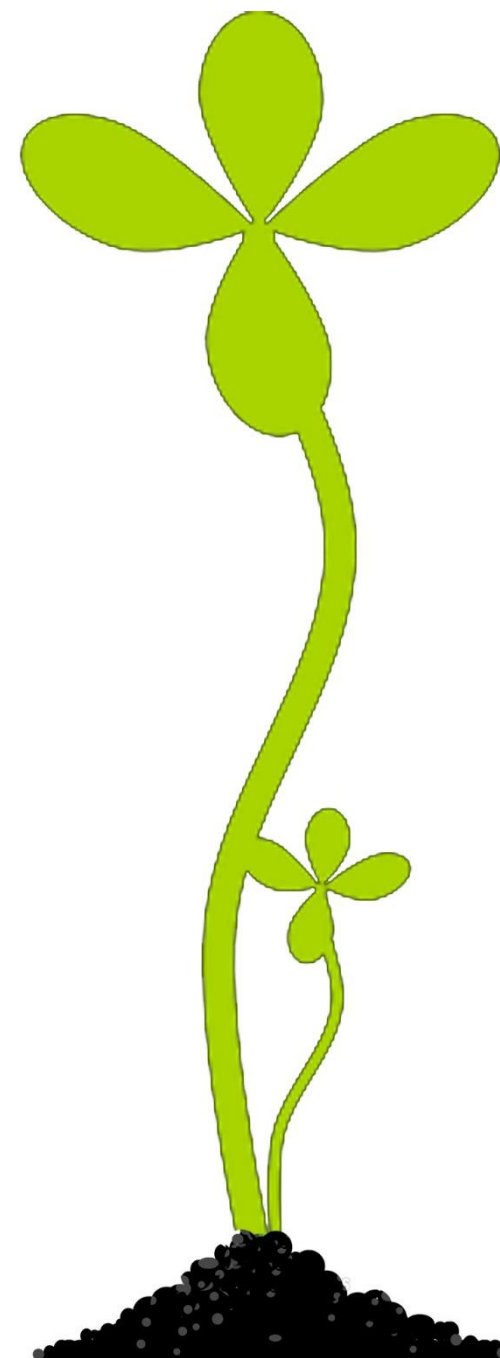


# MEZIGENERAČNÍ UČENÍ VEDOUCÍCH MLÁDEŽE

SBORNÍK TEXTŮ A PŘÍKLADŮ DOBRÉ PRAXE



Erasmus+



# OBSAH

1. Úvod .....	3
2. Partnerské organizace.....	6
3. Srovnání generací .....	8
4. Možnosti zapojení starší generace do chodu organizace.....	12
5. Talent .....	13
6. Kritika a zpětná vazba .....	16
7. Tradice jako most mezi generacemi .....	18
8. Příklady dobré praxe.....	20
9. Březové lístky.....	38
10. Místo závěru: Přirozené generační učení.....	39

# ÚVODNÍ SLOVO

Většina z nás, kdo pracují s dětmi a mládeží, tu situaci někdy zažila – v některé z jejích mnoha podob a odlišností. Organizace má svého lídra – často zakladatele – který vede organizaci řadu let. A spolu s ním působí instruktoři a dorůstající vedoucí. Krásné podhoubí pro možná nedorozumění a konflikty. Zakladatel organizace je přesvědčen, že nemůže organizaci nikomu předat – i když by třeba rád – protože nemá dostatečně kvalitního nástupce, a mladí vedoucí jsou přesvědčeni, že vedení organizace zvládnou a jsou jen brzděni v rozvoji... To je jen jeden z možných, a hodně zjednodušených, pohledů.

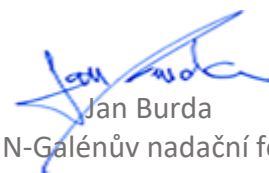
Jsem moc rád, že jsem se mohl podílet na realizaci projektu, který se věnoval mezigenerační spolupráci. Pro většinu účastníků bylo důležité poznání, „že v tom nejsou sami“. Zkrátka, že podobné problémy se řeší i v jiných organizacích v Čechách i na Slovensku. Troufám si říct, že teoretický základ předaný odbornými lektory i praktické aktivity projektových víkendů většině z nás přinesly úplně nový pohled na mezigenerační spolupráci. Každá organizace může současně využít znalosti a bohaté zkušenosti pamětníků i nové metody a dravost mladé generace. Nakonec, ne nadarmo jsme náš projekt pojmenovali „MEZIGENERAČNÍ UČENÍ VEDOUČÍCH MLÁDEŽE“.

Nyní jste se začetli do sborníku, který je jedním z výstupů projektu. Na jeho stránkách najdete jak odborné texty, tak i příklady dobré praxe týkající se mezigenerační spolupráce, předávání tradic i dalších témat. Věřím proto, že pro vás tento sborník může být pomocníkem v práci vaší organizace.



Na závěr bych chtěl poděkovat Olze Medlíkové a Jiřímu Edy Zajícovi za odborné vedení workshopů. Lídě Kolčavě Pohankové za základní projektovou myšlenku, všem účastníkům za aktivní zapojení do všech víkendů a sdílení vlastních zkušeností. Především však patří obrovský dík Katce Katóbě Palové – dobré duši projektu, za zařízení všeho od špendlíku až po bydlení a organizační zajištění celého projektu.

Díky. Bez vás by to nešlo.



Jan Burda  
GN-Galénův nadační fond

# STRUČNĚ O PROJEKTU

Na území bývalého Československa existuje živé neformální hnutí Přátelství rozrůzněných, které vznikalo od roku 1965. Jeho formálním nositelem v ČR je GN-Galénův nadační fond, který se pohybuje dlouhodobě mezi mnoha organizacemi pracujícími s dětmi a mládeží, účastní se výměn zkušeností (CVVZ) a organizuje evaluační setkání Quo Vadis.

Díky tomu jsme identifikovali problém, který se opakuje v mnoha organizacích a který destabilizuje jejich činnost - je jím nepřipravenost pro generační výměnu ve vedení organizací, spolků i neformálních seskupení. Vede to často k výraznému omezení činnosti a někdy i ohrožení skupiny zánikem. Často se setkáváme s modelem řešení, kdy staří vedoucí či zakladatel spolku tzv. "vyklidí pole" a zcela odejdou i se svými cennými zkušenostmi a "pamětí" spolku a vedení převezmou mladí, kteří pracně znovu prošlapávají cestu, kterou již organizace jednou prošla, původní lídři upadnou v zapomnění. Jiný model je, že se "otcové zakladatelé" udrží ve vedení do svých posledních sil a nedokáží ho nikomu předat, nedovolí participovat mladým na procesu rozhodování a v podstatě je tím vyženu pryč, časem taková organizace krok za krokem zmírání na úbytek členů. Oba nastíněné modely jsou chybné, a přece je často vidíme a slyšíme jejich popis na akcích výměny zkušeností. Jen několik organizací v ČR má nastavený systém péče o odstupující generaci vůdců (např. Junák nebo Klub českých turistů), ale i tam se zmíněné modely projevují.

Protože GNF podporuje hnutí Březových lístků (viz poslední kapitola) průřezově mezi organizacemi a monitoruje tak stav vysokého úbytku starší generace lídrů a ztrátu "historické paměti" v této oblasti, rozhodli jsme se o zahájení vzdělávání na toto téma. Stejný problém jsme identifikovali u organizace na Slovensku, která se pravidelně účastní akcí GNF a je jedním z nositelů šíření odkazu Jana Šiměně – Galéna na Slovensku. Proto jsme se rozhodli pro uspořádání série přeshraničního československého vzdělávání vůdců.





Projekt nám umožnil pozvat velmi zkušené lídry starší generace - nositele vysokých stupňů Březových lístků - a současně zástupce nastupující mladé generace z obou států. Pod vedením zkušených lektorů na komunikaci jsme zahájili cestu k hledání modelu fungování mládežnické organizace, který umožní přiměřenou participaci na vedení průřezem všem generacím vůdců.

Projekt „Mezigenerační učení vedoucích mládeže“ a jeho vstup do řešení uvedeného problému na úrovni mládežnických organizací byl průlomový a umožnil účast na vzdělávání a výměně zkušeností velmi zkušeným lídrům, kteří by se jinak díky svému věku, snížené mobilitě, ale i finanční náročnosti nemohli zúčastnit. Jsme přesvědčeni, že mezigenerační vzdělávání je důležitým tématem v neformálním vzdělávání.

Abychom získali konkrétní výsledky a výstupy, zvolili jsme cestu čtyř navazujících setkání se vzdělávacím a evaluačním obsahem v průběhu dvou let. To nám, mimo jiné, umožnilo sledovat posun v přístupu zapojených organizací.

Výstupy vzdělávání a konzultací postupně šíříme ve formě seminářů a prezentací na CVVZ, evaluačních setkáních Quo Vadis?, zpráv na webu brezovylistek.cz i metodických konzultací do dalších organizací, které jsou zapojené do širokého hnutí Přátelství rozrůzněných a udělování Březových lístků a to jak v Čechách, tak na Slovensku. Jedním ze základních výstupů projektu je i tento sborník.



# GN-GALÉNŮV NADAČNÍ FOND

Galénův nadační fond (GNF) je nezisková organizace podporující výměnu zkušeností mezi vedoucími mládežnických organizací a myšlenku neformálního hnutí PŘÁTELSTVÍ ROZRŮZNĚNÝCH, postavenou na zprostředkování komunikace a budování respektu mezi organizacemi i mezi generacemi vedoucích. GNF pečuje o odkaz Jana Šimáně - Galéna, který nadaci/ později nadační fond založil a vložil do něj prostředky vyplacené za neoprávněné věznění komunistickým režimem za udělování neformálního ocenění Březový lístek.

Mezi jeho hlavní činnosti patří zejména:

- podpora myšlenky Přátelství rozrůzněných a její šíření v podobě neformálního hnutí na území ČR a SR
- propagace, organizace a udělování odznaků Březových lístků, což je forma uznání vedoucím za práci pro rozvoj dětí a mládeže a zakládání neformálních mládežnických komunit
- podpora organizace CVVZ, celostátní vzájemné výměny zkušeností vedoucích dětských a mládežnických organizací a neformálních skupin
- mezigenerační komunikace a sdílení zkušeností lídrů
- podpora česko-slovenské spolupráce v oblasti vzdělávání vedoucích dětských a mládežnických organizací

Tyto činnosti jsou naplňovány zejména prostřednictvím práce v terénu jednotlivých členů i příznivců nadačního fondu a pozitivní šíření myšlenky přátelství rozrůzněných, ale hlavně prostřednictvím podpory a tvorby zázemí pro pořádání Celostátních vzájemných výměn zkušeností, kde se každoročně sejde na tisíc mladých vedoucích, kteří chtějí nabrat nové zkušenosti, inspiraci a motivaci do další činnosti, i desítky lektorů, aby mohli tyto zkušenosti předávat.

Druhým stěžejním milníkem je pak každoroční setkání klíčových aktérů akce na tzv. QUO VADIS, kde je třeba zhodnotit pozitiva, negativa a nastínit směr, jakým by se mohla výměna zkušeností ubírat v budoucnu.

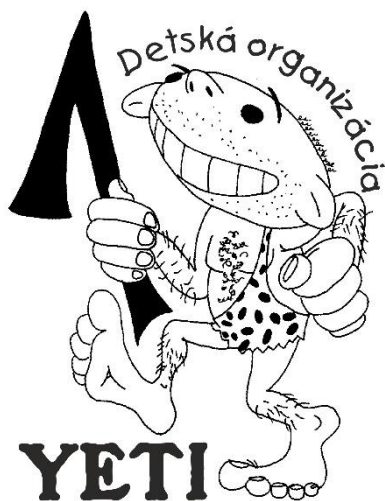
Březový lístek je výrazem vzájemného oceňování instruktorů, rádců a vedoucích v dětských a mládežnických organizacích odznakem březového lístku - viz [www.brezovylistek.cz](http://www.brezovylistek.cz). Udělování Březových lístků je neformální aktivita v mnoha dětských a mládežnických organizacích na území bývalého Československa, jejíž historie sahá do roku 1965. Pyramidální systém oceňování zachycuje jednak dobu působení jednotlivých vedoucích v práci s dětmi a mládeží, ale zejména dosah lokální, regionální či dokonce národní úrovni jejich lídrovské a metodické práce.



# DETSKÁ ORZANIZÁCIA YETI

Detská organizácia YETI je nezávislým, nepolitickým občianskym združením, ktoré plní tieto základné poslania:

- podieľa sa na všestrannom rozvoji mimoškolských a rekreačných aktivít pre členov organizácie i pre širokú verejnosť a na vytváraní podmienok pre cieľavedomé využívanie voľného času detí a mládeže,
- vykonáva protidrogovú osvetovú činnosť medzi členmi organizácie,
- vykonáva verejno-prospešnú činnosť zameranú na vytváranie podmienok pre aktivity združenia,
- vytvára pre členov i nečlenov YETI záujmové krúžky a kluby zamerané na rôzne mimoškolské druhy aktivít,
- organizuje pre členov i nečlenov YETI športové, kultúrne a spoločenské podujatia, rekreačné, športové a vzdelávacie pobyty,
- zabezpečuje členom organizácie informačné materiály, umožňuje prípravu kvalifikovaných vedúcich jednotlivých aktivít, atď.



Detská organizácia YETI zabezpečuje plnenie svojich základných poslaní:

- prostredníctvom svojich vlastných aktivít,
- spoluprácou s ďalšími organizáciami, združeniami, nadáciami a fondami,
- spoluprácou s orgánmi štátnej správy a miestnej samosprávy,
- spoluprácou so základnými a strednými školami, centrami voľného času a pod.
- starostlivosťou o deti a mládež združenú v YETI.

Detská organizácia Yeti sa okrem realizácií vlastných akcií pre deti a mládež zameriava na vzdelávanie a systematickú prípravu mládeže a dospelých pre prácu s deťmi. Témy neformálnych vzdelávacích a rozvojových kurzov určeným vedúcim, inštruktorom a animátorom detských zotavovacích akcií sú najmä pedagogické a psychologické aspekty práce s deťmi, tvorba kurzov a praktická dramaturgia, programové rámce a prostriedky, vedenie tímu, rozvoj kľúčových kompetencií a riadenie rizík pri organizácii aktivít pre deti a mládež.

Detská organizácia Yeti je nositeľom odkazu Jana Šimáně - Galéna na Slovensku, kde podporuje šírenie myšlienky "priateľstvo rozrôznených" a udeľovania Brezových lístkov. V duchu odkazu J.Š. Galéna se organizácia okrem vlastnej činnosti zaujíma aj o činnosť iných organizácií pracujúcich s deťmi a mládežou na Slovensku, a pomáha ich členom vzájomne nadväzovať spoluprácu a rozvíjať sa.

# SROVNÁNÍ GENERACÍ

V následujících kapitolách se budeme více věnovat jednotlivým tématům, která se týkají problematiky mezigeneračního učení. Úplně na začátek je ale potřeba si některé pojmy objasnit.

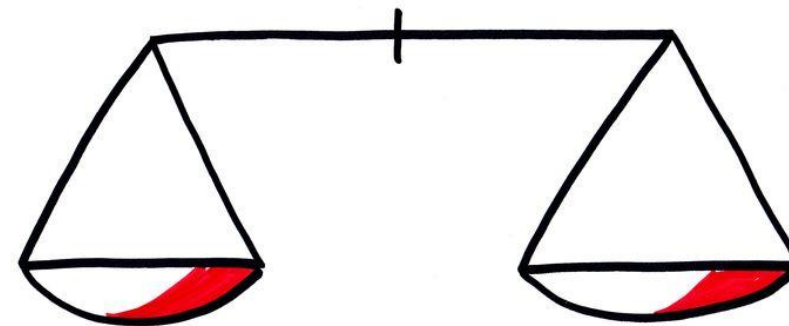
Pro téma mezigeneračního učení je klíčové slovo **generace**. Ve firemním prostředí se nejvíce používá následující dělení (které se ovšem časově liší podle autorů): **Generace Baby Boomers** zahrnuje osoby, které se narodily v letech 1946 - 1964. Tito lidé jsou hodně loajální a zodpovědní. Často nechtějí odejít do důchodu a to buď ze strachu z odchodu (což je mnohdy spojené se snížením příjmů), nebo z uspokojení, které práci samotnou i spoluprací s ostatními lidmi získávají.

O lidech narozených v letech 1965 - 1981 se mluví jako o **generaci X**, v České republice někdy používáme také označení Husákovy děti. Generace X obvykle příliš nevyhledává změny, je hodně loajální, práce je pro ně důležitou jistotou. Nejsou příliš asertivní, konfliktům s nadřízenými se pokud možno vyhýbají. Díky velkému rozvoji technologie, který lidé v této generaci nestíhají příliš sledovat, se v pracovním prostředí mnohdy cítí oproti mladším znevýhodněni.

Generace X bývá někdy také označována jako tzv. sendvičová generace, neboť se v současné době musí starat jak o své studující děti, tak o rodiče. Možná i díky tomu jim pak chybí energie pro změny v pracovním životě.

Dále následuje **generace Y**. Jedná se o osoby narozené v letech 1982 - 1995. Tito lidé milují výzvy, dobrodružství a svobodu. Ve své práci si více věří a nebojí se prosadit si podmínky, které jsou pro ně výhodné. To je důležité především v souvislosti s osobním životem, kterému neplánují ten pracovní podříditi. Naopak - rodina a partnerské vztahy jsou v jejich hodnotovém žebříčku na předních příčkách.

Tito lidé jsou velmi kreativní, mají rádi svoji flexibilitu. Preferují práci, která je časově příliš nespojuje. Zároveň se rádi vzdělávají a získávají zkušenosti z různých oborů. Velkou výhodou jsou také lepší technické dovednosti.





O lidech narozených v letech 1996 - 2010 se mluví jako o **generaci Z**. Tato generace je typická tím, že se narodila do období prudkého rozmachu informačních a komunikačních technologií, které dnes ovládají mnohem lépe než jejich rodiče. Typická je neochota přijímat velké množství informací, ztrácí se všeobecný přehled, zaměřují se spíše na konkrétní obory. Zároveň lze mluvit o rozpadu tradičních hodnot jako je rodina, ztrácí se životní jistoty. Možná i právě proto jsou lidé v této generaci spíše individualisty, mnohdy dávají přednost sociálním sítím než osobnímu kontaktu.

Typické chování jednotlivých generací do značné míry vychází z období, do kterého se tyto osoby narodily. Generace X se narodila do politické i ekonomické nejistoty, s čímž může souviset jejich tendence držet si své pracovní jistoty. Naopak generace Y se narodila v období relativního klidu, kdy rodiče měli dostatek prostoru své děti podporovat a vhodně vychovávat. Možná právě díky tomu je generace Y oproti generaci X více sebejistá a nebojí se prosadit si svou.

Zamyšlení nad jednotlivými generacemi uvádíme z toho důvodu, že se domníváme, že i v rámci dobrovolnické činnosti je dobré k jednotlivým generacím přistupovat odlišně. Nicméně je potřeba mít na paměti, že tyto charakteristiky popisují typické chování lidí narozených ve stejném období, ale nezahrnují další důležité faktory, které naše jednání ovlivňují. A tak lze tvrdit, že v každé generaci se najdou jedinci, kteří se těmito charakteristikám vymykají.

V rámci našich projektových setkání, kdy jsme o problematice spolupráce mezi generacemi mluvili z různých pohledů, jsme si pro usnadnění generace volnočasových pracovníků rozdělili na starší a mladší, přičemž jsme je věkově více nespecifikovali.

Jako první jsme se zabývali tématem **hodnot** jednotlivých generací. Domníváme se, že nejvýznamnějšími hodnotami pro starší generaci jsou vzor (ve smyslu “být vzorem pro mladé”) a s tím spojená moudrost. Naopak hodnotami mladší generace jsou smysluplnost (“musím rozumět tomu, proč má tahle práce smysl”), osobní růst (“je to pro mne zkušenost”) a aktivita (“chci něco dělat”). Společně se setkávají u hodnoty zodpovědnost.

Další charakteristiky jednotlivých generací uvádíme v následující tabulce:

do 17 let	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>originalita</i></li> <li>• <i>energie</i></li> <li>• <i>nadšení</i></li> <li>• <i>novoty</i></li> <li>• <i>odvaha</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>inspirace</i></li> <li>• <i>kritičnost</i></li> <li>• <i>přemostění</i></li> <li>• <i>zvědavost</i></li> </ul>
18 – 29/30let	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>samostatnost</i></li> <li>• <i>zodpovědnost</i></li> <li>• <i>cílevědomost</i></li> <li>• <i>odvaha</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>energie</i></li> <li>• <i>touha prosadit se</i></li> <li>• <i>zájem o růst</i></li> </ul>
30 – 45 let	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>snaha o předání</i></li> <li>• <i>zodpovědnost</i></li> <li>• <i>zkušenost</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>váhavost</i></li> <li>• <i>stabilita</i></li> <li>• <i>komplexní pohled</i></li> </ul>
46 – 65 let	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>rozvaha</i></li> <li>• <i>zodpovědnost</i></li> <li>• <i>zkušenost</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>klid</i></li> <li>• <i>starostlivost</i></li> <li>• <i>náročnost -&gt; mladší</i></li> </ul>
65 +	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>zkušenosti</i></li> <li>• <i>tolerance</i></li> <li>• <i>moudrost</i></li> <li>• <i>vzor</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>autorita</i></li> <li>• <i>paměť – nositel historie</i></li> <li>• <i>viditelné výsledky</i></li> <li>• <i>připravenost ku pomoci</i></li> </ul>

V rámci našeho prvního projektového setkání jsme také hledali přednosti a nevýhody starší generace oproti generaci mladší. Došli jsme k závěru, že za jednu z hlavních **předností starší generace** lze považovat obrovskou životní zkušenost a s ní spojenou moudrost. Tito lidé jsou navíc vůči organizaci, ve které působí, velmi loajální, a svou pracovitostí mohou být cenným přínosem. Jsou také většinou velmi trpěliví a nikam se neženou, což je právě s mladší generací mnohdy v kontrastu.

Naopak **nevýhodou starší generace** v činnosti organizace je určitá nepřizpůsobivost. Mají rádi zavedené a vyhýbají se změnám. Často lpí na tradicích, aniž by dokázali mladším předat jejich význam. Jsou také obvykle hodně starostliví až úzkostní, což může do určité míry mladší generaci brzdit. Také mívají obavy z vlastní nepotřebnosti - je dobré na to myslet a vybudovat jim v organizaci stabilní pozici. Hledat cesty, jak je do dění více zapojit, aby byli užiteční a zároveň se cítili potřební.

Samozřejmě i mladší generace má řadu předností a nevýhod. Mezi největší **přednosti mladší generace** patří energičnost, kreativita a originalita. Díky tomu, že jsou věkově blíže k dětem, dokážou mnohdy lépe intuitivně vycítit, co děti potřebují, a navázat s nimi dobrý vztah. Mladší generace bývá obvykle poměrně dobře vybavena komunikačními schopnostmi, nebrání se spolupráci. Velkou výhodou pro práci s dětmi je také technická vybavenost, která může přispět ke zpestření programu.

Mezi **nevýhody mladší generace** patří přílišná zbrkllost a netrpělivost. Mají touhu za každou cenu vyniknout, možná i proto neradi poslouchají rady zkušenějších. A právě z nedostatku zkušeností někdy přecení své síly. S nastavením moderní společnosti se bohužel také pojí jistá nestabilita mladých lidí a z dlouhodobého hlediska jejich nespolehlivost - jednoduše nevědí, kde budou studovat, jakou práci dostanou a jestli jim na dobrovolničení ještě vůbec zbude čas.

Přestože jsme se shodli na těchto mezigeneračních rozdílech, považujeme za nezbytné upozornit na to, že tento soupis nelze brát jako dogma. U každého člověka totiž hraje roli mnoho faktorů, které mohou jeho chování usměrňovat tím či oním směrem a to bez ohledu na jeho věk. Zároveň je důležité si uvědomit, že velkou roli hraje generační nastavení organizace. Např. ve studentských organizacích má odstoupivší generace mnohdy velmi podobné charakteristiky, jako my uvádíme u generace starší. A to i přes to, že odcházející mají mnohem nižší věkový průměr, obvykle je to kolem 23 let.

# MOŽNOSTI ZAPOJENÍ STARŠÍ GENERACE

Další důležitou otázkou mezigeneračního učení, kterou jsme se v rámci našich setkání zabývali, je to, jakým způsobem aktivně zapojit starší generaci do chodu organizace. I když si uvědomujeme, že dělení generací na mladší a starší je v každé organizaci velmi individuální, pro zjednodušení celé problematiky se budeme v této části zaměřovat především na seniory a na osoby, které se k důchodovému věku přibližují. I tak se ale domníváme, že mnoho z námi sesbíraných myšlenek je použitelných i v kontextu odstoupivší generace obecně, tedy nezávisle na věku.

Velkou výhodou starší generace je ve srovnání s pracujícími **větší časová flexibilita**. S tím se pojí hned první okruh činností, do kterých je možné tyto osoby zapojovat. Prvním příkladem je vyjednávání s úřady, které je díky striktně daným úředním hodinám pro pracující ne vždy časově zvládnutelné. Druhou možností je pak zajištění či pomoc s administrativou spojenou s chodem organizace, správa majetku nebo hospodaření.

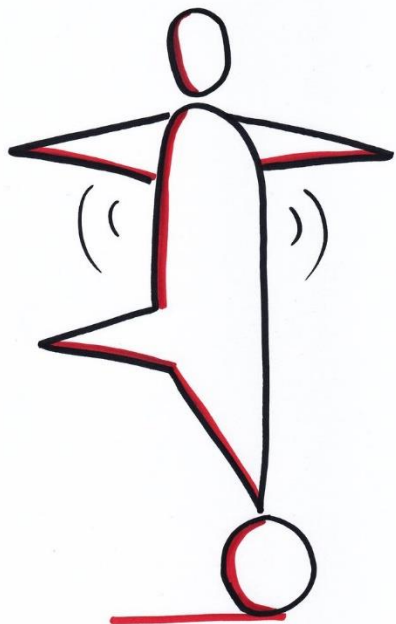
Druhý okruh činností se pojí s **osobou tohoto jedince a jeho historií v daném oddíle či organizaci**. Po vhodném nastavení spolupráce s ostatními se může například stát jakýmsi strážcem tradic - někým, kdo vypráví autentické příběhy a oprašuje historii, třeba u táborového ohně. Tento člověk má obvykle už také vybudované "jméno", což může organizaci pomoci při komunikaci s vnějším světem, při oficiálních jednáních a hledání sponzorů. Velmi lze těžit i z pomyslné sítě kontaktů, kterou má tato osoba vytvořenou. Jedním z úkolů může být "spravování" této sítě a její další rozšiřování.

Dalším významným okruhem je **práce s mladými** formou mentoringu či cíleného vzdělávání. Zde ovšem vnímáme jako zásadní nastavení organizace i těchto procesů. Pokud budou zkušenosti předávány vhodným způsobem, může to být obohacující pro obě strany. Nicméně pokud budou naopak předávány příliš autoritativně, ve smyslu "prostě to tak je", a přijímající nebudou mít dostatek prostoru pro vlastní zamyšlení a třeba i vlastní šokbrnutí, může být tato snaha mladší generací naopak vnímána velmi negativně a bude jednoduše neúčinná.





# TALENT



Pro udržitelnost organizace je z dlouhodobého hlediska nezbytný proces, který se odborně nazývá **talent management neboli řízení talentů**. Zjednodušeně je možné říct, že se jedná o proces získávání a udržování talentovaných lidí v organizaci. Nicméně to není úplně dostačující vysvětlení, neboť z něj přesně nevyplývá, kdo vlastně je ten “talent”.

Označením “talent” jsme se v našem projektu hlouběji zabývali. Pokusili jsme se dát dohromady jakousi základní charakteristiku talentu z pohledu výkonnosti, schopností, charakteru a motivace.

**Výkonnost** talentu je nadprůměrná, stálá v čase. Talent je obvykle tahounem pracovního týmu, věnuje své práci obrovské množství energie a času. To, co začne, je schopen dotáhnout do konce. Dobře si dokáže zorganizovat svůj čas, stanovené termíny vždy dodrží. Jeho způsob práce lze označit za efektivní.

Co se **schopností** týče, talent disponuje dostatečnými komunikačními schopnostmi, umí řešit konflikty a spolupracovat v týmu. Zpětnou vazbu umí přijmout a efektivně předat. Také dokáže předvídat důsledky svých rozhodnutí, jeho organizační schopnosti jsou na vysoké úrovni. Pokud je to potřeba, dokáže improvizovat.

**Charakter** talentu lze popsat jako stabilní. Talent je loajální, spolehlivý, svoji práci zvládá vykonávat samostatně. Pokud to situace vyžaduje, dokáže být rebel. Je vysoce empatický a otevřený názorům ostatních členů týmu.

**Motivace** talentu je vysoká, mnohdy bývá “zapálen pro věc”. Svoji činnost v organizaci zároveň vnímá jako příležitost pro další seberozvoj, což je pro něj důležitou životní hodnotou. Hodnoty organizace talent přejímá za své a je si vědom toho, proč dělá to, co dělá. Svým nadšením dokáže strhnout ostatní spolupracovníky, sám se tak stává motivátorem pro druhé.

# 9X GRID

Velmi zajímavá je typologie talentů, která je označována jako 9x grid. Tato typologie rozděluje talenty podle úrovně jejich potenciálu a výkonnosti. Pro přehlednost uvádíme jednotlivé typy talentů v následující tabulce:

POTENCIÁL ↑	<b>VYSOKÝ</b>	<i>DRSNÝ DIAMANT</i>	<i>BUDOUCÍ HVĚZDA</i>	<i>STÁLÁ HVĚZDA</i>
	<b>STŘEDNÍ</b>	<i>NESTÁLÝ HRÁČ</i>	<i>KLÍČOVÝ HRÁČ</i>	<i>SOUČASNÁ HVĚZDA</i>
	<b>NÍZKÝ</b>	<i>RISKANTNÍ TALENT</i>	<i>TVRDÝ PROFESIONÁL</i>	<i>VYSOKÝ POTENCIÁL</i>
		<b>NÍZKÁ</b>	<b>STŘEDNÍ</b>	<b>VYSOKÁ</b>
		→		
		<b>VÝKONNOST</b>		

Přestože **riskantní talent** navenek působí velmi pracovitě, mnohdy hledá výmluvy a cesty, jak se práci vyhnout. Často za svoje dílo označuje něco, co původně udělal někdo jiný. Mnohdy dochází k tomu, že s tímto člověkem jednoduše přestáváme počítat, což může být pro chod organizace riskantní. Klíčová je pro něj pochvala a pozitivní motivace. Při jasném stanovení pravidel a termínu, případně při propojení jeho práce s “tahounem”, může i riskantní talent dosáhnout námi požadovaných výsledků.

**Tvrď profesionál** naopak své úkoly plní velmi spolehlivě, jeho výkon je poměrně stabilní. Velkou nevýhodou je to, že mu chybí vlastní iniciativa. Je dobré mu zadávat rutinní úkoly (např. hospodaření) a vždy jasně vysvětlit, jaký výsledek od něj očekáváme. Je možné tato očekávání postupně zvyšovat a směřovat tak třeba i k větší samostatnosti.

**Vysoký profesionál** je velmi starostlivý a pečující. Má schopnost dotáhnout do konce to, co ostatní začali. Přestože jeho práce nebývá na venek většinou moc vidět, je obvykle důležitou podporou organizace. Jeho výkon je velmi stabilní, je na něj vždy spolehnoutí. Doporučujeme často oceňovat. Výhodné pak může být jeho propojení s drsným diamantem.

Dalším typem talentu je **nestálý hráč**, jehož motivace je velmi nízká, je pasivní, nechává se ovlivňovat ostatními osobami. Jeho spolehlivost je velmi diskutabilní. Pro jeho zapojení v organizaci je potřebná vhodná motivace a přiměřená míra kontroly. Nicméně musí také cítit, že mu důvěřujeme.

**Klíčový hráč** je poměrně aktivní, ale většinou neudělá nic nad rámec svých povinností. Také o něm lze říct, že v rámci organizace je jeho činnost poměrně stabilní. Je dobré ho motivovat a umožnit mu rozšiřovat své obzory, například prostřednictvím různého vzdělávání. Také je dobré si ho hýčkat, ale nemít od něj přehnaná očekávání.

**Současná hvězda** je velmi aktivní a samostatná. Je na ni spolehnutí, umí spolupracovat v týmu. Je orientovaná na další kariérní posun. Takovéto osobě je výhodné dát na starost nějakou důležitější úlohu, poskytovat přiměřenu zpětnou vazbu a dostatečně oceňovat.

U **drsného diamantu** se osvědčuje hodně úkolovat a kontrolovat. Výhodná je motivace prostřednictvím různých výzev. Většinou je ještě napůl mezi dětmi, spíše by si hrál než něco organizoval, proto je dobré toho využít. Ze strachu ze selhání a z kritiky nechce obvykle slyšet zpětnou vazbu, proto je potřeba mu ji předávat velmi citlivě.

Naopak **stálá hvězda** zpětnou vazbu sama mnohdy vyžaduje. Je samostatná, ale zároveň umí delegovat. Je hodně flexibilní, drží se aktuálních trendů. Doporučujeme využít pro některou z vyšších funkcí, například jako zástupce hlavního vedoucího.

**Budoucí hvězda** bývá mnohdy zaměřena poměrně úzkým směrem, proto je dobré jí rozšiřovat obzory, vzdělávat, poskytovat zpětnou vazbu a ukazovat vhodné vzory. Má potenciál do budoucna, proto doporučujeme umožnit jí získávat co nejvíce zkušeností, například ve funkci oddíla nebo tvůrce programu

# KRITIKA A ZPĚTNÁ VAZBA

V následující kapitole se budeme zabývat především třemi pojmy: kritikou, zpětnou vazbou a reflexí. **Kritika** slouží k vyjádření nesouhlasu s jednáním nebo názorem druhého člověka. Velmi podobný a ne zrovna jednoduše odlišitelný pojem je **zpětná vazba**, která má podobu kritiky, ale je více popisná a týká se přímo daného jednotlivce. **Reflexe** pak znamená v podstatě zpětnou vazbu pro jednotlivce (nebo pro nějaký skupinový proces), kterou podává celá skupina.

V rámci své práce (dobrovolnické i placené) se mnohdy setkáváme se situacemi, kdy potřebujeme druhému vyjádřit svůj postoj k jeho chování. Především pokud jsem v pozici “nadřízeného” (někoho, kdo nese právní zodpovědnost) je osvojení si dovednosti efektivně poskytovat kritiku velmi důležité.

Kritika má mnoho podob. Může být například oprávněná či neoprávněná. To se nicméně velmi špatně odlišuje, neboť to, co jeden vnímá jako oprávněné, může druhý naopak chápat jako neoprávněné.

Hovor, jehož cílem je druhému předat nějakou kritiku, by měl splňovat následující charakteristiky:

1. Být co nejvíce konkrétní, nepohybovat se na obecné rovině. Např. místo “nelíbí se mi tvé chování” použít výrok “nelíbilo se mi, když jsi Pepovi podkopnul nohu”.
2. Nehodnotit, spíše srovnávat. Např. místo “dneska ses teda fakt choval hloupě” říct “tvoje včerejší chování mi bylo příjemnější než to dnešní”.
3. Je tvrdý ve věci, ale vlídný ke člověku.
4. Obsahuje zpětné i dopředné zpětné vazby.
5. Má jasný výstup, doporučení. Např. “příště můžeš zkusit raději udělat tohle...”
6. Chovat se důrazně, ale nebýt agresivní.
7. Nechat druhou stranu, aby přinesla návrhy. Např. “co myslíš, že by se s tím teď dalo udělat?”
8. Používat otevřené otázky, viz bod 7.

Nejenom poskytování, ale také **přijímání kritiky** je dovednost, kterou je potřeba posilovat. Pokud s kritikou, kterou jsem dostal, souhlasím, doporučuje se ji přijmout např. slovy “vážím si a děkuji”, případně navrhnout, jak můžete situaci změnit.





Na druhou stranu ani bezmyšlenkovité přijímání všech kritik není ideální. Je dobré rozlišovat, zda je tato kritika oprávněna, nebo jestli je jejím obsahem něco, co třeba sám nemám možnost změnit (např. jsem zodpovědný za to, že zkontroluji zadaný úkol, ale nemůžu naopak brát jako svoji chybu to, že se dva členové mého týmu pohádali).

Podobným pojmem je zpětná vazba, která se více hodí do situací, kdy jsou sdělující a přijímající na “stejně úrovni”, tedy kdy není žádný z nich tomu druhému nadřazený. Pro poskytování efektivní zpětné vazby se hodí tzv. model **BIO feedback**, který popisuje základní postup pro její předávání:

1. Behavior (chování). Prvním krokem by měl být prostý nehodnotící popis daného chování. Např.: “Když ti včera začaly docházet nápady, začala jsi používat dost hrubá slova”.
2. Impact (dopad). Ve druhém kroku popište, jaký to mělo na vás dopad. Zaměřte se především na emoční rovinu. Např.: “Velmi mne mrzelo, jak jsi o mě mluvila.”
3. Opportunity (příležitost). Jako poslední zkuste navrhnout, co ten druhý může příště v podobné situaci udělat. Např. “Říkám si, že si příště třeba můžeme dát pauzu, když mi řekneš, že už to dál nejde.”

Existuje mnoho technik, které nám při předávání kritiky či zpětné vazby mohou být nápomocné. Jednou z nich je prosté **kladení otázek**. Jen je potřeba myslet na to, že by otázky neměly znít útočně. Z tohoto důvodu se doporučuje předcházet otázkám, které začínají slovem “proč”.

Další takovou strategií je tzv. **já výrok**. Velmi zjednodušeně lze říct, že se jedná o předávání informací skrze naše vlastní pocity. V praxi to znamená, že když potřebuji druhému něco sdělit, řeknu mu, jak jsem se u toho cítil: “Když jsi včera lezl na ten strom, měla jsem o tebe strach.” Tato forma (např. v porovnání s větou typu: “Ty jsi teda blb, že jsi tam lezl. Mohl jsi klidně spadnout”) je pro přijímajícího mnohem přijatelnější.

Pomáhá také prosté **vyjádření empatie a navrhnutí řešení**, což může vypadat třeba takto: “Chápu, že se cítíš po té chřipce unavený. Navrhuji, abyste se o přípravu táborevého programu teď podělili se Zuzkou s tím, že až se opět dostaneš do kondice, bude to opět ve tvé režii”.

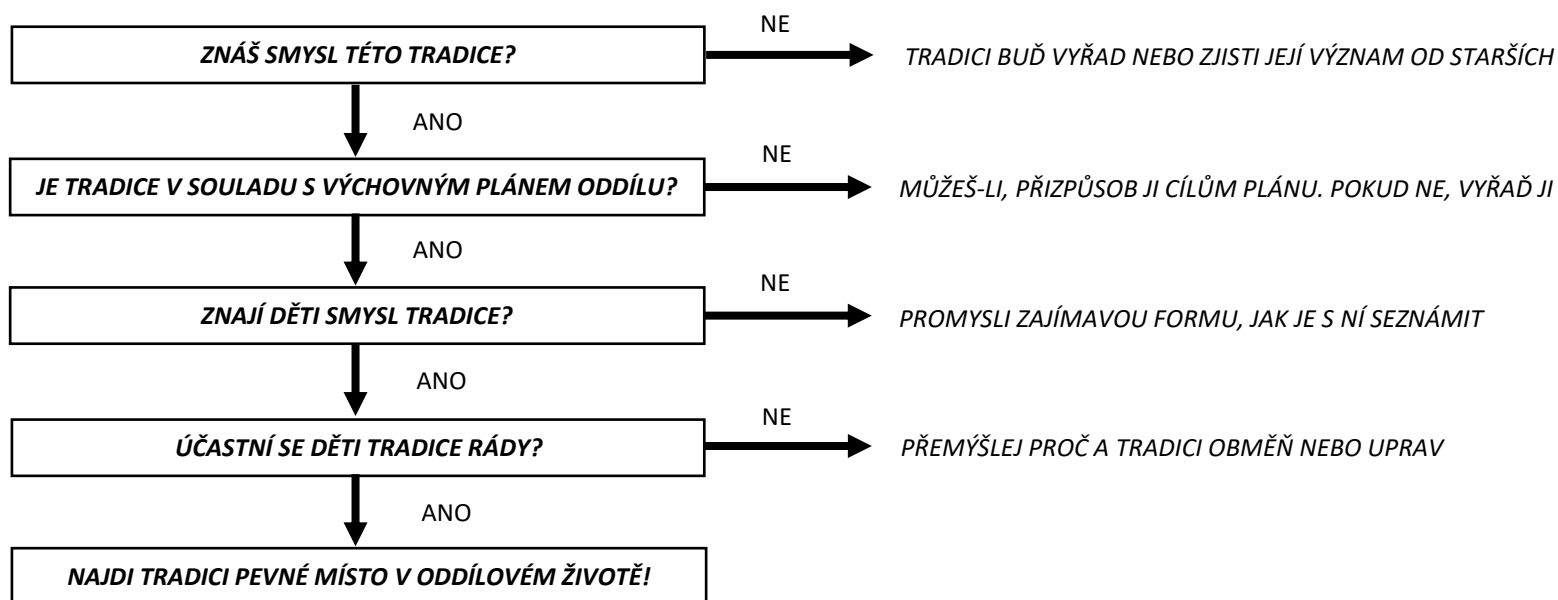
Obecně je také potřeba myslet na to, že pokud mnou v danou chvíli cloumají velké emoce (většinou vztek), velmi pravděpodobně nebudu schopen zpětnou vazbu podat tak, aby byla pro druhého nezraňující. Proto je dobré sám sebe **napřed zklidnit**, např. několika hlubokými nádechy a výdechy nebo počítáním do deseti.

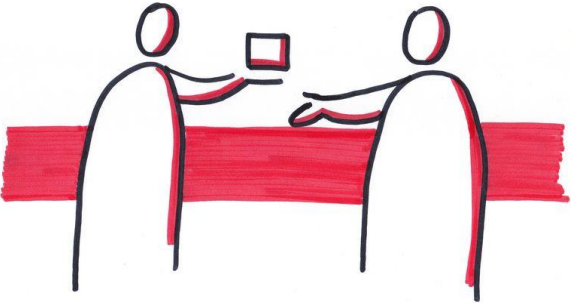
# TRADICE JAKO MOST MEZI GENERACEMI

V souvislosti s mezigeneračním učením rozhodně nelze opomenout **téma tradic**. Jak latinský původ tohoto slova napovídá, jedná se zjednodušeně o mezigenerační předávání - poznání, schopností, obyčejů a či mravů v rámci kultury nebo skupiny.

Proč jsou pro nás tradice tolik důležité? Přestože si to příliš neuvědomujeme, naše přítomnost v podstatě vyrůstá z minulosti. Tradici lze tedy chápat jako pomyslné kořeny přítomnosti, které nás s minulostí propojují. Společná tradice navíc velmi významně přispívá ke skupinové identitě - něco nás spojuje, máme společnou historii.

Velmi hezky shrnuje **práci s oddílovými tradicemi** následující obrázek:





Vyplývá z něj, že je velmi důležité v pravidelných intervalech přemýšlet nad smyslem každé tradice, neb se postupem času tento smysl mohl vytratit. Její smysl by měl být zřejmý ne jenom pro nás, ale i pro naše členy - všichni by měli rozumět, proč je důležitá. Tradice by zároveň měla být v souladu s výchovným plánem oddílu a mělo by to být něco, čeho se všichni rádi účastníme.

**Nástroje uchování tradic** jsou různé, pro zjednodušení je můžeme dělit do několika kategorií:

1. Vyprávění: Kronika, fotoalbum, videa, příběhy, písně, pamětníci, časopis, web (včetně sociálních sítí)...
2. Památky: přírodniny z významných míst, ceny ze soutěží, místa důležitá pro oddíl, vlajka, významné dny (datum založení)...
3. Symboly: univerzální (státní znak, březový lístek) či specifické oddílové (pozdrav, kroj, přezdívký, totem, vlajka)...
4. Rituály: pravidelné (večerka, nástupy), přechodové (slib, přechod do starší kategorie), speciální (např. na vzdělávacích akcích, zakládající novou tradici), táborový oheň...

# PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

- Mezigenerační témata v našem oddíle a jak k nim přistupujeme
- Naše lípa
- Nepodařené předání organizace
- Pokus o mezigeneračnú výmenu v Detskej organizácii Yeti
- Proces mezigeneračného učení v Modré Střelce
- Vánoční tradice
- Vzděláváním k líderstvu
- Vystoupit ze stínu / Stínování jako metoda předávání pozic



# MEZIGENERAČNÍ TÉMATA V NAŠEM ODDÍLE A JAK K NIM PŘISTUPOJEME

**Organizace:** Duha Tuláci Olomouc  
**Autor příspěvku:** Kateřina Palová - Katóba, zástupce hlavního vedoucího

## **Anotace:**

*Náš dětský tábornický oddíl má již více než třicetiletou tradici. Stejně jako mnoho jiných oddílů vzniklých v té době jsme i my začínali pod hlavičkou Pionýra. V 90. letech jsme se rozhodli přejít pod Duha - sdružení dětí a mládeže pro volný čas, přírodu a recesi, ve které jsme dodnes. Od roku 1985, kdy byl náš oddíl založen, se u nás vystřídalo mnoho generací dětí i vedoucích. Možná i díky tomu se i my potýkáme s řadou mezigeneračních témat. To, jak k nim přistupujeme a jak se nám to daří, popíšu v tomto příspěvku.*

Náš oddíl je založený na pravidelné práci s dětmi a mládeží. To znamená, že se každý týden (vyjma prázdnin) setkáváme na družinových schůzkách a jednou či dvakrát do měsíce vyrážíme s dětmi na výlet nebo akci přímo ve městě.

Mezigeneračních témat, která se mi vynořují v mysli v souvislosti s naším oddílem, je celá řada. Vezmu je tedy postupně.

**Motivace vedoucích k práci s dětmi.** Naše pravidelná a poměrně intenzivní práce s dětmi vyžaduje velký a silný tým instruktorů a vedoucích. Přestože máme v tuto chvíli personálně činnost oddílu zajištěnou, situace není nikterak růžová. Na družinových schůzkách i přípravě většiny víkendových akcí se podílí jen úzký okruh lidí, kterým už dochází nápady a začínají být vyčerpaní. Ostatní se stávají spíše pasivními posilami, kteří se sice občas akcí účastní, ale většinou fungují jen na úrovni “podej, přines”.

Častým argumentem našich vedoucích, proč se více nezapojují, je to, že nemají čas. Musí vydělávat, učit se... rozumím tomu, že dnešní doba je pro mladé lidi náročná, ale přesto tyto argumenty vnímám jako zástěrku. Sama jsem se na činnosti oddílu aktivně podílela v době maturity, dvou státnic na vysoké škole i teď, když pracuji. Proto věřím, že jádro pudla je jinde - v motivaci.

Když si zpětně přehrávám poslední roky v našem oddíle, vybavuji si momenty, kdy motivace celého našeho týmu byla na maximum. Třeba když jsme se společně rozhodli, že připravíme velkou oslavu našich 30. narozenin pro všechny současné Tuláky i bývalé vedoucí.

Přestože jsme díky termínu našeho výročí měli jen velmi málo času, udělali jsme fakt velký kus práce a byli jsme zapojeni všichni - středoškoláci, vysokoškoláci, pracující i maminky na rodičovské dovolené. A to jsme se dokonce pustili do věcí, které byly navíc a nebyly pro samotnou akci zásadní - jako třeba příprava videa, které shrnulo celých 30 let našeho oddílu.

Když nad tím teď přemýšlím, přijde mi důležité to "... jsme se společně rozhodli." Do organizace této akce nás nikdo nenutil a nikdo nám neříkal, jak by to mělo vypadat. Bylo to skutečně jen na nás, jestli a v jaké podobě do toho půjdeme. Tím, že jsme se společně rozhodli, jsme společně také cítili zodpovědnost za celou akci. Z mého pohledu byl v tento moment klíčový přístup vedení oddílu, které na nás tu zodpovědnost přepinklo. Stáli při nás a podpořili nás v našem rozhodnutí, ale vše nechali více na nás.

Možná to teď bude znít trochu tvrdě, ale bohužel vnímám problém v tom, že tento přístup se v našem oddíle objevuje jen velmi výjimečně. Starší členové oddílu vůči mladším generacím (především vůči generaci nastupujících instruktorů, tedy těm kolem 15. roku) nemají příliš důvěru, mají strach jim předat zodpovědnost. A tak přestože já jsem poprvé družinu přes rok vedla v patnácti, dělám to dodnes, neboť "*z nich není nikdo, kdo by to dělal aspoň tak dobře jako ty.*" Díky své zkušenosti z jiné organizace si uvědomuji, jak strašně těžké je cokoli druhému člověku předat. Zvláště pokud máme pocit, že je větší lajdák než my (což máme skoro vždy). Lidsky mi to přijde naprosto pochopitelné, kdo by chtěl svěřit svoje dítě někomu, kdo nemá tolik zkušeností jako já. Nicméně z pohledu mezigenerační spolupráce to vnímám jako obrovskou chybu - dostáváme se tak do začarovaného kruhu, kdy důležité věci pořád dělají ti samí, kteří začínají být vyčerpaní; ti, kteří původně měli motivaci něco dělat, ji ztratili, protože nedostali příležitost; a nejmladším chybí zkušenosti, neboť jim nedáváme příliš prostoru je získat.

Pokud bych to teď měla vztáhnout k sobě, řadím sama sebe do té první kategorie - patřím mezi ty, kterým se věří a kteří makají. Přestože mne práce v našem oddíle baví, je to pro mne pořád dokola. A musím přiznat, že se už vidím trochu někde jinde - velmi bych ocenila, kdybych nebyla vázaná k pravidelnému docházení na schůzky a fungovala spíše jako mentor a pomocník pro mladší, kteří by si schůzky vedli sami. Ráda bych se více zaměřila na přípravu samotných akcí, na vymýšlení programu pro vedoucí, na realizaci celoročního oddílového projektu. Ale díky tomu, jak je to u nás v současné chvíli nastavené, mi na všechno tohle už nezbývá energie a začínám být, co se mé oddílové práce týče, vyčerpaná. A tak občas hledám seberealizaci jinde... a jsme zase u té motivace...



**Příprava na vůdcovství** je pro mne druhým důležitým mezigeneračním tématem. V našem oddíle se o tohle snažíme mnoha cestami, i když mám dojem, že by nám prospělo, kdybychom tyto cesty trochu zkoordinovali a dělali to více cíleně.

Děti v našem oddíle jsou přes rok rozdělené do dvou družin - mladší děti (1.-5. třída) jsou Sovičky, starší děti (6. třída a výše) jsou Sovy. Dříve byly družiny věkově více promíchané, ale musím přiznat, že mi tento model vyhovuje víc. Je to vlastně přesně na půl cesty mezi tím, jak to mají děti ve škole (jednotlivé ročníky) a tím, jak jsme to my měli dříve (všichni dohromady).

Tímto rozdělením můžeme už i menší děti aktivně připravovat na "vůdcovství". Krásným příkladem jsou dvě holčičky, které k nám přišly už v první třídě. Teď jsou pátačky, v družince Soviček jsou tedy nejstarší. Ke každé jsme přidělili skupinku dětí, kterým mají pomáhat. Parádně se tak naučily starat se o menší děti, předávat jim své tábornické znalosti a vést svoji vlastní skupinku. Pokud by naše družinky byly smíchané, tuto možnost by získaly nejdříve v osmé třídě, kdy by už na osvojení některých základních "vůdcovských dovedností" mohlo být pozdě.



V našem oddíle se plní tzv. odborky - je to vlastně vždy jakýsi seznam úkolů k jednomu tématu (např. odborka přírodovědec - děti tvoří herbář, poznávají kytičky a stromy atp.). Starší děti, které se přibližují k instruktorskému věku, si pak plní především odborky, které by je měly připravit na jejich další práci s dětmi. Jedná se o pěšího turistu, ve kterém jsou základní tábornické znalosti (toho by měli mít splněného už z dřívějšího věku, ale ne vždy se podaří), zdravotníka, kde prokazují, že jsou schopni poskytnout základní první pomoc, a organizátora her, který shrnuje znalosti a dovednosti pro přípravu a realizaci her. V patnácti letech pak každý Tulák dostane tzv. Tuláckou zkoušku, která je nezbytným předpokladem pro práci s dětmi v našem oddíle. Bohužel neumíme být v tomhle dostatečně důslední (možná i ze strachu, že nebudeme mít vedoucí) a tak jsou mezi námi tací, kteří s dětmi pracují a tuto zkoušku pořád nemají.

V projektech našeho oddílu za poslední období jsme si dali za cíl ještě dále podporovat současné i budoucí instruktory a vedoucí. Za tímto účelem jsme například zrealizovali školení s názvem "Buď Mimoň na úrovni", v rámci něhož jsme se zaměřili na témata jako je event management (organizace



akcí), zážitková pedagogika nebo práce v týmu. Přestože byla tato událost zpětně vnímána velmi pozitivně, nepodařilo se nám najít společný termín a zopakovat ji - opět ta motivace...

Proto se různou cestou snažíme více posilovat i týmového ducha. Jak jsem již zmiňovala, s termíny i mimo plánované akce pro děti je velký problém, proto občas vymyslíme nějakou blbinu alespoň v rámci těchto akcí. Například v prosinci se nám podařilo připravit pro čtyřčlenné týmy vedoucích a instruktorů na míru šitou ExitGame, které se nakonec zúčastnili úplně všichni - i ti, kterým se do toho vůbec nechtělo. A i tato aktivita měla dobrý ohlas, všichni na ni rádi vzpomínáme.

### Závěr

Problematiku mezigeneračního učení v našem oddíle jsem shrnula do dvou okruhů - motivace vedoucích k práci s dětmi a příprava na vůdcovství. Klíčovým tématem, které by nám mohlo pomoci posunout mezigenerační spolupráci na další úroveň, je pro mne motivace. Její nedostatek vnímám především v tom, že v rámci našeho oddílu neumíme dávat dostatek přirozeného (nenuceného!) prostoru pro seberealizaci jednotlivým vedoucím, kteří se tak stávají spíše pasivními účastníky. Pojí se mi s tím také téma zodpovědnosti. Domnívám se, že pokud by se nám podařilo zodpovědnost za činnost oddílu více rozložit mezi vedoucí, měli by přirozeně tendenci se více zapojovat. S tím souvisí už třeba jen plánování akcí (ve smyslu co bude a kdy to bude), které je u nás v tuto chvíli spíše v rukou vedení.

Co se týče přípravy na vůdcovství, to z mého pohledu probíhá v našem oddíle docela poctivě. Prospěť by nám mohla větší důslednost a opět práce s motivací, aby např. všichni rozuměli tomu, proč jsou některá témata důležitá a aby jim byl dán větší prostor pro osvojování si klíčových vůdcovských dovedností v praxi.

Přestože vše výše uvedené může působit poněkud negativně, vnímám náš oddíl z pohledu jeho fungování na velmi vysoké úrovni. Pokusila jsem se pouze upozornit na témata, která mne nějakým způsobem pálí a o kterých se domnívám, že by bylo vhodné se jim více věnovat.



# NAŠE LÍPA



*v Husově parku jsme ji slavnostně zasadili.*

**Organizace:** Klub českých turistů, Tábor  
**Autor příspěvku:** Jaroslava Vosátková - Babička Jarka

**Anotace:**

*Táborský Klub českých turistů má bohatou historii. Od svého vzniku v r. 1893 bylo jeho hlavní činností vytváření turistických cest, jejich značení a pořádání výletů vždy s cílem poznávání krajiny i historie. Turisté překonali nejrůznější zvraty i politické změny v naší republice. V době, kdy byl KČT zrušen, vytvořili turistický odbor TJ Vodní stavby. Podobně to bylo s Junákem a tak vznikly Turistické oddíly mládeže. Tři z nich – z Tábora, Borotína a Sezimova Ústí se schovaly pod křídla turistů. Spolupráce byla vzájemná a pokračovala i po roce 1989, kdy jsou z nich opět Skauti. Celá řada nejrůznějších společných akcí vyvrcholila v roce 1998, kdy jsme se rozhodli, že k výročí vzniku Československé republiky vysadíme lípu. Přidal se k nám Sokol a*

Vzájemně jsme si slíbili, že se u lípy budeme setkávat a sledovat, jak nám roste. V roce 2000 jsme k lípě ještě umístili kámen, na kterém jsou znaky KČT, Sokola a Junáka. Každým rokem před 28. říjnem se u lípy opravdu scházíme. Je to vždy milé. Lípa se krásně rozrostla. Ti nejstarší zavzpomínají - paní Hana Jančíková něco zajímavého poví za oldskauty, turisté pozvou na nejbližší akce. Skautíci - ti nejmladší - se střídají (někdy přijdou „Vikingové“, jindy dívenky z oddílu „Modřinky“). S radostí se ujmou hezkého úkolu - všem připíchnou na klopu malou trikolorku.

Na lípu přivážeme dlouhé trikolory, které tam vesele vlají a připomínají kolemjdoucím významný den naší republiky. Nakonec si zazpíváme písničku, kterou měl rád prezident Masaryk - „Ach synku, synku“. V poslední sloce nabádá „nauč se synku hospodařit“ a já věřím, že právě ti mladí si to vezmou k srdci.

**Závěr:**

Nejednom mezigenerační, ale i meziorganizační spolupráce je něco, k čemu bychom měli směřovat. Jednou z cest, jak jí dosáhnout, je vytvářet tradice, které budou všechny dohromady spojovat. Nás spojuje právě pravidelné setkávání u naší lípy, ke které se každý rok vždy s radostí vracíme.

# NEPODAŘENÉ PŘEDÁNÍ ORGANIZACE

**Organizace:** CVČ Hrubínka

**Autor:** Jan Burda, předseda CVČ Hrubínka

**Anotace:**

*V organizaci došlo k pokusu o mezigenerační předání funkce statutárního zástupce organizace mezi mnou jako zakladatelem a členem nastupující generace. Předání proběhlo a já jsem ještě nějakou dobu zůstal jako místopředseda. Po roce - v polovině funkčního období - nový předseda rezignoval a já byl opět zvolen předsedou.*

Od roku 2011, kdy byl základní článek (dnes pobočný spolek) Občanského sdružení KADET s názvem Centrum volného času Hrubínka založen, jsem byl jeho předsedou - statutárním zástupcem. V radě, která podle stanov řídí spolek, byli vždy ještě další 3-4 členové, kteří měli rozdělené kompetence.

Jsem výrazně nejstarším členem spolku - minimální věkový rozdíl je cca 16 let. Měl jsem pocit, že už jsem Hrubínce dal všechno, co jsem mohl, a že už nic nového nepřináším. Byl jsem také přesvědčen, že ostatní lidé v radě budou brzy schopni pokračovat bez mé přítomnosti. Navíc v radě docházelo stále častěji k větším či menším názorovým sporům mezi mnou a dvěma mladšími členy.

Proto jsem na podzim 2015 před volebním valným shromážděním oznámil, že na funkci předsedy budu kandidovat naposledy. Moje představa byla, že za dva roky funkčního období se mi podaří více vyškolit svého nástupce.

Ještě těsně před valným shromážděním nebyl nikdo, kdo by chtěl na předsedu kandidovat a nabylo ani jasné, kdo z tehdejších členů vedení bude chtít pokračovat. Na valném shromáždění se vše lusknutím prstu změnilo. Po tom, co měla začít volba předsedy, se našel ještě jeden kandidát, který do té doby vykonával funkci místopředsedy. V tu chvíli pro mě nastala složitá situace. Měl jsem dvě možnosti:

- dále kandidovat na předsedu (s 99% šancí, že budu zvolen) a tím vyjádřit jistou míru nedůvěry k současnému místopředsedovi a pravděpodobně mu tím sebrat chuť do práce
- stáhnout svoji kandidaturu, dát šanci místopředsedovi a risknout tím, že ne vše úplně dobře zvládne.

Nakonec jsem během okamžiku - tedy více méně intuitivně - zvolil druhou možnost. Následně jsem byl zvolen místopředsedou. Vypadalo to jako dobrá varianta, protože jsem měli nového předsedu, který se sám o tuto funkci přihlásil (nebyl to tedy žádný nátlak nebo situace, že nebyl nikdo jiný). Zároveň jsem měl představu, že z pozice místopředsedy budu mít možnost všechny důležité věci postupně předat.

Bohužel po předání funkce jsem měl jen velmi malou možnost cokoli ovlivnit. Situace dospěla do stavu, kdy nový předseda přestal svolávat porady vedení. V opět složitě situaci jsem nechtěl příliš kritizovat - chtěl jsem se vyhnout spekulacím o tom, že mu nedávám prostor...

Během léta přestal předseda vyvíjet jakoukoliv činnost. Dokonce jsme zanedbali i propagaci na začátku nového školního roku, nedařily se moc akce pro veřejnost a došlo k několika odkladům termínu valného shromáždění. Zde považuji za důležité poznamenat, že předseda tou dobou trávil většinu pracovních dní v Brně. Nakonec se valné shromáždění konalo začátkem ledna 2017. Asi 3 dny před jeho konáním mi přišla SMS od předsedy, že nepřijde a že už nechce ve funkci pokračovat (nedal jakkoliv vědět ostatním členům sdružení - jedou SMS považoval celou záležitost za vyřešenou). Celá věc se uzavřela tím, že jsem byl na valném shromáždění v lednu opět zvolen předsedou.

Pro férovost popisu situace je důležité dodat, že i když jsem se snažil o strohý popis faktů, jedná se o můj jednostranný pohled na věc. Jiní lidé mohou věci vidět z jiného úhlu pohledu.

### Závěr

Tato zkušenost je spíše "příkladem špatné praxe". I z toho se ale dají zužitkovat některé poznatky a zkušenosti - a neopakovat stejné chyby. Moje situace nebyla jednoduchá - zůstat předsedou a sebrat aktivnímu místopředsedovi chuť do práce? Dát mu důvěru a z povzdálí vše sledovat? Stále se do všeho zapojovat a být fakticky stále lídrem - i když bez funkce? Zdá se, že nebylo dobrého řešení.

Co bych po této zkušenosti doporučil?

- Zcela nezbytná je **důsledná výchova následovníků** různými metodami. Jsem si vědom toho, že v plně dobrovolnické organizaci je to velmi náročný úkol. Nicméně se ukazuje, že je to zásadní. Za ideální, i když nejnáročnější, považuji "stínování" - předseda si vybere svého budoucího nástupce a bere ho s sebou na jednání, důležité práce dělají spolu a tím se učí.
- Za důležité považuji **postupné předávání kompetencí**. Členové vedení mohou postupně přebírat od předsedy jeho kompetence.
- V dobrovolnických neziskovkách je obecně problém s nedostatkem lidí, kteří by chtěli převzít odpovědnost a chtěli se ujmout vedení spolku. Proto jsou volby vedené často otázkou jednoho kandidáta na každou funkci. I proto jsou důležité předchozí dva body, které je nutné realizovat postupně a dlouhodobě. Nepředával bych funkci nikomu, o kom bych nebyl 100 % přesvědčen, že funkci bude dělat zodpovědně.

Je to hodně složité. Dnešní mladí lidé se často bojí převzít odpovědnost - za vlastní rozhodnutí, za organizaci... Nevím, jestli na to existuje lék. Každopádně je jen málo mladých lidí, kteří chtějí realizovat projekty, pustit se do vlastních akcí. Máme hodně dobrovolníků na přímou práci s dětmi, ale dlouhodobě nám chybí lidé na "manažerské" pozice. Je to otázka dlouhodobé a trvalé výchovy následovníků.

# POKUS O MEDZIGENERAČNÚ VÝMENU V DETSKEJ ORGANIZÁCII YETI

**Organizácia:** Detská organizácia YETI

**Autor:** Mgr. Jozef Kirchmayer, predseda Detskej organizácie YETI

**Anotácia:**

*Detská organizácia YETI sa od svojho vzniku v roku 2001 snažila pripravovať si generáciu nasledovateľov, ktorí by prevzali v budúcnosti vedenie organizácie. V čase vzniku boli vo vedení iba zamestnaní dobrovoľníci vo veku 30+ alebo vysokoškooláci a bola snaha, aby v priebehu cca 5-10 rokov vedenie organizácie doplnili mladší členovia organizácie a nahradili najstarších členov vedenia.*

Činnosť Detskej organizácie YETI je orientovaná najmä na jednodňové, víkendové a viacdňové pobytové akcie pre deti a mládež vo veku od 6 do 15 rokov, medzi ktoré patria jednodňové turistické výlety, víkendové pobytové akcie (Mikulášsky víkend, Veľkonočný pobyt, Jesenné prázdniny) a pobytové akcie (denný alebo pobytový jarné tábory, letné tábory). Súčasťou našej činnosti sú aj spoločné akcie s rodičmi, medzi ktoré patria Rodinný Silvester s Yetim alebo spoločné jednodňové turistické výlety pre rodiny, ktoré sú súčasne aj propagačnými akciami.

Od začiatku činnosti našej organizácie sme sa snažili, aby pri našich akciách neboli deti delené podľa veku a všetky oddiely (alebo iné neformálne skupiny) boli vekovo zmiešané. Podstatou bola snaha získať v kolektívoch prirodzených vodcov, ktorí by sa neskôr stali inštruktormi a postupne získali schopnosti a zručnosti a stali sa nielen vedúcimi, ale neskôr aj členmi vedenia organizácie.



Počas niekoľkých rokov sa nám podarilo vytvoriť skupinu šikovných a schopných mladých ľudí vo veku 15-16 rokov a v našom občianskom združení sme sa rozhodli založiť Klub inštruktorov, ktorého hlavným cieľom bolo vzdelávať a vychovávať budúcich vedúcich. Počas niekoľkých rokov sme vytvorili skupinu cca 10 inštruktorov, ktorí sa zúčastňovali pravidelných stretnutí klubu a aj regionálnych vzájomných výmen skúseností (RVVZ) a celoštátnej vzájomnej výmene skúseností (CVVZ) v Českej republike. Postupom času sa hlavné vzdelávacie aktivity zmenili na workshopy, na ktorých sa pripravovali jednotlivé akcie. Inštruktori sa začali oboznamovať s manažmentom nielen akcií, ale aj samotnej organizácie. Pravidelná činnosť Klubu inštruktorov bola určite správna voľba a verili sme, že postupom času sa nám podarí splniť stanovený cieľ a získať šikovných a schopných budúcich nasledovníkov.

### **Záver**

Výsledky našej aktivity však v konečnom dôsledku nepriniesli požadovaný cieľ. Počas 3-4 rokov členovia klubu inštruktorov prešli strednou školou, počas ktoré mali dostatok času na voľnočasové aktivity. Po skončení strednej školy však časť prešla na vysoké školy a zvyšok do pracovného procesu a vzhľadom na časovú vyťaženosť už nemali čas na činnosť organizácie. Členovia, ktorí si čas našli, však neboli vhodnými kandidátmi na generačnú výmenu a tí, ktorí by schopnosti na vedenie organizácie mali, nemali čas na našu činnosť. Počas strednej školy sú títo členovia veľmi aktívni, prechodom na vysokú školu aktivita klesá a úplne upadá, keď prejdú do pracovného procesu. Klub inštruktorov sa javí ako veľmi dobrá aktivita na získanie kvalitných inštruktorov, ktorí vďaka vynikajúcej znalosti prostredia Detskej organizácie Yeti (nakolko v nej strávili svoje detstvo) sú výraznou posilou tímu Detskej organizácie Yeti pri organizovaní a vedení akcií. Z pohľadu medzigeneračnej výmeny však nerieši dlhodobo tento problém.



# PROCES MEZIGENERAČNÍHO UČENÍ V MODRÉ STŘELCE

**Organizace:** Duha Modrá Střelka  
**Autor příspěvku:** Jáchym Škoda, statutární zástupce Modré Střelky

## **Anotace:**

*Oddíl byl založen v roce 1985, původně jako pionýrský (jak také jinak v tom roce, že?), pro skupinu dětí ze základní školy Plhov v Náchodě Lídou Pohankovou - Kolčavou. V roce 1990 se celý oddíl od Pionýra oddělil a vstoupil do nově vzniklého občanského sdružení DUHA pro děti, mládež, volný čas a recesi. Program sdružení DUHA je nám blízký, protože také pracujeme s dětmi a mladými lidmi, organizujeme letní tábory, víkendové pobyty pro děti z oddílu i jejich přátele, rádi jezdíme na kolech na výlety, podnikáme zážitkové výpravy a akce pro vedoucí. Zároveň pro veřejnost pořádáme pochod Václavice-Havlovice, kterého se pravidelně účastní přibližně 600 účastníků. Z pohledu mezigenerační problematiky nejsme výjimkou, u nás se také objevuje několik mezigeneračních témat. V níže uvedeném textu jsem se pokusil je shrnout a vyjádřit k nim svůj vlastní názor.*

## **Aktuální situace oddílu**

Oddíl se nachází v ambivalentní situaci. Jedná se o finančně a materiálně zajištěný subjekt. Má pravidelný relativně vysoký příjem, vlastní špičkové tábornické vybavení, má moderně vybavenou a prakticky novou srubovou základnu a čerstvě zrekonstruované tábořiště. Zároveň máme i zájemce ze strany dětí a novou generaci budoucích Modrostřeláků - děti nynějších vedoucích. Obrovským rizikem pro činnost oddílu je nedostatek mladých vedoucích a bortící se vztahy v oddíle. Oba tyto faktory jsou způsobeny chybou generační výměnou a tou se budu dále zabývat.





### Generace v Modré Střelce

Osobně bych generace v oddíle rozdělil do tří následujících skupin: generace zakladatelů, generace zkušených odrostlých vedoucích a generace mladých nastupujících vedoucích a instruktorů.

#### Generace zakladatelů

Jedná se o generaci, která pamatuje počátky oddílu. Oddíl vybudovali a díky nim je oddíl ve výborné finanční kondici a má zajištěno kvalitní účetnictví. Mají k oddílu různorodý citový vztah. Většina z nich už s oddílem nespolupracuje a místy se objeví u táborového ohně nebo v rámci Václavic-Havlovic. Někteří však s oddílem setrvávají a snaží se držet "tradice" za každou cenu.



#### Generace odrostlých vedoucích

Jedná se zaměřením i věkem o nejrůznorodější skupinu. Přinesla oddílu značnou modernizaci. Nový přístup k vedení dětí i novou oddílovou kulturu. Větší rozvolněnost, nedisciplína a na druhou stranu pohoda a úsměv. Převážně jejich ruce vybudovali, co generace zakladatelů vymyslela a naplánovala. Tato generace se většinou vymezuje proti generaci zakladatelů.

#### Generace mladých nastupujících vedoucích

Tato skupina vedoucích byla vychována každá jinými vedoucími ze střední generace a v úplně odlišném stylu. Jejich vzájemné vztahy jsou chladné, prakticky spolu nekomunikují. Chybí jim společné akce a vedoucí, který by jim dal společný program. Momentálně jim oddíl nabízí jen práci, což pro mladou generaci není příliš lákavé.

#### Generační výměna, předávání tradic

Z popisů generací vyznívá, že oddíl trpí konflikty jak v rámci jednotlivých generací, tak hlavně mezigeneračními. Nedaří se předávat kompetence ani vědomosti. Struktura vedení se předává pouze formálně, ne však prakticky. Problematická je pozice „hlavase“ oddílu. Pro většinu vedoucích to je pozice málo lákavá, a proto ji přenechávají mladšímu vedoucímu, který ale zároveň postrádá jejich respekt a podporu. Z toho vzniká určité bezvládní, které střední generace vytvořila a zakořenilo se jakožto tradiční a k oddílu už delší čas patří. V této situaci se nositelem tradic stává pouze zakládající generace, která si tuto kompetenci drží, ač je hluboce odcizená generaci nejmladší a v důsledku toho mladší generace vidí v tradicích něco nelákavého a nezajímavého. Chybí jí modernější podání od generace střední. Za posledních 10 let se mnoho mladých vedoucích pokusilo založit nový rod a žádali o pomoc s vedením a o mentorství.

Toho se jim však kvůli časové vytíženosti střední generace nedostalo, následně došlo v mladší generaci ke vzájemným konfliktům a následně rozpadu a odchodu z oddílu.

### **Jak tradice předávat lépe?**

Význam tradic pro soudržnost oddílu považuji za zásadní a nynější stav je až alarmující. V minulých letech jsme přišli prakticky o celou generaci mladých vedoucích a oddíl visí na aktivitě už unavených dospělých, kteří mají své rodiny, a nemůžeme počítat s tím, že by v této činnosti dlouho vydrželi. Z toho důvodu je pro nás klíčové abychom z generace dnešních dětí (mezi 10 - 15 rokem) vychovali nové vedoucí s kladným vztahem k oddílu a jeho tradicím. Jak toho dosáhnout?

Je potřeba aby jejich vedoucí sám tradice uznával a měl kladný vztah k oddílu a jeho struktuře. Zároveň považuji za důležité, aby pozice statutára získala zpět svoji vážnost a stala se skutečnou nosnou silou tradic. K tomu vedou dvě cesty: 1) Změna osoby na pozici statutára. 2) Podpora zkušených vedoucích osobě statutára.

Zároveň se mladá generace musí v oddíle cítit bezpečně. To znamená, že by její příslušníci neměli mít pocit, že po nich oddíl chce jen práci. Potřebují za "odměnu" něco zpět dostat. Tou odměnou je hlavně ocenění a respekt. Zároveň zajímavý program a vedoucího, který jim dokáže dát svůj čas a skupinu stmelit tak, aby spolu byli rádi. V neposlední řadě potřebují podporu při svých vedoučských začátcích. Potřebují mít pocit, že mají krytá záda a kdykoliv se mohou se svým mentorem poradit, či se na něj spolehnout.

Je potřeba, aby se nositelem oddílové tradice stal mladší charismatický vedoucí, který bude mít blíž k nejmladší generaci, porozumí jejím potřebám a tradici podá tak, aby byla srozumitelná. Tyto procesy jsou pro oddíl obrovská výzva a sám si nejsem jistý, že máme kapacitu, abychom ji zvládli. I proto jsem se rozhodl se zúčastnit projektu "Mezigenerační učení".

### **Závěrem**

Když si po sobě čtu předešlý text, tak se trochu děším své skepse jakožto statutára, ale myslím, že vystihuje stav oddílu. Obrovským pozitivem je, že máme dostatek prostředků, důvěry a zkušeností k tomu abychom tuto výzvu zvládli. Zároveň máme velmi kvalitně zpracované tradice, na kterých můžeme stavět, a celý oddíl je zná. V budoucnu bude velmi záležet na střední generaci, jak se vyrovná s tím, že nemá následovníka, a jestli zvládne vložit poslední zbytek své energie, aby napravila svoje chyby a vychovala novou generaci nadšených vedoucích.

# VÁNOČNÍ TRADICE



**Organizace:** Čtyřka Třebíč  
**Autor:** Jan Burda

**Anotace:**

*Čtyřka Třebíč byla skautským oddílem, který vznikl v roce 1945. Dnes již sice jako skautský oddíl neexistuje, ale jeho odchovanci stále využívají různé příležitosti k setkávání. Řada z lidí, kteří prošli oddílem, dnes působí v jiných dětských organizacích, cestují, pořádají malé tábory pro rodiny... Jsou zkrátka věrni skautskému duchu a pokračují v uchování oddílového odkazu. Jednotlivá setkání jsou vždy inspirací a povzbuzením.*

Když jsem v roce 1980 vstoupil do Čtyřky, byla pionýrským oddílem (konec konců, jinak by nemohla existovat). Oddíl měl celou řadu tradic - speciální oddílový pozdrav, tradiční hry, místa sobotních výprav... A také schůzku a výpravu na konci kalendářního roku.

Vánoční schůzka se konala (a dosud koná) na Štědrý den v 15 hodin na vyhlídce v třebíčském lesoparku. Na místě jsme si vyhlídli nějaký smrček, který jsme pak ozdobili (vždy jsem se

pokoušeli najít ten z loňska). Pamatuji si, že programem asi hodinového setkání bylo vyhodnocení bodování jednotlivců a družin, zhodnocení první poloviny oddílového roku a celá řada historek a povídaní. Pak jsme končili oddílovým pokřikem a šli domů na štědrovečerní večeři.

A dnes? Každý rok se nás sejde - na stejném místě a ve stejnou dobu - kolem dvaceti oddílových odchovanců z různých oddílových generací. Kromě toho také řada dětí a psů. A zase hledáme vhodný stromek... Program je ale jiný - i když neméně inspirující. Každý řekne ostatním, kam se během roku podíval, kde cestoval a třeba co je nového v jeho práci s dětmi. No a, jak jinak - končíme oddílovým pokřikem. Vždycky je to velmi inspirující setkání.

Až poslední dobou člověk oceňuje prozíravost zvoleného termínu. Štědrý den odpoledne je zvolen geniálně. Jako děti jsme odešli z domu a uvolnili jsme tak místo rodičům na všemožné vánoční přípravy. A dnes? Myslím, že i manželky jsou často rády, když tatínci vezmou děti z domu a nechají tam trochu prostoru a klidu maminkám na finálové přípravy. :-)

Druhou tradiční akcí je silvestrovský Ketkovák. To už je akce celodenní. Vlakem do Kralic nad Oslavou, pěšky na zříceninu hradu Levnov (Ketkovák) - který leží v tramském ráji na soutoku řek Oslavy a Chvojnice - a pak do Rapotic na vlak. Nejdeme po turistické značce, ale přímo podél řeky Chvojnice - to má vždycky za následek řadu mokrých bot, protože ne vždy jsou brody dokonale zamrzlé.

“Půlnoc” máme vždy v poledne přímo na hradě. Bouchá šampaňské, jí se cukroví... tradicí je stůl s ubrusem a vázičkou, bílé košile a kravaty nebo motýlky. I tady je nás každý rok kolem dvaceti. Původní Čtyřku už pamatuje jen málokdo. Jak nás vítr v životě z oddílu zavál každého jinam, postupem času se nabalovali lidé z jiných oddílů, kamarádi...

Obě tradice prostě pokračují, i když není nikdo, kdo by pamatoval jejich vznik. Doba se mění, ale některé součásti obou akcí (ozdobení stromu, pokřik, stůl a bílé košile...) se prostě dodržují dlouhá léta.

### Závěr

Obě akce jsou skvělým příkladem tradic, které vydržely bez přestávky celá desetiletí a stále žijí, i když jejich zakladatelé již nežijí a není ani nikdo, kdo by jejich vznik pamatoval.

Proč to tak je? Jsem přesvědčen o tom, že svou roli zde sehrává:

- dlouhodobost - obě akce se konají celou řadu let. Byly doby, kdy se nás sešlo 5, a doby, kdy nás naopak bylo 31. Vždy ale akce proběhla. Přišlo by mi hodně divné, kdybych na Štědrý den odpoledne byl doma, nebo kdybych na Silvestra nebyl v bílé košili na Ketkováku. Za ta léta je účast prostě automatickou věcí, o které se nediskutuje. A to je jeden z důvodů, proč tradice vydržela. Je prostě spolehnutí na to, že akce bude. I když není žádná pozvánka a nikdo nedá předem vědět, je na 100%, že se sejdeme.
- neměnnost - vždy je stejné místo srazu a stejný čas (na Silvestra jsme ovlivněni jen změnami jízdního řádu). Neexistence pozvánky nic nemění na tom, že je opět 100% spolehnutí na to, že se sejdeme v určitou hodinu na určitém místě. Víím, že končíme pokřikem, víím, že 30. prosince ráno vytáhnu ze sklepa starý batoh se stolkem (oboje použité jen jednou za rok při této příležitosti), víím, že většina z nás bude mít na sobě bílé košile... To, že jsou věci natolik zaběhnuté a nikdo nemá potřebu je měnit - to je druhý faktor, který drží tradice při životě
- předávání - nositeli těchto tradic je každý z účastníků - prostě tím žijeme. A šíříme ji dál. Zcela přirozeně jsem účast na Silvestrovské výpravě nabídl lidem, kteří se mnou vedou můj současný oddíl, jezdí na tábory. Totéž úplně normálně dělají i ostatní. I když už každý působíme jinde, bereme s sebou svoje instruktory a vedoucí a za čas oni vezmou zase svoje... Předávání tradic je třetím faktorem, který je drží při životě.

Chcete-li udržovat oddílové nebo jakékoli jiné tradice, mějte tyto tři věci na paměti - jde to.

# VZDELÁVANÍM K LÍDERSTVU

**Organizace:** *Detská organizácia FÉNIX, o.z.*

**Autor příspěvku:** *Martina Barboríková, koordinátor práce s dobrovoľníkmi*



## **Anotácia**

*Naša organizácia má už 26 rokov. Cieľovou skupinou sú deti a mládež. Počas rokov počet členov rastie. Je potrebný aj väčší počet vedúcich a zároveň nasledovateľov starších vedúcich. Optimálnou situáciou je, keď dieťa, ktoré v organizácii vyrastá získa dostatok kompetencií a stáva sa vedúcim kolektívu, resp. preberá istú zodpovednosť. Na tomto ciele pracujeme vzdelávaním a spoluprácou s členmi vo veku 15-18 rokov.*

Ako už samotný názov organizácie prezrádza, našou cieľovou skupinou sú najmä deti. Pracujeme však aj s mládežou a dospelými dobrovoľníkmi. Naša organizácia má celoslovenské pôsobenie. Po celom území Slovenskej republiky je 43 základných organizácií, ktoré majú každá predsedu a vedúcich základných kolektívov – dospelých dobrovoľníkov. Vedúcim sa môže stať ktokoľvek nad 18 rokov. Musí však mať dostatok kompetencií.

„Naše“ deti v organizácii vyrastajú. Vytvárajú si priateľstvá, vzdelávajú sa, zabávajú sa atď. Častým prípadom však je, že po skončení dochádzky základnej školy a začiatku štúdia na strednej škole, ich aktivita v organizácii klesne alebo úplne zanikne. Aktivity, ktoré sa v základných kolektívoch realizujú už pre ne nie sú dostatočne atraktívne, nemajú čas kvôli dochádzaniu a pod. V takýchto prípadoch je tu však ponuka založiť si vlastný základný kolektív, alebo sa dobrovoľne zúčastňovať na celoslovenských či medzinárodných podujatiach organizovaných ústredím organizácie ako súčasť organizačného tímu.

Problémom je, že mladí ľudia by záujem mali, ale nie sú si úplne istí čo všetko takáto práca obnáša a mnohokrát nemajú dostatok skúseností, resp. kompetencií.



Aby sme takýmto mladým členom (15-18 rokov) ponúkli možnosť ďalšej spolupráce spojenej so získaním potrebných kompetencií a zručností, vzniklo školenie Mladý vedúci. Školenie existuje už dlhšie, ale od roku 2008 je vzdelávanie oficiálne akreditované Ministerstvom školstva, vedy, výskumu a športu SR. Absolventi získajú osvedčenie o odbornej spôsobilosti s celoštátnou platnosťou. V rámci školenia sa účastníci vzdelávajú, pod vedením skúsených lektorov, ako pracovať s detským kolektívom. Počas 25 hodín sa venujú témam:

- Základy bezpečnosti práce a požiarnej ochrany
- Základy prvej pomoci
- Práca s detským kolektívom
- Hry, rozdelenie a ich využitie
- Základy pedagogiky a psychológie
- Komunikácia a motivácia
- Základy tvorby projektov
- Byť informovaný - práca s informáciami

Cieľom vzdelávacej aktivity je pripraviť účastníkov na prácu s deťmi a mládežou ukázať im aké konkrétne činnosti možno vykonávať pri tejto práci, kde ich nájsť a ako sa na ne pripraviť. Absolventi vzdelávania si osvoja a nacvičia potrebné pedagogické a psychologické princípy, zásady bezpečnosti, zdravotnícke zásady a prvú pomoc.

Program vzdelávania tvoria prednášky, semináre, diskusie, prezentácie, tvorivé dielne, workshopy, názorné ukážky hier a dramatizácií, praktické cvičenia. Aktivity sú vedené tak, aby speli k aktívnemu a kreatívnemu zapojeniu účastníkov.

Mladí ľudia týmto spôsobom získavajú možnosť priamo ovplyvniť aktivity organizácie, keďže je vzdelávanie často zdrojom vzniku nových myšlienok projektov a podujatí. Zároveň majú možnosť sa zúčastňovať neformálnych stretnutí, facilitovaných organizáciou, za účelom tvorby nápadov, nadväzovania kontaktov a výmeny skúseností.

#### **Záver:**

Vzdelávanie Mladý vedúci sa teší veľkému úspechu. Každým rokom sa hlási väčší počet mladých dobrovoľníkov. Získané kompetencie využívajú v základných kolektívoch vo svojej základnej, "domovskej", organizácii. Absolventi sú pravidelne, každý rok, súčasťou organizačného tímu Celoslovenského stretnutia Fénixákov. Prínos vzdelávania je pre organizáciu a účastníkov vzájomný. V tejto praxi budeme určite pokračovať ešte veľa rokov.

# VYSTOUPIT ZE STÍNU STÍNOVÁNÍ JAKO METODA PŘEDÁVÁNÍ POZIC

**Organizace:** Česká asociace studentů psychologie, z. s.

**Autor příspěvku:** Tereza Bydžovská, prezidentka ČASP) & Ondřej Vávra, bývalý prezident ČASP)

## **Anotace příspěvku:**

*Předkládaný příspěvek prezentuje postupy předávání informací a praktických znalostí při změně, respektive nástupu nového předsednictva České asociace studentů psychologie, z. s., které je řešeno pomocí tzv. metody stínování. Metoda stínování je v naší asociaci založena na postupném předávání know-how a doprovázení nového člena předsednictva členem bývalým, dříve působícím na dané pozici. Předností tohoto postupu je posloupné zaučení nastupujícího člena předsednictva, včetně jeho začleňování do širšího kontextu fungování ČASP a seznamování s partnerskými organizacemi. Jako limitující faktor se jeví odcházení bývalých členů předsednictva do praxe či například jejich odjezdy na dlouhodobé zahraniční studijní pobyty či stáže. Obecným negativním faktorem se ukazuje být délka volebního mandátu, která činí s ohledem na charakteristiky asociace 12 měsíců, a rovněž faktická odpovědnost a časová náročnost výkonu dané pozice v rámci předsednictva asociace.*

## **Úvod**

Jak bylo zmíněno v anotaci příspěvku, text se zabývá metodou stínování, která je v rámci České asociace studentů psychologie, z. s. (dále jen ČASP) užívána jako metoda postupného předávání informací, know-how, ale i praktických znalostí a postupů práce. Příspěvek vychází ze zkušeností autorů, kteří působil či v minulých letech působili na pozici statutárního orgánu spolku, tedy zastávali pozici prezidenta ČASP.

ČASP je celorepublikovou asociací sdružující studenty psychologie na jednotlivých vysokých školách v České republice. V současné době má aktivní pobočky v Brně, Českých Budějovicích, Olomouci, Ostravě a Praze. Statutárním orgánem asociace je prezident, výkonným orgánem předsednictvo. Předsednictvo tvoří prezident, viceprezident, manažeři jednotlivých poboček, finanční manažer a tajemník.



Volební období tohoto orgánu činí, s ohledem na charakteristiky asociace, 12 měsíců. Více o struktuře a fungování asociace naleznete na jejích webových stránkách (viz [www.caspos.cz](http://www.caspos.cz)).

V následujícím textu si popíšeme praktické fungování a postupy metody stínování v ČASP a uvedené postupy si přiblížíme na praktickém postupu stínování pozice prezidenta ČASP.

### Stínování

Na řádcích výše jsme si popsali základní fungování metody stínování, která je v ČASP využívána při volbě, respektive změně a nástupu nového předsednictva. Praktické stínování začíná po volbách do předsednictva ČASP, které jsou následovány tzv. předávacím zasedáním. To slouží pro první oficiální setkání odcházejících a nastupujících členů předsednictva. Na tomto zasedání dochází vedle vzájemného seznámení rovněž k informování o základních principech a fungování ČASP, utužování ducha asociace a předávání praktických i formálních znalostí, záležitostí či například dokumentace. Předávací zasedání je koncipováno jako víkendové setkání, které je rozděleno do několika etap, jež můžeme shrnout následovně:

1. Úvod a seznámení;
2. Práce v celkové skupině;
3. Dílčí seznámení a práce v menších skupinách (tematicky dle zastávaných pozic, např. manažeři poboček s manažery poboček);
4. Práce jeden na jednoho (např. odstupující a nastupující prezident či odstupující a nastupující manažer dané oblasti)
5. Práce v celkové skupině, ukončení.

Shora uvedený výčet fází je čistě orientační, avšak přehledně nám shrnuje plán předávacího zasedání, jehož cílem je vedle předání „předsednických“ záležitostí rovněž tok informací týkajících se výkonu specifických pozic.

Shora popsanému zasedání zpravidla předchází, ale i po něm pokračují další osobní setkání v rámci specifických skupin či pozic a návazné stínování, kdy nastupující člen předsednictva je doprovázen členem odstupujícím. Stínování je v ČASP časově ohraničeno a vymezeno dobou 3 měsíců od zahájení výkonu dané pozice. Uvedený proces přehledně znázorňuje přiložená časová osa:



Ačkoliv je doba stínování časově ohraničena, spolupráce bývalého člena předsednictva se současným představitelem dané funkce obvykle pokračuje i po uplynutí této doby, což považujeme za velmi přínosné, a to především z důvodu minimalizace opakování stejných chyb, které se v průběhu výkonu jednotlivých pozic vyskytly. Spolupráce mezi „starým“ a „novým“ předsednictvem umožňuje možné chyby „podchytit“ před tím, než vzniknou, čímž je zaručena lepší kontinuita práce. Tuto plynulost zároveň zajišťuje i postupné předávání funkce v předsednictvu, kdy například odstupující prezident seznamuje spolupracující organizace a odborníky s nově zvoleným prezidentem, což zajišťuje snazší navázání kontaktu pro nastupujícího člena a zároveň umožňuje rychlejší předání informací.



Negativní faktory, které se v průběhu předávání funkce mohou vyskytnout, jsou převážně spojeny s odchodem bývalého člena do praxe či jeho dlouhodobým odjezdem na studijní pobyt či stáž do zahraničí, což značně znesnadňuje plynulé předávání informací a zkušeností. V současné době je tento problém řešen pomocí komunikačních programů jako je Skype, který umožňuje bezplatné hovory pomocí internetového připojení.

### Závěr

Stínování se zdá být adekvátně zvoleným modelem předávání pozic, který však v rámci ČASP omezuje délka volebního období. Ideálním by se nám jevilo prodloužení volebního období o jeden rok, tedy vytvoření dvouletého volebního období, kdy by bylo možné stínování jako formu předávání pozic kombinovat s přípravou budoucích nástupců v tom smyslu, že stínování současného člena předsednictva členem bývalým by bylo časově ohraničeno na 6 měsíců. Následně by současný člen vykonával rok a půl funkci samostatně, přičemž v posledních 6 měsících svého funkčního období „vychoval“ svého nástupce – potenciálního člena předsednictva. Dvouletá časová dotace je však s ohledem na charakteristiky organizace obtížně aplikovatelná, např. s přihlédnutím k dělení studia na bakalářský stupeň a navazující magisterské studium, potažmo v závislosti na dříve diskutovaných důvodech. Zároveň by tento ideální model byl problematický vzhledem k faktu, že asociace má k aktuálnímu datu již pět poboček po celé republice, tudíž by mohla nastat situace, kdy by nástupce byl z druhého konce republiky než současný člen předsednictva.

Vzhledem k možnostem považujeme čtvrtroční dobu stínování za ideální a neustále pracujeme na zdokonalení systému předávání funkce, abychom maximalizovali kontinuitu jednotlivých pozic, a zároveň zajistili růst organizace.

# CO JSOU BŘEZOVÉ LÍSTKY

Březový lístek je ocenění, které si mezi sebou v České republice navzájem udělují vedoucí dětských oddílů za práci s dětmi a pro děti. Má dvanáct stupňů, které postupně vyjadřují rozsah práce oceněného vedoucího. Historie Březových lístků sahá až do roku 1966, u jeho zrodu stál Jan Galén Šimáně a jeho přátelé.

Odznaky BL se udělují po celé republice i na Slovensku. O jejich výrobu a distribuci se stará Galénův nadační fond (GNF). Ten je pokračovatelem Galénovy nadace, kterou Galén založil pro zajištění dlouhodobé podoby dětských a mládežnických kolektivů.

Tento fond finančně podporuje šíření BL, organizuje pravidelné roční setkávání zájemců o budoucnost hnutí (PONS a nyní QUO Vadis).

Kromě GNF se na udělování BL podílejí desítky obětavých dobrovolníků, příslušníků nejrůznějších organizací, kteří šíří myšlenky BL, dále navrhnou další ocenění a zajišťují příslušné odznaky, evidují nositele BL a spolupracují na vytváření informačních materiálů.

Kdo již dosáhl nejvyššího stupně BL? Jako prvním byl zlatý BL udělen v roce 1977 náčelníkovi Junáka Rudolfu Plajnerovi. Následovalo udělení Jaroslavu Foglarovi - Jestřábovi v roce 1988, zemskému náčelníkovi Junáka Eduardu Uřešovi - Akélovi a v roce 1992 bývalému redaktorovi časopisů SKAUT - JUNÁK, ABC mladých techniků a přírodovědců a Duhová planetka Janu Šimáně - Galénovi. V roce 1996 zlatý BL získal dlouholetý vedoucí oddílů BVÚ v Ostravě Karel Líba a v roce 1999 první žena – ředitelka DDM v Krnově a pořadatelka VVZ Mirka Šimarová - Bobřice. V roce 2000 byl zlatý BL udělen činovníkovi Junáka a velkému „písmákovi“ Hronovska Jiřímu Flouskovi - Kamzíkovi a o rok později dlouholetému vedoucímu Kosmického klubu Rokycany a pořadatelci seminářů, škol a výměn zkušeností Jaroslavu Brejchovi - Bolidovi. Dalším nositelem zlatého stupně BL je od roku 2002 Břetislav Boháč z Českého Těšína, dlouholetý člen a spolupracovník oddílů BVÚ, pořadatel srazů, VVZ a předseda krajské organizace Klubu českých turistů. Od roku 2007 je významným nositelem zlatého BL Miroslav Hrabinec – Nemo, dlouholetý vedoucí oddílů v Duze a organizátor Duhových lesních škol a srazů, lektor na CVVZ.

Více informací o Březových lístcích najdete na web [www.brezovylstek.cz](http://www.brezovylstek.cz) nebo na facebooku.





# MÍSTO ZÁVĚRU: PŘIROZENÉ GENERAČNÍ UČENÍ

Tábornický oddíl Dakoti utlumil svou oddílovou a táborovou činnost v době, kdy nejstarší členové založili rodiny, nebo odešli na vysoké školy či za práci do jiných měst. Po nějakém čase se „zdravé jádro“ začalo opět scházet. Po zjištění, že by zkušenosti z táborů a činnosti oddílu mohli využít pro své vlastní děti, začali pořádat letní tábor, jedenkrát za měsíc víkendovku, v týdnu navštěvují bazén, nebo kulturní představení v menších skupinách. Zde vidím počátek přirozeného mezigeneračního učení v rámci rodiny i celého společenství. Do aktivit se postupně zapojují starší děti, které se naučily tradicím, hodnotám a zvykům oddílu.

Patřím ke generaci „předávajících“, nicméně ráda se dozvím něco nového. Výchovou dětí a mládeže se zabývám od svých 18 let, což je v současné době téměř šedesát let. Profesionálně jsem pracovala 37 let v Domě dětí a mládeže. Od vedoucího oddílu, táborů, školitele, guvernéra klubů, až po organizátora CVVZ, Bambiriád, funkce viceprezidenta Duhy a Galénovy nadace. Výčet mých aktivit by vyžadoval knihu.

V současné době pomáhám metodicky nebo s přípravou projektů. Velmi úzký vztah a spolupráci mám s oddílem Dakoti a jeho rodinami, kterým jsem předala konkrétní zkušenosti z projektu.

Ve své dlouholeté praxi vždy předávám získané zkušenosti a poznatky. Velmi jsem proto uvítala možnost účastnit se projektu „Mezigenerační učení vedoucích mládeže“, kde jsem mohla nejen získat vědomosti, ale také předávat mladší generaci své zkušenosti.

Projekt byl pro organizátory jistě náročný a proto velmi hodnotím kvalitní přípravu a organizaci během celého dvouletého období. Určitě doporučuji v podobných projektech pokračovat.

Miroslava Šimarová - Bobříce, projektový poradce, vedoucí, školitel organizace Duha Dakoti a nositelka zlatého Březového lístku

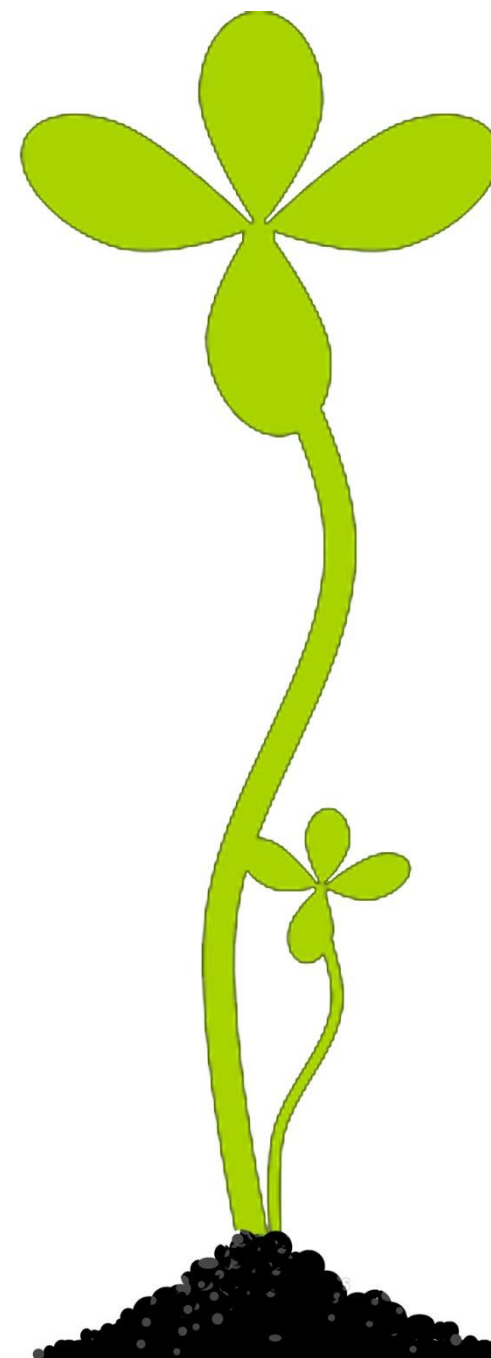


*SBORNÍK TEXTŮ A PŘÍKLADŮ DOBRÉ PRAXE  
Z PROJEKTU  
MEZIGENERAČNÍ UČENÍ VEDOUČÍCH MLÁDEŽE  
REALIZOVANÉHO V OBDOBÍ 1. 9. 2015 – 31. 6. 2017*

*REALIZÁTOR: GN-GALÉNŮV NADAČNÍ FOND (ČR)  
PARTNERSKÁ ORGANIZACE: DETSKÁ ORGANIZÁCIA YETI (SR)*



**Erasmus+**



**MEZIGENERAČNÍ UČENÍ**