných svetových značiek.



VIA·St·URBANI

PRO MISSIONIBUS

## Via Sancti Urbani

Vinárstvo, ktoré spája nadšencov vína spolu s túžbou pomáhať misiám.



ALBRECHT  
FORUM

## Albrecht forum

Komorný kultúrny priestor v dome skladateľa Jána Albrechta v Bratislave.



francis  
& friends

## Francis and Friends

Komunitné a podnikateľské centrum prepájajúce firmy, organizácie a komunity



CREATIVE PRO®  
PASSION FOR MOMENTS

## CREATIVE PRO

Agentúra zameraná na eventy, marketingové kampane a komunikáciu značiek.



NEAT a.s.  
energy for the 3<sup>rd</sup> millennium

## Neat

Výstavba a servis CNG a LNG staníc, technológie pre bioplyn a biometán.

# téma.21

## **Téma.21**

Online mediálny projekt, ktorý sa zaoberá otázkami, ktoré sa vás priamo týkajú.

# apex

## **APEX A**

Ateliér architektúry a dizajnu pre ľudí, ktorí radi robia veci inak.

# cannoway

can innovate your way ●

## **Cannoway**

Zameranie na IT služby, spracovanie dát a služby pre počítačovú infraštruktúru.



## **G-CERTI**

Certifikačná spoločnosť poskytujúca audit a certifikáciu systémov manažérstva.



***Novekon***

## **Novekon**

Vývoj manažérskych informáčnych systémov, spracovanie dát a IT poradenstvo.

# MAPLE & FISH

LAW FIRM

## **MAPLE & FISH**

Advokátska kancelária ponúkajúca skúsenosti, individuálny prístup a riešenia na mieru.

Anouk Grevinová

**Keď dávanie obohacuje**

*Podnikanie ako odpoveď na potreby iných*

Z francúzskeho originálu: Anouk Grevin,

*Enquête sur la culture du don en entreprise*

Nouvelle Cité, Bruyères-le-Châtel 2022

preložila Michaela Hužvárová

Obálku spracoval Jozef Turlík

Graficky upravil Peter Blaho

Vydalo Vydavateľstvo Nové mesto, s. r. o.,

Cablkova 10, 821 04 Bratislava, v roku 2026

ako svoju 207. publikáciu.

Jazyková úprava Mária Majerníková

Prvé vydanie

222 strán

Z dodanej sadzby vytlačila tlačiareň

FINIDR, s. r. o., Český Těšín

[www.obchod.nm.sk](http://www.obchod.nm.sk)

[knihy@nm.sk](mailto:knihy@nm.sk)

ISBN 978-80-8307-018-9