

EURÓPSKA ŠKOLA KOMUNITNÉHO ORGANIZOVANIA  
BUDAPEŠŤ, 2018

# PODPORA

Príručka o supervízii a mentoringu

# SOCIÁLNEJ

v komunitnom organizovaní

# ZMENY

**AUTORI:**

MÓNICA BÁLINT, IWONA NOWAK, DIMITAR IVANCHEV, KATALIN JOÓ,  
DAGMARA KUBIK, VERONIKA STŘELCOVA, MILAN KAJO ZBOŘIL,  
BÁLINT VOJTONOVSKI, PÉTER GICZEY, BOGLÁRKA MITTICH

# PODPORA SOCIÁLNEJ ZMENY

PRÍRUČKA SUPERVÍZIE A MENTORINGU V KOMUNITNOM ORGANIZOVANÍ

2

## **AUTORI:**

Mónika Bálint, Iwona Nowak, Dimitar Ivanchev, Katalin Joó, Dagmara Kubik, Veronika Střelcova, Milan Kajo Zbořil, Bálint Vojtonovszki, Péter Giczey, Boglárka Mittich

Projekt Európskej siete komunitného organizovania (ECON).  
Hlavný editor: Nadácia Civil College, Maďarsko

**SPOLUPRACUJÚCE ORGANIZÁCIE:** Občianske združenie Bona Fides (Poľsko), Centrum komunitného organizovania (Slovensko), Maďarská sieť proti chudobe (Maďarsko), Nadácia Civil College (Maďarsko), a Národná asociácia zdrojov učiteľov (Bulharsko).

**ILUSTRÁCIE** sú detailami poznámok maďarského organizátora, Balázsa Horváth-Kertésza



**Publikácia je spolufinancovaná z Európskeho programu Erasmus+**

Táto publikácia bola financovaná s podporou Európskej komisie. Odzrkadľuje iba názory autorov a Komisia alebo Národná agentúra pre program Erasmus + nenesie zodpovednosť za akékoľvek použitie informácií, ktoré sú v nej obsiahnuté.

ECON, Nadácia Civil College a partneri, Budapešť, 2018

# OBSAH

**I. PRED SLOV: Ako podporujeme organizátorov a lídrov a prečo?**

**II. BÁLINT VOJTONOVSKI: Konzultačná práca v Európskej sieti komunitného organizovania**

**III. IWONA NOWAK A DAGMARA KUBIK: Úlohy a zručnosti komunitného organizátora**

3

**IV. ALEXANDER KRASTEV: Vytvorenie motivácie na vybudovanie jednotnej a silnej organizácie (skúsenosti z NART, Bulharsko)**

**V. MÓNKA BÁLINT: Rozvoj líderstva**

**VI. MILAN KAJO ZBOŘIL: Prečo pracujeme spoločne?**

**VII. PÉTER GICZEY A MÓNKA BÁLINT: Politika v komunitnom organizovaní**

**VIII. Skúsenosti:**

- Milan Kajo Zboril: Skúsenosti mentoringu/ supervízie v Centre komunitného organizovania, Slovensko
- Iwona Nowak: Mentoring a supervízia v občianskom združení Bona Fides, Poľsko
- Péter Giczey: Mentoring v Nadácii Civil College, Maďarsko

Miközben?  
A FENYVÉN  
SZENTEN

AGORA



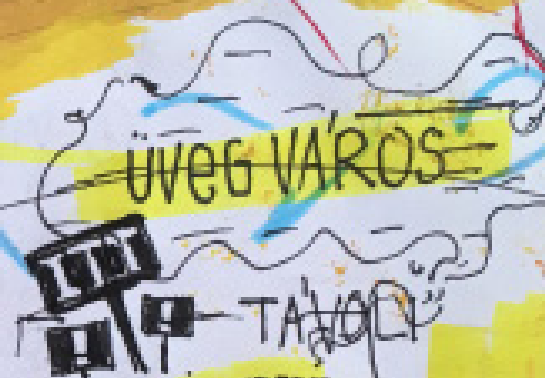
AZT  
TUDTAD  
HOGY  
FENYVES  
ADOLF  
ZSIBO  
VOLT  
AZ  
TUDTAD  
TEKINTSEK  
AT  
A  
PROBLEMAKAT

és  
MISSZOD VAN-E  
ELEV

AKTIVIZMUS  
SZENTENDRE

AK

VELEMÉNY



ÜVEG VÁROS



TÁVOL

→ VÁROSI  
LOKÁL CSOPORT  
[PATRIÓTIK  
PROBLEMA  
MEGOLDÓ

→ MŰHELY

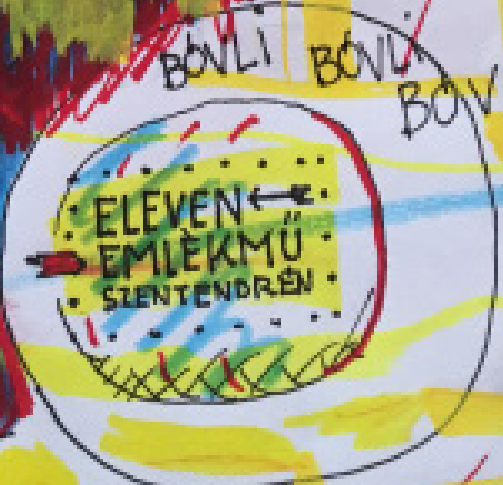


AGORA

MINDEN  
HÉTEN  
TALÁLKOZUNK  
A  
DUMTSÁ  
KÖRZÖ  
TÖRÖKÖLATAI

← FONTOS!

MIERT



ELEVÉN  
EMLEKMŰ  
SZENTENDREN

BŐVLI BŐVLI BŐVLI

PEDAGÓGUSOK

MŰNÖSÉG

# PREDSLOV

## **AKO PODPORUJEME ORGANIZÁTOROV A LÍDROV A PREČO?**

Komunitné organizovanie je v Európe novou profesiou, ktorá nadväzuje na niekoľko ďalších metód práce s ľuďmi a komunitami na základe ich lokality, spoločných problémov a cieľov. Kým sme ako redaktori/ky tejto knihy premýšľali o tom, ako rozšíriť tieto poznatky v rámci našich komunít, uvedomovali sme si, že práca organizátora je v niečom ako každá iná profesia, ktorá si vyžaduje neustálu výmenu vedomostí a podpory. Organizácie, ktoré majú za cieľ trénovať komuniny, musia takisto uvažovať o svojom profesionálnom rozvoji, najmä keď začnú pracovať v teréne. Práca s komunitami je niečo, čo sa rozhodne nemôžete naučiť z knihy. Vyžaduje si veľa skúseností, zažitie ťažkých momentov, konfliktov a problémov. A často si vyžaduje správnych ľudí, ktorí vám poradia, ako riešiť tieto ťažké situácie.

V tejto knihe sme zhromaždili texty, ktoré predstavujú rôzne nástroje a metódy na podporu práce komunitných organizátorov/iek a jej prepojenia s lídrami/kami a komunitami. Takisto dokumentujeme prvú fázu nášho profesionálneho rozvoja, kedy sme žiadali organizácie, ktoré šíri poznatky o komunitnom organizovaní, aby písali o postupoch a systémoch supervízie a mentoringu práce svojich organizátorov/iek.

Ľudské vzťahy a dialógy sú pri organizovaní nevyhnutné. Pri práci organizátora môžu mať tieto vzťahy rôzne formy.

Slovo “supervízia” môže byť použité v rôznych kontextoch. Môže sa chápať ako technickejšia forma vzťahu, kde existuje nadriadený/á, ktorého povinnosťou je dodržiavať normy odbornej práce, a kým síce pomáha pri profesionálnom rozvoji, musí požadovať aj určité výstupy a výsledky. Berie “zamestnanca/kyňu” na zodpovednosť.

Iný kontext výrazu “supervízia” spočíva v jeho používaní v humanitných odboroch a pomáhajúcich profesiách, ako je sociálna práca alebo psychológia, a tu opisuje vzťah, v ktorom je supervízorom/kou niekto, kto pomáha človeku rozvíjať sa vo svojej profesii a prekonávať v nej ťažké situácie, a riešiť konflikty, s ktorými sa stretáva pri práci s ľuďmi, jednotlivcami i skupinami. Hoci tento vzťah vyžaduje ďalšie zručnosti a skúsenosti, je rovnocennejším, pretože jeho hlavným cieľom je rozvoj a osobné blaho človeka, a nie zodpovednosť za jeho prácu.

To vedie k iným formám profesného vzťahu, ktoré sú menej hierarchické. Môže ísť o mentorskú prácu skúsenejších kolegov odborníkov, alebo o poradenstvo s konzultantom v rámci profesionálnej pomoci mimo vašej organizácie, alebo dokonca o pravidelné alebo príležitostné rozhovory s kolegom/yňou organizátorom/kou.

Všetky tieto formy profesionálnej podpory môžu posilniť organizačné procesy, pretože pomáhajú organizátorovi/ke prijímať rozhodnutia, učiť sa a reflektovať svoju prácu.

Počas takejto podpory môžu rozvíjať podobné vzťahy so svojimi organizátormi/kami, vedúcimi/cami alebo členmi/kami svojej skupiny.

Táto príručka je ako vystavený obraz: zhromažďuje poznatky, skúsenosti a metódy, ktoré členské organizácie Európskej siete komunitného organizovania vyvinuli v rokoch 2010 až 2018. Reflektuje tiež potrebu ľudí pracujúcich na malých a stredne veľkých projektoch komunitného organizovania v priebehu niekoľkých rokov, v čase kedy organizácie rastú alebo sa zmenšujú, a musia sa systémovo meniť. Adaptácia rôznych skúseností a systémov profesionálnej podpory bude počas takýchto prechodov užitočná a môže pomôcť novým organizáciám rozvíjať vlastný systém.

**Mónika Bálint**

Nadácia Civil College



A Zúbores kampány  
Valóság

MINDEN VIDEÓKAT

CIVIL ADAT BAZIS KUTATÁS

MOST AKKOR MI VAN

MAGUKÉNAK ÉRZIK-E A HELYIEK

HOGYAN LETTEK KI VALASZNA MINTAKÉNT

MEGINT FEL 2

KELL LEGAL 20 EMBER

EGYIK SZAVADOM FELÜLIROP A MÁSIKAT

MAPPING KIADÁS SZENTENDRE CIVILAKTÍV

ONE ON ONE

ISMEREM EZEKET

A JUL AMERIKAI SZ HÁLÓZAT ÉPÍTŐ 'SZARSA'GOKA'

MEGINT FEL 2

HOGYAN LETTEM RAJONGÓ

ÖSSZE-VISSZA CSINÁLTAM  
RÖLZAM IS KÉSZÜLT EDZŐKOR

NEM TUDTAM MOST IDE TARTOZOM

VAN-EGY HE'SZ ÜGYKÖRÉ EPÜLŐ MÁSIK CSOPORT

TALÁLÓ NEV

NINC'S KÖLTSEG VETÉS

NEM MÓTIVÁL + I ELŐTAG

KAMPÁNY HÉT

ALSO PISZMÁNY FB CSOPORT

LEGYEN TAG DIT PL

70 A SZERDA JÁNOS NEM JÖD

A ZÚLMARA UTCAI PARTÁRSASÁG

AZ MA'S

MI A LEGYEN KÉPZÉSSEL?

CIVIL KÖTTA FB CSOPORT

KI KUTATNI AZ EDDIGI MUNKÁT

CSAK ÜGY VAN

BYRON MONDTA

## II. BÁLINT VOJTONOVSKI

# KONZULTAČNÁ PRÁCA V EURÓPSKEJ SIETI KOMUNITNÉHO ORGANIZOVANIA

8

Európska sieť komunitného organizovania (ECON) je sieť organizácií, ktoré pracujú metódou komunitného organizovania s cieľom dosiahnuť demokratickejšiu a spravodlivejšiu budúcnosť celej Európy. Sieť má viac ako 20 členských organizácií z viac ako desiatich krajín, väčšinou z regiónu východnej a strednej Európy. ECON vznikla pred viac ako desiatimi rokmi, ale iba v roku 2016 bola formálne založená. Jej činnosť zahŕňa pravidelné stretnutia svojich členov, školenia a iné odborné podujatia, zamerané na vzájomné učenie sa medzi sebou, a medzinárodnú spoluprácu. Jeden z našich najnovších projektov zahŕňal aj vyčlenenie malých grantov pre susedské a tematické skupiny v rámci našich členských organizácií. Poskytnutá podpora pozostávala z prístupu do malého fondu pre kampane a z voliteľných konzultácií, ktoré mali zlepšiť nestranné politické organizovanie žiadateľov.

Čo máme na mysli pod konzultáciou v rámci ECON? Keďže je to náš nový nástroj profesionálnej podpory komunitného organizovania, máme viac odpovedí na túto otázku.

Konzultáciou môžeme mať formu profesionálneho vzťahu s písomnou zmlouvou a pravidelnými osobnými stretnutiami, ktoré by v tomto prípade mohli zahŕňať aj primeranú platbu za poskytnutú službu. Na druhej strane sa domnievame, že keď skúsený organizátor/ka niekoľkokrát poskytne online poradenstvo o konkrétnych otázkach organizátorovi /ke

z terénu, ktorý len nedávno začal pracovať, tiež by sa to malo nazvať konzultáciou - aj keď mzda konzultanta/ky v tomto prípade znamená "iba" lepšie vzťahy s konzultujúcim /cou a/alebo samotnou organizáciou. V ECONe však pôsobia organizátori/ky, ktorých každodenné pracovné povinnosti väčšinou tvoria práve konzultácie s organizátormi/kami v teréne, ktorých taktiež supervízujú. Existujú aj príklady konzultácií, kde organizátori/ky s dlhoročnou praxou majú pravidelnú vzájomnú odbornú diskusiu o práci jedného z nich so symbolickou platbou. Napríklad formou jablkového koláča.

Takže konzultačná práca v našej sieti môže mať niekoľko veľmi odlišných tvárí - prečo trváme na tom, aby sme všetky nazývali rovnakým menom?

Hoci tieto aktivity môžu zahŕňať veľmi odlišné prístupy a nástroje (ako sú rozprávanie príbehov, otvorené otázky, pravidelná dokumentácia, medzi iným aj budovanie osobných stratégií), veríme, že je vhodné pomenovať tieto veľmi odlišné aspekty profesných vzťahov tým istým názvom za podmienky, že

- podporujú rozširovanie a rozvoj komunitného organizovania - posilňujú aj vzťahy medzi organizátormi/kami;
- ide o jednosmerné vzťahy s definovanými úlohami konzultanta/ky a konzultujúceho/cej;
- a majú spoločnú dohodu, či písomnú alebo ústnu, o hraniciach a väčšine podrobností ich spolupráce (typ vzťahu, dĺžka a pravidelnosť stretnutí, reciprocita atď.).

S cieľom rozvinúť a podporiť konzultačnú prácu v rámci našej siete, a tiež využívať odborné znalosti členov v našej sieti a okolo nej, sme požiadali skúsených odborníkov/čky v oblasti komunitného organizovania o spoluprácu, a v roku 2017 sme spustili pracovnú skupinu konzultantov/iek. Sme stále v procese spoznávania práce, ktorú každý z našich členov robí, aby sme sa mohli učiť jeden od druhého. Cieľom ECONu je podporovať a odborne rozvíjať budúce konzultačné vzťahy, keďže pracujeme na šírení komunitného organizovania v Európe - čo znamená, že potenciálna potreba odborných konzultácií bude na vzostupe.

Chápeme, že okrem finančnej podpory, školení, odborných stretnutí a iných skupinových metód, je konzultácia veľmi dôležitým osobným spôsobom "jedného-s-jedným", ktorý podporuje prácu komunitného organizovania, a podporuje profesne aj duševne organizátorov pracujúcich pre spravodlivejšiu Európu.

Ak máte záujem o pracovnú skupinu konzultantov/iek, pozrite si stránku [www.econnet.eu](http://www.econnet.eu) a napíšte na [balint@econnet.eu](mailto:balint@econnet.eu)

Belepő szintű ideológiai

Lehet,

minimumot tudják vállalni

hoggy

TÖBB LEPÉS

BELE

HAMIS  
AGYMO.  
MENNYSI  
MINDEN

TÁR  
SZADALMI  
FÓKUSZ

VIRÁGOZZON  
minden↑

TÖRTÉNETILEG  
KIALAKULT



### III. IWONA NOVAK A DAGMARA KUBIK

# ÚLOHY A ZRUČNOSTI KOMUNITNÉHO ORGANIZÁTORA

11

Komunitné organizovanie je profesiou, ktorá má síce mnoho koreňov, je však úplne nová, najmä v Európe, kde väčšina organizácií v uplynulom desaťročí prijímala iba platených komunitných organizátorov. Zatiaľ, čo sa väčšina organizácií rozvíja podľa určitého miestneho profilu, my sme začali trénovať a prijímať komunitných organizátorov, ktorí prichádzajú z rôznych oblastí života a z rôznych profesií. Komunitných vývojárov/ky, sociálnych pracovníkov/čky, organizačných vývojárov/ky, učiteľov/ky, školiteľov/ky, politických organizátorov/ky a ľudí z akéhokoľvek prostredia, ktorí sa zaviazali používať metódu komunitného organizovania s cieľom iniciovať sociálnu zmenu. Napriek tomu existuje niekoľko črt, ktoré je potrebné v ich práci rozvíjať tak, aby sa stali efektívnejšími organizátormi/kami.

## AKÉ SÚ ČRTY EFEKTÍVNEHO ORGANIZÁTORA/KY?

Najdôležitejšie zručnosti a kvality, ktoré by mal mať dobrý a efektívny komunitný organizátor/ka:

ZRUČNOSTI	KVALITY
Lahkosť nadväzovania kontaktov s ľuďmi, byť dobrý poslucháč tzv. "JA správy" a vedieť dávať pravidelnú a konkrétnu spätnú väzbu	Empatia a rozmanitosť
Tímová práca	Flexibilita
Časový manažment	Ochota zdieľať moc a zobrať na seba riziko

<b>ZRUČNOSTI</b>	<b>KVALITY</b>
Riešenie a manažment konfliktov	Uvedomovanie si vlastného záujmu
Porozumenie skupinovej dynamiky	Zmysel pre humor
Skupinová facilitácia	Ochota učiť sa a adaptovať sa
Verejný prejav	Ochota prijímať pokyny
Práca pod stresom	Myslenie dopredu
Schopnosť motivovať a inšpirovať	Zapálenie pre vec
Schopnosť starostlivosti o seba (nevyhnutné pre vyhnutie sa frustrácii a vyhoreniu)	Emočná, sociálna a intelektuálna inteligencia
Lídorské zručnosti	Asertivita
Riadenie organizačných zmien	
Zručnosti výuky a učenia	

## **VÝBEROVÝ PROCES NA KOMUNITNÉHO ORGANIZÁTORA/KY**

Vybrať vhodnú osobu na pozíciu komunitného organizátora/ky je jedným z najdôležitejších rozhodnutí, ktoré sa v organizácii prijímajú. Proces výberu môže byť časovo náročný, ale naozaj stojí za to venovať mu čas a energiu! Čo teda treba brať do úvahy pri prijímaní dobrého komunitného organizátora/ky?

1. Od samotného začiatku procesu výberu by do neho mala byť zapojená osoba, ktorá bude nového komunitného organizátora/ku supervízovať. Mala by zohrávať rozhodujúcu úlohu v procese prijímania nového zamestnanca.

2. Najprv musíte mať jasný obraz o tom, koho chcete zamestnať. Čo presne očakávate od novej osoby? Aké vlastnosti a zručnosti chcete, aby mala táto osoba? Bude pracovať pre konkrétnu skupinu ľudí, napríklad seniorov alebo rómsku komunitu? Bude musieť veľa cestovať a pracovať v teréne? Ak bude mať málo alebo žiadne skúsenosti s prácou s komunitami, ale veľký potenciál - budete mať k dispozícii finančné prostriedky, aby ste ich do nej investovali? Musíte vedieť, aké sú vaše očakávania pri tejto pozícii skôr, ako začnete rozhodovať o tom, kto bude najlepšie zapadať do vášho tímu.

3. Prijímanie zamestnanca by malo pozostávať z niekoľkých etáp:

- pripravený jasný a pútavý popis práce alebo úprava toho, ktorý ste už vytvorili predtým
- získavanie kandidátov prostredníctvom webových stránok určených pre neziskový sektor, cez vašu sieť alebo ústnym šírením

- pozvanie najvhodnejších kandidátov/ky na osobný pohovor
- zorganizovanie "hodnotiaceho kruhu", v ktorom niekoľko najlepších kandidátov/iek bude pracovať v tíme na konkrétnych úlohách. Táto metóda vyžaduje čas, poskytuje vám však dôkladný pohľad na osobnosť, kompetencie a skúsenosti kandidátov/iek.

Vzorové otázky, ktoré sa môžete pýtať počas pohovoru:

- Čo viete o našej organizácii?
- Povedzte trochu o sebe
- Prečo sa zaujímate o túto pozíciu? Prečo máte záujem pracovať ako komunitný organizátor/ka?
- Čo je vašou silnou stránkou?
- Čo je vašou najväčšou slabosťou?
- Čo ste nedávno dosiahli, na čo ste hrdý/á?
- Máte skúsenosti so prácou so skupinami, najmä s marginalizovanými, ako sú napríklad bezdomovci, rómske komunity alebo seniori?
- Máte skúsenosti s vedením školení? Koľko hodín ste školili ako tréner/ka?
- Čo by mohlo byť pre vás najťažšie, keď zoberiete prácu s komunitami s využitím komunitného organizovania?
- Predstavte si, že ste sa dostali do konfliktu s jedným z členov skupiny, s ktorou pracujete. Aké kroky podniknete na vyriešenie tejto situácie?
- Aké kvality a zručnosti by mal mať podľa vášho názoru dobrý líder/ka?

## **HRY VO VÝBEROVOM PROCESU:**

Môžete použiť nasledujúce cvičenia, ktoré vám umožnia zistiť počas výberového procesu aj zručnosti ako sú: budovanie tímu, úlohu v skupine, riešenie konfliktov, vyjednávací zručnosti atď.

### **PÚŠŤ - HRA**

Hra sa hrá v skupine. Účastníci hrajú úlohy preživších pádu lietadla, ktoré sa zrútilo v púšti. V lietadle ostalo tucet vecí. Nemôžu si vziať všetky z nich. Úlohou je rozhodnúť, ktoré veci, potrebné na prežitie, si vezmú. Účastníci musia vytvoriť poradie, hore napísať predmet, ktorého účel na prežitie je najväčší, a na spodok - najmenší. V prvej fáze hry sa rozhodnutia prijímajú individuálne, vyplnením dotazníka. V nasledujúcom kroku skupina spoločne diskutuje o tomto zozname. Na konci hry účastníci dostanú správu od expertov

na prežitie a opis užitočnosti každej veci. Môžu potom porovnať dopady jednotlivých rozhodnutí a rozhodnutia skupiny so správou od expertov.

Diskusia sa týka: porovnávania individuálneho a skupinového rozhodnutia, rozhodovacieho procesu (konsenzus / väčšinové hlasovanie), prečo sa účastníci rozhodnú využiť zvolený rozhodovací proces, skupinový proces v hre (vznik líderstva, konflikty atď.).

### **ŠTVOREC - CVIČENIE**

Účastníci sú v kruhu. Každý z nich drží lano a celá skupina tvorí uzavretý kruh. konce lana sú zviazané. Cvičenie sa vykonáva so zatvorenými očami. Úlohou skupiny je vytvoriť štvorec a neotvoriť oči. Počas cvičenia môžu účastníci medzi sebou komunikovať. Ak sa účastníci domnievajú, že je úloha splnená, naraz otvoria oči a skontrolujú, nakoľko úspešne dosiahli cieľ.

O cvičení sa diskutuje so dôrazom na komunikáciu v skupine a jej vplyv na efektívnu realizáciu úlohy a vznik lídrov. Toto cvičenie ukazuje spôsoby, ako vznikajú lídri v skupine a ako komunikácia funguje v procese dosiahnutia konkrétnych cieľov skupiny.

14

### **ROKOVANIE S PRIMÁTOROM MESTA - ROLEPLAY**

Toto cvičenie zahŕňa roleplay, kde sa vyberú 2 osoby, ktoré hrajú primátora mesta a jeho účtovníka, zatiaľ čo zvyšok skupiny hrá obyvateľov daného mesta - rodičov malých detí, ktoré nemajú miesto na hranie, pretože jediné ihrisko v oblasti je staré a vo veľmi zlom stave. Majú stretnutie s primátorom mesta, aby diskutovali o tejto otázke. Pri rokovaní musia vytvoriť spoločný cieľ a vypracovať stratégiu. Úlohou predstaviteľov orgánov mesta je odmietnuť požiadavky rodičov a vysvetliť im, že v rozpočte nie sú žiadne peniaze na akékoľvek investície v tomto roku.

Diskusia sa orientuje na proces rokovania a na úlohy, ktoré účastníci predstavujú atď.

- prijatie potenciálneho kandidáta do komunity, kde bude požiadaný, aby vykonal niekoľko rozhovorov jeden-na-jedného. Toto vám poskytne zistenie zručností v medziľudských vzťahoch a ako sa cíti kandidát v priamom kontakte s osobnými rozhovormi
- a nakoniec prijatie dobrého rozhodnutia!

### **TRÉNING KOMUNITNÉHO ORGANIZÁTORA/KY**

Tréning komunitných organizátorov/iek je dôležitým prvkom ich rozvoja a rozvoja celého organizátorského tímu, ako aj členov komunitnej skupiny, ktorí s nimi spolupracujú. Osvedčeným postupom v oblasti vedenia tréningov vo všeobecnosti, a najmä v súvislosti s úlohou komunitného organizátora, je "Colbeho cyklus". Colbe je americký teoretik v oblasti vzdelávania dospelých. Vyvinul takzvaný **model učenia sa na skúsenosti**.

Tento model predpokladá, že efektívne učenie sa prebieha prostredníctvom 4 krokov, ktoré súvisia s rôznymi štýlmi vzdelávania dospelých.

1. Skúsenosť - dôležitý a najefektívnejší štýl vzdelávacích tréningov. V tomto bode poskytujeme osobe príležitosť zažiť niečo a vykonávať konkrétnu činnosť.

2. Reflexia - táto fáza sa zameriava na to, čo sa stalo počas skúsenosti, aby človek mohol spätne pochopiť, čo vlastne zažil.

3. Znalosť - pri vytváraní tréningu je potrebné podať teoretické poznatky tak, aby boli postavené na základe skúseností, ktoré človek zažil

4. Prax - toto je odkaz na to, ako sa poznatky a získané skúsenosti môžu využiť v praxi po ukončení tréningu.

## ROZVOJ ORGANIZÁTORA/KY

Ako mentori/ky alebo supervízori/ky by sme sa mali zamerať na rozvoj organizátora/ky. Aby sme to mohli robiť, musíme vedieť, aké sú jeho/jej silné a slabé stránky - každý má oboje.

Pripravili sme tabuľku, ktorá je kompatibilná so zoznamom zručností, ktoré hľadáme v dobrom organizátorovi/ke. Môžete si nad ňu sadnúť s organizátorom/kou, a analyzovať všetky zručnosti, hovoriť o príkladoch a označiť úroveň jeho/jej zručností na stupnici. Na základe toho budete poznať silné a slabé stránky organizátora/ky. Ak má nejakú schopnosť na vysokej úrovni, môžete spoločne premýšľať, ako ju využiť v komunite a ako podporiť iných organizátorov/ky v tejto oblasti. Ak je nejaká zručnosť naopak na nízkej úrovni, môžete premýšľať ako ju posilniť a vytvoriť plán pre zlepšovanie sa a tréning.

ZRUČNOSŤ	1 nízka úroveň	2	3	4	5 vysoká úroveň
Ľahkosť vytvárania kontaktov s ľuďmi					
Tímová práca					
Časový manažment					
Riešenie a manažment konfliktov					
Pochopenie a práca so skupinovú dynamikou					
Skupinová facilitácia					
Verejný prejav					
Práca pod stresom					
Schopnosť motivovať ľudí					
Schopnosť požiadať o pomoc					

<b>ZRUČNOSTI</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Učiteľské zručnosti					
Vzdelávacie schopnosti					
Komunikačné zručnosti					
Dávanie spätnej väzby					
Lídorské zručnosti					
Asertivita					
Riadenie organizačnej zmeny					
Schopnosť motivovať a inšpirovať					
Schopnosť starostlivosti o seba					

Pri používaní tohto prístupu je dôležité aj hodnotenie samotného pokroku. Po dohodnutom čase si môžete sadnúť s organizátorom/kou a rozprávať sa o pokroku, úspechoch a výzvách a zrevidovať svoj plán.

## **HODNOTENIE**

Hodnotenie je proces, ktorého cieľom je posúdiť, či dosahujeme naše ciele. Pri organizovaní je hodnotenie kľúčovým prvkom, ako mať efektívnejšieho jednotlivca aj skupinu. Potrebujeme pomôcť organizátorom/kám zhodnotiť svoju prácu, ale aj pomôcť im zaviesť hodnotenie ako stabilného prvku práce v komunite. Najjednoduchšia forma hodnotenia je posadiť sa a porozprávať sa o tom, čo sa stalo, čo bolo dobré, a čo treba v budúcnosti zlepšiť. Hodnotenie vo väčších skupinách by malo prebiehať na konci každého stretnutia jednoduchou otázkou: aké bolo dané stretnutie a čo by sa malo v budúcnosti zlepšiť. Môžeme použiť aj aktívnejšie cvičenia, ako napríklad pohľadnice s rôznymi obrázkami - po aktivite (stretnutí, udalosti, kampane atď.) požiadame každého člena, aby si vybral pohľadnicu s obrázkom, ktorá najviac odráža jeho pocity, a potom hovoríme o obrázkoch ako o symboloch. Dobrou praxou po stretnutí je dohodnúť si telefonické rozhovory alebo ďalšie stretnutia s účastníkmi, na ktorých sa pýtate, ako sa členovia cítili počas stretnutia a aké sú ich dojmy z témy stretnutia.

## **POSUN NA CESTE K TÍMOVEJ PRÁCI**

### **ROZVOJ TÍMU**

Veľmi dôležitým prvkom práce komunitného organizátora/ky je tím, v ktorom pracuje. Dokonca aj keď zamestnávame jedného organizátora/ku, stojí za to postarať sa o budovanie tímov, ktoré sa navzájom podporujú a poradia si. Tímová práca je dobrou základňou pre vybudovanie koalície s inými organizáciami. Ak zamestnávame viac ako jedného organizátora/ku, potom sa ako mentor/ka alebo supervízor/ka musíme starať o rozvoj každého organizátora/ky, ale aj o rozvoj tímu ako celku. Dôležitým prvkom

sú pravidelné stretnutia a výmena skúseností. Takéto stretnutia umožňujú z väčšej perspektívy sledovať problémy a dynamiku komunitných skupín. Poskytujú motiváciu pre ďalšiu prácu a umožňujú učiť sa z chýb. Nástroje, ktoré môžeme použiť na rozvoj tímu, sú tie isté, ako používame pri práci komunitného organizovania. Mali by sme sa sústrediť na skupinovú dynamiku a spôsoby, ako ju podporovať, a rozširovať svoj tím.

Veľmi praktická a efektívna je teória psychológa Bruce Tuckmana, ktorý prvýkrát prišiel s výrazom “formovanie, búrenie, normovanie a vykonávanie” vo svojom článku 1965 “Vývojová postupnosť v malých skupinách” (Tuckman 1965). Opísal líniu, ktorú väčšina skupín nasleduje na svojej ceste k vysokému výkonu.

## **FORMOVANIE**

V tejto fáze je väčšina členov skupiny pozitívnych a zdvorilých. Niektorí sú úzkostliví, pretože nedokážu úplne pochopiť, čo bude robiť tím. Iní sú jednoducho nadšení z nadchádzajúcej úlohy.

Ak supervízor/ka inicioval vytvorenie tímu, v tomto štádiu zohráva dominantnú úlohu, pretože úlohy a povinnosti v skupine ešte nie sú jasné.

Táto fáza môže trvať nejaký čas, pretože ľudia začínajú spolupracovať a snažia sa navzájom spoznať.

## **BÚRENIE**

Ďalej sa skupina presunie do fázy búrenia, kde ľudia začínajú posúvať hranice nastavené vo fáze formovania. Toto je štádium, v ktorom mnohé skupiny zlyhajú.

Búrenie často začína tam, kde existuje konflikt medzi prirodzenými pracovnými štýlmi členov tímu. Ľudia môžu pracovať rôznymi spôsobmi z rôznych dôvodov, ale ak rozdielne pracovné štýly spôsobujú nepredvídané problémy, môžu ľudí v skupine frustrovať.

Niektorí môžu spochybňovať hodnotu cieľa tímu a môžu sa brániť prijímaniu úloh.

Členovia skupiny, ktorí na úlohách pracujú, môžu zažívať stres, najmä preto, že nemajú podporu zavedených procesov alebo silné vzťahy so svojimi kolegami. Úloha supervízora/ky v tejto fáze je ukázať, že skupina je vo fáze búrenia a vysvetliť, že ide o tvrdý, ale prirodzený a potrebný proces. Jeho úlohou je nájsť najlepšie riešenie, ktoré dá možnosť vytvoreniu silnejšej skupiny.

## **NORMOVANIE**

Postupne sa skupina presúva do štádia normovania. To sa deje, keď si ľudia vyriešia rozdiely medzi sebou, ocenia silné stránky svojich kolegov a rešpektujú autoritu lídrov.

Teraz, keď sa členovia skupiny navzájom lepšie spoznávajú, môžu sa spoločne stretávať a môžu sa navzájom žiadať o pomoc a poskytovať si konštruktívnu spätnú väzbu. Ľudia

si vytvárajú silnejší záväzok voči stanovenému cieľu a začnú vidieť dobrý pokrok smerom k jeho splneniu.

Často dochádza k dlhšiemu prekryvaniu medzi búrením a normovaním, pretože v dôsledku nových úloh sa skupina môže vrátiť späť do správania z fázy búrenia. Úlohou supervízora/ky je vnímať znaky konfliktu a uistiť sa, že sa o konflikte diskutuje a nie je zametávaný pod koberec.

## **VYKONÁVANIE**

Skupina dosiahne štádium vykonávania, keď tvrdá práca vedie (bez trenia) k dosiahnutiu cieľa skupiny. Štruktúry a procesy, ktoré supervízor/ka vytvoril/a, fungujú správne.

V tejto fáze je ľahké byť súčasťou skupiny a ľudia, ktorí sa pripoja alebo odídu, nebudú narušovať jej výkon. Toto je fáza, kedy by supervízor/ka mal/a dávať pokyny a nemal/a by zasahovať do práce členov tímu pri ich plnení.

Skupinová dynamika je takisto dôležitou súčasťou znalostí a skúseností komunitných organizátorov/iek, takže úlohou supervízora/ky je poukázať na tento proces a vytvoriť okolo procesu vhodnú situáciu na učenie sa.

## **ZDROJE:**

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.



#### **IV. ALEXANDER KRASTEV**

# BUDOVANIE ORGANIZÁCIE

## **VYTVORENIE MOTIVÁCIE NA VYBUDOVANIE JEDNOTNEJ A SILNEJ ORGANIZÁCIE**

Potreby občianskej spoločnosti v oblasti budovania kapacít v komunite sú hlavnou motiváciou pre vytváranie organizácií, ktoré bojujú za práva malých marginalizovaných skupín. Proces komunitného organizovania je dynamický, čo znamená, že organizátor/ka musí byť flexibilný/á, kreatívny/a, ochotný/á vytvoriť líderské kapacity. Organizovanie komunity má organizovať, zmobilizovať a vzdelávať ľudí s cieľom tvoriť zmysel pre komunitu. Týmto spôsobom komunita nadobúda moc alebo vplyv na problémy spojené s ich blahobytom. Posilňovanie skupín na miestnej úrovni umožňuje komunite dosiahnuť do určitej miery zodpovednosť vládnych a súkromných organizácií za politiky a programy, ktoré majú priamy vplyv na komunitu.

Vytvorenie silnej a veľkej organizácie má za cieľ rozvíjať civilné kapacity prispôsobené potrebám spoločnosti.

Hlavné výzvy pre komunitného organizátora/ku sú:

- Mobilizovať ľudí s cieľom zaviesť účinné politiky a kvalitné služby pre občanov.
- Zvyšovanie transparentnosti a zodpovednosti vo verejných činnostiach.
- Zlepšenie riadenia verejných zdrojov prostredníctvom účasti komunity na riešení problémov v spoločnosti.

Hlavným cieľom organizácie je podporovať kvalitné budovanie a komunitné organizovanie. Ide o formovanie občianskej kapacity, tvorbu zmyslu pre komunitu a sebadôvery na ovplyvňovanie politik v spoločnosti.

## **VÝZVY KOMUNITNÉHO ORGANIZOVANIA**

Národná asociácia zdrojov učiteľov v Bulharsku

### **1. VYTVORENIE TÍMU**

Vytvorenie organizačných štruktúr bolo výzvou pre komunitu špecialistov, ktorí

pracujú s deťmi a žiakmi so špeciálnymi vzdelávacími potrebami. Spočiatku bolo ťažké v organizácii určovať úlohy a pravidlá.

Komunitné organizovanie je dôležitou stratégiou na všetkých úrovniach, a to aj na národnej, regionálnej a miestnej úrovni. Dôležitým cieľom bolo rozvinúť potenciál ľudí a motivovať ich, aby sa zapojili do riešenia spoločných cieľov. Tento fakt mal osobitný význam pre komunitu, a to tak pre odborníkov, ako aj pre rodičov a ich deti. Úsilie o zjednotenie zahŕňalo prilákanie ďalších ľudí a ich zapájanie do komunity.

Našou hlavnou filozofiou bola myšlienka veľkého humanistu a psychológa Ericha Fromma - život nemá žiadny iný význam ako ten, ktorý človek dáva sebe odhaľujúc svoje schopnosti (Fromm, 2005).

Našou túžbou je dať každému rovnaké príležitosti, čo považujeme za najväčšiu hodnotu humanistickej spoločnosti. Túžba umožniť ľuďom nájsť si miesto v živote nás priviedla k vytvoreniu tejto národnej organizácie.

Od dávnych čias si ľudia vytvárali skupiny, žili a pracovali v nich a prostredníctvom nich. Vytváraním rôznych skupín, spájili svoje úsilie, myšlienky a silu na dosiahnutie takého alebo onakého cieľa. Skupina môže byť veľmi produktívna, ale aj celkom neefektívna, konzervatívna alebo chaotická. To závisí od jej organizácie. Počas celej ľudskej histórie je tento fakt zrejмый - ľudia dosiahli najväčší úspech v spoločných akciách, keď vytvorili produktívne a efektívne skupinové komunity.

Fromm nás naučil, že komunitný organizátor/ka musí byť efektívnym komunikátorom/kou. Na to, aby zhromaždil jednotlivcov okolo kontroverzných otázok, ktoré ovplyvňujú našu komunitu, bolo nevyhnutné, aby si ľudia uvedomili pravdu o problémoch, ako aj o ich dlhodobom a krátkodobom vplyve na ich životy. Je to jedna z veľkých výziev v procese komunitného organizovania. Dôležitým prvkom organizačného procesu bolo vytvorenie jadra skupiny.

## **URČOVANIE ROLÍ A PRAVIDIEL V ORGANIZÁCI**

Nižšie sú uvedené niektoré kľúčové vlastnosti a hodnoty nášho tímu:

- súčinnosť
- spolupráca
- celok je viac ako suma jeho jednotlivých častí
- spoločný účel

Aby sme dosiahli spoločný cieľ a spolupracovali v neustálej vzájomnej závislosti, ľudia musia byť myšlienke zaviazaní. Ak chcete vybudovať silnú organizáciu, potrebujete tím, kde:

- existuje spoločný cieľ alebo spoločné ciele, za ktoré je každý člen tímu zodpovedný
- každý chápe celkový cieľ a cíti sa ním byť viazaný

Predpokladáme, že tím nie je niečo už existujúce, alebo niečo, čo vzniklo náhle. Predpoklad, že určitá skupina spolupracujúcich ľudí sa stane tímom, je nesprávny. V skutočnosti sa skupina ľudí stáva tímom nielen vtedy, keď prijme spoločný cieľ, ale aj vtedy, keď si ľudia budujú dobré vzťahy medzi sebou. Preto sa zameriavame na dva dôležité prvky týkajúce sa tímu a tímovej práce - životný cyklus a úlohy tímu.

## **ŽIVOTNÝ CYKLUS TÍMU**

Jednou z kľúčových črt tímu je efektívnosť. Jeho ďalším hlavným rysom je členská súdržnosť. Tím je najproduktívnejší, keď je najväčšia súdržnosť členov, a keď účinok činnosti tímu je najvyšší.

### **Súdržnosť**

Predpokladáme, že tím je živý organizmus. A ako každý živý organizmus, tím prechádza aj rôznymi fázami vývoja.

22

### **Narodenie**

Počas prvých mesiacov života našej organizácie bola súdržnosť členov a zodpovedajúca účinnosť nízka. Členovia tímu ešte neboli navzájom viazaní, neboli do tímu zapojení, mali len nejasné predstavy o tom, čo by tím mal robiť a akú úlohu by mohli mať v celom procese. To bolo detstvo tímu.

### **Dospelosť**

Obdobie vývoja tímu, v ktorom je naša výkonnosť najvyššia a členovia tímu sú najefektívnejší. Realizujú svoje spoločné ciele a úlohy a identifikujú sa s nimi. Toto je čas, keď tím dosahuje svoje najlepšie výsledky.

### **Starnutie / Stagnácia**

Toto je špeciálne obdobie vývoja tímu. Môže byť stále dosť účinné, ale niečo zaostáva v komunikácii a súdržnosti jednotlivých členov. Ľudia prestanú rozprávať alebo počúvať, pretože už o sebe vedia veľa, vedia, čo môžu od seba očakávať. Začnú sa nudiť.

### **Role v tíme**

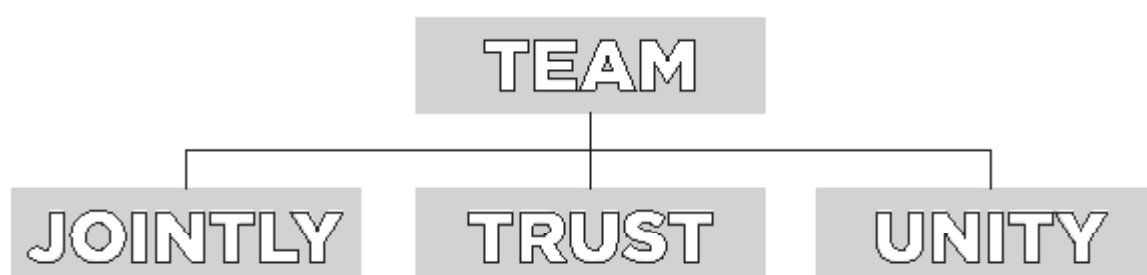
Aby bola organizácia silná a udržateľná, musí mať dobre rozdelené úlohy. Existuje veľa štúdií a taxonomií rôznych rolí. Sú to:

- role súvisiace s úlohami (iniciatíva, hľadanie informácií, informovanie, koordinácia,

agregácia).

- role budovania skupín a udržiavania (presadzovanie, stanovovanie noriem, sledovanie myšlienok, vyjadrovanie pocitov).
- role súvisiace s úlohami a rozvojom naraz (hodnotenie, diagnostika, konsenzus, mediácia).

## VÍZIE PRE BUDOVANIE TÍMU A TÍMOVÚ PRÁCU SKILLS



23

Dôvera ako faktor efektívneho fungovania každého tímu súvisí s niekoľkými zložkami života skupiny a aktivity spolupráce.

Jednota alebo “spájkovanie” ako proces objavenia sa a rozvoja zmyslu o nás, ktorý zatieňuje motívy a rozdiely jednotlivcov. Členovia tímu sú navzájom zjednotení, pretože dosahujú spoločný cieľ.

**ROZVOJ ČLENSTVA** - pretože si myslíme, že organizácie založené na členstve sú účinné.

- Jadro skupiny zapája a motivuje ostatných členov našej organizácie.
- Atraktivnosť členstva. Čím je tím atraktívnejší, tým je súdržnejší, preto je členstvo veľmi žiaduce, a tým je prijatie skupinových noriem úplnejšie a bezpodmienečné.
- Dosiahli sme podobnosť hodnôt a postojov jednotlivcov;
- Máme jasne formulované ciele a úlohy;
- Máme spoločný cieľ;
- Úspešnosť pri dosahovaní cieľov tímu a relatívneho postavenia tímu je nad ostatnými;
- Sú dostupné dostatočné zdroje pre tím;
- Podporujeme organizačné prostredia (tj najmä kultúra, ktorá stimuluje preklopenie dôvery a tímovú formu hodnotenia);

- Sú dostupné relevantné zručností;
- Úlohy sú jasné
- Prítomnosť spoločného cieľového tímu, ktorý sa neznižuje na ciele jednotlivcov.

### **AKÉ SÚ BENEFITY PRÁCE V TÍME?**

- Zlepšenie morálky a motivácie;
- Zvýšená efektívnosť práce;
- Zlepšenie spokojnosti s prácou;
- Je oveľa jednoduchšie prekonať problémy pri spoločnej práci.

### **ČO ROBÍ TÍM VÍTAZNÝM?**

- Funkčné role: priradenie úloh;
- Kolektívne role: úloha, ktorú máme, aby sme boli prínosom a v interakcii so zvyškom tímu, jednotlivé črty každého tímu.

### **ČO ROBÍ TÍM VÍTAZNÝM?**

1. Tím by mal vedieť, čo robí, a mal by dospieť k dohode o svojich cieľoch;
2. Jednotlivým členom tímu musí byť zaručené právo slobodne vyjadrovať svoje názory, možnosť povedať, keď nesúhlasia alebo nerozumejú;
3. Jednotliví členovia tímu by mali prispievať rôznymi zručnosťami; ak niekto má zručnosť, ktorú potrebujete, úspech je zabezpečený;
4. Musí existovať pocit spolupatričnosti k tímu, ktorý vytvára vzájomnú dôveru a podporu medzi jeho členmi;
5. Proces práce tímu musí byť transparentný, aby každý mohol pochopiť postupy a pravidlá;
6. Pravidelne si zoberte čas na preskúmanie "zdravia" tímu, aby ste sa rozhládli a opýtal sa sami seba: "Ako sa nám vodí?"

FELÉPÍTÉS

INSTITUTE

forradalom folyosó:



belső tér



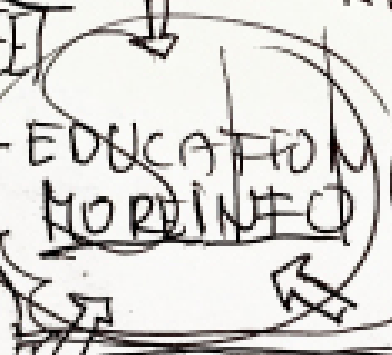
KAZA



POWER RISE DO YOU WANT?

STREET

Show



WHEN? LELKESÍTÉS  
 HATÁS  
 LOKÁLIS MIÉRT TÁMOGATJUK

NEKEM MIÉRT FONTOS

MINDENKINEK MIÉRT FONTOS

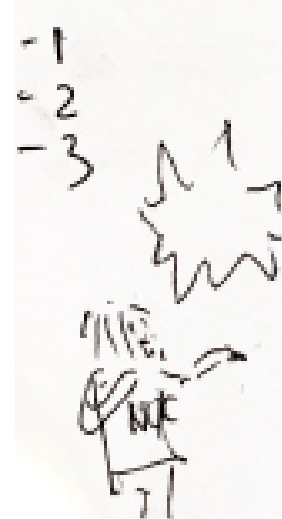
Tisztelet és TÁMOGATJUK IS TÁMOGATJUK



Show

RUTINGOS SZERVEZŐ ERKÉNYSZÓ

TAKE A PICTURE



POWER

## **V. MÓNKA BÁLINT**

s príspevkom od Boglárky Mittich

# ROZVOJ LÍDERSTVA

Hlavným cieľom práce komunitného organizátora/ky je budovať silné a udržateľné organizácie. Kľúčovým prvkom je nájsť ľudí, ktorí sú schopní viesť činnosť týchto organizácií. Tento spôsob organizovania je umením pomáhať jednotlivcom stať sa lídrami a prevziať zodpovednosť za svoje organizácie a cítiť vlastníctvo nad svojimi cieľmi a činmi.

26

## **1. ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA A LÍDERSTVO**

V časti vyššie (v texte Alexandra Krasteva) sme videli niekoľko dôležitých prvkov o tom, ako môže byť vybudovaný úspešný tím, a ako pomáha udržať ľudí motivovaných. V teórii a praxi rozvoja organizácie sú role člena tímu, jeho úlohy, zručnosti, ktoré požadujeme, a nástroje, ktoré nám pomáhajú pri práci. Sú úzko spojené s organizačnou štruktúrou, osobnými vzťahmi, pracovnými metódami a predpismi a politikami v rámci organizácie. Dôležitá úloha organizátora/ky je uľahčiť členom aktívne pracovať na týchto prvkoch a pomáhať jednotlivcom (lídrom) nájsť si svoju pozíciu.

### **KRITÉRIÁ ÚSPECHU OPTIMÁLNEJ ORGANIZÁCIE**

Pri budovaní organizácie sa musíte postarať o budovanie osobných vzťahov, neformálnu sieť jednotlivcov, ktorí vytvárajú komunitu a formálny systém, ktorý nazývame organizáciou, s úlohami, nariadeniami atď. V prvej fáze komunitného organizovania sme sa rozprávali s desiatkami alebo stovkami ľudí a zistili sme, že niektorí z nich majú záujem spolupracovať. Začíname tým, že rozvíjame skupinu, a prostredníctvom množstva rozhovorov nájdeme rôznych ľudí s rôznymi zázemím a zručnosťami. Budeme musieť spoločne rozvíjať svoje role a úlohy. Keď už je skupina a organizácia zriadená, dokážeme analyzovať naše kapacity, silné a slabé stránky, a budeme schopní prijímať členov a nájsť partnerov podľa potrieb organizácie. Aké sú kľúčové oblasti vedomostí alebo zručností, ktoré nás posilnia? Kto sú typy ľudí, ktoré hľadáme? V tejto dobe netvoríme len skupinu, ale vytvárame spoločnú identitu, s ktorou sa budú môcť identifikovať noví členovia, teda s hodnotou, ktorú zdieľame. To zahŕňa spoločnú víziu pre budúcnosť, poslanie so súborom cieľov, ktoré chceme dosiahnuť, prípadne názov, logo a dokonca motto, ktoré môžeme použiť pri komunikácii o našej organizácii a jej histórii. Je tiež dôležité

mať jasný komunikačný systém, ktorý udržiava ľudí prepojených, ktorý robí rozhodnutia a pracovné postupy transparentnými pre všetkých členov. V demokratickej organizácii má každý pocit prepojenosti.

Prostredníctvom systému a metód fungovania vyvíjame aj systém, v ktorom sú definované role a úlohy. V ideálnej organizácii existuje základný tím, ktorý preberá zodpovednosť za fungovanie spoločného pracovného procesu. Členovia sú pridelení do pracovných skupín, kde vykonávajú špecifické úlohy.

Toto pomáha udržať stav. Ak chcete stanoviť nové ciele a vytvoriť aktivity - zvyčajne vo forme projektových kampaní - v jednom bode budete musieť vykonať podrobnú analýzu vašej práce a kapacít, urobiť analýzu moci, kde stojíme a čím disponujeme; a napokon stratégiu pre krátkodobé a dlhodobé aktivity. To všetko definuje, ako chcete pracovať. Každý proces je kontrolovaný v zmysle delegovania úloh s termínmi a podporou ich dokončenia. A musí existovať systém hodnotenia v každom pracovnom procese a po každej veľkej kampani alebo v určitých pravidelných časových obdobiach.

Akonáhle sa vytvoria tieto formálne systémy organizačnej práce a máme jasný obraz o tom, koho potrebujeme, je ľahšie pre ľudí si nájsť svoje miesto, od prevzatia malých úloh v pracovnej skupine až po dohľad nad celým procesom a prevzatie zodpovednosti lídra.

Na druhej strane nesmieme zabudnúť na osobnú stránku vývoja členov: na začiatku sa nachádza osobný záujem o vstup do tímu. Neskôr musia byť pre členov dôležité dlhodobé ciele a poslanie, ale je tu aj iná vec, ktorá ich musí motivovať: musia sa cítiť rešpektovaní. Musia dostať spätnú väzbu o svojej práci a tiež byť súčasťou oslávenia toho, keď sú schopní čeliť výzvam a uspieť ako jednotlivci, aj ako skupina. Ako organizátori / ky, musíme s nimi hovoriť a neustále vedieť, čo ich motivuje, aké sú ich potreby a akú pomoc potrebujú.

## **VYTVORENIE SYSTÉMU PRE ROZVOJ LÍDERSTVA VO VAŠEJ ORGANIZÁCI**

Každá organizácia potrebuje systém tréningu lídrov. Môže to byť v rámci organizácie (navrhnuté organizátormi, vedením) alebo v spolupráci s inými organizáciami a odborníkmi.

Existujú určité (technické) body, ktoré by každá komunitná organizácia mala pokryť na svojich tréningoch pre členov a potenciálnych lídrov:

- Informácie o hlavných témach, na ktorých organizácia pracuje, o histórii a poslaní skupiny, poukazujúc na to, čo bolo urobené predtým.
- Organizovanie skupinových stretnutí, moderovanie, pravidlá a praktické nástroje v rámci skupinovej práce.
- Organizovanie našej práce a práce členov skupiny.
- Komunikácia v rámci organizácie.
- Komunikácia s verejnosťou, práca s médiami.

- Rozhovory s médiami, prezentovanie našich príbehov.
- Plánovanie akcií a kampaní.
- Organizovanie verejných stretnutí a stretnutia s rozhodovacími orgánmi.
- Finančné plánovanie, fundraising.
- Rozvíjanie problémov, analýzu mocenských vzťahov.

## **2. BUDOVANIE OSOBNÝCH VZŤAHOV, LÍDERSTVO**

Rozprávanie sa s ľuďmi a budovanie vzťahov je základným pracovným nástrojom komunitného organizátora/ky. Keď robíte rozhovory jeden-s-jedným, hľadáte problémy a emócie, ktoré môžu spájať ľudí. Hľadáte motiváciu ľudí, ktorí chcú niečo zmeniť. Aby ste ich zapojili do práce vašej iniciatívy, musíte budovať dôveru. Ľudia musia mať pocit, že tí, s ktorými sa rozhodnú spolupracovať - zvyčajne na dobrovoľnom základe a vo svojom voľnom čase - majú dobrú motiváciu a spoločnú dobrú vôľu. Musia dôverovať organizátorom/kám a ostatným členom, najmä keď si pri komunikácii a spoločnej práci budú vymieňať veľa informácií a niektoré z nich môžu byť dokonca veľmi osobné.

Činy sú často založené na emóciách. Väčšina ľudí, ktorí sa zapájajú do komunitného organizovania, je znepokojená tým, ako osoby pri moci ovplyvňujú ich život v dobrom aj zlom zmysle. Vidia verejné problémy, ktoré majú priamy vplyv na ich každodenný život, a majú skúsenosti, že tieto problémy nie sú riešené. Politickí lídri alebo podniky nemajú záujem o zmenu situácie a ani nechcú diskutovať o tom, ako by sa dali problémy vyriešiť. Ľudia sú teda nedôverčiví, pretože opakovane zistili, že ich nepočúť a nemôžu ovplyvniť rozhodnutia prijaté v ich škole, na pracovisku, v nemocnici, v komunite alebo v krajine. Často sú frustrovaní a nahnevaní.

Na týchto emóciách môžete stavať. Počas rozhovoru s ľuďmi sa musíte uistiť, že ponúkate vzťah naozajstným počúvaním, inšpirovaním ľudí vo vašej organizácii, aby počúvali tiež. Ukazujete spôsob, ako sa tieto emócie môžu premeniť na vzájomné a strategické akcie. Ľudia musia najskôr spolupracovať so svojimi rovesníkmi, s členmi organizácie, do ktorej sa pripájajú. To je základná hodnota, ktorú musí každý člen/ka získať. Keď sa to stane, členovia začnú pri plnení svojich úloh preberať aj zodpovednosť. Keď hľadáte potencionálnych lídrov/ky, hľadáte ľudí, ktorí nielenže dokážu spoľahlivo vystupovať, ale sú tiež ochotní naučiť sa delegovať úlohy ostatným, motivovať ich a udržiavať kontrolu nad procesmi ich práce. Musia sa cítiť vlastníkami aktivít, ktoré spoločne plánujú a vytvárajú, ako aj prevzatím zodpovednosti.

Je tiež dôležité, aby lídri/ky boli schopní motivovať ostatných, primäť ľudí, aby ich nasledovali. Aby ich ľudia nasledovali, musia budovať vzťahy, vzájomnú dôveru a rešpekt voči ostatným, s každým členom/kou a zamestnancom/kyňou.

## HĽADANIE SPRÁVNÝCH ĽUDÍ

na každú pozíciu a úlohu - osobné zručnosti a rozvoj.

### KTO JE KOMUNITNÝ LÍDER/KA?

Komunitní lídri/ky sú ľudia, ktorí majú motiváciu zlepšovať svoj vlastný život a tiež zlepšovať situáciu vo svojej komunite. Vedia, že môžu prispieť svojimi vedomosťami, energiou alebo činnosťou, a prevziať zodpovednosť. Ako už bolo uvedené vyššie, ľudia musia byť znepokojení problémami a hnevať sa kvôli nedostatku riešení alebo nedostatku moci, ktorú majú, aby ich vyriešili. Musia byť schopní vyjadriť tieto obavy a emócie aj na verejnosti, aby našli ľudí, ktorých trápia rovnaké problémy, a ktorí sa k nim pridajú.

V komunitnom organizovaní nie je líderstvo priamo spojené s oficiálnymi titulmi a pozíciami. Je dôležitejšie pracovať v skupine, prevziať zodpovednosť a mať ďalších, ktorí sa k vám pridávajú. Lídri/ky nemusia vedieť všetko, ale musia byť otvorení, aby sa postupne učili, či už z chýb alebo z úspechu. Práca v komunite poskytuje príležitosť vyskúšať nové veci a učiť sa spolu s ostatnými. Sociálna pozícia človeka profituje z podpory druhých, čo je samo o sebe kapitálom.

V skupinách a hnutiach, ktoré vytvárajú rozsiahle základne, potrebujeme veľa lídrov/iek s rôznymi zručnosťami, svetonázormi, skúsenosťami a poznatkami. A všetci lídri/ky potrebujú podporu a aktívnu prácu iných členov vo svojej organizácii.

### JÓZSEF CSONKA

József Csonka je lídrom skupiny Hnutie práce za budúcnosť. Bol jedným z hovorcov skupiny. Organizácia bola založená v roku 2012. Ide o skupinu pracovníkov v systéme verejných prác v Maďarsku. Majú prácu organizovanú štátom namiesto sociálnych výhod, dostávajú veľmi nízke mzdy a majú zlé pracovné podmienky, zatiaľ čo nemajú čas hľadať si lepšie zamestnanie alebo venovať sa odbornej príprave.

Józsi bol jedným z piatich ľudí, ktorí sa v prvom mesiaci pripojili k skupine a majú úlohy pri nábore nových členov, organizovaní stretnutí a kampaní. V tom čase pracoval ako verejný pracovník a zostal na rovnakej pozícii až do roku 2016.

József je lídrom s víziou, ktorý je schopný zenergizovať a zmobilizovať ľudí tým, že hovorí o nespravodlivosti a zlom zaobchádzaní s pracovníkmi v systéme verejnej práce.



## POSTOJE A TYPY LÍDERSTVA

Sú určité kvality, ktoré zdieľajú mnohí komunitní lídri/ky. Tieto zručnosti/vlastnosti pomáhajú ľuďom stať sa dobrými lídrami/kami a je možné sa v týchto zručnostiach natréňovať.

Lídri/ky musia preukázať integritu, ľudia by im mali veriť a byť si istí, že robia veci pre dobro ich komunity a všetkých svojich členov. Lídri/ky musia mať odvahu urobiť odvážne kroky, aby ukázali cestu ostatným. Musia sa zaviazať, preukázať vytrvalosť, keď preberajú úlohy a plánujú kampane. Musia byť pripravení pracovať a pokračovať v práci, kým nedosiahnu spoločný cieľ. Spôsob, ako vyriešiť problém, môže trvať dlho, a členovia budú pokračovať v práci len vtedy, ak ich lídri/ky budú pokračovať. Práca v komunite je práca s ľuďmi. Lídri sa o nich musia starať a musia byť plne otvorení spolupráci pri budovaní demokratických organizácií. Musia byť otvorení, aby mohli prijať návrhy a diskutovať o rôznych riešeniach problému s cieľom nájsť to najlepšie riešenie. Môže to vyžadovať aj flexibilitu. A práca na kampaniach s rôznymi taktikami bude potrebovať kreativitu. Najlepšie je, ak v organizácii existujú kreatívni lídri/ky aj členovia/ky.

30

Líderstvo v každej organizácii potrebuje ľudí s rôznymi postojmi a schopnosťami. V ideálnom prostredí tieto typy vodcov dopĺňajú svoje talenty a to robí organizáciu silnou.

Víziársky líder/ka vidí širší obraz, je kreatívny/a a môže ukázať cestu k cieľu. Vzbudzuje nádej a dôvod konať tak, aby ho/ju ľudia nasledovali. Priťahuje nových členov a mobilizuje ľudí, aby konali. Nemusí sa však zaujímať o malé detaily práce a niekedy dokonca konfrontuje realitu niektorých cieľov.

Strategický líder/ka je dobrý/á v hľadaní a mapovaní mocenských vzťahov, motivácie ľudí, hľadaní taktiky, ktorá môže byť použitá v kampani a môžu nás viesť k víťazstvu.

Procesný líder/ka má zmysel pre podrobnosti v pracovnom procese; riadi tím, rozdeľuje prácu na malé úlohy a riadi termíny.

Etickými lídrami/kami môžu byť tí, ktorí robia stopu pred skupinou (a strategickými alebo víziárskymi lídrami), keď skupina opúšťa plánovanú cestu, keď sú konfrontovaní vlastným hodnotám.

Mal by existovať ale aj integračný líder/ka, niekto, kto sa stará o blaho členov a celej skupiny. Takí organizujú podujatia, ktoré pomáhajú budovať súdržnosť a rozpoznávajú napätie medzi ľuďmi a pomáhajú im vyriešiť ich. Nezabudnú priniesť tortu na vaše narodeniny, organizujú voľnočasové aktivity a oslavujú všetky dôležité udalosti organizácie.

**ZDROJE:**

**The Community Tool Box, Center for Community Health and Development, University of Kansas** - <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/leadership/leadership-functions/become-community-leader/main>

Elizabeth Clemants: Taylor Yess, 2014. At: **Planning Change** - <http://www.elizabethclemants.com/leadership-5-ways/>

Shel Trapp: **Basics of Organizing 1985** (<http://tenant.net/Organize/orgbas.html#I11>)

→ SZERENCSETLEN HELYI EMBER ←

LIVEL  
DOW  
TO  
DOW R

X



ODA  
MENNİ  
ÉS  
PÉLDÉLTETEM

FIGYELNEK  
A FA'NKOK

MINT  
EGY  
SIKER  
TÖRTÉNETET  
NESELTÜK EL  
MESEMELLENY

IDEG!

A LEGREMISSZÓB B  
MADARJESZ  
VERSENYE

NE CSINALJUK  
MEG  
HELYETTÜNK

ÖRKÖDÉS  
A

GERILLA  
PROFESSIONAL

MINDIG IDŐ  
VONALAT  
RÁZZOLÓK

EGY  
SZEMÉT  
TELEPET  
PROBÁLT  
FELSZÁNTANI

NEKÜNK  
AZ IS FELADATUNK



## VI. MILAN KAJO ZBOŘIL

# PREČO

# PRACUJEME

# SPOLOČNE?

## POLITICKÝ VÝVOJ ČLENSTVA A LÍDROV/KY

33

Organizátori/ky identifikujú, získavajú a rozvíjajú líderstvo; budujú komunitu okolo líderstva; a budujú moc z komunity. Organizátori/ky spájajú ľudí a vyzývajú ich, aby konali v mene spoločných hodnôt a záujmov. Rozvíjajú vzťahy, motivujú účasť, stavajú stratégie kampane a prijímajú opatrenia, ktoré umožňujú ľuďom získať nové cenenie si svojich hodnôt, zdrojov, ku ktorým majú prístup, ich záujmy a nové možnosti využívať svoje zdroje v záujme ich záujmov.

...ale pre čo?

Popri položení základov pre aktívnu a silnú komunitu, v ktorej ľudia pracujú spoločne na riešení svojich problémov, je ďalšou úlohou organizátora/ky predstaviť si, ako môže komunita obrátiť zdroje, ktoré má, na potrebnú moc, aby získala to, čo chce v dlhodobom horizonte. Komunitné organizácie, komunitní lídri/ky a komunitní organizátori/ky by mali zabezpečiť, aby občania boli stále schopní prijímať politické opatrenia. Nevyžaduje si to členstvo v politickej strane alebo činnosť v prospech konkrétnej politickej strany, ale byť schopný vyjadrovať záujmy, názory a vízie občanov.

Vlády (na všetkých úrovniach) a politici/čky súťažia medzi sebou o najlepšie spôsoby riešenia sociálnych problémov. Zároveň však súťažia o vplyv a moc. Komunitné/občianske skupiny bez moci nie sú schopné zorganizovať komunitu, nieto zdôrazniť svoju víziu a myšlienky pri riešení sociálnych problémov.

Ideológie a špecifické svetonázory majú osobitný význam pre vlády, politikov, strany a tieto majú prostriedky a kanály, ktoré ju prezentujú občanom. V prípade, že tieto vízie nezabezpečujú sociálnu spravodlivosť, občianske skupiny by mali priniesť svoje vlastné hodnoty, ciele a vízie. Vízie, ktoré inšpirujú a odôvodňujú opatrenia smerom k sociálnej spravodlivosti. Sú základnými prvkami budovania inkluzívnych spoločností.

Politické myslenie a politické vízie sú ovplyvňované politickými ideológiami, ako je napríklad liberalizmus, konzervativizmus a v posledných rokoch rastúci nacionalizmus a fašizmus v strednej Európe. Občianske skupiny by mali vyvíjať a prezentovať "de-ideologizovanú" víziu, keďže v súčasnosti mnohé strany zdôrazňujú svoje ideologické vízie viac ako pragmatický prístup k sociálnym a ekonomickým výzvam. Ideológie sú pre politické strany veľmi dôležité, pričom politici a ich voliči sa identifikujú s určitými svetonázami a politickými pozíciami.

Aby boli občianske skupiny efektívne, musia ich členovia dodržiavať spoločnú víziu a dodržiavať pravidlá demokratickej skupiny. Takéto občianske skupiny by mali byť otvorené, transparentné a inkluzívne, dovoľujúce rozdielne názory. Členovia občianskych skupín by sa mali dohodnúť na cieľoch a víziách skupiny, berúc na seba aktívnu úlohu a iniciatívu k ich realizácii. Občianske skupiny, ktoré nie sú schopné fungovať podľa týchto pravidiel pravdepodobne nebudú úspešné ako silné a rastúce organizácie. Je to náročná úloha pre občianske skupiny, aby sa usilovali o vyváženie rôznych potrieb a záujmov komunity, ako aj jednotlivých členov občianskej skupiny.

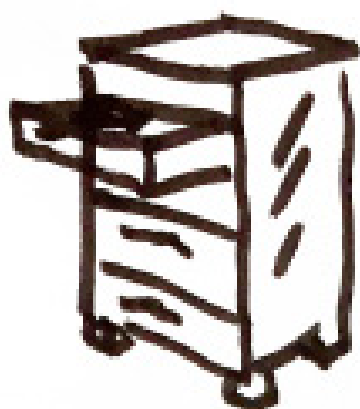
Občianske skupiny by mali informovať verejnosť o tom, za čím skupina stojí, a presvedčiť ľudí, aby podporovali ich skupinu. Občianske skupiny, ktoré nie sú schopné efektívne komunikovať svoje vízie a plány ďalším zložkám, nebudú úspešné pri budovaní širokého členstva a silného líderstva. V najjednoduchšej forme je poslanstvo občianskej skupiny vyjadrením toho, prečo by mal niekto podporovať skupinové úsilie alebo sa stať členom skupiny.

Test dobrého poslanstva prichádza vtedy, keď člen/ka skupiny vie krátko a presne odpovedať na otázku "prečo by som mal/a podporiť vašu skupinu alebo kampaň?" Odpoveď člena/ky na túto otázku by mala byť poslanstvom občianskej skupiny. Takéto poslanstvá by mali byť podporené stratégiou, ako občianska skupina dosiahne to, za čím si stojí, alebo ako zabráni tomu, proti čomu bojuje.

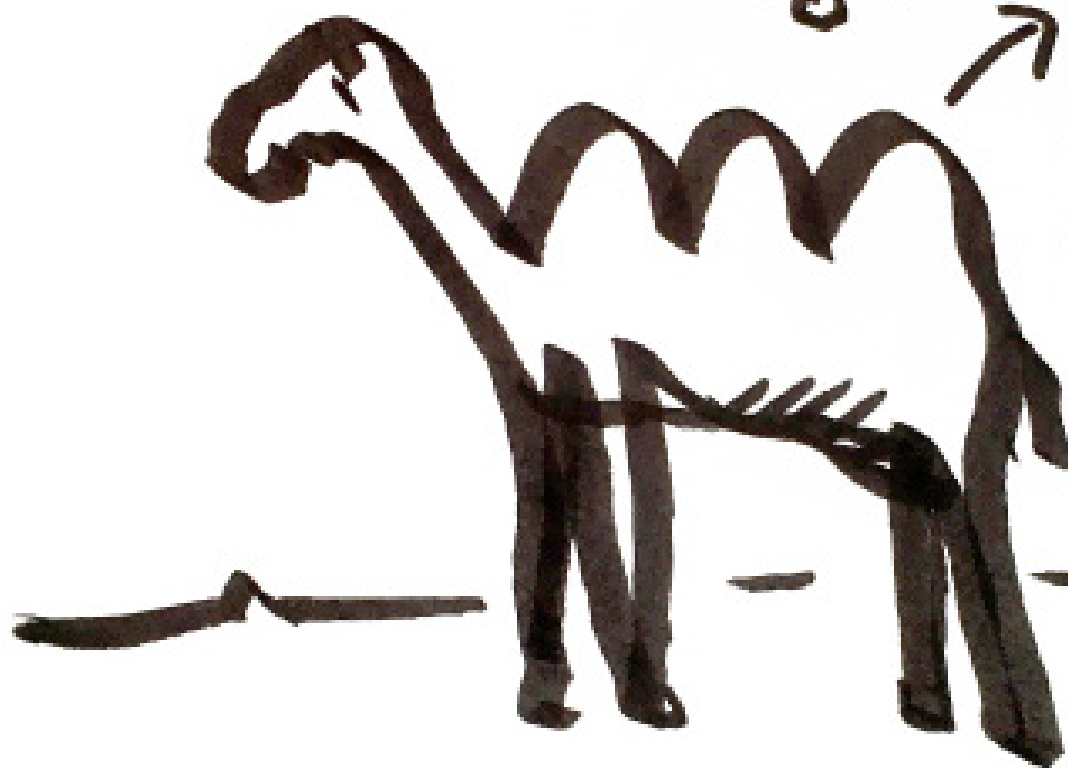
Vízia občianskej skupiny by mala byť:

- Formulovaná v predstihu a zaužívaná v každom členovi občianskej skupiny - vízia nemôže byť vytvorená spontánne a musí byť rozvinutá a odsúhlasená členmi skupiny
- Stručná - Dobrá vízia môže byť formulovaná v jednej alebo dvoch vetách
- Ľahko pochopiteľná - slová, ktoré sa používajú, by mali byť zrozumiteľné pre ľudí v komunite
- Pravdivá - ľudia nebudú podporovať skupinu, ktorá nehovorí pravdu.
- Pozitívna - Mala by dávať ľuďom nádej, že spolupráca s občianskymi skupinami zlepší ich život.

# 8-9 ÖNKÉNTES JOGÁSZ



évi 140-150  
óra



→ Kiseb-  
belkiki  
szolgálatok

→ közös @  
megoldás  
→ képviselet

# KAMPÁNY

**VII.**  
**BÁLINT MÓNICA - GICZEY PÉTER**

# POLITIKA V KOMUNITNOM ORGANIZOVANÍ

36

## **TEÓRIA**

Prečo je politické organizovanie dôležité pre komunitného organizátora? Odpoveď je jednoduchá: ak chcete dosiahnuť sociálnu zmenu, musíte niekedy ovplyvniť politiku, politikov a ľudí, aby uplatňovali svoje politické práva, napr. zúčastňovať sa na voľbách a podporovať tie politické sily, ktoré chcú spoločenskú zmenu, a ktoré bojujú za ľudské a sociálne práva. Takže naše ciele súhlasia. Všeobecne povedané, všetky aktivity, ktoré súvisia s volebnými procesmi, od mobilizácie voličov až po formovanie politických organizácií, patria do politickej organizácie. Politické organizovanie nie je stranickou aktivitou, nehovorí o tom, ktorú stranu alebo kandidáta musíme voľiť. Ale samozrejme, vychádza zo základných hodnôt ako sociálna spravodlivosť, rovnoprávnosť a demokracia, často sa považuje za aktivitu orientovanú ľavicovo. A skutočne, zvyšuje kvalitu demokracie a účinky na kvalitu života - to je zmyslom.

Komunitné organizovanie sa v zásade zameriava na rozhodovacie orgány, ale je orientované na problém a pravidlá.

Prostredníctvom politického organizovania, môžu voľby, komunálne alebo národné, pomôcť komunitným skupinám dosiahnuť svoje ciele, zaradiť ich otázky do programu, prijať nových dobrovoľníkov a členov, posilniť súdržnosť skupín a rozvíjať líderstvo.

Politické organizovanie je dôležité pre nás, žijúcich v strednej a východnej Európe, pretože pred prechodom v rokoch 1989-1990 bola obmedzená možnosť zúčastňovať sa na verejnom živote kvôli nedostatku demokratického systému. Preto tieto krajiny trpia nedostatkom demokracie, nízkou úrovňou dôvery v demokratické inštitúcie a nízkou občianskou participáciou. Ľudia vo veľkej miere zdieľajú názor, že nemajú šancu ovplyvňovať rozhodnutia. Navyše existuje nízka informovanosť o právach občanov.

Populistická stranická politika (ľavice aj pravice) sa snaží vyhnúť skutočným otázkam a diskusiám o politikách na verejnosti. Problémy, ktoré potrebujú vysokú sociálnu zodpovednosť volených úradníkov - napríklad zdravotná starostlivosť, systém sociálnej

starostlivosti, sociálne začlenenie - často v ich programoch chýbajú. Komunitné organizácie a iné občianske organizácie musia na túto skutočnosť poukázať a pracovať na tom, aby sa tieto témy dostali späť do verejného diskurzu, definovaním jasných problémov, ktoré je potrebné vyriešiť a požadovaním zmien.<sup>1</sup>

## **PRAX**

Politické organizovanie je zamerané na mobilizáciu voličov. Existujú niektoré kľúčové nástroje takéhoto organizovania:

### **1. AGITÁCIA - KLOPANIE NA DVERE**

Zoznámte sa s ľuďmi osobne a povedzte im, prečo podporujete danú otázku a prečo má veľký vplyv. Trvá to čas a toľko dobrovoľníkov, koľko môžete zohnať. Napriek tomu je to najefektívnejší nástroj!

37

### **2. TELEFONICKÉ OBVOLÁVANIE**

Výhodou tohto nástroja je, že môžete zasiahnuť veľa ľudí v relatívne krátkom čase, ale náklady a reakcie sú neisté.

### **3. POSIELANIE SMS A E-MAILOV**

Tento nástroj je dobrý na oslovenie veľkého množstva ľudí, ale potrebujete na to dobrú databázu. SMS je rýchly nástroj na zachytenie pozornosti, e-maily poskytujú širšie informácie o vašich cieľoch a sú dobré na oslovenie nového člena skupiny a dobrovoľníkov.

### **4. SOCIÁLNE MÉDIÁ**

Užitočný nástroj, pretože keď vaša celá sociálna sieť žije on-line, organizátori/ky môžu dať pomocou sociálnych médií tému do centra pozornosti a môžu hovoriť o problémoch, na ktorých im záleží.

Ale jedna vec je jasná: vzťahy sú naďalej veľmi dôležité, silný osobný vzťah je najdôležitejším nástrojom v politickom organizovaní.

### **5. VYUŽÍVANIE MASMÉDIÍ**

Definovanie tém v médiách, a tým stanovenie agendy volebného obdobia je dobrou

---

<sup>1</sup> Dobrým príkladom toho, ako zaradiť otázky do programu, je Generálne zhromaždenie občanov UK, 2015, pozri: [http://www.citizensuk.org/citizens\\_uk\\_general\\_election\\_accountability\\_assembly](http://www.citizensuk.org/citizens_uk_general_election_accountability_assembly)

výzvou pre akúkoľvek advokačnú skupinu alebo miestnu komunitu. Potrebujeme si budovať dobré vzťahy s médiami a vytvárať udalosti, v ktorých môžeme vyjadriť svoje názory a požiadavky novinárom tak, aby sa objavili v médiách. Akcie, tlačové konferencie, rozhovory poskytnuté v tomto období môžu pomôcť vytvoriť situáciu, kedy politici musia premýšľať o agende, ktorú tvoríme. A čo je najdôležitejšie, informujú verejnosť.

## **6. ORGANIZOVANIE VEREJNÝCH FÓR**

Verejné fóra sú udalosti, v ktorých členovia komunity a voliči môžu skúsiť vlastnú participáciu a zapojiť sa. Poskytujú tiež príležitosť získať dôveru v podporu svojej komunity, od ľudí, ktorí majú rovnaké problémy a majú podobné názory. A najdôležitejšie je budovanie vzťahu medzi nimi. Z našej strany je dôležité informovať občanov o tom, že využívajú svoje právo voliť a mobilizovať ostatných.

## **POSTUPY V MAĎARSKU**

Maďarskí komunitní organizátori/ky začali diskutovať o politickom organizovaní v roku 2016 a v polovici roku 2017 sa začala rozvíjať stratégia, ktorú viedla Nadácia Civil College (CCF), aby zapojila skupiny komunitného organizovania. Parlamentné voľby 8. apríla 2018 poskytli dokonalú príležitosť vyskúšať si politické organizovanie mobilizovaním ľudí, aby sa zúčastnili na voľbách, a to nestranicky, a zaradili svoje témy, v ktorých sa organizovali, do agendy volieb.

Naše strategické ciele boli:

- Krátkodobé: Hovoriť k volebným zhromaždeniam a iným štátnickým osobám, ktoré kandidát podporuje. Povedať im naše požiadavky (nie problém, ale naše požiadavky súvisiace s problémami, s ktorými pracujeme).
- Strednodobé: Získať potenciálneho spojenca prostredníctvom kandidáta/ky v parlamente aby sme mohli pokračovať v rokovaní o našich témach.
- Dlhodobé: Zvýšiť svoj vplyv na miestny alebo vnútroštátny politický rozhodovací proces tým, že preukážeme, že naša skupina (zainteresovaných strán) je politickým faktorom, rátajúc s našimi hlasmi a naším názorom

Naším skupinám komunitného organizovania a prostredníctvom našej špeciálnej webovej stránky "Stále môžete hlasovať!" (<https://www.cka.hu/szavazz/>) sme ponúkali aktivity všetkým občanom a mimovládny organizáciám:

### **1. MOBILIZÁCIA K VOĽBÁM**

Pomôžte viacerým ľuďom vo vašom okolí vybrať si medzi kandidátmi a stranami! To tiež zvyšuje silu vašej komunity. Ak môžete preukázať, že problémy, ktoré zastupujete, sú dôležité pre mnoho ľudí, ktorí sú aktívni a budú hlasovať, budú mať väčšiu šancu využívať vaše sľuby a rozhodnutia. Niektoré nápady na mobilizáciu:

Kto sú tí, čo nechodia voliť? Kde ich nájdeme? Urobte si plán.

Povedzte im, prečo je ich hlas dôležitý. Dajte tento odkaz do letákov, školení, rozhovorov.

Usporiadajte komunitné rozhovory o vašich voľbách. Informujte ľudí: umožnite ľuďom vedieť, na ktorých volebných miestach môžu hlasovať, aké doklady by mali so sebou brať.

Poskytnite informačné materiály v komunitných priestoroch.

Hovorte so známymi organizáciami, komunitami, komunitnými alebo sociálnymi pracovníkmi, aby aj oni mohli priniesť svoj odkaz: hlasovanie je dôležité. Spojte sa! Vytvorte stánok na verejných miestach a šírte informačné materiály.

## **2. “HOVORME O NAŠICH SPOLOČNÝCH ZÁLEŽITOSTIACH!” - PUBLICITA, VOLEBNÉ FÓRUM, ZASADNUTIA O ZODPOVEDNOSTI**

Je jednoduchšie porovnať prezentáciu svojich kandidátov, ak sa vám podarí dostať ich k jednému stolu a diskutovať s nimi. Usporiadajte volebné fórum, ktoré môže byť jednorazové alebo tematickou sériou. Týmto spôsobom by ste mohli vytvoriť väčšiu publicitu o dôležitých otázkach, ktoré potrebujete, a na ktoré inak budete musieť získať podporu od rozhodovacích orgánov. Zopár dobrých rád:

Koho poznáte vo volebnom obvode alebo v meste/obci? Spojte sa dokopy!

Venujte pozornosť tomu, že kandidáti majú rovnaké postavenie, a tomu, aby ste sa opierali o fakty pri vypracovávaní svojich stanovísk. Ak chcete moderovať takéto fórum, vyberte dobrého moderátora. Ak sa kandidát akcie nezúčastní, musíte to oznámiť verejnosti. Online streaming je tiež užitočné zabezpečiť s cieľom osloviť viac divákov. Tieto verejné podujatia sa môžu organizovať ako fóra s jednotlivými kandidátmi alebo môžete pozvať naraz všetkých kandidátov. Ak ich budete mať v jednej miestnosti, môžete z toho spraviť zasadnutie o zodpovednosti, v rámci ktorého sú všetci kandidáti priamo požiadaní, aby povedali áno alebo nie vašim otázkam (požiadavkam).

## **3. “HODNOTÍME VAŠU PREZENTÁCIU/VÝKON!”**

Členovia/ky parlamentu sú naši zamestnanci. Preto okrem hodnotenia stranických programov stojí tiež za to, aby ste si overili každého kandidáta/ku. Preverte, kto sú, odkiaľ prichádzajú, o aké problémy sa zaujímajú a aké sú ich negatívne stránky? Čo povedali na verejnosti? Mimoriadne zaujímaví sú kandidáti/ky, ktorí opätovne kandidujú a za posledné 4 roky preukázali nejaký výkon. Zopár tipov:

- Pozrite sa na to, čo kandidát/ka urobil za posledné 4 roky.
- Ako kandidát/ka zastupoval záujmy volebného obvodu v parlamente? Ako by ste na ich mieste hlasovali vy? Ohodnoťte svoje rozhodnutie na stupnici od 1 do 5.
- Vyhodnocujte spolu! Koho poznáte vo svojom volebnom obvode alebo na inom sídlisku? Zoberte ich tiež!

Zverejňujte svoje názory vyváženým spôsobom, podložené faktami.

V našej mobilizačnej kampani v roku 2018 sme spolupracovali s nezávislou politickou analytickou organizáciou Political Capital. S pomocou CCF zverejnili kolektívnu analýzu toho, ako jednotlivé strany riešia určité problémy. Vypracovali sme zhrnutia programov strán v 11 oblastiach politiky.

#### **4. “MÔŽEME SA NIEČO OPÝTAŤ?” - DOTAZNÍK, VOLEBNÝ MÍTING**

Obdobie kampaní je dobrý čas, kedy môžete upriamiť pozornosť verejnosti na záležitosti, ktoré sú pre vás dôležité. Aj keď nemajú ľahké riešenie, pozornosť verejnosti vám môže pomôcť.

Vytvorte dotazník a pošlite ho kandidátom/kam, alebo položte otázky na zorganizovaných stretnutiach. Zverejnite odpovede.

Zapojte ľudí, skupiny, organizácie, ktoré pracujú na podobných témach, na ktorých aj vám záleží, a posielajte svoje otázky spoločne. Čím viac mimovládnych organizácií alebo komunit, ktoré sa postavili za problém, alebo čím viac volebných obvodov, tým väčšia je šanca na získanie pozornosti strany.

Môžete sa opýtať na stretnutia organizované stranami. Pokračujte, pripravte si otázky a vezmite si fotoaparát.

Svoje mobilizačné aktivity sme orientovali na Týždeň občianskej participácie (CPW), ktorý sa konal 19. - 25. marca 2018, dva týždne pred dňom volieb. CPW je spoločným a výrazným prejavom stredoeurópskych a východoeurópskych sietí k otázke občianskej participácie, aby sa táto viac objavovala v európskych médiách, politike a občianskej spoločnosti. Pozostáva zo série udalostí, ktoré vnímajú pozornosť užšieho a širšieho spoločenského prostredia k dôležitosti participatívnej demokracie viditeľným a prístupným spôsobom. Programy sú pútavé, zameriavajú sa na verejné blaho, miestnu komunitu a občiansku činnosť a ukazujú, že je to možné. Miestne, krajské a celoštátne akcie, profesionálne a občianske stretnutia, mediálne podujatia, verejné stretnutia, festivaly, výstavy atď. obohacujú program Týždňa občianskej participácie.

<https://www.facebook.com/reszvetelhete/>

Mali sme aj ďalšiu kampaň “Nepredávajte svoje hlasy!”, zameranú na rómskych voličov a vedenú mladými rómskymi aktivistami, pretože ich všeobecná skúsenosť bola, že mnohí ľudia žijúci v chudobe a najmä v rómskych komunitách predávali svoje hlasy za okolo 10-15 EUR politickým stranám. V tejto kampani sme organizovali akcie a fóra so známymi rómskymi hudobníkmi, vysvetľujúc dôležitosť ich slobodného hlasovania.

Ulaszes

Kristof . Peter

Byron

Forum - KAMPANY  
"teendok"

Mr Lesz  
Maradekkol  
AZ  
Amerikai  
Modszere

az EE  
egy  
csinalja  
→  
→

Szerjok  
le

Legyen  
Kommunikalható

Reagala's  
Polgarimester  
valaszaira  
zold  
Videok

A csoport

KRITIKA

MINDEN

Minden  
FELBI

OK  
Holnap  
14<sup>00</sup>

Konkrét  
akció  
Zöld terület

Haqyon  
Csinalunk  
napirendet

6 FELADAT  
10  
11 VAN  
EMBER

Rakjok  
ki  
MARADEKOT

VISSZA UTASITANI

FELDOLGOZNI

HOL A  
NAGYPLAKAT

POLGARMESTER

VALASZAIT PROJEKT

LEGYEN  
TERVEZZ  
KOZOS  
KEPVISELOT  
ESEMENY

2 SZAMON  
KERNI  
A POLG  
MESTERIS

Akkor  
SZAVAZZON  
VEGEN



1 HONAP  
KESESEL

FOKUSZ  
CSOPORT

idea  
for  
Miko  
Lesz  
Holle  
Dowl  
on

DRIVE!

KONCEPCIO!  
JAVASLATOK  
VELEMENY  
→ SZOPOLAP

5

Hi  
vagyunk  
az  
elo  
zendo

SZORU  
L.A.P

FORUM  
MEETING

AKCIO  
BRIGA'D

Este  
KONCERT



→ ALLANDO  
Keszlet  
→ TUDOSTERV  
MARKETING  
HELYI

## VIII.

# SKÚSENOSTI

## **MILAN KAJO ZBOŘIL: POSTUPY MENTORINGU/SUPERVÍZIE V CENTRE KOMUNITNÉHO ORGANIZOVANIA (SLOVENSKO)**

**Mentor** – Mentor je osoba, ktorá vám ukáže cestu. Boli na vašom mieste, zažili to isté a sú ochotní vám ukázať, ako to môžete urobiť. Nielenže chytili ryby, postavili rybársku továreň. Najdôležitejším znakom mentora je reálna skúsenosť. Stručne povedané, mentor je dôveryhodným a užitočným príkladom toho, kam chcete ísť.

(<https://www.linkedin.com/pulse/20140801154027-2445758-consultants-vs-mentors-vs-coaches/>)

Prax mentoringu a supervízie v CKO je založená na uznaní, že takéto osobné inštrukcie a rozhovory “jeden-s-jedným” sú najefektívnejšou formou učenia.

**CKO ciele mentoringu / supervízie** na pomoc menej skúseným organizátorom:

- usmernenie a povzbudenie od skúsenejších organizátorov
- priestor na otázky pre senior organizátorov.

**Poradenstvo** sa zameriava na **všetky aspekty práce organizátorov** a ich role v komunite:

- **počúvanie** – ako počúvať, analyzovať a používať informácie od členov komunity; ako identifikovať problém a vytvoriť kampaň
- **výskum** – ako (v úzkej spolupráci s komunitnými lídrami) získať a zdieľať informácie, možnosti, alternatívy na riešenie identifikovaných problémov
- **kampaň** – ako plánovať a implementovať stratégiu počas občianskych kampaní
- **členstvo** – ako urobiť nábor nových členov, udržiavať členskú základňu
- **líderstvo** – ako pracovať s členmi na budovaní ich kapacít získať líderské schopnosti; ako podporiť líderstvo; ako trénovať a podporovať členov, aby si plnili svoje úlohy v novovytvorenej organizácii (rečník, sprostredkovateľ, organizátor stretnutia /

podujatia, budovanie vzťahov s komunitou a ďalšími partnermi ...)

- **budovanie organizácií** – ako budovať demokratickú štruktúru a participatívne procesy v rámci komunitnej organizácie

Ale úlohou mentorov je tiež zabezpečiť, aby sa nový organizátor oboznámil aj s hodnotami a štandardmi CKO, očakávaniami, výsledkami projektu, a aby zabezpečil, že organizátor má dostatok informácií a podpory, aby mohol vykonávať svoju prácu podľa očakávania.

Pravidlá mentoringového vzťahu sú definované hneď po tom, ako sa prijal nový organizátor.

**CKO mentoring** zahŕňa:

- písomné týždenné plány a správy
- osobné stretnutia “jeden-s-jedným”
- skupinové (mentoringové / koordinačné) stretnutia mentora a viacerých mentorovaných osôb

43

Týždenné **plány a správy** by mali obsahovať:

- **Reflexia** – všeobecná reflexia, čo sa stalo počas vykazovaného obdobia / čo sa očakáva v plánovacom období, či už v komunite, v súkromnom živote organizátora, v krajine atď., čo má vplyv na organizátorovu prácu a kampaň
- **Stretnutia** (akékoľvek stretnutia - od dverí k dverám, jeden-s-jedným, s partnerskou organizáciou atď.)
  - z reportovaného obdobia - s kým, výsledky stretnutia, ďalšie kroky / následné kroky
  - plánované - s kým, prečo / očakávania od stretnutia, kto sa zúčastní na stretnutí
- **Ciele** – súvisiace so všetkými aspektmi role organizátorov (ako je opísané vyššie) rozdelené na:
  - reportované obdobie - čo sa vykonalo a dosiahlo alebo čo nešlo podľa plánu a aké opatrenia by sa mali prijať na dosiahnutie plánovaného výsledku
  - plánované - nové ciele alebo ciele z minulosti s novým prístupom

## **OSOBNÉ STRETNUTIA/PORADY**

Porady sa konajú približne každé dva týždne. Porada trvá približne dve hodiny s vopred dohodnutým programom. Niektorí organizátori uprednostňujú určitý deň počas týždňa podľa svojho týždenného rozvrhu alebo rutiny, niektoré však sú flexibilnejšie. Je vždy

lepšie zistiť, ktoré dni a časy sú pre mentorov ako aj pre mentorovaných najvhodnejšie.

Porady sa konajú na miestach, kde organizátori pracujú. Ak je to možné, porady sa konajú na formálnejšom mieste (dokonca aj keď sú vzťahy s organizátormi dobré, priateľské a neformálne) - miestna pobočka, kancelária spolupracujúcej organizácie atď. Niektoré porady sú v neformálnejšom prostredí ako súkromný dom organizátora alebo kaviareň, reštaurácia. Ale vždy je to individuálne a dôverné stretnutie. Osobné informácie, osobné boje nie sú zdieľané mentorom s inými ľuďmi. Môže ho zdieľať iba osoba, ktorá sa zúčastňuje stretnutia, napríklad ak chce diskutovať o konkrétnej situácii súvisiacej s prácou.

Medzi poradami sa komunikácia / následné overovanie uskutočňuje prostredníctvom telefonických hovorov a individuálnych alebo skupinových e-mailov. CKO má všeobecné pravidlá pre internú komunikáciu - kedy je vhodné vzájomne si zavolať, kedy stačí odpovedať na e-mail. Tieto pravidlá boli opätovne potvrdené s organizátormi, aby sa zabezpečilo, že ľudia nebudú obťažovaní v nevhodných časoch.

## **SKUPINOVÉ STRETNUTIA**

Skupinové stretnutia, stretnutia všetkých organizátorov a mentorov, ktorí sa stretávajú mesačne, majú byť stretnutiami "peer to peer", miestami vzájomnej diskusie a riešenia problémov v reálnom čase s vlastnými skúsenosťami. Stretnutia facilituje mentor programu komunitného organizovania. Tieto stretnutia sú pre organizátorov bezpečné miesto na zdieľanie svojich skúseností, úspechov alebo zlyhaní a prostredníctvom diskusie o zdieľaní osvedčených postupov alebo učenia sa z chýb, vlastných alebo iných organizátorov. Je to tiež miesto pre brainstorming nových nápadov, krátkodobých a dlhodobých organizačných plánov, cieľov programu.

ván egy ilyen író

Profán  
Valóak

MIA CÉL

NE  
SAGOLB

TE

ARANY  
KOR

JÓ  
VETÉNY

szépség  
szépség



## **IWONA NOWAK: SUPERVÍZIA V OBČIANSKOM ZDRUŽENÍ BONA FIDES (KATOWICE, POLAND)**

Viac ako desať rokov občianske združenie Bona Fides zapája obyvateľov do rozhodovacieho procesu týkajúceho sa mesta Katowice a jeho jednotlivých obvodov. Pri porovnaní súčasných Katovic s Katovicami pred niekoľkými rokmi sa zaznamenal veľký pokrok v tejto oblasti. Napriek tomu stále pozorujeme tendenciu, že najaktívnejšie sú len pár mimovládnych organizácií a niektorí jednotlivci, obyčajní obyvatelia sú zvyčajne pasívni.

46

Hľadali sme rôzne metódy, ktoré by nám umožnili aktivovať viac ľudí v Katoviciach. Po niekoľkých rokoch vyhľadávania a získavania skúseností v Spojených štátoch a od našich kolegov z Európskej siete komunitného organizovania sme v roku 2011 začali organizovať komunitný program. Jeho hlavným cieľom je formovať miestnych občanov do silných a trvalo udržateľných skupín schopných zvládnuť mnohé miestne problémy, ktoré ovplyvňujú ich komunity. Prostredníctvom školení a pravidelnej práce s komunitným organizátorom/kou sa miestni lídri učia, ako aktívne ovplyvňovať verejné rozhodovanie a efektívne meniť svoje okolie. Vďaka metóde komunitného organizovania sa získalo množstvo úspechov, a to počnúc budovaním parkoviska v Ścigały a sídliska Kukuczki a skaterského parku v časti Burowiec, renovácie jednej z ciest nachádzajúcej sa v centre sídliska Kokociniec, vôbec prvého stretnutia s miestnymi poslancami a zástupcami pomocných jednotiek v časti Załęże a končiac zrušením nútených vystáhaní na sídlisku Borki. Veríme, že sme konečne našli spôsob, ako dať hlas tým menej aktívnym vo verejnej sfére.

Práca komunitných organizátorov/iek si vyžaduje pravidelný kontakt s členmi komunity vrátane pravidelnej pomoci pri riešení otázok, ktoré sú pre nich dôležité, a tiež poskytovania mediácie v prípade konfliktov v rámci skupiny. Keďže práca komunitných organizátorov/iek je veľmi náročná a sú vystavení obrovskému stresu, sme sa v roku 2013 rozhodli zaviesť individuálnu aj skupinovú supervíziu. Z nášho hľadiska je supervízia mimoriadne dôležitá pre organizátorov/ky, ktorí majú menej skúseností s prácou s komunitami. Je to najlepší druh vzdelávania, ktorý im je k dispozícii, pomáhajúci im pracovať strategicky a premýšľať o svojej práci, stavať si priority, hodnotiť a učiť sa z vlastných chýb.

Počas individuálnej supervízie sa supervízor v Bona Fides zameriava na tri kategórie:

1. supervízia problémov v kampaniach
2. supervízia v budovaní organizácie
3. supervízia v osobnom rozvoji

Iba ak sa venuje pozornosť všetkým trom kategóriám, poskytuje želané a dlhodobé účinky. Samozrejme, váha medzi nimi sa môže líšiť, pretože nový komunitný organizátor/ka potrebuje väčšiu pozornosť a zameriava sa skôr na tréning, špecifické úlohy kampane a osobný rozvoj namiesto budovania moci organizácie, zatiaľ čo skúsenejší organizátor/ka pracuje viac na rozvoji silných lídrov/iek a udržateľnej skupiny.

**Kľúčom k dobrej supervízii o problémoch v kampaniach** je vypracovanie podrobného pracovného plánu s časovým harmonogramom a stanovenie veľmi jasných očakávaní. Skupiny, ktoré sú podporované združením Bona Fides, si nezávisle vyberajú, aké sú ich najnaliehavejšie problémy, ktoré je potrebné riešiť v ich komunite, organizátor /ka však musí mať jasný obraz o tom, čo sa od neho očakáva (napr. riešenie najmenej 2-3 problémov počas celého roka alebo vykonanie klepania na dvere ako jednej z foriem uvedenia nových členov do ich skupiny).

**Dobry osobný rozvoj** vyžaduje, aby supervízor/ka mal/a čas na spoznanie každého organizátora/ku, na objavenie jeho/jej silných a slabých stránok, ako aj jeho/jej profesionálnych cieľov a motivácií. Ak máme viac ako jedného organizátora/ku, supervízor/ka sa stará o rozvoj každého z nich, ale aj o rozvoj celého tímu. Tu by sa mohli použiť nástroje zamerané okrem iného aj na aktívne počúvanie, budovanie tímovej práce alebo riadenie konfliktov.

**Budovanie silnej a udržateľnej organizácie alebo skupiny** by malo byť jednou z najdôležitejších častí práce organizátora/ky. Fokus počas supervízie by mal byť zameraný na zaradenie nových členov do skupín podporovaných organizátorom/kou, rozvíjanie lídrov/iek alebo budovanie a upevňovanie povesti a značky združenia Bona Fides.

Ďalším dôležitým aspektom dobrej a účinnej supervízie je budovanie zodpovednosti za prácu. Nasledujúce tipy môžu byť užitočné:

- Vytvorte pracovný plán, ktorý jasne špecifikuje ciele pre každého organizátora/ku. Ľudia sú zodpovednejší, ak vedia, čo sa od nich očakáva.
- Poskytujte pravidelnú a špecifickú spätnú väzbu - tá umožňuje organizátorovi/ke zlepšiť svoje zručnosti a napraviť chyby. Tiež ho/ju udržiava motivovaným a sústredeným na jeho prvoradý cieľ.
- Zavedte pravidelné písomné správy - je to užitočný spôsob, ako sledovať prácu organizátora/ky. Mali by byť však krátke a stručné. Správy môžu slúžiť ako hodnotný úvod k individuálnej konverzácii s organizátorom/kou.
- Zavedte individuálne porady - mali by byť vykonávané pravidelne, najlepšie raz týždenne. Pred poradou by ste sa mali oboznámiť s písomnou správou od organizátora/ky a pripraviť si otázky, ktoré pomôžu v rozhovore.
- Vypracujte pravidelné hodnotenie výkonnosti - mali by ste ho robiť aspoň dvakrát ročne. Hodnotenie by malo vychádzať z očakávaní opísaných v pracovnom pláne. Dôraz by sa mal dávať na doterajší pokrok, výzvy a úspechy, ako aj plán práce na nadchádzajúci rok. Počas hodnotenia môžete klásť otázky ako: Čo bolo pre vás najdôležitejšie počas tohto roka? Aký bol váš najväčší úspech, na ktorý ste

hrdí? Čo ste sa naučili? Čo by ste chceli dosiahnuť v nadchádzajúcom roku? Ako hodnotíte našu spoluprácu? Potrebujete niečo od nás?

V prípade skupinovej supervízie sú pravidelné stretnutia veľmi cenným nástrojom, pretože poskytujú priestor na zdieľanie skúseností medzi organizátormi/kami, skúmajú súčasné problémy a skupinovú dynamiku podporovaných komunitných skupín a vytvárajú tímovú prácu a skupinovú morálku. Takéto stretnutia by sa mali v ideálnom prípade uskutočňovať každý týždeň alebo každé dva týždne, takže tím je pravidelne oboznámený s pokrokom v danej kampani a ďalšími dôležitými otázkami.

Zhrnuté, dobrý supervízor/ka:

- poskytuje jasné úlohy s konkrétnymi termínmi
- poskytuje pravidelnú a konštruktívnu spätnú väzbu
- poskytuje podrobné pokyny pre nových a menej skúsených organizátorov/ky
- poskytuje priestor pre kreativitu organizátorov/ky
- poukazuje na dlhodobý kontext práce
- vytvára pozitívnu atmosféru tímovej práce
- zdôrazňuje silné stránky organizátora/ky a povzbudzuje k tomu, aby čelili novým výzvam.

# COMMUNITY ORGANIZING

Build the COMMUNITY

1# { ONE and ONE all → staff

2# { Community meeting

SOCIAL MAPPING & BUILDING RESEARCH



How can we win

RELATIONSHIP

they have

POWER groups

What we WANT

What we need Do

STEP

ISSUES

3# { MAKE A DEMONSTRATION

TAKE AN ACTION

on group  
↳ refuse Policy  
↳ petition  
↳ what do something together



## **PÉTER GICZEY: ÚLOHA NADÁCIE CIVIL COLLEGE AKO ODBORNÉHO PORAD- CU A JEJ KONZULTAČNÁ PRAX (MAĎARSKO)**

### **VÝZNAM A CHARAKTER KONZULTÁCIE**

50

Nadácia Civil College (CCF) poskytuje rôzne druhy odbornej podpory v rámci programu vrátane mentoringu pre zúčastnených komunitných organizátorov, ktorý je založený predovšetkým na konzultáciách. Mentoring a konzultácie sú bežnou praxou v profesiách sociálnej pomoci a CCF sleduje existujúcu medzinárodnú, predovšetkým americkú, prax komunitného organizovania v tomto ohľade. To v podstate znamená, že mentor a komunitný organizátor sú na pravidelných stretnutiach v trvalom kontakte, diskutujú, hodnotia a plánujú organizačný proces v komunite. Navyše, v naliehavých prípadoch môže komunitný organizátor okamžite využiť výhody asistencie svojho mentora. V domácej praxi má mentoring ďalší význam, pretože v procese budovania nového prístupu a povolania sme v štádiu, keď je potrebná nepretržitá profesionálna podpora pre začatie terénnej práce. Na 40-hodinových základných školeniach a národných stretnutiach sú komunitní organizátori dostatočne kvalifikovaní na začatie a pokračovanie v práci, ale keďže komunitné organizovanie je komunitne orientovaná profesia, je realizovaný silnejší profesionálny prístup a hlbšie a praktické získavanie metód počas procesu komunitného organizovania.

### **PROCES**

V procese mentoringu sa jedna osobná (väčšinou je to návšteva mentora u organizátora) alebo on-line (Skype, Facebook, atď.) alebo telefonická konzultácia koná raz mesačne najmenej jednu hodinu (doba trvania môže ísť až na 90-120 minút, v závislosti od potrieb komunitného organizátora a lokálnej situácie). Okrem toho je mentor počas programového obdobia pripravený pomôcť komunitnému organizátorovi na požiadanie telefonicky alebo e-mailom.

Ako pomoc práci mentora, komunitný organizátor si pripravuje mesačné plány a týždenné správy. Obe sú štruktúrované podľa kľúčových prvkov procesu komunitného organizovania: budovanie organizácie, kampane, osobné rozhovory / maratóny rozhovorov, lídri komunity, formálne alebo neformálne vzdelávanie členov, vlastný rozvoj a komunikačný proces. Samozrejme, pri vytváraní mesačného plánu komunitný organizátor ráta a plánuje, koľko času má venovať každej pracovnej fáze. V týždennej správe organizátor stručne opisuje dosiahnutý pokrok a nový vývoj v súvislosti s každou aktivitou.

Pokiaľ ide o budovanie organizácie, sústreďuje sa na skupinové stretnutia a problémy,

o ktorých sa diskutuje, na udalosti v komunite, komunikáciu v rámci skupín (napr. emailové zoznamy), na vývoj databázy a na vytváranie potenciálnych partnerstiev. Organizátori tiež predstavujú problémy a témy, na ktorých pracujú. V sekcii kampane musí organizátor komunity zhodnotiť a opísať pokrok, ktorý organizácia (skupina) dosiahla v oblasti plánovania - pomocou tabuľky plánovania kampane - a realizácie kampaní a taktík a krokov, ktoré treba podniknúť. Aké stretnutia sa konali s partnerskými organizáciami a kontaktovali externého odborníka osobne, telefonicky alebo cez Skype? Ako stojí výskum, ktorý položil základy kampane? Dôležitým prvkom v tejto štruktúre je školenie lídrov a členov, ktorým sa musí venovať nepretržitá pozornosť, aby členovia skupiny mohli formulovať a zastupovať svoje záujmy v súvislosti s danou otázkou. Samotný rozvoj komunitného organizátora je taktiež nevyhnutný. V tejto časti opisujú nedávno čítanú literatúru, štúdie, články alebo iné čítanie súvisiace s danou problematikou alebo v prípade, že absolvovali nejaký druh externého školenia, uplatniteľnosť toho, čo sa na ňom naučili. Nakoniec sa berie do úvahy aj vonkajšia komunikácia procesu: to, čo bolo zverejnené na blogu organizácie, na Facebooku, aké správy sa v médiách objavili o procese a udalostiach atď. Všetko toto je doplnené priloženou dokumentáciou, ktorú vytvorili.

Pred konzultáciou sa pripravuje mentor na základe mesačného plánu a týždenných správ a dokumentácie, ktorá im bola poskytnutá. Orientujú sa aj na širšie a užšie sociálne, ekonomické a politické podmienky, ktoré charakterizujú dané prostredie. Počas tejto prípravy skúmajú dostupné články, štúdie a dokumenty. Počas procesu komunitného organizovania sledujú mediálne vystúpenia vo vzťahu k danému kontextu aj organizácii.

Konzultácie prebiehajú na troch úrovniach: na profesionálnej, organizačnej a emocionálnej úrovni. V prvom rade sa to deje v individuálnom (mentor / komunitný organizátor) rámci, ale prebiehajú aj v skupinovej forme (zahŕňajúcej niekoľko komunitných organizátorov alebo viacerých komunitných organizátorov a komunitných lídrov). Mentor má zvyčajne 4 - 5 komunitných organizátorov, na ktorých dohliada. Počas prvej fázy rozhovoru sa mentor pýta organizátora na všeobecný emočný stav a potom na najnovší vývoj. Potom spoločne analyzujú vývoj počas práce. Zameriavajú sa na rozhovory o vytváraní sietí / prijímania do zamestnania, to znamená stav maratónu rozhovorov, problémy a problémy, ktoré vznikli ako výsledok, a postoje ľudí. Druhou líniou sú otázky týkajúce sa vývoja a fungovania organizácie a počtu a pripravenosti členov a komunitných lídrov. Osobitný dôraz sa kladie na demokratické a efektívne fungovanie organizácie a prehľad techník, ktoré ju podporujú. Samostatná časť je venovaná podrobnej diskusii o problémoch, dilemách, ťažkostiach a konfliktoch, ktoré vznikajú medzi ľuďmi, a načrtávajú potenciálne riešenia. Počas druhej polovice konzultácií sa diskutuje stav kampane a diskusia o ďalších možných krokoch (skôr zrejme, pretože podlieha tomuto kroku primeraný pokrok pri výbere zvolenej otázky). Nakoniec sa diskutuje o procese a komunikácii organizácie (kde, čo a ako sa nám podarilo osloviť verejnosť).

Pokročilé tréningu: organizované celkovo 4 príležitosti s nasledujúcimi témami: médiá, fundraising, ako fungujú miestne vlády, história skupín a budovanie kontaktov. Pokročilé školenia sa uskutočňovali niekoľkokrát a zúčastňovali sa nich medzinárodní školitelia.

Konzultácie: približne 2 hodiny mesačne zahŕňajúce osobné hodnotenie, plánovanie a prípravu s každým organizátorom. Stanovenie agendy konzultácií sa uskutočňuje

pomocou ročného plánu, mesačných plánov a týždenných správ.

Letná univerzita: každý rok majú organizátori možnosť zúčastniť sa domácej a medzinárodnej letnej univerzity. Okrem poskytovania príležitostí na výmenu skúseností tieto podujatia tiež uľahčujú domáce a medzinárodné vytváranie sietí a rozvoj spoločných projektov.

Spoločná kampaň: koordinované akcie počas Týždňa občianskej participácie. V roku 2017 komunitní organizátori v programe organizovali počas týždňa 13 pouličných akcií, verejných fór a mediálnych podujatí. [www.reszvetelhete.hu](http://www.reszvetelhete.hu)

Študijné cesty do zahraničia: prostredníctvom programov súvisiacich s CCF sa každoročne poskytujú účastníkom príležitosť zúčastňovať sa na medzinárodných programoch, výmenách skúseností a kurzoch komunitného organizovania, ako aj získavať malé granty.

Odstup: každý rok sa komunitní organizátori zúčastňujú 3-dňového stretnutia, aby si navzájom pomáhali a hodnotili a naplánovali svoju prácu. V dôsledku toho, účastníci často začínajú navzájom spolupracovať aj nezávisle.)

Mentor nie je poradcom a nie je našim cieľom, aby mentor povedal organizátorovi, čo má robiť. Vzhľadom na ich postavenie sú mentori externí pozorovatelia, čo má výhody aj nevýhody. Jednou nevýhodou je, že mentor nemôže vnímať všetky detaily procesu, pretože to nie sú oni, ktorí pracujú v teréne alebo nepoznajú všetkých členov organizácie - jednoducho o všetkom nevedia. Na rozdiel od toho je výhodou, že ako externý pozorovateľ môžu vidieť proces z diaľky, akoby zhora, a vnímať veci, ktoré organizátor, ktorý sa zaoberá všetkými malými detailami práce, nepovažuje za také vážne alebo dôležité. Poukazovaním na tieto alebo menej vnímané prepojenia môžu otvoriť novú dimenziu v práci organizátora. Nepochybne je mentor pomocníkom, ktorý sa kvôli svojim vedomostiam a skúsenostiam ľahko ocitne v situácii, keď sa ostatní tešia na ich radu, a očakávajú, že im povedia, čo majú robiť. To je presne pasca, ktorej sa musia vyhnúť, pretože kvôli vyššie uvedeným nevýhodám by mohli byť ovplyvnení. Preto by ste mali mať vždy na pamäti zlaté pravidlo konzultácie: nedávajte rady, ale nechajte organizátora uvedomiť si, čo by v danej situácii mohlo byť najvhodnejším krokom. Mentor neponúka riešenie, ale snaží sa priniesť spôsoby nájdenia možných riešení na povrchu. Preto sa mentor primárne pýta na otázky počas konzultácií, väčšinou otvorené, ako napríklad "Prečo si myslíte, že by bol tento krok užitočný?" Akákoľvek otázka, ktorá začína slovom "Prečo?" výrazne zvyšuje myslenie organizátora a pomáha im rozpoznať a formulovať možné kroky vpred.

Prirodzene, mentor tiež prináša príklady súvisiace s danou situáciou z vlastných odborných vedomostí a skúseností, ale robí to tak, aby uľahčil organizátorovi nezávislé premýšľanie o tom, ako si vybrať primerané kroky. Je dôležité povzbudiť organizátora, aby podnikol kreatívne a inovatívne kroky a hľadal nezvyčajné riešenia, ale musí tiež zabezpečiť, aby organizátor pracoval pravidelne a systematicky. Konzultácie sa môžu považovať za druh vzdelávania, pretože mentor často pripomína to, čo bolo povedané na školeniach, a vyzýva organizátora, aby sa zameril na nevyhnutné prvky organizačného procesu v komunite. Úzko súvisí s tréningovou povahou konzultácií a profesionálnym rozvojom organizátora, mentor občas odporúča odbornú literatúru, prípadové štúdie,

ako aj účasť na externých školiacich kurzoch, kde sa môžu ďalej rozvíjať vedomosti organizátora. Účinnosť konzultácií a využitie obsahu konzultácií je zásadne ovplyvnená osobným vzťahom medzi komunitným organizátorom a mentorom: bez vzájomnej konzultácie, dôvery, úcty a partnerstva, konzultácie jednoducho nebudú účinné.

## ZHRNUTIE

Komunitné organizovanie je reflexívna a sebareflexívna profesia. To znamená, že samotní komunitní organizátori musia sami vziať do úvahy svoje úlohy, plánovať dopredu a zhodnotiť, čo sa urobilo, a v prípade potreby vykonať zmeny. Uľahčuje to mesačné plánovanie a príprava týždenných správ. Reflexnosť a externá spätná väzba sa poskytujú prostredníctvom mentorského procesu, a to najmä prostredníctvom príslušných konzultácií a stretnutia s ostatnými organizátormi komunit na národných stretnutiach. Takže okrem toho, čo bolo povedané vyššie, cieľom konzultácií je rozšíriť perspektívu komunitného organizátora, vyzdvihnúť nové prístupy a lokálne problémy a otázky umiestniť do väčších sociálnych kontextov, niekedy dokonca do celosvetovej perspektívy. Úlohou mentora je povzbudiť a pochváliť organizátora, posilniť jeho dôveru, inšpiráciu a motiváciu.

Konzultácia je úspešná, ak organizátor aj mentor majú pocit, že do nasledujúcich týždňov majú dostatok munície, hybnosti a sily.

Nakoniec, kto môže byť mentorom? Mentor musí mať odbornú kvalifikáciu a dlhoročné praktické skúsenosti v profesiách sociálnej pomoci, komunitného organizovania, advokačnej práci a boji za sociálnu spravodlivosť vo všeobecnosti. Musí mať prehľad o aktuálnej situácii v súvislosti s domácou a medzinárodnou odbornou literatúrou. Je dôležité, aby mali základné pedagogické schopnosti a vedomosti, schopnosť počúvať s porozumením, ako aj potrebnú empatiu a trpezlivosť. Súčasne by mali byť oboznámení s domácimi sociálnymi procesmi, hlavnými aktivitami príbuzných povolání a každodennou politikou. Z praktického hľadiska musia absolvovať základnú prípravu v komunitnom organizovaní a musia mať najmenej dva roky skúseností v oblasti aktivít komunitného organizovania a tréningov komunitných organizátorov.

# KONTAKTY:

## **ECON - Európska sieť komunitného organizovania**

<http://econnet.eu>

## **Občianske združenie Bona Fides**

ul. Warszawska 19; 40-009, Katowice; Poľsko

E-mail: [biuro@bonafides.pl](mailto:biuro@bonafides.pl); Telefón: +48 32 203 12 18;

[www.bonafides.pl](http://www.bonafides.pl)

54

## **Centrum komunitného organizovania**

Námestie mládeže 587/17, 96001 Zvolen, Slovensko

E-mail: [cko@cko.sk](mailto:cko@cko.sk); Telefón: +421 910 324 396

<http://www.cko.sk/>

## **Nadácia Civil College**

H-6090 Kunszentmiklós, Kunbábony 37/2, Maďarsko

Email: [info@cka.hu](mailto:info@cka.hu); Telefón: + 36 1 788 36 32

[www.cka.hu](http://www.cka.hu)

## **Maďarská sieť proti chudobe**

E-mail: [hapn@hapn.hu](mailto:hapn@hapn.hu); Telefón: +36 - 30-298 8826

<http://www.mszech.hu/>

## **Národná asociácia zdrojov učiteľov**

<http://narubg.org>

HELYI  
SZEREPLOK  
ÉRINTETT

KICSINÁLÁS  
TÖRTÉNET

MÉDIA  
LEROMANÁS

→ HANA AMÉRIKAI  
PARTIZÁNOK

KORMÁNY  
ELLENES  
BEÁLLÍTÁSA

1 ILOK

1 KIAULTAK  
1 AZ EMBERE

1 1955

1 ÜZELMEK

AZT A  
TALSORT

NYÚK AONAK FELÜLI

SOROS  
BIRODALOM

ÁLLAM

KITAKARÍTÁS  
A POLITIKAI  
KATAKALOM  
MEGDÖNTÉS

MEGDÖNTÉS  
A HELSI KÉPVISELŐK

HITELESNEM  
LENNI

Mi A  
POLITIKAI

ÉRTEK  
RENDSZER

18

TÁMOGATÓ

IRÁCSÓ  
DOLOG

2

BINGÓ  
KATAKALOM

FELVILÁGOSÍTÁSI

HITELESSEG

MIT CSINÁL A KATAKALOM

SOROS GÖRBY  
PILLANTRÓP

→ JOBBÁ TEGYÉK AZ  
ÉLETÜNKET

→ VISSZAGYAKORLATAZ  
ÖNBIZALMÁT

+ KÜLDETÉS

MEGFÖGALMAZÁSA

A MÖDSZER  
VAGYUNK  
HÜEK

36 s.

SOUND BITE

SOROS  
ANALIZÁLODOTT

BIFRONTALU

