

VZDELÁVACIE POTREBY ČESKÉHO
A SLOVENSKÉHO **TRETIEHO SEKTORA**

■ *Aké sú trendy a čo si môžeme vzájomne ponúknuť.*

Tento materiál, vznikol na základe pracovného stretnutia predstaviteľov českého a slovenského tretieho sektora v Brne 16. 2. 2001. Stretnutie sa uskutočnilo v rámci projektu Dlhodobé vzdelávanie českých a slovenských konzultantov, ktorý PDCS realizuje vďaka finančnej podpore NOS – OSF Bratislava a Nadace OSF Praha.

© 2001 Partners for Democratic Change Slovakia
Všetky práva vyhradené

■ Ďakujeme všetkým, ktorí prijali naše pozvanie na pracovné stretnutie v Brne, aby uvažovali o konzultačných potrebách a zamýšľali sa nad radosťami a starosťami konzultantov pôsobiacich v treťom sektore. Oceňujeme čas a energiu, ktorú venovali rozmyšľaniu a diskutovaniu o trendoch vo vzdelávaní a v konzultačných službách pre tretí sektor. Tento materiál z veľkej časti vznikol vďaka ich skúsenostiam a myšlienkam, s ktorými sa podelili.

Jiřímu Bártovi (Nadace Via), **Zdeňkovi Beilovi** (Křesťanská charita), **Marianne Belejovej** (SAIA-SCTS), **Jane Drápalovej** (Regionální sdružení ČSOP), **Jurajovi Flamíkovi** (Nadace Partnerství), **Yvonne Gailly** (Veronika), **Michaele Galvankovej** (OZ VYDRA), **Romanovi Hakenovi** (CpKP), **Danici Hullovej** (CVNO), **Karlovi Kmochovi** (ICN, o.p.s.), **Kataríne Košťálovej** (SAIA-SCTS), **Miroslavovi Kundratovi** (Nadace Partnerství), **Zuzane Lackovej** (SAIA-SCTS), **Jane Malovičovej** (Vzdelávacia nadácia J. Husa), **Jane Mečiarovej** (OZ VOKA), **Eve Mydlíkovej** (Asociácia supervízorov a sociálnych poradcov), **Martinovi Nawrathovi** (Trialog), **Jarmile Neumannovej** (Fórum dárců), **Jane Paczkowskej** (NOS-OSF), **Dane Rabiňákovéj** (Facia - České centrum pro vyjednávání a řešení konfliktů), **Jánovi Roháčovi** (Jantárová cesta), **Eve Slavíkovéj** (Trialog), **Helene Stohrovej** (Facia - České centrum pro vyjednávání a řešení konfliktů), **Marekovi Šedivému** (ICN, o.p.s.) **Tatiane Šiškovéj** (Facia - České centrum pro vyjednávání a řešení konfliktů), **Jaroslave Šťastnej** (Nadace OSF Praha), **Bett Yenchko** (Evanjelická cirkev augsburského vyznania/komunitné iniciatívy).

Za PDCS prispeli: Aleš Bednařík, Natália Kušnieriková, Karolína Miková, Dušan Ondrušek a Mária Zelenáková, ktorí stretnutie v Brne aj moderovali. Ďakujeme i kolegom z PDCS, ktorí sa podieľali za zázname a prepise záverov z pracovného stretnutia.

OBSAH

1. Prečo a pre koho vznikol tento materiál	5
2. Trendy vo vzdelávaní trénerov a konzultantov pre tretí sektor v Česku a na Slovensku	7
3. Aká je situácia vo vzdelávaní konzultantov na Slovensku a v Česku (materiál vznikol z podkladov zo stretnutia predstaviteľov tretieho českého a slovenského sektora v Brne)	17
4. Prílohy	
■ Adresár účastníkov pracovného stretnutia v Brne	31
■ Program pracovného stretnutia v Brne	31
■ Dlhodobé vzdelávanie konzultantov neziskových organizácií v Česku a na Slovensku (opis projektu)	31
■ Informácia o publikáciách, ktoré vydalo PDCS	31

PRE KOHO

A PREČO VZNIKOL MATERIÁL

„Ludia sa chcú učiť nové veci, cítiť, že priniesli nejaký príspevok – že robia záslužnú prácu. Je málo ľudí, ktorých motivujú len peniaze. Ludia chcú mať pocit, že to, čo robia, ovplyvní svet.“
(F. Hesselbein, riaditeľ P. F. Drucker Foundation)

PDCS – Centrum prevencie a riešenia konfliktov je nezávislé občianske združenie, ktoré pôsobí v rámci medzinárodnej siete Partners for Democratic Change. Poslaním PDCS je pomôcť vytvárať a šíriť demokratické prístupy a inštitúty na prevenciu a riešenie konfliktov v spoločnosti. Centrum prostredníctvom vzdelávania: podporuje rozvoj tretieho sektora, pomáha pri presadzovaní alternatívnych spôsobov riešenia konfliktov v školách a vo výchove k ľudským právam, podporuje spolužitie menšín a väčšiny, rozvoj etnickej tolerancie, medzisektorovú spoluprácu a komunitné iniciatívy.

Materiál *Vzdelávacie potreby českého a slovenského tretieho sektora: Aké sú trendy a čo si môžeme vzájomne ponúknuť* je súčasťou projektu *Dlhodobé vzdelávanie konzultantov neziskových organizácií v Česku a na Slovensku*. PDCS ho realizuje vďaka finančnej podpore NOS – OSF a Nadace OSF Praha. Projekt sa začína v máji 2001, končí sa v decembri 2002.

Materiál je určený jednotlivcom a inštitúciám, ktoré sa venujú vzdelávaniu, poskytovaniu servisných služieb, donorským inštitúciám, výskumníkom, ale aj verejnosti a verejnoprospešným organizáciám, ktoré uvažujú o širšom kontexte svojej činnosti a potrebujú poznať trendy rozvoja a meniace sa potreby tretieho sektora a občianskej spoločnosti.

Úvod tvorí zamyslenie nad trendmi vo vzdelávaní v treťom sektore a ich premietnutie do slovenských a českých podmienok, ktoré napísal Dušan Ondrušek.

Nosnú časť materiálu tvoria výstupy z pracovného stretnutia v Brne 16. 2. 2001. Závety, ktoré vyplynuli z diskusií, neašpirujú na „vyčerpávajúcu komplexnosť“ a sú, prirodzene, ovplyvnené zameraním a preferenčnými perspektívami účastníkov. Napriek tomu sa vďaka diverzite diskutérov podarilo zostaviť súbor tém a podmienok na prípravu konzultantov, ktoré môžu byť dobrým

východiskom vzdelávacích programov v tomto smere na najbližšie roky. Materiál zahŕňa spracované výstupy zo stretnutia, ktorého hlavnou témou boli vzdelávacie a konzultačné služby pre tretí sektor a rozvoj medzisektorovej spolupráce v komunitách. Charakter výstupov, prirodzene, odráža skladbu účastníkov stretnutia, ich skúsenosti a preferencie. Na stretnutie sme prizvali viacero reprezentantov vzdelávacích inštitúcií, ich klientov, donorov a predstaviteľov rôznorodých MVO. Tým, samozrejme, neašpirujeme na reprezentatívnosť, (viacero pozvaných sa nemohlo na stretnutí zúčastniť), napriek tomu si myslíme, že sa nám na stretnutí podarilo zachytiť hlavné trendy vo vzdelávacích potrebách.

V prvej časti stretnutia 32 zainteresovaných odborníkov zhromaždilo viacero námetov, nápadov a podelilo sa so svojimi skúsenosťami v štruktúrovanej diskusii v štyroch menších tematických skupinkách:

- **Dlhodobá udržateľnosť neziskových organizácií;**
- **Oblasť medzisektorovej spolupráce a procesov verejného rozhodovania;**
- **Predvstupové a štrukturálne fondy EÚ;**
- **Práca neziskových organizácií v oblasti vzťahu menšín a väčšiny.**

V každej kapitole nájdete zosumarizované námety účastníkov na **a)** poznatky; **b)** zručnosti a **c)** postoje a hodnoty, ktoré by mal mať konzultant zaoberajúci sa konkrétnou problematikou. Zaujímavé sú i konkrétne odporúčania v závere kapitol, ktoré vychádzajú z dlhoročných skúseností diskutujúcich.

V druhej časti stretnutia pracovné skupiny diskutovali o infraštruktúre vzdelávania a zhodli sa na niektorých odporúčaniach v oblasti publikácií, materiálov, minimálnych štandardov kvality konzultantských služieb, rôznych foriem komunikácie medzi konzultantmi, možnosti pôsobenia v zahraničí a vzdelávania na akademickej pôde.

Materiál sme doplnili o informáciu o projekte Dlhodobé vzdelávanie konzultantov neziskových organizácií v Česku a na Slovensku a tiež o adresár účastníkov, ktorí prijali pozvanie na pracovné stretnutie do Brna a svojimi skúsenosťami prispeli k obsahu brožúry.

Veríme, že nasledujúce riadky oslovia všetkých tvorivo nepokojných zamestnancov, dobrovoľníkov, nadšencov neziskového sektora v Česku i na Slovensku. Všetkých, ktorí sa chcú orientovať a lepšie rozumieť dynamicky sa meniacemu životu v treťom sektore, ktorí chcú profesionalizovať svoju prácu, hľadať nové motivácie na ďalšie učenie sa a šírenie nových myšlienok.

Natália Kušnieriková, koordinátorka projektu PDCS

TRENDY

VO VZDELÁVANÍ TRÉNEROV A KONZULTANTOV PRE TRETÍ SEKTOR V ČESKU A NA SLOVENSKU

Dušan Ondrušek

Od autoritárstva k skutočnej občianskej spoločnosti

Čas letí - máme vyše desať rokov po zvrate vo vývoji spoločnosti od autoritárskeho režimu k pokusu o otvorenú spoločnosť. Zmeny týmto smerom asi nepostupujú zďaleka tak rýchlo, ako by si väčšina (je to väčšina?) z nás želala. Predsa však - napriek akejkolvek oprávnenej kritike - možno u nás zaznamenať posun k autentickejšiemu modelu demokracie, ktorý nie je len deklaratívnym žonglovaním s dnes dobre znejúcimi slovami.

Hrať sa s podobnými slovíčkami nie je zložité, keďže samotný pojem „demokracia“ nie je za posledné storočie na Slovensku a v Čechách nový a mnohí nachádzajú potešenie „leštiť“ tento pojem ako antikvárne dekorum. Systém, čo sme tu mali, sám seba postupne označoval za ľudovodemokratický systém, demokratický socializmus s ľudskou tvárou, socialistickú demokraciu, reálny socializmus s princípom demokratického centralizmu. Vďaka zneužívaniu pojmov si aj dnes časť ľudí pod demokraciou predstavuje „tyraniu väčšiny“, potrebu potláčať menšinové názory či vládu „lúzy“ a anarchiu. Aj im však postupne začína dochádzať, že demokracia asi nebude len ďalší z uzavretých spoločenských systémov, ale skôr neukončený, otvorený vývinový proces. Že nepôjde o čiru zámenu komunistického, prípadne socialistického režimu za „demokratický režim“, ale o iný systém, kde je jasnejšie oddelená verejná a privátna sféra a kde sa podiel občanov na vláde a spoluzodpovednosti za chod spoločnosti stále zväčšuje - od foriem reprezentatívnej demokracie cez rôzne podoby mechanizmov participatívnej a priamej demokracie.

Hovoriť o občianstve, preberaní zodpovednosti za seba, decentralizácii moci, občianskej participácii a všeobecne o občianskej spoločnosti je dnes rovnako aktuálne ako pred desiatimi rokmi. Príprava odborníkov, ktorí môžu prispieť k rozvoju občianskej spoločnosti, rozvoju komunít a k utváraniu medzisektorových partnerstiev je vari ešte dôležitejšia než pred desaťročím. V prvých rokoch po roku 1989 bolo hlavnou úlohou rozrušiť nahlodené rozvaliny

autoritárskeho štátu a rudimentov autoritárskeho myslenia v hlavách ľudí. Na zakoreňovanie princípov otvorenej spoločnosti bolo ešte priskoro. Štát bol naďalej vnímaný ako ochranca, ktorý plne zodpovedá za svojich občanov, ale súčasne je onipotentným nepriateľom, proti ktorému sa občania môžu vymedzovať iba v boji a v konfrontácii.

Občianska spoločnosť sa chápala (a miestami stále ešte chápe) ako trpená súčasť spoločnosti, v ktorej sa prostredníctvom mimovládnych organizácií realizujú tí nespokojní alebo hyperaktívni občania, ktorí sa inak nedokážu presadiť v iných, vplyvnejších a lepšie financovaných sektoroch. Teda prostredníctvom existujúceho systému politických strán, ovplyvňovaním verejných vecí cez samosprávne inštitúcie či cez rozkošatenú sieť inštitúcií štátnej administratívy alebo cestou privátnej podnikateľskej aktivity.

Tretí (neziskový, občiansky) sektor u nás sám seba definuje ako súčasť spoločnosti, ktorá je slabšia, menej vplyvná a finančne podhodnotená. Za hlavnú úlohu vo svojich kampaniach (napr. V Česku opakovaná kampaň 30 dní pro neziskový sektor, na Slovensku Týždeň dobrovoľníctva, ale aj ceny Via Bona, Za dobrovoľnícky čin roka a kampane SOS tretí sektor proti likvidačnému zákonu o nadáciách) považuje zviditeľnenie sa a získanie občanov pre „trojsektorové videnie“ spoločnosti. Realita o vzťahu troch sektorov v otvorenej spoločnosti je pritom inde. Problémy, ktoré stoja pred spoločnosťou sú príliš komplikované na to, aby ich ktorýkoľvek z troch sektorov bol schopný samostatne riešiť. Ak chceme pokročiť, mali by sme sa prestať pozeráť na tretí sektor len ako na konfrontačnú protiváhu aktivít štátneho a privátneho sektora. Potrebujeme mobilizovať kombinované zdroje všetkých troch sektorov. Ako upozorňuje Lester M. Salomon (2000) „paradigmou 21. storočia je paradigma partnerstva a politika spolupráce, t. j. nový spôsob vládnutia, ktorý explicitne ako hlavný princíp hlása, že spolupráca a nie izolovaná snaha ktoréhokoľvek zo sektorov je nádejou na dosiahnutie zmysluplného pokroku.... skutočný význam pojmu „občianska spoločnosť“ je občianska spoločnosť nie ako sektor, ale ako vzťah medzi sektormi. Občianska spoločnosť spočíva na troch sektoroch, ktoré našli spôsob, ako vzájomne spolupracovať v smere verejného prospechu“.

Co sa v treťom sektore podarilo

(pre vzdelávanie občanov vo vzťahu k zakoreňovaniu občianskej spoločnosti)

Na desať rokov toho nie je málo. V Česku aj na Slovensku existujú tisíce občianskych združení a iniciatív, ktoré svojou praktickou činnosťou dokazujú, že občania nemusia byť pasívni, nie sú rukojemníkmi štátu, ale že sa môžu združovať a brať verejné veci do svojich rúk. Ovplyvňovať to, čo sa ich týka bezprostredne ako súkromných osôb, teda komunitné či celospoločenské problémy, do ktorých majú právo hovoriť ako občania a daňoví poplatníci.

Existuje akýsi základ infraštruktúry na priebežné vzdelávanie takýchto občianskych aktivít (sprostredkujúce tréningové, publikačné, sieťujúce organizácie, ktoré sa špecializujú na pomoc tretiemu sektoru). Existujú zákony, ktoré neznemožňujú partnerské aktivity neziskových organizácií s verejným a podnikateľským sektorom. Existuje niekoľko základných dobrých publikácií v češtine a slovenčine, ktoré dávajú všeobecný obraz o fungovaní tretieho sektora a princípoch riadenia neziskových organizácií. Existuje všeobecné povedomie, že kontinuálne vzdelávanie na všetkých stupňoch riadenia neziskových organizácií je normálne a na poskytovanie služieb a medzisektorové partnerstvá či advokačnú aktivitu priam nevyhnutné.

Co sa v treťom sektore zatiaľ nepodarilo

(pre vzdelávanie občanov vo vzťahu k zakoreňovaniu občianskej spoločnosti)

V treťom sektore ešte stále nie je dosť transparentnosti a lastovičkou je aktívne PR a osvetová práca neziskových organizácií vo vzťahu k verejnosti. (Bežní ľudia často nerozumejú hlavne finančným zdrojom a finančným tokom, rozhodovacím mechanizmom pri udeľovaní grantov a správnych radám v treťom sektore.) Nestačí sa uspokojiť s výhovorkou, že verejný a privátny podnikateľský sektor je v porovnaní s neziskovým ešte menej priehľadný a čitateľný.

Do dlhodobých vzdelávacích cyklov sa dostávajú lídri organizácií, ale len vo veľmi malej miere iní, bežní pracovníci a dobrovoľníci z ostatných stupňov riadenia neziskových organizácií.

Verejnosti sa zatiaľ nepodarilo vysvetliť, že profesionalita a kvalita služieb vykonávaná neštátnymi subjektmi je porovnateľná a môže byť i vyššia než služby realizované štátnymi či podnikateľskými subjektmi. Čiastočne sa to nepodarilo vysvetliť aj preto, že dostatočne rýchlo nedochádza k prerozdeleniu zodpovednosti za výkon služieb zo štátnych na samosprávne, neštátne a podnikateľské subjekty, hoci to je smer, ktorý povedie k lacnejším, dostupnejším, pružnejším a na klienta zameraným službám (hlavne v sociálnej a kultúrnej oblasti).

Vo všetkých oblastiach fungovania občianskej spoločnosti pretrváva paradigma súťaže a konfrontácie medzi sektormi namiesto paradigmy partnerstva. Túto skutočnosť odráža napríklad aj doterajšia skladba tréningov (ktorá naďalej upevňuje tento konfrontačný model v nastavení ľudí, ktorí pracujú v treťom sektore), štruktúra konferencií tretieho sektora, obsadenie správnych rád väčšiny neziskových organizácií.

Posuny v prístupoch k vzdelávaniu dospelých vo svete a u nás

To, čo sa v deji v prístupe k vzdelávaniu dospelých hlavne v posledných dvadsiatich rokoch, je skutočná revolúcia. V záplave nových termínov, ktoré sa objavujú v tejto oblasti, možno stratiť prehľad, ale celkový smer je jednoznačný: postup od akademických, na poznatky zameraných, prístupov k hľadaniu zmyslu toho, čo si študenti (učiaci sa, objavujúci) osvojujú a dôraz na prax.

Prvý výrazný odklon od kognitivistického poňatia učenia znamenali prístupy **experienciálneho učenia**, ktorých „guruom“ sa stal Dennis Kolb (1984). Jeho teoretický koncept cyklu experienciálneho učenia sa odvtedy stal takmer povinnou vstupnou formulou tisícok tréningov, ktoré účastníkom zdôvodňovali, prečo sa v ich tréningu nebude (len) prednášať, ale budú sa prehrávať, simulovať problémové situácie a bude sa hľadať uplatnenie „odžitých“ skúseností v reálnom živote.

Silnie hnutie **transformatívneho učenia** (Moon, J., 2001), ktoré vychádza z filozofického odkazu J. Habermasa a za kľúčovú pri vzdelávaní považuje prácu s významom. To, čo sa človek môže naučiť, je skutočne osvojené, ak do jeho vedomia nepreniknú len informácie a dáta, ale učiaci sa zmocní poznania tak, že odhalí osobný význam týchto údajov pre svoj život a každodennú prax. Zďaleka nejde o takú samozrejmu požiadavku na vzdelávacie aktivity, akoby sa na prvý pohľad mohlo zdať.

Z praxe jazykového vzdelávania sa od 90. rokov šíri prístup **akcelerovaného učenia** (Rose a Nicol, 1997 podľa David Jaques, 2000). Jeho podstatou je dosahovať také stavy mysle, ktoré človeku uľahčujú otvoriť sa novým poznatkom a skúsenostiam v učení. Do učenia sa inkorporujú princípy teórie viacnásobnej inteligencie, neurolingvistického programovania, využívanie hudby, vnímania farieb, relaxácie, vizualizácie, mentálneho mapovania a takých postupov, ktoré umožňujú rovnocenné zapájanie ľavej i pravej mozgovej hemisféry v procese učenia.

Ešte ďalej postupujú prístupy, ktoré zdôrazňujú princípy **akčného učenia** – „action learning“ (McGill a Beaty, 1992 podľa David Jaques, 2000), ktoré stavia na procesoch učenia a reflexie s podporou kolegov (formou ALS - action learning sets) pri riešení reálnych problémov. Podstatné je reflektovanie praxe pričom lektor (tréner, mentor) vôbec nevlastní hotovú odpoveď a často neponúka ani hotový prístup k jej objaveniu. Cesta spočíva v poznávaní, v akcii („knowing-in-action“) cez citlivú reflexiu toho, ako postupujú učiaci. (Schön, D, 1997).

Okrem prístupu k učeniu sa veľmi výrazne menia aj formy učenia. Od tradičného kľúčového vzťahu učiaceho a učiaceho sa, sa dôraz presúva na silu a

dôležitosť vzťahov medzi študentmi. Predpokladá sa, že možno najviac sa môžu naučiť navzájom sami od seba. Úloha lektora je potom skôr úlohou facilitátora, kouča, moderátora. Objavuje sa množstvo prístupov s rozličnými menami, ktoré vychádzajú z tejto myšlienky. Presadzujú sa: syndikáty učenia, vrstovnicke tútorstvo (peer tutoring), sebarozvíjajúce skupiny, tímy študentského riadenia (ktoré kopírujú filozofiu TQM), študentské učebné fóra bez tútora.

Svetové trendy vo vzdelávaní neziskových organizácií:

Vo vyspelých demokraciách sa neziskové organizácie z hľadiska výkonnosti, vplyvu, rozsahu poskytovaných služieb stávajú rovnocenným partnerom verejnému a podnikateľskému sektoru.

Napr. v USA neziskový sektor v desaťročí 1972-82 vytváral 200 000 nových pracovných miest ročne, v rokoch 1982-96 to už bolo 300 000 pracovných miest ročne, čo v 90. rokoch predstavovalo 10,2 mil. ľudí zamestnaných v neziskovom sektore v USA - hlavne v zdravotníctve, sociálnych službách a kultúre (Rudney, G. in Powell, W.W., ed., 1987; The Nonprofit Almanach, 1998). Práca v neziskovom sektore sa v USA stáva významným štartovým pracovným miestom – v roku 1973 bola nezisková organizácia prvým pracoviskom po ukončení štúdia pre 12 % mladých ľudí, o dvadsať rokov v roku 1993 to už bol viac ako dvojnásobok – 25 % . V štátnych službách bol tento posun zo 76 % v roku 1973 na 49 % v roku 1993. (Light, P.C., 2000).

To, samozrejme, znamená výraznú zmenu podoby tretieho sektora. Jeho profesionalizácia sa prejavuje v spôsoboch riadenia, vo formách získavania finančných zdrojov a v úlohe, ktorú tretí sektor zohráva v spoločnosti. To všetko má veľký vplyv na to, ako sa zmenili priority v príprave ľudí, ktorí pracujú v treťom sektore. V niektorých aspektoch tretí sektor preberá (niekedy aj nekriticky) úspešné riadiace postupy z biznisu, niekedy však naopak inšpiruje biznis k postupom, ktoré priniesol a oživil étos neziskových organizácií.

Riaditeľ Centra pre verejné služby (ktoré je súčasťou Brookings Institution) Paul C. Light (2000) uskutočnil v spolupráci s Aspen Institute výskum, aké sú najvýraznejšie trendy v riadení, ktoré si na prelome tisícročia osvojujú neziskové organizácie. Identifikoval štyri hlavné trendy, ktoré označil za akési „filozofické vlny“. Tie sa „prevalili“ cez verejný sektor a valia sa aj na tretí sektor. Zdá sa, že tretí sektor sa k týmto trendom stavia aktívnejšie, osvojuje si ich a aktívne posúva vpred. Ide o metaforicky pomenované princípy: vedeckého riadenia, vojny proti plytvaniu a pozorného oka (watchful eye - teda akéhosi citlivého verejného dohľadu) a napokon princípy tzv. oslobodzujúceho riadenia (liberation management). Tieto vlny prinášajú aj potrebu pre vzdelávacie priority, na ktoré sa v efektívnom riadení a príprave naň musia zameriavať neziskové organizácie:

1) Vlna **vedeckého riadenia** vychádza z potreby monitorovania organizačného rozvoja prostredníctvom prihlásenia sa a dodržiavania princípov, ktoré si vytýči samotná organizácia alebo zoskupenie organizácií (tzv. **compliance model of accountability**).¹ Jeden zo zaujímavých výskumov prekvapujúco potvrdzuje takýto trend. Keď sa vyše tisícky študentov v USA, ktorí sa chystajú pracovať v neziskovom sektore, pýtali, ktoré spôsobilosti si potrebujú osvojiť a považujú ich za najdôležitejšie pre budúci úspech v ich profesionálnej kariére, na prvých miestach sa neocitli položky ako fundraising, managing pracovnej sily, či schopnosť analýzy verejnej politiky, ale položky ako udržiavanie etických štandardov (89 %), vedenie ostatných (76 %) a manažovanie konfliktov (66 %), (Light , P.C., 2000, s. 43).

2) Vlna princípov **vojny proti plytvaniu** (war on waste) využíva metaforický a trochu nezrozumiteľný jazyk na opis toho, čo považuje za kľúčové. Tieto princípy sa sústreďujú na čo najväčšiu efektívnosť voči vynaloženým investíciám a nákladom. Aj tretí sektor sa stále častejšie stretáva s princípmi reengineeringu, fúziami organizácií, hľadaním takých štruktúr, aby sa ciele dosahovali čo najekonomickšie. Musí si definovať, kedy sa vynaložené náklady vracajú a zhodnocujú. Pri niektorých nehmotných výstupoch aktivít tretieho sektora (hodnoty, spoločenský prínos, prevencia) a pri množstve skrytých zdrojov a opomínaných nehmotných nákladoch je toto veľmi komplikovaná bilancia. Napriek tomu sa treba pokúšať o takúto bilanciu a opätovne „vykopávať vojnovú sekeru“ proti ekonomickému, organizačnému a duchovnému plytvaniu.

3) Vlna princípov **citlivého verejného dohľadu** vychádza z presvedčenia, že „slnecný jas verejnej prehliadky... je najúčinnnejšou dezinfekciou“ organizačných pochybení. (Light , P.C., 2000) Kľúčové pojmy sú tu – transparentnosť, verejný audit, etické štandardy.

4) Vlna princípov **oslobodzujúceho riadenia** vychádza z hnutia, ktoré Al Gore aplikoval pôvodne na fungovanie amerických štátnych inštitúcií, ale rovnako platí aj pre neštátne subjekty. Hovorí o deregulácií, riadení zameranom na výsledky a o posilňovaní vlastného vplyvu zamestnancov (empowerment). Vychádza z premisy, že: a) zamestnanci najlepšie vedia, čo funguje a ktorým smerom by sa mali uberať zlepšenia a že b) účinné zodpovedanie sa znamená zamerať sa na výsledky a nie na nekonečné kontroly a zasahovanie do procesov.

Tieto trendy v riadení sa musia premietnuť aj do vzdelávania/prípravy neziskových organizácií pre také modely riadenia, ktoré sa „nedobre znášajú“ s hierarchiou, direktívnym riadením, mnohostupňovým rozhodovaním, zameraním len na výkon. Neziskové organizácie sa majú čomu naučiť od biznisu, asi rovnako, ako sa biznis môže naučiť od sveta neziskových organizácií.

¹ Pri organizačnom rozvoji sa v súčasnosti existujú rôzne prístupy k zodpovedaniu sa/zúčtovateľnosti (accountability) v organizačnom rozvoji. Jeden z modelov hovorí o dôraze na budovanie kapacity (capacity-based accountability), kde ide o dôraz na nástroje- ľudské, technologické, motivačné... o tie by sa –podľa tohto prístupu- organizácie mali predovšetkým starať pri vlastnom raste. Iný model hovorí o zameranosti na výkon (performance-based accountability). Model compliance-based accountability považuje za kľúčové orientáciu na budúcnosť- prihlásenie sa k sade štandardov a princípov dobrej praxe – akémusi kódexu dobrej praxe- (codes od conduct) ktorý organizácia sleduje a zaručuje.

Medzi celosvetové trendy neziskového sektora patrí napríklad poznatok, že hranica medzi fungovaním neziskového a ziskového sveta sa rapídne stiera. V roku 1986 sa Komisia MIT snažila zachytiť najvýznamnejšie trendy v rozvoji riadenia v rámci ziskového sektora ku koncu dvadsiateho storočia na základe porovnania najlepšie fungujúcich firiem. Vychádzajúc hlavne z porovnania 70. a 80. rokov dospela k šiestim kľúčovým trendom dôležitým pre ziskový i neziskový sektor:

- 1) súbežné zameranie na zlepšovanie v cenách i kvalite poskytovania produktov a služieb;
- 2) priblíženie a prispôsobovanie sa zákazníkovi, klientovi (odberateľovi služieb);
- 3) bližšie vzťahy s dodávateľmi/ poskytovateľmi služieb;
- 4) efektívne využívanie technológie s cieľom strategickej výhody;
- 5) menej hierarchické a menej rozdrobené organizácie s väčšou flexibilitou;
- 6) politika ľudských zdrojov, ktorá kladie dôraz na kontinuálne učenie, tímovú prácu, participáciu a flexibilitu.

Paul B. Firstenberg (1996), ktorý napísal knihu *Neziskový sektor v 21. storočí*, považuje okrem týchto signálov flirtovania neziskového a ziskového sektora za kľúčové trendy aj podstatné zmeny úlohy a fungovania vlády a verejného sektora. Vstupujeme do postgovernment éry (postštátnej), kde sa úloha štátu bude stále jednoznačnejšie redukovat' z vládcu na správcu, z roly manažera na rolu moderátora zmien v spoločnosti. Bez ohľadu na to, či to štátni úradníci, vlády a štátne inštitúcie pochopia hneď alebo až neskôr. Konzultanti v tretom sektore by si už teraz mali začať osvojovať túto perspektívu nazerania na spoločnosť (aby boli tými, čo budú najmenej prekvapení dynamickými zmenami v spoločnosti).

Dôsledok týchto trendov sa, podľa ďalšej prognosticky uvažujúcej autorky Fiony Czerniawskej (1999), do budúcnosti odrazí v práci konzultantov (v neziskovom aj ziskovom prostredí) v týchto faktoroch:

- **inovácia** – konzultanti nie sú dost' pripravení na úlohu inovátorov. Doteraz v konzultáciách čerpajú hlavne z minulej skúsenosti. To nebude stačiť, treba ich vzdelávať v tomto smere;
- **prenos poznatkov a postupov a rozvíjanie aliancií** medzi konzultantmi aj medzi konzultujúcimi partnerskými organizáciami. Prežijú a najúspešnejšie budú asociácie konzultantov, širokospektrálne siete, nie jednotlivci. Konzultačné firmy a organizácie budú donútené vytvárať strategické aliancie, nevyhnutnosť prežitia si vynúti partnerstvá;
- **prístup k novému intelektuálnemu kapitálu** sa bude dosahovať vďaka kon-

vergencii sektorov;

- **diferenciácia služieb a špecializácia** – nebude možné byť odborníkom na stále sa rozširujúci okruh problémov. To znamená oveľa väčšiu špecializáciu u jednotlivých konzultantov;
- **globalizácia** – či sa nám to páči alebo nie, tento trend bude postupovať a konzultácia bude potrebná aj pre veľké nadnárodné programy a organizácie. Vznikne potreba konzultantov pre globálne problémy a globálne siete;
- **nové informačné a komunikačné kanály** – konzultanti by mali zachytiť komunikačnú zmenu, ktorú prináša dištančné učenie, informačné zmeny v spôsobe komunikácie a globálne sieťovanie.
- **procesuálne vs. obsahové konzultovanie** – rozvoj jedného si vynucuje rozvoj druhého, čo spätne ovplyvňuje ďalšie nároky na prvý typ konzultovania. Je nezmyslom nadradzovať jeden či druhý typ konzultačnej expertnosti – potrebné budú oba v oveľa sofistikovanejšom podaní;
- **analytické (príp. strategické) konzultovanie** – konzultovanie „na dlhé trate“, strategický prístup namiesto len úzkej technickej pomoci je tiež trendom;
- **vlastná aktivita namiesto radenia** – čaká nás diskusia o sociálnej angažovanosti konzultanta, transformatívnom prístupe, konzultantovi ako jednom z agentov sociálnej zmeny. Zďaleka to už nie je len chápanie konzultanta ako neutrálneho, nezúčastneného experta. Aj tento trend je viditeľný stále zreteľnejšie.

Ak je to skutočne tak, kde sa nachádzame v príprave konzultantov a trénerov pre komunity, verejnosť a neziskové organizácie v 21. storočí? Dá sa to, čo robíme vo vzdelávaní, označiť za svetový trend?

▀ Trendy vo vzdelávaní v treťom sektore na Slovensku a v Česku:

Česko a Slovensko nestoja mimo celosvetových trendov. Pomalšie, ale predsa, možno za niekoľko posledných rokov pozorovať viacero jednoznačných trendov. Sú to trendy:

▀ od uzavretých minikurzov (1-2 dni)? k dlhodobým, komplexným tréningovým sériám

Ukazuje sa, že mozaikovitú poznatky poskladané z mnohých absolvovaných minikurzov síce zvyšujú sebavedomie a predstavu chronického účastníka kurzov o tom, ako sa správať na kurzoch, ale po určitom absolvovanom minime kurzov ďalej už nezvyšujú jeho reálne kompetencie. Tie možno získať len dlhodobým zacieleným komplexnejším vzdelávaním.

▀ od izolovaných tréningových akcií ? k prepájaniu tréningu, konzultačnej/technickej/minigrantovej/supervíznejpomoci

Ukazuje sa, že prepojenie účastníka tréningu s jeho organizáciou, posilnenie organizácie cez účasť ich predstaviteľov vo vzdelávaní a posilnenie zázemia pre účastníkov, prostredníctvom posilnenia ich organizácií vedie k podstatne väčšmi udržateľným výsledkom vzdelávania, efekt vzdelávania sa znásobuje.

▀ od paradigmy „tréningu“ ? k stále rozširenejšej paradigme facilitatívneho učenia a učenia sa praxou

stále menej uspokojujúce sa ukazuje odovzdávať hotové, minulou praxou osvedčené spôsobilosti a poznatky (t. j. tréningový model). Presadzujú sa prístupy, v ktorých hotová odpoveď alebo riešenie problému neexistuje, ale možno ju (spravidla) získať vďaka spoločnému procesu hľadania a objavovania riešenia v účinne štruktúrovanom procese facilitatívneho učenia a učením sa prostredníctvom reálnej praxe, ktorá sa reflektuje v rozvojovom procese.

▀ od trénerov/konzultantov, ktorí sa orientujú výlučne na tretí sektor > k trénerom/konzultantom so širším (napr. medzisektorovým) uplatnením.

Predstava, že by sa úspešní tréneri a konzultanti z neziskovej (charitatívnej, dobrovoľníckej, „amatérskej“) sféry mohli uplatniť napríklad v biznise - bola v minulosti takmer nepredstaviteľná. Dnes je občasnou realitou. Tak, ako sa búrajú hranice medzi sektormi, búrajú sa i hranice medzi uplatnením poznatkov a prístupov, ktoré v minulosti spôsobovali ich neprenositelnosť medzi sektormi.

▀ Nezakončíme imperatívmi – zakončíme otázkami!

Keď budeme diskutovať o obsahoch a formách dlhodobého vzdelávania konzultantov v podmienkach Česka a Slovenska, pokúsme sa poctivo zodpovedať na niekoľko základných otázok, ktoré môžu vyzeráť lapidárne. Napriek tomu - možno, že je potrebné klásť si ich znova a diskutovať, aj keď sa môže zdať, že naporúdzi máme buď jednoduché odpovede, čo opakujeme po verejných autoritách, alebo žiadne odpovede a veľa „hmly“. Diskutujeme, lebo štandardné jednoduché odpovede nemusia byť tie najlepšie.

Otázky

k vzdelávaniu trénerov a konzultantov pre tretí sektor v Česku a na Slovensku na nasledujúcich päť rokov:

? Ako ovplyvnia potrebu konzultantov **zmeny v treťom sektore a v celej spoločnosti**, ktoré súvisia s:

- predvstupovými a štrukturálnymi fondmi,
- procesmi začleňovania do EÚ,
- decentralizáciou a novými skutočnosťami,
- miestnym a regionálnym rozvojom,
- zmenami v štruktúre financovania neziskových organizácií a komunitných aktivít?

- ? Ako sa (tematicky a formou) zmení požiadavka na požadované a ponúkané **oblasti** a na **odborný profil** konzultanta a trénera?
- ? Kto v súčasnosti definuje **vzdelávacie konzultačné potreby** – klienti, donori, verejný sektor? Je na mieste proaktívny postoj sprostredkujúcich podporných (tréningových/konzultačných) inštitúcií?
- ? Ako by mala vyzerat' **infraštruktúra** pre konzultačné a vzdelávacie služby v treťom sektore (inštitucionálne zázemie, literatúra a vzdelávacie materiály, fóra, kontinuálna organizovaná verejná diskusia, garancia kvality – minimálne štandardy služieb...)?
- ? Nastala už doba pre ciele programy **konzultácií/tréningov „East-East“**? Čo z toho vyplýva pre prípravu konzultantov/trénerov?

Literatúra:

- Czerniawska, Fiona: Management consultancy in the 21st century. MacMillan Press, Ltd., London, 1999
- Firstenberg, Paul B.: The 21st century Nonprofit. Remaking the Organization in the Post-Government Era. The Foundation Center. Washington, 1996
- Kolb, Dennis: Experiential learning. Prentice Hall, Harlow, 1984.
- Jaques, David: Learning in Groups. A Handbook for improving group work. 3rd. Ed. Kogan Page Limited, Glasgow, 2000.
- Light, Paul C.: Making Nonprofits Work. A report on tides of nonprofit management reform. The Aspen Institute. Brookings Institution Press, Washington, D.C., 2000
- Rudney, G.: The Scope and Dimensions of the Nonprofit Activity. in Powell, Walter, W. ed.: The Nonprofit sector: The research handbook. Yale University Press, 1987
- Salamon, Lester M.: Výzvy, ktorým čelí tretí sektor. Prednáška na svetovej konferencii o filantropii v Melbourne. CCSS, Baltimore 2000.
- Moon, Jennifer: Short Courses and Workshops. Improving the Impact of Learning, Training and Professional Development. Kogan Page Limited, Norhants, 2001.
- The Nonprofit Almanach 1996-1997. Dimensions of the Independent sector. The Independent Sector, 1998. ()
- Schön, Donald: Educating the reflective practitioner. Jossey-Bass, San Francisco 1987

AKÉ SÚ POTREBY VO VZDELÁVANÍ KONZULTANTOV NA SLOVENSKU A V ČESKU

- *Inšpirované výstupmi z brnianskeho stretnutia reprezentantov českého a slovenského tretieho sektora*

V nasledujúcej časti vám ponúkame námety na vzdelávanie konzultantov, ktoré vznikli spracovaním a doplnením zápisu z diskusií menších tematických skupín v Brne. Keďže predstavujú širokú škálu potrebných vedomostí a zručností, ktoré nie je možné naplniť jediným programom, môžu tieto námety slúžiť ako inšpirácia na ďalšie vzdelávacie organizácie a programy, ktoré sa zameriavajú na zvyšovanie kvality poskytovaných konzultačných služieb pre tretí sektor.

Spracované námety predstavujú päť nasledujúcich oblastí:

- A** Dlhodobá udržateľnosť neziskových organizácií
- B** Medzisektorová spolupráca a procesy verejného rozhodovania
- C** Predvstupové a štrukturálne fondy EÚ
- D** Práca neziskových organizácií v oblasti vzťahu menšín a väčšiny
- E** Infraštruktúra vzdelávania konzultantov

Prvé štyri podkapitoly sú vnútorne rozčlenené podľa troch základných smerov, v ktorých konzultant potrebuje rozvíjať svoje predpoklady na konzultačnú prácu na:

- a) **poznatky a vedomosti** o fungovaní spoločnosti, treťom sektore a o špecifickej oblasti, v ktorej sa konzultant špecializuje;
- b) **individuálne spôsobilosti a zručnosti**, ktoré môžeme rozdeliť na všeobecné (komunikačné a konzultačné zručnosti) a špecificky zviazané s vybranou oblasťou konzultovania (napr. riadenie procesov verejného rozhodovania);
- c) **postoje a hodnoty**, ktoré ovplyvňujú „nastavenie“ konzultanta v procese

konzultovania a umožňujú mu priniesť špecifickú „pridanú hodnotu“ do konzultovaného procesu alebo organizácie.

V závere kapitoliek uvádzame niekoľko odporúčaní na vzdelávanie konzultantov v tej ktorej oblasti. V piatej podkapitole vám ponúkame výstupy z diskusie o potrebách v oblasti infraštruktúry pre vzdelávanie konzultantov. Zamerali sme sa na potreby v oblasti publikácií a písomných materiálov, minimálnych štandardov, servisnej štruktúry a spolupráce medzi konzultantmi.

A

ADlhodobá udržateľnosť neziskových organizácií

Jednou zo základných a permanentne požadovaných oblastí konzultačných služieb je asistencia mimovládny neziskovým organizáciám pri hľadaní ciest pre ich dlhodobú udržateľnosť. Táto široká oblasť v sebe, okrem iného, zahŕňa:

- Dlhodobé, strategické a finančné plánovanie organizácie, pripravenosť organizácie na rýchle a časté zmeny vonkajšieho prostredia;
- rôzne stratégie dlhodobej udržateľnosti organizácie: redefinovanie misie organizácie (po jej naplnení), spájanie sa organizácií (partnerstvá, koalície, mergeri), delenie sa organizácie, zmenu/prispôsobenie právnej formy organizácie k jej činnosti, zmenu charakteru organizácie alebo programu (na podnikateľský subjekt alebo na súčasť verejného sektora);
- profesionalizáciu organizácie: monitorovanie a kontrolu kvality programov, zhodnocovanie programov, profesionalizáciu pracovníkov - vnútorné systémy vzdelávania pracovníkov, efektívne riadenie organizácie, etické normy práce mimovládnych neziskových organizácií (MVO);
- rôzne formy/modely financovania neziskovej organizácie: sofistikované formy fundraisingu, podnikanie MVO, marketing služieb a produktov MVO;
- prácu s verejnosťou, osvetovú prácu, získavanie podpory verejnosti, zisťovanie (meniacich sa) potrieb verejnosti a klientov, zisťovanie spokojnosti klientov s poskytovanými službami.

Témy a orientácia vo vzdelávaní v oblasti dlhodobej udržateľnosti MVO silne závisia od cieľových skupín, pre ktoré budú konzultácie potrebné. Na jednej strane treba udržať existujúce tradičné konzultácie pre stále rastúci počet

začínajúcich občianskych združení a neziskových organizácií, na druhej bude nevyhnutná špecifická príprava konzultantov pre nový, príp. výrazne pozmenený typ klientov konzultačných služieb. Ukazuje sa, že špecifické potreby sa môžu objaviť zo strany týchto (potenciálnych) adresátov konzultačných služieb:

- MVO prechádzajúce na samofinancujúce aktivity (MVO s podnikateľskou aktivitou);
- podniky s grantovými programami pre MVO;
- samospráva s grantovými programami pre MVO;
- štátne (regionálne) fondy s vlastnými grantovými programami;
- veľké nadácie a nadačné fondy s dlhodobou stratégiou;
- malé, prevažne miestne, komunitné alebo regionálne nadácie;
- vidiecke fondy a vidiecke a programy;
- pôžičkové fondy pre MVO,
- „prezreté“ MVO v prerode (organizácie, ktoré naplnili svoju pôvodnú misiu a do budúcnosti stoja pred rozhodnutím, či redefinujú, obohatia svoju misiu, spoja sa inými organizáciami a programami, alebo cielene zaniknú);
- cirkvi (ekumenické rady, charita, diakonie).

Na stretnutí v Brne sa diskusia zamerala na oblasť **finančnej** udržateľnosti mimovládnych neziskových organizácií, a to hlavne na konzultačné služby pre podnikajúce MVO.

a) Konzultanti pre podnikajúce MVO potrebujú **poznatky a vedomosti** v:

- možnostiach podnikania pre MVO a v posúdení jeho adekvátnosti pre špecifickú MVO;
- zhodnotení pripravenosti organizácie na podnikanie;
- právnych otázkach – zakladanie živnosti MVO, povinnosti podnikateľského subjektu, možné výnimky pre špecifické činnosti MVO;
- účtovnom systéme pre podnikajúce MVO (bolo by potrebné vymyslieť softvér pre neziskové podnikajúce organizácie);
- daňovom systéme;
- špecifických aspektoch vnútornej štruktúry podnikajúcej MVO: podnikanie ako jeden z „programov“ MVO, podnikanie ako samostatná organizačná zložka, atď., hodnotenie ľudí z neziskovej a ziskovej časti, prerozdelenie zisku medzi podnikateľskou a neziskovou zložkou organizácie;
- príprave organizácie na externý finančný audit;
- v zákone o verejnom obstarávaní v SR a ČR.

b) ďalej potrebujú **spôsobilosti a zručnosti v:**

- strategickom plánovaní podnikateľských činností;
- evalvácií a monitorovaní kvality služieb a produktov;
- vytváraní stratégie zavádzania zmeny z bezplatných na platené služby a produkty, v ohodnotení ceny produktu či služby MVO;
- prekonávaní psychologických bariér a myšlienkových stereotypov pri prechode MVO na podnikanie – bariér samotnej MVO, ktorá prechádza na podnikanie, jej donorov, členov a klientov, predstaviteľov štátu, samospráv;
- práci s celou organizáciou: so správnou radou či predsedníctvom, výkonnou zložkou, členmi, pri ujasňovaní si príležitostí a rizík spojených s podnikaním MVO;
- komunikácii s verejnosťou a s klientmi napr. pri prezentovaní podnikateľskej činnosti.

c) a **postoje a hodnoty**, ktoré šíria svojou prácou:

- šírenie etiky v podnikaní – dovnútra MVO, vo vzťahu ku konkurencii, k štátu;
- vzdelávanie verejnosti o tom, čo to znamená ak „neziskovka“ podniká;
- presadzovanie zmeny v zákonoch (advokácia) na podporu samofinancovania MVO.

Ďalšie odporúčania:

- v témach, ako je právny a daňový systém, treba v príprave konzultantov opakovane zdôrazňovať limity zasahovania konzultanta – nešpecialistu v týchto témach. Na to, aby konzultant mohol poskytovať profesionálne poradenstvo vo vysoko odborných témach, potrebuje špecifické (vysokoškolské) vzdelanie, ktoré ho na to oprávňuje.
- vzdelávanie konzultanta by malo smerovať od všeobecných znalostí k špecializácii
- v budúcnosti bude rásť konkurencia konzultantov v jednotlivých témach, mali by sme sa ňou zaoberať skôr, než bude mať nepriaznivé dôsledky pre komunitu konzultantov a všeobecne pre tretí sektor.

B**B) Oblasť medzisektorovej spolupráce a procesov verejného rozhodovania**

Pri stále častejšom poradenstve v rámci procesov verejného rozhodovania a v medzisektorovej spolupráci sa na konzultantov kladú značné nároky. Už v blízkej budúcnosti nevystačia so skúsenosťami z práce v treťom sektore. Klienti budú od nich očakávať schopnosť prekračovať medzisektorové hranice a rozumieť jazyku i svetu všetkých troch sektorov. Pre konzultačnú prácu v tomto smere sa ukazuje ako nevyhnutné osvojenie si:

- a) základných **poznatkov** o fungovaní troch sektorov v spoločnosti a o regulatívne upravených i neformalizovaných procesoch verejného rozhodovania;
- b) praktických **zručností**, ktoré sa špecificky viažu na riadenie procesov verejného rozhodovania a komunikovania v medzisektorovom kontexte;
- c) **postojov a hodnôt**, ktoré umožňujú prekračovať rámec „ortodoxných bojovných“ pozícií niektorých predstaviteľov dobrovoľníckeho sektora a súčasne nestratiť „občiansky étos“, ktorý je odlišujúcim znakom konzultantov z neziskového sektora v porovnaní s kolegami z komerčnej sféry.

ad a) Konzultanti pre túto oblasť potrebujú, či už prostredníctvom teoretických vstupov v tréningoch, prednášok, návštev, štúdiá či samoštúdiá, získať poznatky a vedomosti v týchto oblastiach:

- princípy fungovania tretieho sektora; jeho rôznorodé tváre a miesto v spoločnosti;
- usporiadanie verejného sektora – štátnej správy i samosprávy; kompetencie, samosprávne celky, čo prináša decentralizácia a iné aktuálne zmeny;
- verejná ekonomika, jej vplyv na všetky sektory a príležitosti, ktoré poskytuje občanom a zoskupeniam v komunite;
- orientácia v politike, politických stranách a v parlamente na národnej i miestnej úrovni;
- biznis - poznanie jeho aspektov, ktoré umožňujú partnerstvo s občianskymi organizáciami;
- základné informácie o fungovaní charitatívnych a cirkevných organizácií, ich možnosti spolupráce v spoločných projektoch hlavne na komunitnej úrovni;

- techniky, prístupy a metodiky verejného rozhodovania, limity ich použitia vo veľkom meste, malom meste, na národnej úrovni, v regióne, obci, apod.

ad b) Špecifické spôsobilosti a zručnosti, ktoré konzultant pre medzisektorovú spoluprácu a verejné procesy potrebuje, môže získať precvičovaním v modelových situáciách, supervidovanou praxou alebo samotnou činnosťou, ktorá podliehala kritickej reflexii. Konzultant potrebuje získať:

- schopnosť a preferenciu tímovej práce a partnerstiev; otvorenosť k vzájomnému učeniu sa, vyváženie vlastných slabín v tíme, schopnosť hľadať potenciál v partneroch. V tomto type konzultovania (na rozdiel od viacerých iných oblastí konzultačnej práce) nie je miesto pre „sólových hráčov“;
- schopnosť primerane pomenovať a (rôznymi „sektorovými jazykmi“) prezentovať služby, ktoré konzultant ponúka partnerom z odlišných sektorov;
- orientáciu v „teréne“ spoločenských problémov – zistiť históriu, schopnosť vyhľadať kľúčových ľudí/partnerov na spoluprácu, poznať partnerov – definovať ich záujem, motiváciu i limity;
- schopnosť stimulovať spolupracujúce subjekty v spoločných projektoch – hľadať zjednocujúce motívy a témy, dávať partnerom dostatočný priestor na vyjadrenie ich vlastného záujmu, mať prehľad o finančných možnostiach a zdrojoch;
- schopnosť odhadu najbližších krokov partnerov v konzultačnom procese a tvorivá improvizácia v konzultovaní; t. j. flexibilná príprava, odhad pre načasovanie, pomenovanie a usmernenie očakávaní partnerov a schopnosť citlivo, korektné a nemanipulatívne dovzdelávať partnerov v konzultácii;
- facilitačné spôsobilosti na rôznych úrovniach a v odlišnom kontexte;
- zručnosti potrebné na riadenie procesu vytvárania komunitnej vízie;
- zručnosti na riadenie procesov strategického a akčného plánovania v komunite;
- zručnosti projektového manažmentu;
- schopnosti potrebné na vyjednávanie a riešenie verejných konfliktov;
- zručnosti v práci s verejnosťou a pri účasti verejnosti na rôznych typoch procesov verejného rozhodovania.

ad c) Konzultačnú činnosť v tejto oblasti je žiaduce viazať k špecifickým postojom a hodnotám. U konzultantov predpokladáme príklon:

- k prístupu k vlastnej konzultačnej činnosti ako k procesu neustáleho uče-

nia sa, ktorý je založený na otvorenosti, schopnosti kritického odstupu od vlastnej práce (učenie sa z vlastných a cudzích chýb), a tak neustáleho zlepšovania sa;

- k prístupu, v ktorom konzultant nemusí byť iba čakajúci, pasívny subjekt, ktorý je ako expert najímaný len na výkon istej služby. Môže byť aj iniciátorom a manažérom zmeny na úrovni procesu, so schopnosťou a záujmom prenášať poznanie a informácie na iné úrovne – napr. národnú alebo na iné neziskové organizácie (advokačné, lobistické apod.);
- v dlhodobej perspektíve konzultant vedie ostatných k partnerskému modelu chápania spoločnosti, tzn. napríklad mení chápanie roly štátnej správy a samosprávy (verejného sektora) v smere vytvárania priestoru na spoluprácu a facilitovania vzájomného dialógu.

Ďalšie odporúčania na dlhodobé vzdelávanie konzultantov:

- počas vlastného vzdelávania si konzultanti môžu cez pôsobenie v komisiách, účasti na rokovaní a v rôznych verejných procesoch a pod. „vyskúšať“, ako fungujú nielen neziskové organizácie, ale aj verejná správa;
- súčasťou vzdelávania by malo byť vyhľadávanie medzisektorových aktivít v regióne - konzultanti ich pozorujú, hodnotia a prezentujú v skupine svojich kolegov. To vedie k výmene skúseností a získavaniu „neplánovaných“ konkrétnych skúseností od iných;
- časť konzultantov by sa mala prednostne zamerať na poradenstvo pre samosprávy. V blízkej budúcnosti predpokladáme takmer „nenasýtitelný hlad“ po takýchto konzultačných službách;
- konzultanti musia venovať pozornosť štandardom kvality v oblastiach, v ktorých pôsobia (sociálne služby, environmentálne expertné služby, miestne a regionálne plánovanie apod.) Kvalita ich služieb musí byť pri najmenšom porovnateľná so štandardom služieb v štátnej sfére (napr. v oblasti minimálnych štandardov na výkon sociálnych služieb a sociálneho poradenstva).

C

● Predstupové a štrukturálne fondy Európskej únie

Konzultanti, ktorí sa pripravujú na asistenciu v projektoch súvisiacich s predstupovými a štrukturálnymi fondmi EÚ, by ako základ, už pred vstupom do špecifického, na túto oblasť zameraného vzdelávacieho procesu, mali spĺňať niekoľko charakteristík. Medzi základné predpoklady tohto druhu patrí:

- schopnosť komunikovať v cudzom jazyku - predovšetkým v angličtine, v ktorej je väčšina dokumentov;
- mať predchádzajúcu skúsenosť s riadením projektu, schopnosť projektovo myslieť a celkové porozumenie zákonitostiam, ktorými sa riadia dlhodobé projekty;
- mať kontakty na dôležitých odborníkov, ktorých možno vtiahnuť do spoločného tímu, vedieť iniciovať a udržiavať spoluprácu v projektovom tíme;
- rozumieť tomu, ako funguje komunita a mať záujem v cieľovej komunite, čo môže znamenať predchádzajúce dlhodobé pôsobenie a poznanie partnerov v komunite;
- orientovať sa vo finančných zdrojoch mimo fondov EÚ;
- oficiálne oprávnenie na výkon konzultačných služieb (CZ).

a) Na poradenskú prácu v predstupových projektoch musí konzultant poznať:

- regulaívne prostredie, v ktorom sa pohybujú obce a podnikateľský sektor a poznať zákony a vyhlášky v istej špecifickej oblasti (napr. sociálna sféra, kultúra, územné plánovanie apod.). Musí rozumieť obsahu a adekvátnosti odborných podkladov a štúdií pri rozvojových projektoch;
- mať prehľad v politike a štruktúre EÚ, programoch EÚ a poznať súvisiace dokumenty;
- a rozumieť domácej (českej, resp. slovenskej) implementačnej štruktúre;
- vedieť písať európske projekty – t. j. osvojiť si špecifické formáty a vedieť, akým spôsobom pracovať s potrebnými dokumentmi;
- orientáciu v štyroch základných princípoch projektov (partnerstvo, doplnkovosť, programovosť, koncentrácia);
- konkrétne domáce i zahraničné príklady a aktívne si dopĺňať tieto poznatky - hľadať autentické skúsenosti.

b) Na prácu v tejto oblasti si konzultant musí, okrem základných zručností (komunikácia, facilitácia, spolupráca, atď.), osvojiť, príp. sa zdokonaľiť v špecifických zručnostiach ako:

- „vykladanie – prekladanie“ politiky EÚ do jazyka miestnych ľudí, potrebuje vedieť motivovať a zapájať občanov do projektov;
- praktické ovládanie finančného manažmentu a schopnosť nájsť zdroje na zaplatenie svojej práce bez zaťažovania rozpočtu obce či regiónu;
- analyzovanie potrieb v regióne a definovanie dlhodobých cieľov v lokalite (regióne);
- budovanie miestnej kapacity;
- porozumenie dynamike partnerstva v rôznych inštitúciách a sektoroch;
- advokácia/ obhajovanie rozvojových projektov;
- vytváranie alebo pretváranie podporných inštitúcií pre nové regionálne projekty;
- hodnotenie a monitorovanie projektov.

Ďalšie odporúčania:

Konzultanti, ktorí pochádzajú z neziskového sektora, majú okrem viacerých predností aj zvýšený potenciál pre niektoré slabé stránky. Najčastejšie im hrozí:

- nedostatočné inštitucionálne a servisné zázemie (neschopnosť konkurovať veľkým projektovým firmám), s čím súvisí aj chýbajúce zázemie pre odborný rast;
- neschopnosť poskytnúť potrebnú komplexnosť služieb;
- slabá znalosť realizovaných projektov (úspešných či neúspešných) a nedostatok zahraničných skúseností;
- slabý marketing – málo referencií na tento typ projektov;
- nedostatok kontaktov na regionálnu lobby (ktoré sú nevyhnutné na presadenie projektu), ktorý súvisí s nezávislosťou konzultantov z MVO od existujúcich miestnych štruktúr, čo na druhej strane môže byť aj výhodou;
- hypermotivácia a neschopnosť odosobniť sa a získať potrebný odstup;
- nedôvera a dešpekt k iným sektorom.

Najčastejšou výhodou konzultantov z MVO prostredia sú:

- porozumenie a zázemie v komunite, dlhodobé pôsobenie a znalosť partnerov;
- skúsenosti so zapájaním občanov na spoluvytváraní ducha komunity;
- porozumenie koncepcii trvalo udržateľného rozvoja, schopnosť ponúknuť alternatívy v rozvojových programoch;
- prinášanie hodnôt do projektov.

Konzultanti z neziskového sektora by sa mali snažiť rozvíjať svoje silné stránky a znižovať svoje nevýhody prostredníctvom tímov konzultantov, prípadne partnerstvom s veľkými firmami v projektoch tohto druhu. V super-vízii by sa pozornosť mala venovať reflexii vlastnej roly, hodnotám a postojom, ktoré si konzultanti nesú ako dedičstvo z neziskového sektora.

D

Práca neziskových organizácií v oblasti vzťahu menšín a väčšiny

Známy filozof Ladislav Klíma raz povedal:

*„Lepšie je byť psom a vyť na mesiac,
ako byť malým národom“*

*Historik Dušan Kováč aktualizoval
tento citát a parafrázuje:*

*„Lepšie je byť psom a vyť na mesiac
ako byť menšinou“*

Česká republika aj Slovensko patria k multikultúrnym a multietnickým krajinám. Výrazné politické, ekonomické a kultúrne zmeny, ktoré nastali po 1989, ovplyvnili väčšinu i menšiny a poznačili aj ich vzájomné vzťahy. Postkomunistickej spoločnosti sa otvoril nový priestor a šanca na znovuoživenie akceptovania a rozvoja ľudských práv, uplatnenie požiadaviek na identitu i pre národnostné menšiny. Dnes sme svedkami dynamických zmien a premien vzťahov medzi menšinami vzájomne, medzi väčšinou a menšinami, voči azylantom, „gastarbeiterom“ a pod.

V oboch republikách môžeme pozorovať vznik nových neziskových organizácií zameraných na prácu v tejto oblasti a pohybujúcich sa v spektre od radikálnych lobistických cez ľudskoprávne až po organizácie zamerané na pestovanie športu, kultúry a pod. Nečakane dynamická situácia menšinovo - väčšinových vzťahov v rôznych oblastiach si od konzultantov bude vyžadovať nemalé množstvo poznatkov, zručností, ako aj špecifické postoje a hodnoty.

a) Konzultanti by si mali osvojiť vedomosti a poznatky:

- z histórie, kultúry a z tradičných modelov spolupráce skupiny, v ktorej má konzultant korene;
- z histórie a kultúry menšín, s ktorými bude častejšie prichádzať do kontaktu a spolupracovať (napr. Rómovia, ženy, postihnutí atď.);
- z histórie vzťahov (spolupráca alebo napätie) medzi väčšinou a menšinou danej lokality alebo spoločnosti;

o realizácii podobných úspešných projektov u nás a vo svete.

b) Konzultanti by si mali osvojiť spôsobilosti a zručnosti:

- sociálnu spôsobilosť a cit pre prácu s rôznorodými cieľovými skupinami (lídri, starostovia obcí, štátni úradníci, aktivisti v treťom sektore, bežní predstavitelia komunity - zástupcovia majority i minorít);
- komunikačné zručnosti, poznanie „jazyka“, komunikačného štýlu, zvykov a myslenia špecifických podskupín;
- s vedením dlhodobých procesov cez analyzovanie, prevenciu a manažovanie konfliktných situácií, a pod.;
- schopnosť poskytovať dlhodobú supervíziu, podporu pre partnerov v tímoch aj pre členov cieľových skupín (z väčšiny i menšiny).

c) Konzultačná činnosť v tejto oblasti si bude vyžadovať špecifické postoje a úlohou konzultanta bude:

- viesť cieľové skupiny (či už z väčšiny alebo menšiny) k vzájomnému spoznávaniu sa (to, že žijeme vedľa seba niekoľko storočí, neznamená, že sa poznáme a vieme spolupracovať). Poznanie, že aj menšina má svoje bariéry pri spoznávaní väčšiny (a naopak), je dnešnou realitou;
- viesť cieľové skupiny procesom od popisu zložitej situácie k definovaniu ich problému a hľadaniu možných riešení.

E

Infraštruktúra vzdelávania, (konzultačnej pomoci)

Dublikácie a materiály

V súčasnosti v Čechách aj na Slovensku existuje dostatok základnej literatúry o fungovaní tretieho sektora (viď napr. knižnice niektorých servisných organizácií - alebo ,). Vzhľadom na veľmi úzky trh nemá zmysel prekladať a vydávať všeobecne ladené publikácie o konzultačných oblastiach. Skôr je možné odporúčať knihy v cudzích jazykoch a viesť konzultantov k tomu, aby čítali v origináli, prípadne, aby si študijné skupinky v rámci kurzov pre seba prekladali kľúčové časti publikácií pre svoju prácu.

Napr. knihy, ktoré odborníci na konzultovanie z renomovaného časopisu Consulting v ankete z roku 2000 považujú za základnú najviac odporúčanú literatúru pre začínajúcich konzultantov:

Peter Block: Flawless Consulting: A Guide To Getting Your Expertise Used, 400pp/2000

David H. Maister, Charles H. Green, Robert M. Galford: The Trusted Advisor, 240pp/2000, The Free Press

Alan Weiss, Ph.D: How To Write a Proposal That's Accepted Every Time: The Practitioner's Guide to Great Proposals, 136pp/1999 /Kennedy Information.

Milan Kubr: Management Consulting— A Guide to the Profession, 850pp/1996, International Labour Office.

John Quay: Diagnostic Interviewing for Consultants and Auditors, 120pp/1994, Quay

Timothy M. Nolan, Leonard D. Goodstein & J. William Pfeiffer: Applied Strategic Planning, 556pp/1995, Pfeiffer.

Typy publikácií, ktoré chýbajú a v najbližších rokoch by sa mali objaviť pre potreby konzultantov:

- inšpiračné publikácie opisujúce „úspešné príklady“ v oblasti rozvoja komunit, organizačného rozvoja MVO, úspešných projektov v rámci predvstupových fondov EÚ, príklady fungujúcich etických kódexov organizácií, sietí a asociácií ap.;
- inštruktážne napísané príručky pre dlhodobé medzisektorové projekty v rámci programov EÚ;
- špecificky zacielené príručky určené adresátom dovnútra veľkých sietí neziskových organizácií (napr. mládežníckych, ženských, vidieckych, charitatívnych apod.).

Siete konzultantov by mohli znásobiť svoju informačnú silu internetovým prepojením informácií o publikačných zdrojoch v ich knižniciach.

Minimálne štandardy kvality služieb

Na účinné poskytovanie konzultačných služieb je potrebné už dnes myslieť na systém supervízie a na potrebu dohody o minimálnych štandardoch kvality služieb, ktoré by mali všeobecnú (či už formálnu alebo neformálne akceptovanú) platnosť. Podmienkou na takýto postup je:

- špecifikácia **indikátorov kvality** služieb konzultanta napr. už počas tréningu;
- potom je potrebné zostaviť **minimum zručností a znalostí**, ktoré očakávame (nárokuje) od konzultanta. Mali by sa verejne publikovať a konzul-

tanti, ktorí si chcú zvýšiť odborné „renomé“, sa vo svojej ponuke služieb môžu „prihlásiť“ k tomuto štandardu. Existujú rôzne spôsoby, ako dospieť k štandardom pre konzultantov, napr. určia si ich samotní konzultanti, určia ich klienti na základe svojich očakávaní a potrieb, alebo je možné prevziať cudzí model a prispôbiť ho na naše podmienky;

- ešte skôr, než konzultanti ukončia svoju základnú prípravu, mali by sa vyjasniť otázky **akreditácie a certifikácie**; kto dáva garanciu odbornosti, teda kto a za akých okolností môže akreditovať inštitúcie, ktoré potom certifikujú absolventov svojich vzdelávacích kurzov, alebo vykonávajú „skúšky“ konzultantov. Je potrebné vyjasniť, ktoré inštitúcie na Slovensku a v Česku poskytujú špecifickým organizáciám, komorám, zoskupeniam akreditáciu, aké sú kritériá na jej získanie a či je nejaké časové obmedzenie;
- aj v tejto oblasti sa musí zabezpečiť systematické **dovzdelávanie** (ako celoživotné vzdelávanie) a supervízia zameraná na proces, metódy, zručnosti a vzťahy v konzultačnom procese.

Fóra/ asociácie/ konferencie/ servisná štruktúra

Na to, aby mohlo vzniknúť, resp. dlhodobo fungovať nejaké spoločné fórum alebo asociácia konzultantov pre tretí sektor, je nevyhnutná **potreba** jej potenciálnych členov a **vyjasnený zmysel** takéhoto fóra, ako aj spoločných aktivít v rámci neho.

Možností na spoločné aktivity je veľa; od tých, ktoré nepotrebujú nijakú formálnu štruktúru (spoločné stretávania sa a diskutovanie o aktuálnych témach, diskusná konferencia na internete, stála konferencia, newsletter, poskytovanie informácií o odbornej literatúre), až po tie, ktoré si už nejakú štruktúru vyžadujú (vytvorenie vzdelávacích štandardov, etického kódexu, poskytovanie supervízie). Niektoré z týchto požiadaviek by okrem asociácie mohla splniť aj nejaká podoba servisnej organizácie pre konzultantov.

Okrem rôznych možných foriem vzájomných interakcií sú dôležité obsahy, ktoré treba prediskutovať, a dohody, ktoré zadefinujú spoločné fórum/asociáciu konzultantov. Medzi ne patria:

- **definícia novej profesie**, jej vízia a poslanie, vzťah ku klientom, etické normy;
- **diskusia o profesii konzultanta s klientmi**; o ich očakávaníach a potrebách, spätnej väzbe až po zabezpečenie kontinuálnej evalvácie práce konzultanta;
- **pomenovanie** oblastí možnej špecializácie v poradenstve.

Podpora (báza) pre zahraničné konzultácie

V Česku a na Slovensku je možné pozorovať nárast potreby poskytovania konzultácií a tréningov v zahraničí alebo služieb s medzinárodným aspektom. Tento trend je najvýraznejší najmä v rámci cezhraničných projektov, East-East spolupráce (hlavne smerom na východ a Balkán), ako aj v medzinárodných tímoch v kontexte EÚ.

Medzi konzultantmi vzniká potreba identifikovať oblasti špecifického záujmu subjekty, ktoré môžu sprostredkovať kontakt na klientov a na existujúce siete v CEE (napr. vytvoriť East – East fórum).

Jednou z možností je zamerať sa na poskytovanie študijných ciest a pobytov ľudí z neziskového sektora z východných krajín (Rusko, Ukrajina, Bielorusko, Kazachstan... a z Balkánu) v Česku, na Slovensku, v Maďarsku a v Poľsku.

Vzdelávanie pre konzultantov by malo posilňovať použiteľnosť konzultantov na tento typ projektov. Na konzultantov v medzinárodných projektoch sa, samozrejme, kladú špeciálne požiadavky – jazyková výbava, autentická skúsenosť z cudzej krajiny, školenie od skúsených/zahraničných školiteľov W-E.

Prepojenie na akademické programy (univerzity, výskum)

Na inštitucionalizáciu profesie konzultanta a pevnejšie zakorenenie neziskového sektora do spoločnosti je potrebné sústrediť sa aj na viacero aktivít v akademickom a výskumnom kontexte. Je potrebné zabezpečiť prepojenie dlhodobých vzdelávacích aktivít pre konzultantov na odborných pracovníkov fakúlt, t.j. preškoliť vyučujúcich v týchto školách, zabezpečiť konzultantov pre diplomovky o MVO na VŠ, posilniť činnosť odborovej rady organizácií a VŠ, ktoré implementujú predmety o MVO na VŠ (rada je iniciovaná vzdelávacou nadáciou J. Husa).

V súčasnosti existuje niekoľko programov, ktoré idú týmto smerom:

- CVNO plánuje zo svojho programu na Univerzite Mateja Bela v Banskej Bystrici vytvoriť samostatný inštitút pri univerzite pre manažment MVO s programom Manažment neziskového sektora;
- Fakulta humanitných štúdií Univerzity Karlovy – 2-ročný magisterský program Občiansky sektor /od septembra 2001 vo forme denného a kombinovaného štúdia;
- Masarykova univerzita: program Manažment neziskového sektora;

– na Univerzite Komenského sa v súčasnosti učia tieto súvisiace predmety:

Predmet (od roku)	Bratislava	Nitra	Trnava
Sociálna práca v III. sektore	1993	1995	1998
Sociálny projekt	1998		
Manažment v neziskových organizáciách	1996	1998	
Dobrovoľníctvo	2001		

PRÍLOHY

ADRESAR ÚČASTNÍKOV PRACOVNÉHO STRETNUTIA V BRNE

Priezvisko	Meno	Organizácia	E-Mail
Bárta	Jiří	Nadace Via	jiri@nadacevia.cz
Beil	Zdeněk	Křesťanská charita	charitaol@login.onyx.cz
Belejová	Marianna	SAIA	marianna@saia.sk
Drápalová	Jana	Regionální sdružení CSO	Pjana.drapalova@ecn.cz
Flamík	Juraj	Nadace Partnerství	greenways@ecn.cz
Gailly	Yvonna	Veronica	veronica@ecn.cz,yvonna.gailly@ecn.cz
Galvánková	Michaela	VYDRA	miska@changenet.sk
Haken	Roman	CPKP	cpkp.prerov@telecom.cz
Hullová	Danica	Centrum vzdelávania	cvno@changenet.sk
neziskových organizácií			
Kmoch	Karel	ICN, o.p.s.	kmoch@icn.cz
Košťálová	Katarína	SAIA - SCTS	kostal@saia.sk
Kundrata	Miroslav	Nadace Partnerství	miroslav.kundrata@ecn.cz
Lacková	Zuzana	SAIA	lackova@saia.sk
Malovičová	Jana	Vzdelávacia nadácia Jána Husa	malovicova@vnjh.sk
Mečiarová	Jana	OZ VOKA	janam@isternet.sk
Mydlíková	Eva	Asoc. supervízorov a sociálnych poradcov	evamydlikova@yahoo.com
Nawrath	Martin	Trialog	nawrath@trialog-brno.cz
Neumannova	Jarmila	Donors forum	donors@comp.cz
Paczkowská	Jana	OSF	jana@osf.sk
Rabiňáková	Dana	Facia - PDC - Cz	dana.rabinakova@pdc-cz.cz
Roháč	Ján	Jantarová cesta	rohac@spark.sk
Slavíková	Eva	Trialog	slavikova@trialog-brno.cz
Stohrová	Helena	Facia - PDC - Cz	partners@pdc-cz.cz
Šedivý	Marek	ICN, o.p.s.	sedivy@icn.cz
Šišková	Tatiana	Facia - PDC - Cz	partners@pdc-cz.cz
Šťastná	Jaroslava	OSF Praha	jaroslava.stastna@osf.cz
Yechko	Elizabeth	Ev. A. V. Cirkev / Komunitné iniciatívy	foreing@ecav.sk

PROGRAM

pracovného stretnutia 16. 2. 2001 v

- 10.00 Predstavenie programu a cieľov stretnutia, prezentácia projektu
 ■ **Trendy vzdelávacích potrieb tretieho sektora – Dušan Ondrušek**
 ■ Diskusia: Aké trendy vnímame v našich krajinách?
- 11.30 Prestávka na kávu
- 11.50 **Vzdelávanie konzultantov v témach** (diskusia v menších skupinách):
 ■ **Medzisektorová spolupráca a procesy verejného rozhodovania**
 ■ **Predvstupové a štrukturálne fondy EÚ**
 ■ **Dlhodobá finančná udržateľnosť neziskových organizácií**
 ■ **Práca neziskových organizácií s menšinovou populáciou**
- 13.30 Obed
- 14.30 Prezentovanie diskusie v skupinkách
- 15.00 **Infraštruktúra konzultačnej pomoci** (práca v skupinách):
 ■ **Publikácie a materiály**
 ■ **Supervízia /min. štandardy kvality služieb**
 ■ **Fóra /asociácie /konferencie**
 ■ **Podpora (báza) pre zahraničné konzultácie**
 ■ **Prepojenie na akademické programy (univerzity, výskum)**
- 15.20 Spoločné zhrnutie výstupov
- 16.00 Záver stretnutia

DLHODOBÉ VZDELÁVANIE**KONZULTANTOV NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ
V ČESKU I NA SLOVENSKU**

V tejto časti predstavujeme stručný popis projektu Dlhodobé vzdelávanie konzultantov neziskových organizácií v Česku i na Slovensku. Jeho hlavným cieľom je upevnenie dlhodobej stability a rozvoj neziskových organizácií v Česku a na Slovensku prostredníctvom **skvalitnenia a profesionalizácie služieb poskytovaných konzultantmi a trénermi pre neziskový sektor**. Projekt súčasne sleduje posilnenie a podporu česko-slovenskej spolupráce, výmenu skúseností medzi jednotlivcami a organizáciami v neziskovom sektore. Projekt podporili NOS – OSF a Nadace OSF Praha.

Pri tvorbe projektu sme vychádzali z našich skúseností z dlhodobých tréningových modulov pre komunitných lídrov (1997, vytrénovaných 19 komunitných lídrov), trénerov a konzultantov neziskových organizácií (1998-99, 20 trénerov a 24 konzultantov), pre pracovníkov veľkých neziskových organizácií (SAIA-SCTS, Peace Corps-Slovakia, NPOA, NOS) a skúseností vzťahov menšiny i väčšiny pre zmiešanú skupinu manažérov rómskych projektov (1999-2000, 50 účastníkov). Absolventi dlhodobých tréningov využívajú získané zručnosti a poskytujú kvalifikované služby pre neziskové organizácie na celom Slovensku.

Cieľovou skupinou tréningovej sady je dvadsať účastníkov, konzultantov z neziskových organizácií z Česka i Slovenska. Zručnosti a vedomosti, ktoré získajú počas projektu, im pomôžu ponúkať profesionálnejšie služby pre tretí sektor.

Súčasťou projektu sú nasledujúce vzdelávacie aktivity:

- **Tréningová sada** (5 x 3 dni, od marca 2001 do novembra 2002) pre českých a slovenských konzultantov. Tréningy sa budú organizovať striedavo na Slovensku a v Česku. Po absolvovaní všetkých tréningov účastníci získajú certifikát.
- **Supervízne stretnutia bálintovského typu** (2 x 1,5 dňa) pre absolventov tréningovej sady na riešenie ich špecifických problémových situácií z praxe.
- **Vzájomné návštevy a výmeny skúseností medzi účastníkmi** a poskytovanie individuálnej supervízie a dlhodobého poradenstva pre absolventov tréningovej sady.
- **Semináre na aktuálne témy** (4 x 1,5 dňa) pre širšie fórum konzultantov a

trénerov, členov Asociácie trénerov a konzultantov z oboch republík.

■ **ematické okruhy pre Tréningovú sadu, ako aj pre Stretnutia na aktuálne témy:**

Konzultačný proces:

komunikácia v konzultácii, vedenie interview, fázy konzultačného procesu, rôzne typy konzultačných procesov, evalvačný proces, budovanie dôvery v konzultačnom procese, etické aspekty a dilemy konzultácie z pozície konzultanta

Strategické možnosti MVO pri dosahovaní dlhodobej udržateľnosti organizácie – samofinancovanie:

vzťah tretieho a podnikateľského sektora vo svete a u nás, samofinancujúce aktivity MVO (predaj služieb, prenájom majetku organizácie, predaj značky, know-how a pod...), vzťah misijnej a komerčnej kultúry, vyrovnávanie sa s prechodmi pri neziskových organizáciách, štrukturálne organizačné modely u MVO, ktoré sa zaoberajú podnikateľskými aktivitami, mikropôžičky, mikropôžičkové fondy, inštitúcie, mechanizmy pre tretí sektor - skúsenosti v zahraničí a na Slovensku, etické aspekty podnikateľských aktivít MVO, partnerstvá medzi podnikateľskými a neziskovými subjektmi

Vzťah tretieho sektora k štátu vo svete a u nás:

možnosti spolupráce štátu s neštátnymi subjektmi, modely odštáňovania služieb, platný koncept všeobecnoprospešných služieb vo svete a na Slovensku, príklady a analýzy nožnej spolupráce štátu a tretieho sektora vo sfére sociálnej pomoci, vzdelávania a školstva, environmentálnej problematiky, obrany práv menšín a tolerance, možnosti MVO pri zasahovaní do verejnej politiky, advokácia, obhajoba verejných záujmov

Medzisektorová spolupráca, partnerstvá a rozvoj miestnej komunity:

definovanie pojmov: medzisektorové partnerstvá, sociálny kapitál, komunitné organizovanie, komunitné procesy, sociálny kapitál- budovanie sociálneho kapitálu, techniky Visioning, Community Diagnosis, komunitné organizovanie, rôzne koncepcie komunitného organizovania, kooperatívne plánovanie v situácii medzisektorových partnerstiev, riadenie dlhodobých komunitných procesov, kritériá riadenia úspešných komunitných procesov

Predstupové fondy EÚ:

príležitosti pre MVO vyplývajúce z predstupových fondov, požiadavky na organizácie, aby sa mohli uchádzať o predstupové fondy, tvorba projektov pre predstupové fondy EÚ

Účasť verejnosti vo verejných procesoch:

definícia pojmov: verejnosť, verejné procesy, formy účasti verejnosti advokácia a lobbovanie, motívy účasti/neúčasti verejnosti, kontinuum stupňov zapájania verejnosti, techniky advokácie a lobbovania a vedenia kampaní, techniky na zisťovanie názorov verejnosti, techniky na deliberáciu a vzdelávanie verejnosti, techniky svojpomoci

Vzťah tretieho sektora a samosprávy vo svete a u nás:

miesto samosprávy v systéme verejnej moci, status samosprávy a jeho mnohoznačnosť, organizačná štruktúra samosprávy a predpoklady na jej spoluprácu s tretím sektorom, možnosti rozvíjania vzťahov medzi MVO a samosprávou, formy inštitucionalizovanej, profesionalizovanej a formalizovanej spolupráce

Špecifiká práce MVO s menšinovou populáciou, riešenie sporov a konfliktov

programy zamerané na riešenie rómskych problémov - princípy fungujúcich programov, skúsenosti, mediácia:

všeobecné otázky konfliktov, druhy a fázy vývoja konfliktov, základné stratégie zvládania konfliktov, stratégia výhra - výhra, personálne aspekty konfliktov, zodpovednosť za riešenie sporu konflikt väčšiny a menšiny, riešenie konfliktov v mocensky nevyvážených situáciách, intervencia tretej strany - sprostredkovanie v sporoch, zmierovanie a rekonziliácia, fázy mediálneho procesu, zásady mediácie, mimosúdne riešenie sporov, zručnosti efektívneho mediátora

orma práce:

■ **Tréningy:** počas jednotlivých tréningov budeme tri dni intenzívne pracovať interaktívnymi metódami prispôbenými dohodnutým témam. Pri praktických cvičeniach, simuláciách, ukázkach a hraniach rolí sa tréneri zamerajú na konkrétne problémové situácie predstreté účastníkmi. Na tréningoch budeme využívať aj expertov z oboch republík, ktorí sú schopní ponúknuť špecifické témy vyplývajúce z aktuálnych trendov vo vývoji MVO.

Pravidelnou súčasťou tréningu sú aj rubriky umožňujúce výmenu skúsenosti či už medzi účastníkmi navzájom alebo diskusiou s osobnosťami (nielen) z tretieho sektora. Do rubriky „**kreslo pre hostá**“ pozveme výrazné osobnosti tretieho sektora i verejnej správy, ktorí obohatia tréning o praktické skúsenosti súvisiace s témou tréningu. V rubrike „**okienko**“ je vymedzený priestor na prezentácie pracovných a odborných skúseností účastníkov.

Na každom tréningu účastníci dostanú cca 35-stranový **manuál** k témam tréningu (celkovo 175 strán). Účastníci získajú 10 nových publikácií k tréningu

problematike.

Na záver tréningovej sady a po dodržaní vopred dohodnutých pravidiel účastníci získajú certifikát potvrdzujúci odbornú spôsobilosť konzultanta. Tento program je na Slovensku akreditovaný Ministerstvom školstva SR rozhodnutím č. 1289/4289/99/106/1 a č. 1289/4289/99/106/2 z roku 1999.

Supervízne stretnutia bálintovského typu. Slúžia pre absolventov tréningovej sady na riešenie ich špecifických problémových situácií z praxe. Podstatou bálintovskej supervízie je, že konzultant porozpráva skupine problémovú situáciu, ktorú zažil alebo má riešiť, a od ostatných konzultantov získa pohľady a návrhy riešení tejto situácie. Celé supervízne stretnutie je štruktúrované tak, aby supervidovaný získal rôzne nezávislé námety na riešenie problémovej situácie, z ktorých niektorý môže použiť v reálnej situácii. S týmto typom supervízie máme niekoľkoročné pozitívne skúsenosti hlavne medzi konzultantmi v treťom sektore na Slovensku.

Výmeny skúseností. Počas projektu budú tréneri PDCS poskytovať individuálne supervízie a dlhodobé poradenstvo pre absolventov tréningovej sady. Cieľom je aj posilňovanie vzájomnej výmeny skúseností medzi českými a slovenskými konzultantmi prostredníctvom vzájomných návštev v organizáciách, na akciách, ktoré organizujú, stimulovaním spoločného dovzdelávania sa medzi účastníkmi sady. Už v priebehu tréningovej sady zistíme od účastníkov témy a oblasti, v ktorých sú expertmi a budeme aktívne vytvárať priestor na využitie tejto odbornosti aj pre vzdelávanie ostatných účastníkov.

Semináre. Tematicky budú zamerané na aktuálne potreby pre širšie fórum konzultantov a trénerov, z oboch republík a členov Asociácie trénerov a konzultantov. Hostami budú domáci i zahraniční odborníci.

● Čítanka pre neziskové organizácie (obr.)

je určená pre všetkých ľudí z nadácií, občianskych združení, samospráv, škôl, cirkví, kultúrnych centier či iných neziskových spoločenstiev, ktorí chcú lepšie a príjemnejšie naplňať svoje ciele. Prvá časť je praktická a prvých šesť kapitol sa odvíja od toho, čo sa deje hlavne vnútri organizácie. Po ujasnení toho, čo je tretí sektor, hovorí o vývoji a organizačných formách neziskových organizácií, venuje sa utváraniu a rozvoju tímov, marketingu, strategickému plánovaniu a vzťahom s verejnosťou.

Druhá časť ponúka čitateľom okrem praktického pohľadu aj trochu teórie. Je venovaná koncepciám komunikácie, vedenia a riadenia v neziskových organizáciách, pričom uvedené princípy idú za ich rámec, majú aj širšiu platnosť. Tretia časť, prevažne teoretická, je už trochu zložitejším čítaním. Je určená pre „fajnšmekrov“, ktorých zaujímajú spoločenské, filozofické a právne súvislosti fungovania tretieho sektora vo svete a u nás. Na texte spolupracovalo pod vedením Dušana Ondruška deväť autorov: Aleš Bednařík, Martin Bútor, Ján Hrubala, Ingrid Jalčová, Vladimír Labáth, Zora Paulíniová, ktorá súčasne knihu editovala, Jana Pružinská, Kent Sinclair a Mária Zelenáková.

Knihá má 196 strán.

● Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie (obr.)

je kniha, ktoré vzišla z nového poznania tretieho sektora ako najdynamickejšie sa rozvíjajúcej súčasti spoločnosti.

Knihá pozostáva z troch okruhov. Prvý okruh je skôr analytický a venuje sa koreňom filantropie a združovania vo svete a na Slovensku. Druhý okruh sa venuje medzisektorovým vzťahom a mapuje vzťah tretieho sektora k štátu, samospráve, biznisu a sebe samému. Tretí tematický okruh je skôr návodový, objasňuje, aké možnosti má občan, keď chce vstupovať do verejného rozhodovania, či obhajovať verejný záujem, a ako mu v tom môže znalosť

práva pomôcť.

Na knihe sa počas dvoch rokov priamo podieľalo sedemnást autorov, desať prispievateľov do jednotlivých kapitol, ako aj desať odborníkov, ktorí oponovali časti či celú knihu. Z ich vstupov cítim, že ich zamyslenie prináša nielen poznatky a iný zorný uhol, ale aj radosť z objavovania a poznávania.

Vedúcim autorského kolektívu je Dušan Ondrušek. Autori jednotlivých kapitol sú: Juraj Barát, Gabriel Bianchi, Ladislav Briestrenský, Pavol Demeš, Peter Gušťačík, Ján Hrubala, Natália Kušnieriková, Gustáv Matijek, Karolína Miková, Lester M. Salamon, Boris Strečanský, Filip Vagač, Helena Woleková, Mária Zelenáková, ktorá súčasne knihu editovala, Hanka Zemanová, Pavol Žilničik.

Knihu má 298 strán.

● **Riešenie konfliktov – príručka pre pedagógov a pracovníkov s mládežou (obr.)**

Praktická príručka pre tých, ktorí chcú viac porozumieť konfliktom a neautoritatívnym spôsobom ich riešenia. Určená je pre učiteľov všetkých typov škôl. Veríme, že bude nápomocná pri riešení konfliktov so žiakmi aj medzi žiakmi. Poskytuje aj návod, ako učiť prostredníctvom cvičení žiakov novým zručnostiam v riešení konfliktov. V knižke nájdete 100 strán zrozumiteľnej teórie o konfliktoch, 50 cvičení a 27 príloh na kopírovanie.

Ak hľadáte návod, ako odstrániť konflikty, kniha vás neuspokojí. Naučí vás však, ako lepšie konfliktom porozumieť a narábať s nimi.

Autorom je Aleš Bednařík, kniha má 198 strán.

● **Ďalšie publikácie, ktoré vydalo PDCS:**

Karolína Miková: **Community Visioning and Strategic Planning Process**, 1999

Dušan Ondrušek, Hana Zemanová, Mark Line: **Finančná stabilita mimovládnych organizácií**

Olga Berecká, Natália Kušnieriková, Dušan Ondrušek: **NGO Campaign for Free and Fair Elections OK '98**

Karolína Miková, Zora Paulíniová, Jaroslav Pavlovič, Bohdan Smieška: **Občianska participácia; pre všetkých ľudí, ktorí chcú spolurozhodovať o mieste, kde žijú**, PDCS, 2001

● **Objednávky a informácie získate na adrese:**
PDCS, Štúrova 13, 811 00 Bratislava,

PARTNERS FOR DEMOCRATIC CHANGE SLOVAKIA

Centrum prevencie a riešenia konfliktov

Je nezávislým občianskym združením, ktoré v rámci medzinárodnej siete Partners for Democratic Change pôsobí ako nestranná, mimovládna, pomáhajúca a vzdelávacia inštitúcia.

- poskytuje vzdelávacie, tréningové a konzultačné služby pre domáce i zahraničné organizácie, zamerané hlavne na efektívne vyjednávanie, mediáciu, kooperatívne plánovanie, efektívne rozhodovanie a riešenie problémov;
- pomáha zvládaniu sociálnych konfliktov v rôznych oblastiach (menšiny, environmentálna problematika, samospráva, školstvo apod.);
- poradensky a facilitačne pomáha pri akútnych spoločenských konfliktoch a na požiadanie zúčastnených strán vstupuje do riešenia konfliktov ako nezávislý pomáhajúci a mediačný subjekt;
- vyhľadáva a facilituje zárodky spolupráce rôznych skupín občanov, ale aj vládnych, samosprávnych a mimovládnych organizácií navzájom;
- podporuje účasť občanov na rozhodovaní o verejných veciach.

¹ Pri organizačnom rozvoji sa v súčasnosti existujú rôzne prístupy k zodpovedaniu sa/zúčtovateľnosti (accountability) v organizačnom rozvoji. Jeden z modelov hovorí o dôraze na budovanie kapacity (capacity-based accountability), kde ide o dôraz na nástroje- ľudské, technologické, motivačné... o tie by sa –podľa tohto prístupu- organizácie mali predovšetkým starať pri vlastnom raste. Iný model hovorí o zameranosti na výkon (performance-based accountability). Model compliance-based accountability považuje za kľúčové orientáciu na budúcnosť- prihlásenie sa k sade štandardov a princípov dobrej praxe – akémusi kódexu dobrej praxe- (codes od conduct) ktorý organizácia sleduje a zaručuje.