

Názov projektu: Strengthening cross-border civil society
through the development of a joint volunteer exchange system

Know-how study

Dobrovoľníctvo na podujatiach v slovenskom a maďarskom
cezhraničnom regióne

PRÍKLADY DOBREJ PRAXE

2018



HELLO MENTOR.ORG

Na objednávku

TANDEM, n.o.

Realizoval

Centrum pre podporu
neformálneho vzdelávania, o.z.

ISBN: 978-80-971851-8-3

DOBROVOĽNÍCTVO NA PODUJATIACH

V SLOVENSKOM A MAĎARSKOM CEZHRANIČNOM REGIÓNE

PRÍKLADY DOBREJ PRAXE

OBSAH

Úvod.....	4
Predstavenie vzorky.....	4
Stavba štúdie.....	4
Použitelnosť štúdie.....	5
Pozadie rozvoja organizácie.....	5
Maslowova teória hierarchie potrieb.....	5
Teória experimentálneho učenia sa Davida A. Kolba.....	7
Prezentácia dobrých skúseností, dobrej praxe.....	12
I. Integrácia kritérií trhu práce do dobrovoľníckeho programu.....	13
Predstavenie organizácie.....	13
Základný problém.....	13
Dobrá prax.....	13
Bariéry, predpoklady.....	14
II. Demokraticky zvolený organizačný tím programov.....	15
Predstavenie organizácie.....	15
Základný problém.....	15
Dobrá prax.....	15
Bariéry, predpoklady.....	16
III. Rovnováha organizačnej a sociálnej stránky.....	16
Predstavenie organizácie.....	16
Základný problém.....	16
Dobrá prax.....	17
Bariéry, predpoklady.....	18

IV. Zapojenie dobrovoľníkov do hodnotenia programov	19
Predstavenie organizácie	19
Základný problém	19
Dobrá prax	19
Bariéry, predpoklady	20
V. Cena najaktívnejšieho dobrovoľníka	20
Predstavenie organizácie	20
Základný problém	20
Dobrá prax	20
Bariéry, predpoklady	21
VI. „Riešenie“ výmeny generácií – výchova následníkov pozývaním.....	22
Predstavenie organizácie	22
Základný problém	22
Dobrá prax	22
Bariéry, predpoklady	221
Použitá literatúra, odporúčané stránky	243
Príloha	24

ÚVOD

Empirický výskum, ktorý poskytuje pozadie tejto štúdiu, sa uskutočnil ako súčasť veľkolepého vývojového procesu, cieľom ktorého je posilnenie kapacít dobrovoľníctva v sektore mimovládnych organizácií v slovensko-maďarskom prihraničnom regióne. Táto skutočnosť nám ponúka možnosť na porovnanie a hľadanie spoločných bodov, ako aj na zmapovanie možností spolupráce. Vo výskumnej časti projektu vznikli dve štúdie: v centre prvej sú občianske organizácie, ktoré zamestnávajú dobrovoľníkov, a druhá štúdia odкрýva motiváciu samotných dobrovoľníkov, ktorí v jednotlivých organizáciách pracujú. Po výskumnej časti nasleduje séria dielenských prác, ktorá sleduje prezentáciu a odovzdávanie tréningov, mentorovania, programu výmeny dobrovoľníkov, ako aj dobrých praxí, skúseností v danej oblasti. V centre nášho záujmu boli neziskové organizácie, ktoré sa špecializujú na organizovanie veľkých podujatí, festivalov a zamestnávajú veľký počet dobrovoľníkov, resp. na dobrovoľnícke programy, ktoré sa neviažu priamo ku konkrétnej organizácii. V prípade týchto organizácií a dobrovoľníckych programov cieľom výskumu je odhaliť všetky dobré skúsenosti, osvedčené metódy, ktoré neskôr môžu byť súčasťou spoločnej bázy vedomostí, a identifikovať typické ťažkosti, problémy, požiadavky a potreby, ktoré v tej-ktorej organizácii poukazujú na vývojový a rozvojový potenciál a v neskoršej fáze projektu môžu byť súčasťou tréningového materiálu alebo procesu mentorovania organizácií.

PREDSTAVENIE VZORKY

Cieľom projektu a výskumu v rámci projektu nebolo globálne zmapovanie organizácií, ktoré v prihraničnom regióne zamestnávajú dobrovoľníkov, ani získavanie reprezentatívnej vzorky, preto sme sa viac zameriavali na hĺbkové poznávanie občianskych organizácií a pracovali sme kvantitatívnou metódou. Pripravili sme štruktúrované rozhovory vo vybraných neziskových organizáciách v oboch partnerských štátoch, v každej organizácii sme viedli rozhovor s jedným dobrovoľníkom a jedným vedúcim/koordinátorom. Výber organizácií sa uskutočnil na základe vzorky odborníkov, snažili sme sa nestratiť z očí to, aby sme do vzorového výskumu vybrali organizácie, ktoré prevádzkujú rôzne formy dobrovoľníctva na podujatiach, resp. dobrovoľnícke programy. Základom tejto štúdie je podrobná prezentácia dobrej praxe, s ktorou sme sa oboznámili počas rozhovorov, a v záujme čo najkomplexnejšieho obrazu sme v niektorých prípadoch vykonali okrem pôvodných rozhovorov aj ďalšie rozhovory v organizáciách, ktoré sme oslovili už aj skoršie.

STAVBA ŠTÚDIE

V centre štúdie je prezentácia foriem dobrej praxe, ktoré pochádzajú z nášho, v predchádzajúcej časti už spomínaného výskumu, a cieľom prezentácie je, aby tieto dobré praxe, skúsenosti slúžili ako inšpirácia a model pre iné neziskové organizácie, ktoré pracujú s dobrovoľníkmi. Aby potenciál učenia sa v súvislosti s predstavovaním foriem dobrej praxe bol čo najväčší, snažili sme sa spojiť každú dobrú prax s priblížením rozvoja organizácie a teóriou, a nielen

predstaviť dobrú prax, s ktorou sme sa počas výskumu oboznámili, ale doplniť ju vývojovými komentármi, odporúčaniami a ďalšími možnosťami ich rozšírenia, vďaka ktorým čitatelia môžu vytvoriť vlastné ciele rozvoja organizácie a akčné plány. Zároveň pri každej dobrej praxi venujeme pozornosť predpokladom a obmedzeniam jej použiteľnosti, nakoľko uvedené nápady nemôžeme sledovať ako „instantné“ riešenia, ako vzory, ktoré sa dajú prevziať v plnom rozsahu, pred adaptáciou v každom samostatnom prípade je potrebné prihliadnuť aj na organizačný a spoločenský kontext. Pozadie rozvoja organizácie, spojené s dobrou praxou tej-ktorej občianskej organizácie uvádzame na začiatku štúdie a budeme sa na nich odvolávať v jednotlivých kapitolách praktickej časti.

POUŽITEĽNOSŤ ŠTÚDIE

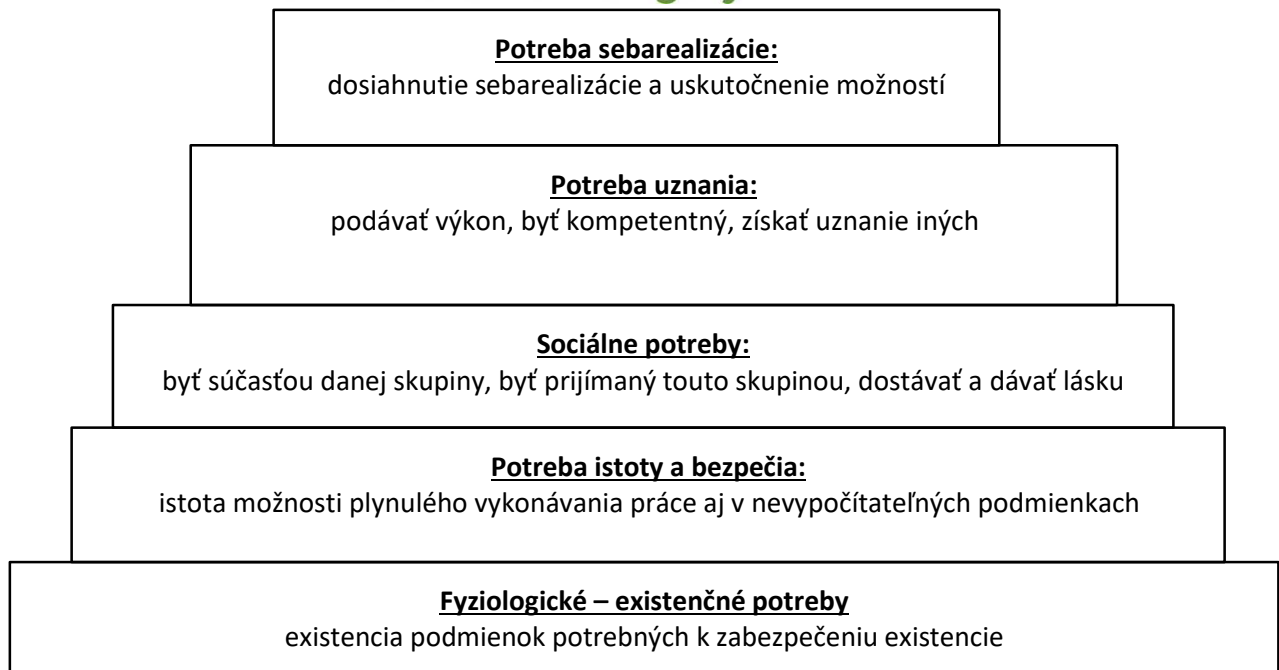
Štúdiu ponúkame na praktické využívanie: ako inšpiráciu a model pre organizácie, skupiny a programy, v ktorých sú zamestnávaní dobrovoľníci a ktoré chcú vedome sledovať rozvoj vlastnej organizácie, a v záujme efektívnejšej činnosti organizácie a spokojnejších dobrovoľníkov sú ochotné občas reflektovať a experimentovať s možnosťami zmeny. S dobrým srdcom ju teda odporúčame na čítanie, diskusiu, na experimentovanie, organizačnú sebareflexiu. Nechceli sme ponúkať zázračný recept, skôr sme chceli poskytnúť vzor, ukázať, ako je možné zistiť dobre fungujúce prvky v tej-ktorej organizácii, ktorá zďaleka nefunguje dokonale, a po ich preskúmaní generovať preberateľné nápady a prax pre iné organizácie. Dúfame, že čítanie nižšie uvedených bude inšpiráciou pre čitateľov, ktorí vedú neziskové organizácie, aby si všímali dobré veci vo vlastnej činnosti, resp. aby tieto dobré skúsenosti ukázali aj iným, alebo naopak, aby čerpali nápady z činnosti iných organizácií.

POZADIE ROZVOJA ORGANIZÁCIE

V ďalších kapitolách predstavíme niekoľko priblížení rozvoja organizácie, ktoré sú rozhodujúce pre naše hľadisko v súvislosti s výskumom a pri rozoberaní dobrej praxe. Čiastočne na tieto priblíženia sa budeme odvolávať, keď rozoberáme použiteľnosť dobrých skúseností, a čiastočne poskytujú akýsi rámec aj k hodnoteniu činnosti občianskych organizácií, zamestnávajúcich dobrovoľníkov, ako aj k otázkam motivácie dobrovoľníkov. Nižšie prezentované modely a priblíženia sú z oblasti klasického rozvoja organizácie, ale vynikajúco sa môžu aplikovať aj v súvislosti s neziskovými organizáciami.

MASLOWOVA TEÓRIA CHIERARCHIE POTRIEB

Abraham Maslow ” 1. júla 1943 publikoval svoju štúdiu s názvom „A Theory of Human Motivation” . V tomto článku opísal svoju známu tézu, ktorá sa odvtedy zobrazuje vo forme pyramídy, a podľa ktorej motivačné faktory človeka sú stavané postupne na seba, dole sú základné a na nich sa zakladajú komplexnejšie. Podľa Maslowa každého z nás motivuje uspokojovanie piatich, na seba nadväzujúcich stupňov potrieb:



Potreby sú charakteristické pre každého človeka, môžu byť fyziologické (telesné) a psychologické. Najpodstatnejšie ľudské potreby sú **fyziologické**: hlad, smäd, únava, sexuálne potreby.

Na ďalšej úrovni sa nachádza **potreba istoty a bezpečia**: aby sme mali strechu nad hlavou, aby sme boli zdraví, žili na vyhovujúcej životnej úrovni.

Tretím stupňom je **potreba lásky, resp sociálne potreby**, aby sme k niekomu patrili, aby nás niekde „prijali“. A potrebujeme aj to, aby sme my mali niekoho radi. Keď táto potreba nie je naplnená, ľudia sú osamelí, úzkostliví, môžu sa dostať až do štádia klinickej depresie. V závislosti od sily nátlaku potreba patriť niekam niekedy prevyšuje fyziologické potreby a potrebu istoty a bezpečia: ľudia trpiaci anorexiou často radšej nejedia, len aby mali pocit kontroly – je síce pravdou, že Maslow túto oblasť neskúmal, zaoberal sa len s ľuďmi, o ktorých predpokladal, že sú zdraví.

Štvrtým stupňom je **potreba uznania**: sebaúcta je prirodzená túžba človeka, túžime po tom, aby nás uznávali, aby iní nás pozitívne hodnotili. Zúčastňujeme sa rôznych aktivít, aby nás uznávali, aby sme svojou činnosťou prispeli k niečomu, za čo sa cítíme uznaní, pozitívne hodnotení vo svojej práci alebo v koníčkoch. Na tejto stupni nevyrovnanosť vedie k nízkej sebaúcte a komplexu menejcennosti. Ľudia s nízkou sebaúctou potrebujú úctu od iných, často hľadajú povest' a slávu, ktoré taktiež závisia od iných. Maslow rozlíšil dve verzie potreby sebaúcty: *nižšiu a vyššiu*. Do nižšej verzie patrí skutočnosť, že iní ma uznávajú, teda status, povest', prestíž, pozornosť. Na vyššej úrovni je sebaúcta, kompetencia, sebavedomie, nezávislosť, sloboda. Odňatie týchto potrieb vedie k pocitu menejcennosti, slabosti a bezmocnosti.

A nakoniec, na vrchole hierarchie sa nachádza **potreba seberealizácie**, túžba, aby sme dali zmysel nášmu životu. Na tomto stupni si ľudia uvedomujú potenciál, ktorý sa v nich nachádza,

a snažia sa o jeho využitie. Podľa Maslowa sa jedná o túžbu po tom, aby sme boli tým, čím človek je, aby sme boli všetkým, čoho človek môže byť schopný.

Podľa základnej tézy Maslowa (aj keď odvtedy to mnohí kritizovali), kým nie sú uspokojené ľudské potreby na nižšom stupni, netúžime po uspokojení potrieb na nasledujúcom stupni, všetky naše motivácie smerujú k základnému stupňu. Uvedieme jednoduchý príklad: kým nám hrozí smrť hladom, nemotivuje nás to, aby sme boli uznávanými členmi spoločnosti, jednoducho upúta nás zabezpečenie potravy. Ak je však niektorá potreba bezpečne uspokojená, v ďalšom nás už nemotivuje, naše úsilie smeruje k uspokojeniu našich potrieb na ďalšom stupni.

TEÓRIA EXPERIMENTÁLNEHO UČENIA SA DAVIDA A. KOLBA

Teória učenia sa Davida A. Kolba je jedným zo základných kameňov neformálneho vzdelávania. Podľa jeho názoru skutočne efektívnym učením je učenie spojené s nejakou živou, konkrétnou skúsenosťou. Proces učenia sa rozdeľuje do štyroch fáz: skúsenosť, reflexia, vytváranie abstraktných konceptov a predstáv a nová aplikácia.

Východiskovým bodom procesu učenia sa je priama, vlastná skúsenosť jedinca, po ktorej nasleduje reflexia. V tejto fáze sa prvotne sformulujú pozorovania v súvislosti s konkrétnou skúsenosťou (čo sa udialo, za akých okolností, aké pocity indukovala táto skúsenosť, aké atitúdy sa počas toho prejavovali, čo bolo užitočné, aká chyba sa vyskytla atď.) Pozbieraním pozorovaní jedinec objavuje poučenie, nakoľko počas reflexie sa jednoznačne vyrysujú nové zákonitosti a stratégie, z ktorých vzniknú hypotézy, alebo nové plány, nápady. Je dobré znova vykonať tú istú úlohu vo svetle nových poučení – už s aplikovaním získaných nových vedomostí -, alebo nové skúsenosti aplikovať, vyskúšať v nových úlohách a činnostiach.

Podľa Kolbovej teórie experimentálne učenie je úspešné, keď v procese učenia sa jedinec vedome prežíva udalosti vo všetkých štyroch fázach. Touto cestou sa realizuje vývoj, ktorý je výsledkom vzájomného pôsobenia citových skúseností a kognitívnych procesov, ako aj pasívneho pozorovania a aktívneho experimentovania.

Uvedený štvorfázový model môžeme aplikovať nielen na učenie sa jedinca, ale aj na učenie sa organizácie – keď nezisková organizácia zabuduje do vlastnej praxe sebareflexiu a využívanie skúseností do realizácie nových programov, nastane veľmi efektívne učenie sa a rozvoj organizácie – na túto skutočnosť uvádzame dobré príklady v kapitole o hodnotení organizácie.

Situačné vedenie

Významnými výskumnými osobnosťami v téme situačného vedenia sú Hersey a Blanchard. Podstatou modelu je, že vedúci má nájsť vhodný štýl vedenia vždy v závislosti od situácie a podriadeného.

Mieru zrelosti podriadených je možné merať len po prispôsobení k danej situácii. Zrelosť podriadeného vo vzťahu k danej úlohe znamená,

- či vie vykonať túto úlohu (t. j. aká je jeho odbornosť),
- má schopnosť a ochotu, teda má nadšenie pre danú úlohu.

Úlohou vedúceho je rozhodnúť, do akej miery je „zrelý“ daný podriadený vo vzťahu k danej úlohe (odtiaľto pochádza označenie podriadeného písmenom „R“ – z anglického slova readiness).

Model rozlišuje štyri typy podriadených (R):

ochota,	<p>R1 nízka odbornosť vysoká ochota, vysoké nadšenie NIE JE SCHOPNÝ, ALE JE OCHOTNÝ</p>	<p>R4 vysoká odbornosť vysoká ochota, vysoké nadšenie JE SCHOPNÝ A OCHOTNÝ</p>
	<p>R2 nízka odbornosť nízka ochota, nízke nadšenie NIE JE SCHOPNÝ A NIE JE ANI OCHOTNÝ</p>	<p>R3 vysoká odbornosť nízka ochota, nízke nadšenie JE SCHOPNÝ, ALE NIE JE OCHOTNÝ</p>

Odbornosť

R1: Nízka odbornosť, vysoká ochota

Keď niekto nastúpi do práce na novom pracovisku, alebo začne školu, zvyčajne má veľmi vysoké nadšenie, jeho kompetencie sú však veľmi nízke. Je tomu tak aj v tom prípade, keď sa jedná o skutočných profesionálov – na novom pracovisku alebo v škole si každý musí vybudovať svoju pozíciu, lebo ešte nevie, „ako sa veci majú“ na danom mieste. V tejto fáze je oduševnenie človeka ešte veľké, všetko je ružové, a v dobrom prípade naivne nadšenie nás prenesie cez začiatkové ťažkosti. V tomto štádiu úlohou vedúceho je udržiavanie oduševnenia, nadšenia vhodným povzbudzovaním, a ešte dôležitejšie je: poskytovanie vysvetlenia, podpory, pomoci, kontroly, vhodnej spätnej väzby. To znamená, že ochotu je potrebné sledovať do tej

miery, aby neklesala (lebo tej je dosť) – a je potrebné viac dávať z odbornosti – t. j. vysvetliť podriadenému, že presne čo je jeho úloha a ako ju má vykonať.

R2: Nízka odbornosť a nízka ochota

Druhou fázou obdobia zaúčania sa je tá, keď podriadený už „vie, uvedomuje si, čo všetko nevie“. Napriek tomu, že voči predchádzajúcej fáze má už oveľa väčšie vedomosti, ovládne ho neistota. V tomto období vedúci poskytuje efektívnu podporu vtedy, keď nežiada dennodenne kontrolu úloh, ale očakáva od podriadeného logickú sebakontrolu a kvalitný výsledok; a k tomu poskytuje podporu, povzbudenie, ktoré pracovníka oduševňuje a zvyšuje jeho sebaistotu.

R3: Vysoká odbornosť, nízka ochota

V tomto štádiu je už pracovník schopný úplne samostatnej práce. Keby sme ako vzor použili vedenie motorového vozidla, je to tak, ako keď sme už dostali vodičský preukaz a môžeme sa vydať na cestu samostatne. Máme na to právo, máme možnosť, ale v tomto štádiu zodpovednosť môže byť ešte stiesňujúca, dolieha na nás. Ako podriadený pracovník už sa nemôžeme pýtať každú chvíľu, očakávajú od nás samostatné vykonávanie práce, aj keď naše nadšenie kolíše, avšak odborne sa stávame čoraz sebaistejšími. Efektívny vedúci v tomto štádiu dovoľuje samostatnú prácu, očakáva výkon na vysokej úrovni, a v neistých situáciách ukazuje smer. Tento samostatný, nadšený podriadený by mohol byť snom každého vedúceho pracovníka. Ale aj vedúci sú rôzni, niektorí sa „zaseknú“ pri mikro-manažovaní prvého štádia – čo je veľmi frustrujúca a málo efektívna podpora pre pracovníkov, ktorí už túžia po samostatnosti.

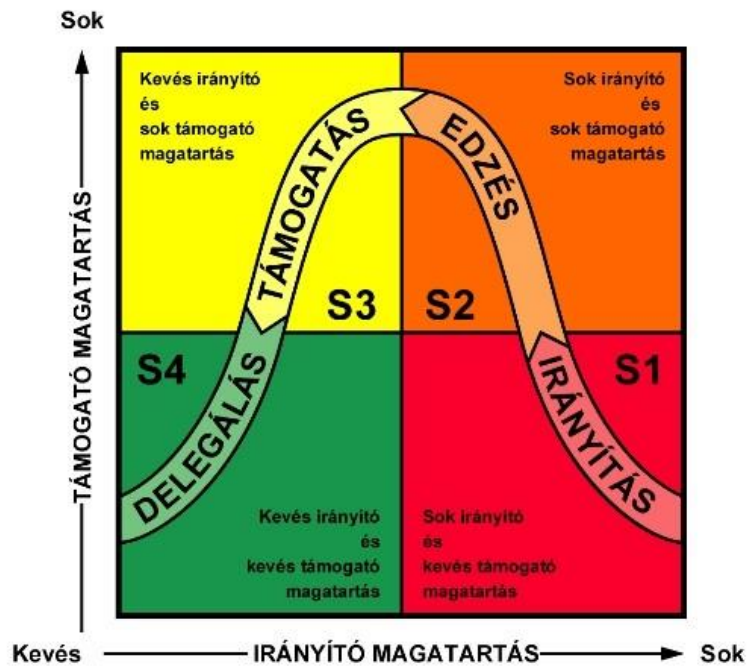
R4: Vysoká odbornosť, vysoká ochota

Táto fáza nastane vtedy, keď pracovník už roky vykonáva tie isté úlohy, je čoraz rutinnejší profesionál, a pri rutine sa na ňom objavujú znaky určitej mrzutosti, vyhorenia. Jeho vedúci na pracovisku postupuje správne vtedy, keď v tejto fáze dovolí uplatňovať samostatné myšlienky, návrhy podriadených, alebo deleguje tie čiastočné kompetencie, s ktorými motivuje a efektívne zužitkuje „zrelých profesionálov“.

Po podriadených sa pozrime na vedúcich – aké správanie je vhodné k podriadeným v jednotlivých mriežkach:

Vedúci má mať na zreteli predovšetkým naplnenie úlohy (direktívne správanie) a facilitu spolupráce podriadených, teda vzťahy (podporné správanie). Aj z direktívneho riadenia, aj z podpory môže dávať veľa alebo málo, v závislosti od toho, z čoho a koľko chýba danému podriadenému.

Nasledujúci obrázok nám pomôže v orientácii („S” znamená štýl riadenia – style)



zdroj: <https://www.developmen.hu/hu/fejlesztestar/helyzetfuggo-szituativ-vezetes>

Čo má robiť vedúci v jednotlivých situáciách?

v prípade R1 je S1: AUTORITATÍVNY (direktívny)

V týchto prípadoch je potrebné presne povedať, čo, kedy a ako majú vykonať. Podriadení očakávajú určité, podrobné pokyny, vedúci im to má poskytnúť. Keď nenastane plnenie úlohy, vedúci má poskytnúť ďalšiu podporu, s podrobnejšími vysvetleniami. Účinným správaním je rozhodný pokyn a nízka orientácia na vzťahy.

v prípade R2 je S2: INTEGRUJÚCI (trénujúci)

Podriadení nie sú schopní vykonávania práce na vysokej úrovni, ale je možné ich motivovať, sú ochotní vykonať úlohu, v skutočnosti sa len zneistili. Potrebujú usmernenie od vedúceho, ale aj oni sami robia kroky v záujme čo najlepšieho vykonávania práce, vedúci má podporovať predovšetkým ich motiváciu. S veľkou pravdepodobnosťou v tomto prípade bude úspešná vysoká orientácia na úlohu a vysoká orientácia na udržiavanie vzťahov.

v prípade R3 je S3: PARTICIPATÍVNY (podporujúci)

Podriadení disponujú s očakávanými odbornými vedomosťami, ale chýba im motivácia. Sú náchylní ulievať sa, leňošiť. V tomto prípade za najlepšie riešenie sa ukazuje vysoká orientácia na vzťahy v spojení s nízkou orientáciou na úlohy. Pracovníci sú schopní vykonávať prácu aj bez podrobného vysvetľovania, ale je potrebné ich nejakým spôsobom povzbudzovať, posmeľovať, aby získali sebavedomie. Je potrebná pravidelná kontrola, pravidelná konverzácia, presvedčanie, aby videli zmysel svojej práce a boli hrdí na svoju schopnosť riešiť problémy.

v prípade R4 je S4: DELEGUJÚCI

R4 je prípad, keď vedúci musí zasahovať čo najmenej. Jeho podriadení presne vedia, čo je ich úloha, užívajú si to, čo robia. Často sa stáva, že v danej téme vedia oveľa viac ako ich vedúci. Dostanú vysokú loptu a ihneď ju využijú. Aj tu je potrebné sústavné udržiavanie kontaktov, sú potrebné záživné rozhovory a spätná väzba, ale vzťah vedúceho a podriadeného charakterizuje úplná rovnocennosť. Nie je potrebná vysoká orientácia na úlohy a vysoká orientácia na vzťahy.

PREZENTÁCIA DOBRÝCH SKÚSENOSTÍ

V ďalšej kapitole štúdie podrobne predstavíme tie dobré skúsenosti, ktoré sme našli počas rozhovorov s predstaviteľmi jednotlivých organizácií. Počas zisťovania dobrých praxí sme mali pred očami tú skutočnosť, že nehľadáme dokonale fungujúcu neziskovú organizáciu/dokonalý dobrovoľnícky program, lebo v každodennom živote nie je možné nájsť organizácie podľa „veľkej knihy“, ktoré pracujú sterilne, dokonale a bez chýb. Skôr sme chceli poukázať na to, že každá organizácia je v niečom dobrá / každá je dobrá v niečom inom, a snažili sme sa nájsť tie dobré praxe, ktoré uľahčujú život tej-ktorej organizácii, vďaka ktorým napredujú a sú úspešné. Nižšie predstavíme šesť takýchto dobrých praxí, nasledujúcim spôsobom:

1. Predstavíme základné charakteristiky organizácie/programu, aby organizačný kontext bol prehľadný.
2. Opíšeme problém, alebo problémy v súvislosti s dobrovoľníkmi, na ktoré daná dobrá prax dokáže poskytnúť riešenie.
3. Predstavíme túto prax.
4. Upozorňujeme na bariéry danej praxe a na faktory, ktoré môžu brániť jej fungovaniu.

Veríme, že predstavené dobré praxe a skúsenosti sa budú dať adaptovať aj do života iných organizácií, ale minimálne budú motivujúce a budú inšpiráciou pre čitateľa k tomu, aby sa pokúsil riešiť vlastné problémy, rozvíjať vlastné fungujúce i nefungujúce praxe. Medzi prezentovanými dobrými praxami, skúsenosťami budú aj také, ktoré uvádzame ako nápad, možnosť, ktorá čaká na rozvíjanie, a načrtneme aj možnosti, akým smerom by sa mohol systém rozvíjať, aby mal ešte silnejší vplyv na úspešnosť organizácie.

Prezentované dobré praxe sme vyberali z príbehov, ktoré sme počuli počas rozhovorov. Naším cieľom nebolo pokryť všetky oblasti problémov práce s dobrovoľníkmi a problémov organizácií, ktoré spolupracujú s dobrovoľníkmi, preto nie je možné z vybraných dobrých praxí vytvárať tematické celky.

PREDSTAVENIE ORGANIZÁCIE

Organizácia je združením, ktoré vo veľkom počte zamestnáva dobrovoľníkov a organizuje tábory a podobné programy pre deti. Dobrovoľníci sa zúčastňujú programov pre deti ako animátori, resp. koordináciu života združenia v plnom rozsahu vykonávajú spolupracovníci – dobrovoľníci. Členmi združenia sú mladí ľudia, ktorí svoj voľný čas venujú tomu, aby organizovali zmysluplné voľnočasové aktivity pre iné deti. Okrem organizovania programov k činnosti organizácie patrí aj vzdelávanie a ďalšie vzdelávanie animátorov.

ZÁKLADNÝ PROBLÉM

Na prácu organizácií, ktoré zamestnávajú dobrovoľníkov, vždy značne vplyvajú zmeny zvykov a motivácie nimi oslovenej generácie, a keď je to pravda, tak v najťažšej situácii sú organizácie, ktoré sa venujú mladým. Členovia generácie Z totiž „fungujú“ úplne inak, ako tí mladí ľudia, s ktorými organizácia, ktorá vznikla pred 10-15 rokmi, začínala svoju činnosť. Charakterizuje ich všeobecná absencia motivácie, majú len krátkodobé ciele a dokážu sa zaviazať len krátkodobo, rovnako ich charakterizuje povrchná pozornosť, sústavná online komunikácia a nižší záujem o spoločenské dianie (podrobnejšie viď Tari Annamária: Z generáció. Tercium kiadó, 2011)

DOBRÁ PRAX

Dobrou praxou organizácie je to, že do spolupráce s dobrovoľníkmi vedome zaraďuje aj rozvoj takých kompetencií, ktoré mladí neskôr budú môcť využívať na trhu práce. Mohli by sme povedať, že ide o všeobecnú pravdu v súvislosti s dobrovoľnou činnosťou, lebo z hľadiska začlenenia sa do trhu práce každá pracovná skúsenosť je užitočná. Nie je však jedno, ako nakladáme s touto možnosťou, do akej miery ju dávame do popredia. Filozofia tejto organizácie je tá, že z hľadiska motivácie dobrovoľníkov najdôležitejšou motiváciou nie je dobrovoľnícka činnosť, skutočným lákadlom je skutočnosť, že mladí, ktorí s nimi spolupracujú, v pozadí organizovania programov môžu získať také potrebné vedomosti a kompetencie, ktoré neskôr budú veľmi užitočné v mnohých iných oblastiach. Teda organizácia buduje na tom, že ponúka mladým ľuďom pracovné skúsenosti a možnosť učiť sa, a nie na tom, že ich láka a zaväzuje zo strany dobročinnosti. Nasledujúci úryvok z rozhovoru výstižnejšie prezentuje filozofiu organizácie – všimnime si, že subjekt nášho rozhovoru definuje ich dobrú prax vyslovene oproti tradičnému školskému systému:

„Je pravda, že sa venujeme deťom, organizujeme programy pre deti, ale nie je to jedinou výhodou našej organizácie, ja to považujem trochu za vedľajší produkt. Podľa mňa je to také veľmi dobré a také vzrušujúce preto, lebo poskytuje mladým pod dvadsať rokov možnosť, aby vyskúšali sami seba naostro, v rôznych situáciách, nielen v úlohovo a vedomostne orientovanom školskom systéme, ale môžu organizovať rôzne programy, môžu sa zaoberať s médiami, strihaním videonahrávok, grafikou obrazov, social media kampaňou, grantmi, na všetko je možnosť. Môžu naživo vyskúšať svoje schopnosti.“ (prof2)

Ďalší citát je síce z rozhovoru s inou organizáciou, ale ponúka sa jeho zaradenie na toto miesto, lebo poukazuje na pokračovanie tejto možnosti: jedná sa o situáciu, keď z dobrovoľníckej činnosti pochádza taký úžitok, že vďaka tu získaným konexiám alebo tu naučeným vedomostiam niekto získa konkrétne zamestnanie:

„Našťastie už máme viac „úspešných príbehov“, viacerým sa podarilo umiestniť sa ako riadny zamestnanec, a sú aj takí, ktorí sa stali praktikantmi alebo pracujú v projektoch ako členovia tímu. Vyzdvihujem to každý rok a snažím sa ich posmeľovať, že keď sa prihlásili s takýmito túžbami, tak majú byť smelí, lebo majú dobré šance, môže sa to podariť.“ (odb2)

Podobná možnosť, ako vyššie spomínané kompetencie pre trh práce, je budovanie siete kontaktov: takúto možnosť skrýva takmer každá občianska organizácia, ale z hľadiska motivácie dobrovoľníkov nie je jedno, ako nakladá daná organizácia s touto možnosťou a ako ju komunikuje. V rôznych kútoch sveta, ale aj u nás doma sú veľmi prestížne nadácie, v prípade ktorých patrí k tejto nadácii znamená veľmi vysoký spoločenský kapitál. Dobrovoľníci, ktorí pracujú v týchto organizáciách, pozerajú na seba ako na partnerov aj vtedy, keď sa niekde len náhodne stretnú a zistia, že ich spoločným činiteľom môže byť práve patričnosť k danej organizácii. Spája sa to s pocitom, že hovoria jedným jazykom, pochádzajú z rovnakého odborného „kmeňa“, podobne rozmýšľajú, majú rovnaké vedomosti. Tieto skutočnosti majú veľký význam v oblasti budovania kontaktov, lebo pri odbornej spolupráci, lobovaní, obsadení pracovného miesta znamenajú akúsi garanciu pre danú osobu, aj keď sa dotknutí osobne nepoznajú. Sú neziskové organizácie, ktoré do takej miery stavajú na tento potenciál budovania kontaktov, že poskytujú prístup k uzavretej databáze – ktorá je dostupná len pre členov -, alebo si zvolia nejaký vonkajší znak (výložku, alebo napríklad náramok), ktorý poznajú len členovia/dobrovoľníci, ale vďaka ktorému na ktoromkoľvek mieste sveta dokážu identifikovať aj neznámeho človeka, že tento patrí k danej organizácii/danému hnutiu.

BARIÉRY, PREDPOKLADY

Možnosti, ktoré sme uvádzali vyššie (social media kampaň atď.), zvyčajne existujú ako reálna možnosť len v tých organizáciách, v ktorých činnosť dobrovoľníkov podporuje vysoké inštitucionálne organizačné pozadie, teda majú kanceláriu, sú k dispozícii prostriedky, a ostatný manažment (napríklad marketing a reklama) sa oddeľuje od hlavnej činnosti organizácie. V tých organizáciách, kde všetky činnosti realizujú dobrovoľníci, a chýba inštitucionálna činnosť a profesionálna infraštruktúra, je menšia šanca na to, aby ponúkali dobrovoľníkom pracovné skúsenosti nad hlavnú činnosť organizácie.

PREDSTAVENIE ORGANIZÁCIE

Ďalšia dobrá prax pochádza z rozhovoru s tou istou organizáciou, ktorú sme predstavili v súvislosti s predchádzajúcou témou, teda sa jedná o združenie, ktoré sa venuje dobrovoľným animátorom a organizuje detské programy. Ako sme vyššie vyzdvihli, fungovanie tejto organizácie do takej miery uskutočňuje dobrovoľnícku prácu, že nielen konkrétnu „prácu v teréne“, ale aj organizovanie programov vykonávajú dobrovoľníci.

ZÁKLADNÝ PROBLÉM

Cieľom nižšie prezentovanej dobrej praxe je zvýšenie zodpovednosti, iniciatívy a aktivity v kruhu dobrovoľníkov, ktorí patria k organizácii, „starostlivosť“ o iniciátorskú schopnosť. Táto organizácia ukazuje dôležitý príklad toho, ako sa dajú presadiť hodnoty organizácie do praxe, lebo v mnohých organizáciách sa stretávame s tým, že keď sa ich pýtame na ich hodnoty, vymenúvajú mnohé z vyššie uvedených kompetencií a hodnôt, ale na určitom stupni práce, už vo forme inštitúcie sa ich prax stáva prehnane nepružnou, akoby všetko bolo „vyryté do kameňa“. V prípade sledovanej organizácie je to práve naopak, o ich smelosti a pružnosti svedčí skutočnosť, že aktuálni vedúci organizácie sa neboja vydať zo svojich rúk ani takú veľkú zodpovednosť, akou je funkcia programového riaditeľa.

Táto dobrá prax okrem toho, že zvyšuje preberanie zodpovednosti v kruhu dobrovoľníkov, je vhodná aj na to, aby zabránili vyhoreniu dotknutých osôb, lebo ten-ktorý vedúci programu nezostáva príliš dlho pod ťarchou veľkej zodpovednosti, za dva roky vykonávania tejto úlohy pravdepodobne ešte nehrozí jeho vyhorenie.

DOBRÁ PRAX

Predmetná organizácia má zaužívanú takú prax, že pri organizovaní ich hlavného programu na zodpovednostné posty je možné prihlásiť sa formou konkurzu. Podľa ich názoru táto metóda vynikajúco navádza iniciatívy prichádzajúce zdola do konkrétnych kanálov, a zvyšuje preberanie zodpovednosti a aktivitu v kruhu dobrovoľníkov. Najpodstatnejším prvkom tejto metódy teda nie je demokratická voľba, ale spôsob prihlásenia sa.

„Tak všeobecne tendencia bývala taká, že sa zvykli prihlásiť na dva roky, ale každý rok sú voľby, keď sa ukončí (program) – tak sa volá náš program -, o mesiac neskôr sme zvykli mať hodnotiaci víkend, kedy počas valného zhromaždenia zvolíme programové riaditeľstvo na budúci rok..“ (prof2)

Z rozhovoru opýtaného subjektu sme sa dozvedeli aj to, že takýto tím riadenia programov vykonáva túto prácu zvyčajne dva roky: prvý rok je väčšinou o tom, aby sa dostávali do aktuálnych úloh, a v druhom roku už dokážu skutočne zrealizovať svoje predstavy. Tento systém je pozoruhodný aj z hľadiska reálnosti výchovy k demokracii: dobrovoľníci organizácie sú 14-roční a starší mladí ľudia.

BARIÉRY, PREDPOKLADY

Vyššie sme upriamili pozornosť na smelosť opísanej praxe – s ňou je spojený jeden z predpokladov použiteľnosti: predmetná organizácia vkladá veľa energie do integrácie dobrovoľníkov: skôr, než by sa zaviazali k akejkoľvek úlohe, musia sa zúčastniť školenia, rozhovorov, úvodných aktivít v trvaní troch víkendov. Teda keď sa dobrovoľníci na vlastnej životnej dráhe dostanú k tomu, aby prijali úlohy organizátorov tábora, už je o nich s určitosťou známe, že sa pohybujú v štruktúre, medzi hodnotami a pravidlami organizácie ako v známom prostredí, zodpovedne a sebavedome.

III ROVNOVÁHA ORGANIZAČNEJ A SOCIÁLNEJ STRÁNKY

PREDSTAVENIE ORGANIZÁCIE

V ďalšom príklade sa jedná o organizáciu s náboženskou tematikou, ktorá pracuje s mladými ľuďmi, ktorí organizujú komunitné/spoločenské programy pre mladšie vekové skupiny. Koordinácia programov sa uskutočňuje pod vedením centrálnej kancelárie, „prácu v teréne“ však vykonávajú dobrovoľníci. V súvislosti s predstavenou dobrou praxou vyzdvihujeme aspekt histórie vývoja organizácie: jedná sa o organizáciu, ktorá pôvodne vznikla formou hnutia pri tradičnej, formálnej štruktúre cirkvi, odpovedajúc na požiadavky mladých, ponúkajúc náboženské programy v súlade s ich spôsobom života, a po intenzívnom kvantitatívnom náraste nastali kroky transformácie hnutia do organizácie.

ZÁKLADNÝ PROBLÉM

Keď je organizácia vybudovaná z civilného zoskupenia komunitného/spoločenského charakteru, a je budovaná zdola, často sa vyskytujúcim problémom je skutočnosť, že nárast prináša potrebu zavedenia takých inštitucionálnych foriem (napríklad pravidiel, konkrétne pozície a kompetencie, ktoré po čase prinášajú vzťah nadriadenosti a podriadenosti), ktoré zo spoločenstva vytláčajú najpríjemnejšie a najviac lákavé momenty sociálnej spolupatričnosti v rámci spoločenstva. V tejto fáze života organizácie nastane fungovanie akoby na hojdačke: z hľadiska členov niekedy sa do popredia dostáva prežívanie patričnosti k spoločenstvu, a keď zistia, že veľkosť spoločenstva už prerástla rámec komunitnej činnosti, náhle sa pustia do vytvárania pravidiel, určenia rámca, do usporiadania vecí do poriadku. Ale stáva sa aj to, že pri takejto zmene sa skupina rozdelí: niektorí by naďalej trvali na láskyplnom, prijímacom, bezpečnom charaktere spoločenského bytia a sociálnej spolupatričnosti, a všetkými možnými prostriedkami popierajú potrebu pôsobenia inštitucionálnou formou. Iní by sa už ponáhľali dopredu: niektorým sa spríkrilo „teplo ovčiarnie“ v spoločenstve, a požadujú pravidlá. Pre vedenie organizácie je veľkou výzvou, aby uvedené dva aspekty zohľadňovalo na svojom mieste: aby rámec organizácie budovalo tak, aby členovia mali čas aj na prežívanie radosti zo spoločenskej činnosti.

DOBRÁ PRAX

Organizáciu, z ktorej nižšie predstavená dobrá prax pochádza, sme zaradili do skupiny tých, ktoré fungujú v inštitucionálnej forme, lebo prešli cestou, ktorá vedie od činnosti vo forme spoločenstva k vzniku inštitucionálnych foriem (úradný zápis, definícia členov a funkcionárov, vytvorenie interných pravidiel a organizačných štruktúr atď.). Dnes majú vlastnú kanceláriu, majú zamestnancov, ale pre zamestnancov organizácie je naďalej dôležité, aby si vytvorili príležitosti na spoločné komunitné aktivity. Organizovanie spoločensko-sociálnych aktivít – ako sa môžeme dočítať aj v úryvku z rozhovoru – sa uskutočňuje na báze dobrovoľníckej iniciatívy zdola. Je to dôležité preto, lebo keď si predstavujeme inštitucionálnu a spoločenskú - sociálnu stránku organizácie ako dve časti rozrezaného jablka, a pozrieme sa na to, kde vzniká požiadavka spoločenských – sociálnych aktivít, hneď vidíme, že odpoveď na požiadavku sa rodí na tej strane, na ktorej vzniká takáto požiadavka. Táto skutočnosť svedčí o tom, že spoločenská - sociálna časť organizácie ostala živá a aktívna aj po procese prechodu organizácie do formy inštitútu, nie je potrebné ju umelo udržiavať. Iniciatívy, realizované aj spoločenskou stránkou v rámci organizácie sú oveľa efektívnejšie a bližšie reálnemu životu, ako masové akcie, pri ktorých „starostlivosť“ o sociálnu stránku sa uskutočňuje umelo, „povinne“ pod koordináciou inštitucionálnej stránky organizácie. Ako extrémny príklad uvádzame tie firemné „teambuildingové“ podujatia, kde sa majú všetci povinne cítiť dobre aj v tom prípade, keď by inak účastníci podujatia nemali túžbu okrem pracovných vzťahov budovať aj osobné vzťahy s ostatnými. Samozrejme to neznamená, že tam, kde inštitucionálna stránka organizácie je oveľa silnejšia, nemá miesto „inštitucionálna“ pozornosť o rozvoj spoločenskej - sociálnej stránky organizácie, resp. táto skutočnosť nevyklučuje ani podporu z inštitucionálnej stránky pri realizácii nápadov, ktoré pochádzajú zo spoločenskej - sociálnej stránky organizácie.

V uvedenom príklade ide o to, že súdržnosť medzi zakladajúcimi členmi organizácie sa stala silou, pozadím, ktoré udržiava a ako neviditeľná sila podporuje úspešné vykonávanie základnej činnosti organizácie. Súvislosť medzi súdržnosťou a úspechom môžeme hľadať v tom, že hlboká dôvera, väzba, vzájomná úcta medzi členmi jednak ukazuje vzor pre nových prichádzajúcich a správnym smerom formuje organizačnú kultúru, a na druhej strane táto atmosféra hlbokej dôvery a súdržnosti vytvára vo vzťahoch silnú sieť, ktorá unesie záťaž počas realizácie programov, a taktiež prípadné konflikty, vnútorné problémy. Sila súdržnosti medzi zakladateľmi alebo medzi kmeňovými členmi danej generácie má vplyv na pôsobenie a stabilitu celej organizácie.

„Podľa mňa je to veľmi dôležité, som presvedčený, že stará garda, ktorá to ťahá už 10 rokov, práve preto dokáže ťahať tak dlho, lebo sme sa stali spoločenstvom, ale veľmi silným spoločenstvom. Vieme jeden o druhom veľmi veľa, vytvorili sa veľmi hlboké vzťahy, a pracujeme na tom, aby to bolo dobré. Napr. teraz rozprával jeden chalan, že pre mužov teraz zorganizovali zvlášť takýto zraz, jeden víkend, lebo oni vedia prebrať svoje veci inak, keď sú medzi sebou. A to je potrebné. Veľmi potrebné.“ (prof1)

BARIÉRY, PREDPOKLADY

V určitých prípadoch súdržnosť generácie zakladateľov môže mať aj „vedľajšie účinky“, ktoré by sme si mali uvedomovať a radšej im predchádzať. Môžu nastať vtedy, keď súdržnosť prerastie do zomknutia, to znamená, že pri pôsobení tejto „kmeňovej gardy“ spoločenstvo nedokáže ochrániť, udržať svoju otvorenosť. V takomto prípade zvyčajne dochádza k stagnácii v životnom cykle organizácie (viď model životného cyklu organizácie v prvej časti štúdie), nemôže nastať výmena generácií, lebo zakladatelia sa cítia natoľko dobre, a zážitok zo spoločenstva sa u nich dostáva do popredia do takej miery (oproti činnosti, cieľom a stratégii organizácie), že oni sami sa stávajú bariérami pokroku. Samozrejme tento proces neprebíha vedome, a najmä nie otvorene – jedným z príznakov takejto stagnácie je, že zakladatelia sa sťažujú na nedostatok nástupníkov, a pritom pred očami im vyrastajú ďalší a ďalší talentovaní mladí ľudia, ktorým nemôžu poskytnúť priestor práve preto, lebo oni sami sa silne pridržiavajú vlastnej úlohy v organizácii.

PREDSTAVENIE ORGANIZÁCIE

V danom prípade sa nejedná o organizáciu, ale o program pre dobrovoľníkov, v rámci ktorého dobrovoľníkov veľmi efektívne zapájajú do organizovania filmového festivalu. Prichádzajú mladí ľudia, ktorí sa zaujímajú o daný odbor, teda ich oddanosť patrí predovšetkým tematike a podujatiu, ani nemajú vzťah s organizáciou, ktorá dané podujatie zabezpečuje, a ich činnosť sa nevzťahuje na dlhšie obdobie, obmedzuje sa na realizáciu konkrétneho podujatia.

ZÁKLADNÝ PROBLÉM

V úvodnej teoretickej časti štúdie sme uvádzali, že na pôsobenie učiacej sa organizácie a vytváranie organizačnej sebareflexie ukážeme príklad v časti, ktorá súvisí s hodnotením. Skúsenosti ukazujú, že v prípade organizácií, najmä pri úvodnom rýchlom náraste, keď plánovanie programov, zabezpečenie potrebných zdrojov a realizácia plánov si niekedy vyžaduje väčšie vynaloženie sily a zdrojov, než majú, v praxi organizácie sa neobjavuje pohľad späť a hodnotenie. Organizácie to spravidla odôvodňujú tým, že po fáze realizácie, ktoré prebiehalo vo veľkom tempe, už nemajú čas na hodnotenie. Keď sa k problému približujeme z racionálneho hľadiska, je pochopiteľné aj to, že čas venovaný hodnoteniu neprodukuje žiadny zisk, preto sa neuskutočňuje, alebo sa dostáva do pozadia oproti tým veciam, ktoré prinášajú konkrétny „zisk“.

DOBRA PRAX

V prípade daného programu hodnotenie je samozrejmom súčasťou činnosti, a navyše do hodnotenia programov zapájajú aj dobrovoľníkov, veľmi jednoduchým a ľahko realizovateľným spôsobom, formou krátkeho dotazníka. Týmto spôsobom organizátori programov dostávajú v súvislosti s realizáciou a organizovaním programov takú spätnú väzbu, ktorú by si z „vlastnej stoličky“ možno nevšimli, lebo dobrovoľníci vidia veci z iného pohľadu. Zároveň pri ukončení programu môžu zistiť aj spokojnosť a motiváciu dobrovoľníkov, a tak približne vedieť kalkulovať aj s tým, s kým môžu počítať aj pri budúcoročných programoch. Nehovoriac o tom, že pre dobrovoľníkov má veľkú cenu, že pri hodnotení programov a plánovaní na ďalší rok počítajú aj s ich názorom. O tomto svedčí nasledujúci úryvok z rozhovoru:

„Áno, zvykol som im poslať malý dotazník, celkom bolo na ňom 5 otázok; ako sa cítili? aký sa im zdal festival? čo myslia o koordinácii? aké návrhy/odporúčania majú... môžem povedať, že je to na 90% pozitívne. Vždy sú nejaké odporúčania, jedno-dve, najmä v súvislosti s organizovaním... Slovom sú nejaké drobné návrhy, ale v celku si všetci uložia festival ako pozitívny zážitok. Inak podujatie s festivalovou atmosférou unáša... ” (odb1)

BARIÉRY, PREDPOKLADY

Rozvíjanie hodnotenia v rámci organizácie nie je viazané k žiadnym predpokladom: je aktuálne pre každú organizáciu v každej fáze života organizácie. Väčšinou sa vyskytuje jedna vec, na ktorej sa organizácie často zaseknú: a to je zabudovanie výsledkov hodnotenia do ďalšej praxe organizácie; stáva sa, že organizačná rutina, skamenené praxe, zvyky spoločenstva sú natoľko silné, že aj keď sa o niektorom z nich zistí, že je kontraproduktívny alebo nefunkčný, nedokážu ho zmeniť.

V CENA NAJAKTÍVNEJŠIEHO DOBROVOĽNÍKA

PREDSTAVENIE ORGANIZÁCIE

Organizácia je združenie pracujúce s miestnymi dobrovoľníkmi, vzniklo pred niekoľkými rokmi a uskutočňuje podujatia v tematikách verejného záujmu, ktoré patria pod samosprávu (organizovanie mestského dňa detí, vianočné podujatia, upratovanie opustených verejných priestranstiev atď.). Jadro organizácie tvorí skupina niekoľkých priateľov, okolo nich sa sieťovo pohybujú a s rôznou aktivitou vykonávajú prácu dobrovoľníci zo všetkých vekových kategórií.

ZÁKLADNÝ PROBLÉM

Počas rozhovorov mnohokrát odznelo, že je nedostatkom, že organizácie nevedia poskytnúť svojim dobrovoľníkom takú finančnú alebo nefinančnú odmenu, ktorá by aspoň v minimálnej miere vyjadrila hodnotu práce, ktorú investovali do danej veci. Je to absentujúci faktor, ktorý značne sťažuje udržanie motivácie. Keď sa opýtame dobrovoľníkov o téme motivácie, noví, čerstvo nastupujúci dobrovoľníci mnohokrát odpovedajú tak, že pre nich najväčšiu motiváciu znamená samotná činnosť a z nej vyplývajúce pozitívne naplnenie sa. Ale keď postúpime vekovo trochu ďalej a pýtame sa členov tej generácie, ktorá už má vlastnú rodinu a dobrovoľníckou prácou si ukracuje práve čas strávený s rodinou, väčšinou vypláva na povrch problém, že po nejakom čase by im dobre padlo, keby okrem slov poďakovania dostali aj nejakú konkrétnu odmenu, aj keď len symbolicky. Často aj zo strany koordinátorov a vedúcich je prítomná snaha, chceli by vyjadriť dobrovoľníkom uznanie aj v nejakej hmotnej forme, ale zo zdrojov, ktoré majú k dispozícii, to nemôžu realizovať, lebo použitie týchto zdrojov je obmedzené na vykonávanie základnej činnosti organizácie.

DOBRÁ PRAX

Táto organizácia na riešenie vyššie uvedeného problému založila svoju vlastnú, ročne odovzdávanú cenu, ktorú každý rok dostane najaktívnejší dobrovoľník ako putovnú cenu.

„Bolo napr. také, že sme vymysleli cenu (n.n.), vždy sme označili toho, kto má v danom roku šancu získať túto cenu... a počas festivalu večer, keď sme sa zišli (na našom štábovom mieste), sme oznámili, že cenu (n.n.) získal X. A videl som tú cenu u nich doma vyvesenú, a podľa mňa pre tých ľudí to niečo znamená.” (samospl)

BARIÉRY, PREDPOKLADY

Vyššie uvedený prostriedok – ocenenie najaktívnejšieho dobrovoľníka roka – je v skutočnosti zárodok dobrého nápadu, ktorý možno rozvinúť do veľmi významného motivačného systému, prispôsobujúc ho k organizačnému rámcu a osobitostiam danej organizácie. V prípade opísanej organizácie sa jedná skôr o priateľské gesto, ktoré vyjadruje, že ostatní uznávajú prácu oceneného dobrovoľníka. Ale vieme si predstaviť, že vo vysoko prestížnej organizácii, ktorá pôsobí v inštitučnej forme a zamestnáva veľa dobrovoľníkov, je možné v rámci organizácie vybudovať významnú vnútornú súťaž, v ktorej mladých motivuje získanie tejto ceny (a s ňou súvisiaca známosť/iné benefity). Keď okolo prostriedku chceme vybudovať serióznú štruktúru, už na začiatku musí byť merateľné, čo znamená aktivita dobrovoľníkov (počet hodín venovaných dobrovoľníckej činnosti/počet podujatí/akékoľvek iné meradlo dobrovoľníkom vykonávanej činnosti), a presne zachytiť podmienky, alebo vytvoriť systém vnútornej súťaže, v ktorej sami dobrovoľníci môžu menovať niekoho na túto cenu. Iniciatíva môže získať ďalší význam tým, že osoba, ktorú cenu získala, dostane širokú publicitu: pre ocenenú osobu by to bol jednoznačný odkaz, že organizácia je hrdá na svojho dobrovoľníka a jeho výkon prezentuje aj navonok.

PREDSTAVENIE ORGANIZÁCIE

Jedná sa o organizáciu, ktorú sme v predchádzajúcej časti už predstavili: organizujú náboženské programy pre mladé vekové skupiny. Teraz predstavíme najúčinnejšiu dobrú prax ich činnosti, vďaka ktorej majú plynule zabezpečené nové nastupujúce generácie.

ZÁKLADNÝ PROBLÉM

Základným problémom, ktorý nižšie uvedenou dobrou praxou dokážu riešiť, je predovšetkým strata generácií, ktoré vekovo „prerastajú“ organizáciou ponúkané programy. Keďže sa jedná o náboženskú organizáciu, činnosť ktorej pre mladých ľudí v dobrom zmysle dopĺňa, oživuje, napĺňa životom očakávania formálnej nábožnosti, preto je otázka odrastajúcich generácií ešte významnejšia. Po dosiahnutí určitého veku totiž takmer v každej cirkvi vo veľkom pomere sa vzdiaľujú od kruhov cirkvi dovtedy aktívni mladí ľudia, a riešiť tento problém je veľmi ťažké. Najlepšou cestou na udržanie mladých je puto, ktoré sa vytvára tým spôsobom, že z predchádzajúcich účastníkov programov sa stávajú organizátori programov, dobrovoľníci. Zároveň táto prax v organizácii zmiernuje aj ťažkosti náboru, lebo do realizácie programov zapájajú takých členov, ktorí – ako bývalí účastníci programov – už majú veľa osobných dojmov a skúseností.

DOBRÁ PRAX

Na viacerých miestach sme sa stretli s takým vzorom, najmä u mládežníckych organizácií, že najaktívnejší dobrovoľníci pochádzajú z predchádzajúcich účastníkov programov, alebo mladý účastník tábora sa vo veľmi krátkom čase, z roka na rok stáva vedúcim programu. Existuje aj taká organizácia, v ktorej toto prepojenie vedome sledujú a pokúšajú sa riadiť mladých vo forme pozvánky:

„Robíme aj to, že máme jeden program, vstupný-výstupný pre 18-19 ročných, ktorí ešte radi chodia na tínedžerské programy, tento program slúži k tomu, aby si trocha uvedomovali, že prestupujú prah a už ich čaká skutočný Život s veľkým Ž.. Takto (aj u nás), že môžu konať, čakáme ich trebárs ako pomocníkov“ (prof1)

Riešenie uvedenej organizácie je príkladom vo viacerých bodoch: jednak veľmi dobre a striktné udržiavajú vekový charakter svojich programov, na druhej strane ponúkajú veľmi dobré alternatívne cesty svojim mladým, ktorí prestúpili vekovú hranicu jednotlivých nimi ponúkaných programov.

BARIÉRY, PREDPOKLADY

Záujem a motivácia tínedžerov a mladých dospelých sa v mnohom menia aj v priebehu rokádov, preto vôbec nie je isté, že mladý človek, ktorý sa v určitej fáze svojho života zaujímal o programy, bude ochotný/talentovaný/spoľahlivý/nadšený aj v úlohe dobrovoľníka, ktorý

programy organizuje. Nie je možné počítať so stopercentným prechodom, ale je isté, že tí dobrovoľníci, ktorí sa do organizácie dostali takýmto spôsobom, v pre nich známom prostredí budú potrebovať menej zaúčania, a svoju prácu budú vykonávať s väčšou motiváciou a vyšším sebavedomím.

POUŽITÁ LITERATÚRA, ODPORÚČANÉ STRÁNKY

Fábián Endre: A leadership .<http://epa.oszk.hu/00800/00892/00030/pdf/36.pdf>

Heidrich Balázs: Alkalmazottak vezetése. Budapesti Gazdasági Főiskola - Budapest, 2011.

Schaffer

Beáta:

Helyzetfüggő

vezetés.

<http://www.hrblog.hu/ifjutanok/2013/05/20/helyzetfuggo-vezetes/>

Helyzetfüggő vezetés. <http://regi.ofi.hu/okoiskola/vezetokepzes/helyzetfuggo-vezetes-3>

Tari Annamária: Z generáció. Tercium kiadó, 2011

Nauert, Rick: Updated Maslow's Pyramid of Needs.

<https://psychcentral.com/news/2010/08/23/updated-maslows-pyramid-of-needs/17144.html>

Skip Derra: Maslow's pyramid gets a much needed renovation

<https://asunow.asu.edu/content/maslows-pyramid-gets-much-needed-renovation>

Dr. Roóz József, Dr. Heidrich Balázs 2013. Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai

http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdtan_s_corm/4_2_1_abraham_maslow_szukseglethierarchia_elmelete_XVlxSjTG3FzXfuFY.html

PRÍLOHA

Hlavná charakteristika organizácií, sledovaných počas výskumu

	Kód	Hlavná činnosť	Sídlo typ obce	právna forma	zamestnanci v hl. pracovnom pomere	zmluvní zamestnanci	stáli dobrovoľníci	Pomenovanie dobrovoľníkov	Sila, ktorá dobrovoľníkov priťahuje	Veková kategória dobrovoľníkov
PROFESIONÁLNA	prof1	náboženstvo	mesto	Občianske združenie	3		28	spolupracovník	spoločenstvo snaha robiť niečo pre i.	mladí
	prof2	voľný čas	hl. mesto	spolok	0	2	100	dobrovoľník	spoločenstvo, snaha robiť niečo	mladí
CHARAKTERU HNUZIA	hnut1	kultúra	obec	Občianske združenie	0	3	30	člen staffu	spoločenstvo, zábava	mladí
	hnut2	verejný život starostlivosť o talenty	hl. mesto	Občianske združenie	0	5	15	aktivista	spoločenstvo, zábava	mladí
PREBERAJÚCA ÚLOHU SAMOSPRÁVY	samosp1	kultúra	mesto	Občianske združenie	0	0	6	dobrovoľník/ spoločník	snaha robiť niečo, sebayjadrovanie	všetky vekové kategórie
OCHRANA TRADIČNEJ KULTÚRY	trad1	kultúra	obec	Občianske združenie	0	0	50	pomocník	spoločenstvo	všetky vekové kategórie
ODBORNÉ PROGRAMY	odb1	vzdelávanie	hl. mesto	Nadácia	2	25	25	dobrovoľník	odborný obsah	mladí
	odb2	kultúra	hl. mesto	Divadlo	n.a.	n.a.	120	dobrovoľník	odborný obsah	mladí

veľa

podporné správanie

málo direktívne správanie veľa

S3 málo direktívneho a veľa podporného správania

S4 málo direktívneho a málo podporného správania

S2 veľa direktívneho a veľa podporného správania

S1 veľa direktívneho a málo podporného správania

delegovanie – podpora – tréning – usmernenie/riadenie

Know-how study

V rámci programu Interreg V-A Slovakia Hungary Cross Border Cooperation Programme ako súčasť projektu s názvom “Strengthening cross-border civil society through the development of a joint volunteer exchange system”.

ISBN: 978-80-971851-8-3

HELLO MENTOR ORG ★

Pripravil: Centrum pre podporu neformálneho vzdelávania, o.z.

www.skhu.eu / <https://hellomentor.org/>

‘The content of this study does not necessarily represent the official position of the European Union.’