

Podpora lídrů

Kdo je lídr a proč lídry podporovat?
Kdo o to má zájem a jak to chce dělat a dělá?
Kde se myšlenka podpory lídrů vzala?
Proč nemáme pro „leadera“ český ekvivalent?
Proč se tímto tématem zabývají komunitní nadace?

Na tyto a podobné otázky odpovídá případová studie projektu, realizovaného v r. 2015 Asociací komunitních nadací za podpory ambasády USA

Networking Informal Community Leaders in the Czech Republic
Asociace komunitních nadací *Ústí nad Labem 2015*

Podpora lídrů

projekt podpořený ambasádou USA

Tiskový výstup projektu „Networking Informal Community Leaders in the Czech Republic“ podpořeného velvyslanectvím Spojených států amerických v Praze

Projekt realizovala Asociace komunitních nadací, jmenovitě

Komunitní nadace Ústí nad Labem
Komunitní nadace Blanicko-Otavská
Jihomoravská komunitní nadace
Pro rozvoj Broumova o.p.s.

Obsah:

Úvod
Popis jednotlivých kroků projektu
Lídr v literatuře
Lídr a outsajdr
Lídr materiál Nett 2005
Závěrečná konference

Průběžně jsou do textu vkládány jednotlivé medailony představující zúčastněné nadace a podpořené projekty

Sestavil Josef Štogr

ISBN 978-80-260-9275-9

Vážení čtenáři,

není naším cílem vydávat „chytře“ publikace, protože ti, kdo jsou skutečně aktivní, mohou jen málo ze svého času věnovat čtení. Na výrobu všelijakých brožur jsou také vypisovány různé dotace, obsah pak odpovídá tomu, že největší díl námahy musí autoři věnovat vykazování své činnosti. Projekt „Podpora lídrů“ je ale svým způsobem ojedinělý, nemuseli jsme se snažit „navléknout“ naše téma do programových priorit EU, v rámci programu jsme dělali to, co jsme považovali za správné. Snad proto může být pro leckoho zajímavé a inspirativní podívat se, co jsme dělali a jak. Seznámit se s tím, jaká jsme měli myšlenková východiska, jaké jsme používali nástroje, a mimo jiné také se podívat na podpořené projekty, jichž je až nečekaná škála. Přeji vám překvapující a poučnou četbu - i kdyby se jednalo jen o krátké nahlédnutí, prolistování.

*Tomáš Krejčí
předseda Asociace komunitních nadací*



revoluce, když vyhlášovali slavné „Liberté-Egalité-Fraternité“), ve společenském postavení a koneckonců i ve způsobu a formě, v jaké si daná osoba stanovuje svoje cíle, jak hodnotí svoje úspěchy.

Hledání lídrů a podpora lídrů přichází po dlouhém období, které jako by dávalo za pravdu těm, kdo dělají to, co jiní, jako by dávala za pravdu těm, kdo se nesnaží dělat nic jiného, než co „se dělá“. Jsou-li všichni stejné, zjistí najednou, že sedí na voze, který nikdo netáhne, a rozhlížejí se kolem, kdo „zařídí“, aby zase jel.

Různost jako základ

Většina lidí se dnes schovává za nejrůznější aspekty skutečnosti, že lidé jsou si rovní. Ale lidé jsou také individuální a úplně rovní si být nemohou už proto, že nejsou stejní. Nejsou stejně vysocí, nejsou stejně staří, silní, rychlí atd. To jsou individuální danosti.

Ve společenském smyslu existuje celá řada mechanismů a institucí, které napomáhají tomu, aby nestejnost, nerovnost mezi lidmi byla nějakým způsobem vyrovnávána, aby společnost byla funkční a umožňovala všem, aby se podíleli na jejím životě, každý po svém. Ale i společenské instituce samozřejmě počítají s nerovností. Rozdíly mezi lidmi jsou například v nadání, majetku a cti (to konstatovali už otcové Francouzské

To platí pro komunity na malé vesnici stejně jako pro složité řídicí organismy velkých firem. Běžný provoz generuje jako „úspěšné“ ty, kdo jsou především předvídatelní a v tomto smyslu spolehliví. Ale v rámci jakéhokoli řízení a managementu jsou na řídicích místech potřeba ještě jiní lidé. Lidé, kteří jsou schopni řešit situace, které ze své povahy nelze předvídat. Lidé, kteří jsou spolehliví především v tom, že neselžou v okamžiku, kdy „o něco jde“. Lídři.

Soukromé nadace zpravidla řeší jeden základní problém: jestli podporovat provoz již zavedených neziskových organizací, nebo vznik nových aktivit. Samozřejmě že by se rozhodně nemělo zapomínat na to druhé, jenže se ukazuje, jak malý je okruh těch, kdo se snaží s něčím „začít“. „Řekni, kde ti lídři jsou, co se s nima mohlo stát...?“ tak můžeme parafrázovat slavnou Dylanovu píseň – a plakat nad tím, že většina lidí žije pasivním, konzumním životem. Ale také je možné lídry hledat a podporovat. A o to se tento projekt snažil. Jak?

Už na začátku byla snaha postupovat „JINAK, NEŽ SE TO DĚLÁ“, takže žádné žádosti o granty, žádné papíry: máte 5 – 6 minut a předvedte se, získejte zájem hodnotitelů.

Jak vybírat lídry

Josef Štogr

Shodou okolností jsem byl přítomen na všech čtyřech prezentacích projektů, které se ucházely o grant z projektu „Podpora lídrů“, podpořeného ambasádou USA, a na všech těchto prezentacích byla otevřena otázka „co je to podpora lídrů a jak lídry podporovat“. Především jsem musel ve zkratce formulovat, jaká je naše představa o tom, co je cílem projektu. Od lídra očekávám tři základní schopnosti: některé je možné se naučit, jiné je možné rozvíjet – a jistě jsou i takové aspekty lídra, které jsou dány povahou konkrétního člověka.

Především lídr musí být kreativní. Na rozdíl od těch, kdo dělají to, co „se dělá“, se ptá „co mám dělat?“ v otevřené otázce, na kterou není jednoduchá a předem hotová odpověď jako na otázku „kolik je ti let“. Ti, kdo dělají to, co „se dělá“, jsou z hlediska statistiky ve svém jednání v samém oblém vrcholu „klobouku“, známé Gaussovy křivky. Lídr se ptá jinak, jinak orientuje, nedělá to, co se jeví jako samozřejmé. Je kreativní, tedy přináší řešení, která doposud nejsou běžná. Vydává se po cestách, které nejsou vyšlapané.

Aby však lídr nebyl z hlediska většinové společnosti jen „podivínek“, musí být vnímán pozitivně, jako ten, kdo má co nabídnout. Druhou potřebnou vlastností lídra je tedy schopnost sdílet právě s těmi, kdo lídři nejsou, sdílet s těmi, kdo se neptají tak, jako on. Nemůže s nimi sdílet svoje otázky, ale měl by být schopen sdílet s nimi to, co je výsledkem jeho myšlenkového úsilí, výsledkem jeho zaměření na hledání nových cest. Musí být schopen sdílet svoje koncepty řešení, udržet komunikativnost s ostatními. Právě schopnost vytvořit koncept je



Předseda AKN Tomáš Krejčí představuje v kulturním středisku ambasády USA činnost asociace

klíčová – načrtnout řešení, ukázat ho tak, aby se mohlo stát společnou věcí, aby se mohlo stát sdíleným východiskem pro společné dotváření projektu – tedy přesnější představy o realizaci věci. To je z hlediska úspěšnosti lídra klíčové: Ukázat výsledek svého myšlení tak, aby ho viděli a rozuměli mu i ti, kdo myslí jinak. Třetí schopností, které je důležitá, je pak schop-

nost řídit: nikoli ve smyslu diktátu, ale v pravém slova smyslu být tím, kdo dokáže vzbudit zájem a vytvořit takové podmínky, aby se na realizaci takového projektu podílelo co největší množství lidí, kteří ho mohou obohacovat, rozvíjet. I ve fázi realizace tedy není nejdůležitější, aby se realizace projektu podobala fungujícímu stroji, věrně odpovídala modelu „zakázka – její realizace“. Mělo by naopak jít o takovou formu spolupráce, ve které jsou sice zachovány všechny aspekty řízení, pokud se týče projektu samotného a kvality jeho realizace, ale jsou zde sledovány zcela jiné požadavky na efektivitu. Zjednodušeně řečeno – cokoli, co může udělat někdo ze zúčastněných, třeba na hranici svých možností a pomalu, je vkladem pro projekt, protože nedílnou součástí výstupu je identifikace takové osoby s dílem samotným. Lídr v tomto smyslu pomáhá vytvářet příležitosti pro druhé, příležitosti, ve kterých si mohou zakusit to, že jsou „platnými“ účastníky něčeho, co vzniká díky společnému úsilí. Nevystupuje tu „jen“ jako organizátor.

O těchto třech aspektech lídrovství jsem mluvil na prezentacích, ale nakonec nezbývá, než se vrátit k onomu klíčovému místu, totiž k okamžiku, kdy se lídr pokouší oslovit druhé. Prezentace byl takový klíčový moment a záměrně byl proto zvolen pro výběr projektů. Nevěřte písemným dokumentům, v nichž se zdůrazňují očekávané efekty a defekty, dopady, kde se sledují cílové skupiny a předem stanovují měřitelné výstupy. Zkuste to postavit se před výběrovou komisí, před dárce, před lidi ve svém okolí – a ukažte jim něco,



Asociace komunitních nadací

sdužuje soukromé nadace, jejichž prostředky se vytvářejí z darů více různých dárců, jejichž cíle se formují v diskusi politicky nezávislé správní rady a veřejnosti a které jsou samy aktivní v tom, že se kromě servisu dárcům snaží vytvořit fondy, kterými mohou podporovat veřejný život v daném místě.

Členy asociace nejsou jen komunitní nadace, ale také subjekty, které podporují tento typ nadační činnosti, například Nadace VIA a think tank Nett. Asociace tedy neřeší jen praktické záležitosti týkající se provozu členských nadací, ale snaží se vystupovat proaktivně – jak co se týče práce s dárce, tak ve smyslu práce s podporovanými neziskovými organizacemi a v poslední době i projekty jednotlivců.

Projekt podpory lídrů předložila velvyslanectví USA, které podpořilo jeho realizaci.

AKN je součástí mezinárodní sítě komunitních nadací; tato forma pochází z USA, kde vznikla, nadace není tvořena jedním dárce, a tak se stává prostředníkem mezi dárce a jejich dobročinnými zájmy a aktivními občany: spojuje tak potenciál těch, kdo jsou ochotni věnovat svoje finanční prostředky, a těch, kdo jsou ochotni věnovat svoje aktivity, nápady, lidský potenciál.



Ještě pár slov o AKN

Asociace již ve svých dřívějších aktivitách pojmenovala problém lídrů nepřímou: ve snaze podporovat ty organizace, které jsou zdrojem dynamiky ve veřejném prostoru. To vede k rozlišení těch subjektů, které jsou zaměřeny na provoz, a těch, které vnášejí nové podněty, a nebo jen ve své činnosti „kormidlují jinak, než je běžné“, působí formativně.

Zatímco prostředky na provoz mohou „spolknout“ jakýkoli objem prostředků, aniž by došlo ke změně stavu, prostředky podporující „iniciativy“ a formativní činnosti mají zjevné dopady – stane se něco, co by se v této míře nestalo. Podpora tedy může mít zásadní dopad, je třeba zvažovat, zda systematická podpora nemůže de facto snížit schopnost jednotlivých společenství vytvářet vlastní aktivity bez vnějších zdrojů. Proto má smysl hledat i odpovídající formy podpory. Iniciativy a formativní činnosti zpravidla nejsou podporovány „trvale“ – jde o startovací podpory, podpory na rozjezd. Jejich smyslem by vždy mělo být mimo jiné směřovat dané subjekty k získávání prostředků od individuálních dárců. Vzkaz, který např. Nadace Via již po desetiletí „posílá“ do neziskových organizací, by se tedy dal formulovat takto: Buďte aktivní, pomůžeme vám v rozjezdu, ale nezvykejte si na podporu od nás jako součást provozu.

co oni sami doposud nevidí. Pokud řeknou „Aha“, pokud se jim díky vaší aktivitě svět alespoň trochu obohatí o jednu doposud nezvažovanou možnost, pak jste na nejlepší cestě. A my můžeme být rádi, že jsme vás v rámci programu na podporu lídrů alespoň malou chvíli provázeli a posilovali.

Co se stalo I.

Samotný výběr přinesl jak potvrzení některých očekávání, tak řadu překvapení. Jen málokdo z žadatelů skutečně „prezentoval“, někteří si napsali tradiční projekt, který přečetli nebo nanejvýš převedli do podoby prezentace. Také pro členy výběrových komisí, sestavených především z místních dárců byl tento formát překvapivý. Původní záměr byl podpořit ve čtyřech místech po dvou projektech, ale ve skutečnosti nebylo vybráno 8 ale 18 projektů. Proč? Když komise vybrala dva podpořené, podpořili další projekty i jednotlivé další drobní dárci. Přitom zůstalo toto rozhodnutí neveřejné a všechny vybrané projekty byly zahrnuty do programu „Podpora lídrů“. Navíc se někteří prezentující již na místě domluvili s pořadatelem, že jejich záměr se lépe hodí do jiného z grantových programů a na realizaci svého záměru získali prostředky později.



Ústecká komunitní nadace

Ústecká komunitní nadace

je první českou komunitní nadací, jejíž kořeny sahají do roku 1993 a druhou nejstarší nadací tohoto typu ve střední a východní Evropě. Své sídlo má v Ústí nad Labem.

Posláním nadace je usilovat o otevřené lidské společenství a zlepšování podmínek života v okresech Děčín, Litoměřice, Louny, Teplice a Ústí nad Labem.

Toho nadace dosahuje podporou různorodých společenství, propojováním veřejného a soukromého sektoru a zjišťováním potřeb a problémů místní komunity; spoluvytvářením prostoru, ve kterém se mohou při hledání a iniciování společných vizí a řešení problémů sejít občané, podnikatelé, zástupci neziskových organizací spolu s představiteli místní a státní správy; přispíváním k řešení dnešních i budoucích problémů, získáváním a rozdělováním finančních prostředků



Zaměstnanci nadace:

*zleva Petr Veselý, Michaela Hofmanová,
Kateřina Valešová a Tomáš Krejčí*

prostřednictvím nadačních příspěvků. Díky darům od místních dárců nadace každým rokem nadace podpoří přes 100 projektů neziskových organizací v celkové výši 3 miliony korun. Nadace je signatářem Etického kodexu nadací a zakládajícím členem Asociace českých nadací. Dlouhodobě byla podporována jednou z nejvýznamnějších nadací USA C.S. Mott Foundation.



Jsme komunitní nadací. To znamená, že podporujeme projekty, které přinášejí prospěch místním obyvatelům a přispívají k rozvoji regionu. Nejsme úzce tematicky či oborově zaměřenou nadací, ale jsme otevřeni širokému spektru místních problémů, potřeb a potenciálu. Pomáháme v oblastech regionálního rozvoje, sociálně zdravotních služeb, životního prostředí, kultury a umění, vzdělávání a lidských zdrojů i v oblasti místního a eventuálně i dalších. Posláním nadace je podpora komunitního života v Blanicko–Otavském regionu (Protivínsko, Písecko, Strakonicko a Vodňansko). Na tomto území žije asi 140.000 lidí. Při naplňování svého poslání se řídíme minimem Asociace komunitních nadací, jsme členy této asociace.

Těžiště naší činnosti spočívá v získávání finančních prostředků a ve vytváření prostoru pro spolupráci nevládního, podnikatelského a veřejného sektoru.

Získaných prostředků a výnosů z nadačního jmění využíváme ve prospěch obecně prospěšných aktivit v komunitě, a to zejména poskytováním grantů neziskovým organizacím.

Od doby vzniku nadace jsme formou grantů a nadačních příspěvků rozdělili téměř 6 miliónů korun.

V tomto smyslu tedy program předčil očekávání a většina zúčastněných zvažuje využití formy prezentací jako standardní podoby pro výběr menších projektů. Jednoduchá prezentace a osobní kontakt s malou výběrovou komisí je v takovém případě nesporným přínosem

Leadership (Jan Kroupa)

Pracovní text, zčásti využitý při konzultacích a přednesený ve zkrácené podobě na konferenci k závěrům projektu

Téma projektu „Podpora lídrů v komunitách“ odkazuje hned na dva koncepty, které u nás nejsou úplně jednoznačné a ne všichni si pod nimi představí to samé, pokud si vůbec něco představí. Tento článek se pokouší otevřít a prozkoumat téma lídra a leadershipu z různých úhlů pohledu, aby se v širších souvislostech ukázala jeho plasticita.

Leadership se totiž vzpírá definici. Nedá se říci, co přesně „to je“ a co to není. Najdeme ale množství pokusů zachytit „o čem to je“, jaké to je, s čím to souvisí, jak to v některých situacích vypadá, co to připomíná... Leadership zkoušeli popsat básníci, filosofové, vojevůdci, zpěváci, autoři manažerské literatury, aktivisti i státníci. Na základě těchto pokusů leadership nějak zachytit, dotknout se ho, se nám kolem tohoto pojmu formuje mnohvrstevnaté významové nebo tematické pole, jehož rozměry se zde pokusíme načrtnout.

Osobní rozměr

Leadership bývá spojován s osobní dispozicí, je popisován jako vlastnost nebo vloha konkrétního člověka. Někdy je popisován spíše jako nadání nebo talent, který člověk buď má, nebo má smůlu, protože naučit se mu není možné. Jindy je spojován spíše s potenciálem, který se může naplnit ve specifické situaci nebo čase. Někteří autoři leadership spojují s charakterem člověka a pokoušejí se ho vystihnout výčtem charakterových vlastností, které lídrům nesmějí chybět, případně jako pěstěnou ctnost. Leadership je jednoznačně spojován s jednáním (o tom níže). Není to teoretická znalost, ale není to ani dovednost nebo soubor praktických dovedností.

Osoba lídra je často spojována se schopností inspirovat. John Quincy Adams popisuje osobu lídra následovně: „*Pokud vaše činy inspirují ostatní k tomu, aby více snili, více se učili, více udělali a dostali se dál, jste lídr.*“ Bill Bradley je ještě stručnějš: „*Leadership znamená uvolňovat v lidech potenciál být lepší.*“

Někdy je zdůrazňován rozměr danosti a leadership je pak charakterizován spíše jako osobní úděl, který zdaleka nemusí být jednoduché nést a naplňovat. Nicméně, komu byl tento úděl dán do vínku, ten si stejně nepomůže. Prostě mu to nedá, aby se bezpečně zařadil mezi ostatní, aby přijal a spokojil se s tím, co je všední, co se obvykle dělá, protože „to dělají všichni“. Shel Silverstein to zachytil v básni Hlas:

JIHOMORAVSKÁ KOMUNITNÍ NADACE



Jihomoravská komunitní nadace

Jihomoravská komunitní nadace vznikla v roce 2008 z iniciativy sdružení Echo Moravia a působí na území Břeclavska a Hodonínska. Podporuje kulturní, výchovné, ekologické, sportovní a další projekty, které přinášejí prospěch místním obyvatelům a přispívají k rozvoji regionu. Podporuje činnost lidí, kterým není lhostejný osud místa, ve kterém žijí. Za sedm let své existence rozdělila více než jeden milion korun a podpořila více než 50 neziskových grantů.

V současné době administruje dvě grantové témata. Jde o otevřené programy „Poznej svoji komunitu“ a „Živý folklor“. Během fungování nadace se ukázalo, že folklor je nejvýraznější hodnotou území, kde JMKN funguje.

V obou programech je pak silně patrné, jak je důležité věnovat se tématu lídrovství. Třeba i proto, že k folklorním tradicím patří pravidelné volby stárků - nebo-li vůdců vesnické folklorní komunity. Ti pak organizují a nesou zodpovědnost za všechny folklorní zvyky ve svém volebním období...

JMKN působí v komunitě jako proaktivní prvek, když na reálných konkrétních případech ukazuje modely chování a řešení běžné problematiky. Nově pak ukazujeme folklor jako nevyčerpatelný zdroj rozvoje regionu.



NAŠE VIZE Naší vizí je společnost, kde většina lidí jedná svobodně a odvážně, přijímá odpovědnost za sebe a za své okolí, a kde je darování běžnou součástí života.

NAŠE POSLÁNÍ Šíříme v Česku umění žít spolu a umění darovat

NAŠE HODNOTY svoboda, smysl, odpovědnost

Nadace Via

Usilujeme o to, aby v Česku bylo více lidí, kteří společně pečují o své okolí, kteří darují a pomáhají druhým a kteří si vzájemně důvěřují. Umění žít spolu aneb rozvoj komunitního života: Vyhledáváme, propojujeme a podporujeme jednotlivce a společenství lidí, kteří mění k lepšímu své okolí. Ty, kteří nečekají na zásah shůry, ale berou věci do svých rukou. Věci mění společně a díky nim to v českých městech a obcích žije.

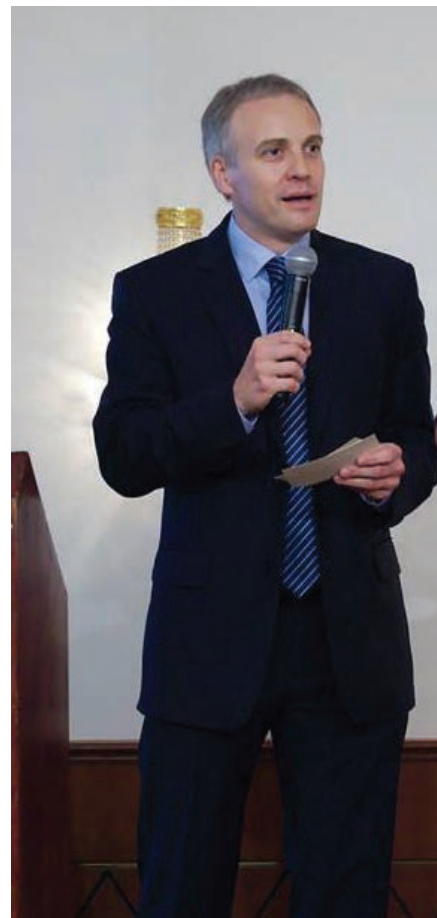
Umění darovat aneb rozvoj filantropie: Usilujeme o to, aby se darování stalo běžnou součástí života v Česku, protože filantropie není jen pro bohaté – filantropem může být úplně kdokoliv.

Přinášíme inspiraci z anglo-saského světa, kde je filantropie a svépomoc doma více než v Česku.

Naše nadační práce není možná bez partnerů pro změnu. Partneři jsou nám aktivní lidé, skupiny lidí, neziskovky, firmy, obce či církevní organizace – poskytujeme jim finanční granty, vzdělávání a další podporu.

Věříme, že umění žít spolu a umění darovat jsou základem svobodné společnosti, dobrého života a lepší budoucnosti Česka.

www.nadacevia.cz



Nett

NEzávislý Think Tank pro neziskový sektor a občanskou společnost přichází s novými myšlenkami a tématy, usiluje o porozumění souvislostem, formuje myšlenkové zázemí, navrhuje koncepty, předjímá trendy.

„Think tank“ překládáme jako „spojité nádoby myšlení“. NETT hodlá především v rámci českého občanského sektoru vytvářet východiska a myšlenkové zázemí pro praktické využití.

Český neziskový sektor se profesionalizuje, proměňuje, původní nadšenecké odhodlání se čím dál častěji dostává do situací, ve kterých řešení nelze nalézt „selským rozumem“, zvláště když se v dnešní ideologizované době dá u někoho „selský rozum“ jen stěží nalézt. Neobejdeme se bez koncepční úvahy, bez strukturovaného promýšlení témat neziskového sektoru, který se tváří až dojemně stejnorodě. Tato umělá jednota stále více brání efektivním krokům. NETT vznikl z přesvědčení, že dělba práce je efektivní, že minula doba, kdy se každý mohl spoléhat na svoji výjimečnost.

Myšlení jako by bylo vedeno dvěma protikladnými přístupy. Přístup „konsensuální“ vede k postupnému vyprazdňování smyslu věci, ke zploštění, k zahlazování nesrovnalostí. Ve výsledku může způsobit, že řeč ztratí schopnost postihovat pod-



Jan Kroupa, předseda Nett

statné významy. Přístup „kritického“ myšlení sice zvýrazní vzájemné souvislosti věcí, ale v posledku rozděluje. Tyto protikladné přístupy nechceme spojovat. Jejich syntézou je schopnost vytvářet sdílené koncepty. NETT je nesen shodou v tom, že je třeba pojmenovávat tak, aby to nerozdělovalo, kriticky promýšlet a zároveň hledat komunikativní formy.

NETT se chce stát zdrojem inovace, ale nikoli vzhledem k dílčím zájmům. Především nabízí celistvý pohled a komplexnost. Nejde tedy o naplňování úzce definovaných zadání. Jde o porozumění souvislostem, o východiska budoucí shody.

V tomto smyslu Nett působí i jako člen Asociace komunitních nadací v jeho podpůrné části, aktivně se zapojuje do přípravy i realizace projektů AKN.

<http://www.ttnett.cz>



Prezentace projektů a výběr lídrů v Písku

Vybrány byly čtyři projekty, forma prezentací se ukázala jako úspěšná a zaujala porotu i zúčastněné: „Příště už budeme vědět, jak na to!“

12

*V tvém nitru hlas zní,
co šeptá bez ustání:
„To se zdá dobré,
to jistě špatné jest.“
Učitel, kněz, rodič, přítel,
ani mudrc tě nedokáže vést;
co je pro tebe správné... slyš hlas,
jenž uvnitř ukazuje cesty vybrané.*

Americký básník ukazuje leadership zároveň jako jakýsi „vnitřní hlas“ a také schopnost tomuto hlasu naslouchat a nacházet odvahu postavit se výzvám, ke kterým vybízí. Přestože je leadership popisován jako osobní dispozice nebo dokonce úděl, bývá vždy spojován s ostatními. V tomto smyslu je to s leadershipem podobné jako se svobodou: o svobodě, stejně jako o leadershipu na pustém ostrově nemá vůbec smysl mluvit. Člověk na pustém ostrově může být svobodný a může být lídr, ale je mu to málo platné. Jejich smysl se naplňuje jedině mezi ostatními. Andrew Carnegie k tomu napsal: „*Člověk, který chce všechno dokázat sám a taky za to sám sklídit všechnu slávu, nebude nikdy dobrý lídr.*“

Uvažování o leadershipu tak často vede ke zdůraznění protikladu vést / následovat. Tento jednoduchý obraz lídra, jako toho, kdo je následován, se však zpravidla ukazuje jako nedostatečný, protože odkazuje čistě na roli nebo postavení, nikoliv na kvalitu samu. Leadership je v tomto smyslu častěji spojován s dosahováním cílů a lídr je vnímán jako ten,

kdo cíle buď formuluje, vytváří, nebo alespoň zná. Slovy Pierce Browna z klasického sci-fi Red Rising: „*Nenásleduješ mě, protože jsem nejsilnější. To je Pax. Nenásleduješ mě ani proto, že jsem nejchytřejší. To je Mustang. Následuješ mě proto, že nevíš, kam jdeš. Já to vím.*“

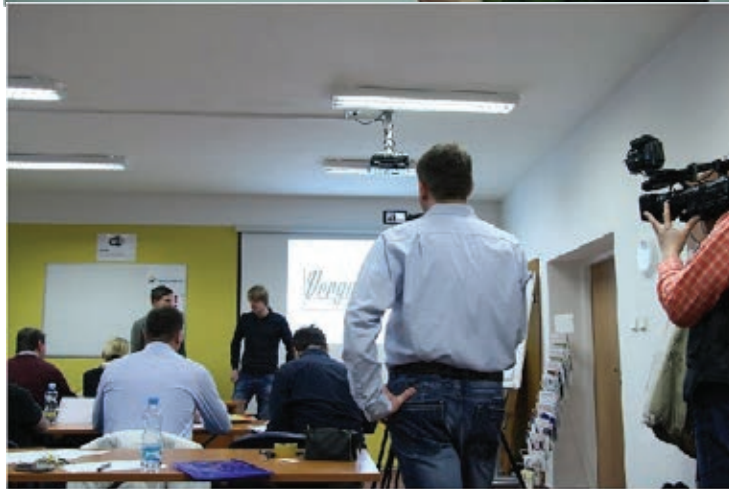
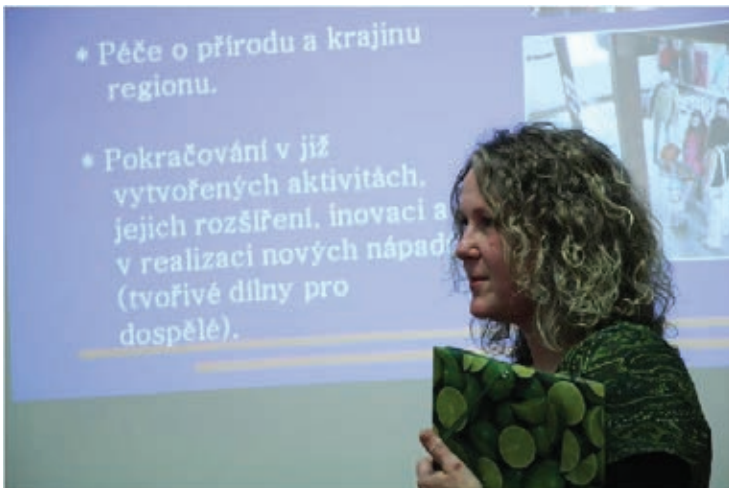
V tomto kontextu pak řada autorů spíše zdůrazňuje vzájemnou vazbu a souvislosti mezi vedením a následováním. Například u Aristotela najdeme: „*Kdo nedokáže dobře následovat, nemůže dobře vést.*“ A newyorský rapper Tupac Shakur k tomu dodává: „*Myslím, že jsem přirozený lídr. Umím se sklonit před autoritou, pokud je to autorita, které si vážím.*“

John Holt z pozice vzdělatele dává vztahu mezi vedením a následováním ještě další rozměr: „*Skutečný lídr nedělá z ostatních ty, kteří následují, ale další lídry.*“ Americký aktivista za domácí vzdělávání tak vidí lídra jinak, než jiného učitele nebo guru: „*výsledkem jeho práce není zástup poučených následovníků, ale svěbytných lídrů, kteří dokáží jít a jdou svou vlastní cestou.*“ Každopádně existuje celkem široká shoda o tom, že lídr ovlivňuje lidi okolo sebe. Způsob a míra jeho vlivu je u různých autorů různá: od toho, kdo pro ostatní vytváří prostor, až po toho, kdo určuje povahu celé skupiny. Alexandr Veliký to vidí dosti vyhraněně – až z toho při sledování současného vývoje ve světě mrazí: „*Nebojím se zástupu lvů, vedených ovcí. Bojím se zástupu ovcí, které vede lev.*“



Prezentace projektů a výběr lídrů v Ústí nad Labem

V Ústí nad Labem se výběru účastnila řada dárců, po výběru komise si postupně „rozebírali“ další uchazeče, nakonec bylo v rámci projektu podpořeno osm projektů a dva další získaly později prostředky z jiných grantových programů nadace. Protože se na prezentaci projektů pouze natáčelo a nejsou fotografie, použili jsme fotografie z jiné veřejné akce této nadace.



Prezentace projektů a výběr lídrů v Hodoníně

byla natáčena regionální televizí a jednotlivé prezentace byly přístupné na webu. Formát výběru projektů zaujal místní dárce - členy výběrové komise: „Budeme to opakovat!“

14

Organizační rozměr

Souvislosti a neoddělitelnost lídra a následovníků nás každopádně vede k dalšímu pohledu na leadership, odkazuje do světa vedení a řízení organizací a institucí a je tedy spojen nejen s osobní dispozicí, ale také s rolí či postavením ve více či méně formalizované struktuře. Dobře známý je citát klasika manažerské literatury Petera Druckera, který charakterizuje leadership ve vztahu k managementu: „*Management znamená dělat věci správně, leadership znamená dělat správné věci.*“ Vymezení ve vazbě na management se ale pečlivěji věnujeme v jiném článku, takže je zde nebudeme dále rozvíjet. Neodpustíme si připomenout ještě jeden poměrně rozšířený pohled, který zdůrazňuje leadership jako schopnost nalézat řešení: „*Oběti papouškují problémy, lídři přinášejí řešení.*“ (Robin S. Sharma)

Společenský rozměr

Od vedení a řízení na úrovni organizací nebo institucí je už jen krok ke společenskému rozměru leadershipu a k jeho vazbě na společenskou elitu. Tento pohled je tematicky nejbližší našemu projektu. Pracovně jsme si v rámci projektu Podpora lídrů v komunitách lídra definovali jako nositele vize, se kterou předstupuje před ostatní ve své komunitě a musí být schopen ji ostatním představit, obhájit ji a nadchnout je pro ni. V tomto smyslu pak lídr není tím, kdo je následován. Následována

je sdílená vize a lídr je tím, kdo ji ostatním zprostředkovává, kdo ji dokázal zformulovat tak, aby byla pohopitelná a stála za pozornost. Slovy Warrena Bennis: „*Leadership je schopnost proměnit vizi ve skutečnost.*“ Naplňování sdílených vizí se pak uskutečňuje rozmanitými způsoby, což autory vede k popisu různých stylů a způsobů vedení, a také jejich změn. A tak zatímco podle britského polního maršála Bernarda Montgomeryho je „*leadership schopnost a vůle sjednotit lidi pro společný cíl a dát jim jistotu pevného charakteru,*“ podle Mahátma Gándhího „*leadership dříve znamenal prosadit se silou, ale dnes to znamená vyjít s lidmi.*“ S tím souhlasí Bill Gates: „*Když se podívám do nadcházejícího století, řekl bych, že lídři budou ti, kteří dokáží dát prostor druhým.*“ Nelson Mandela k tomu nabízí praktickou radu: „*Ved' zezadu – a nech ostatní, ať mají pocit, že jsi vpředu.*“ Lao-c to vidí zas o kousek jinak: „*Nejlepších lídrů si lidé vůbec nevšimnou. Hned po nich jsou lídři, kterých si lidé váží a chválí je. Pak jsou lídři, kterých se lidé bojí a nakonec ti, které nenávidí. Když nejschopnější lídři dokončí svou práci, lidé říkají: To jsme dokázali sami!*“

Ve spojení s rolí leadershipu ve společnosti a v komunitách je aktuální téma poslušnosti. Howard Zinn k tomu shrnuje: „*Občanská neposlušnost není náš problém. Problém je občanská poslušnost. Problém je, že se lidé po celém světě podřizují tomu, co jim říkají lídři... a to tváří v tvář chudobě, hladu, hlouposti, válce a krutosti. Problém je, že lidé poslouchají, když jsou žaláře plné bezvýznamných zlodějíčků, zatímco ti velcí*



Prezentace projektů a výběr lídrů v Broumově

Vybrat z představujících se projektů byl složitý úkol, nakonec byly podpořeny čtyři projekty, když se na místě našel další dárc.



Představení projektu Oblečky pro panenky

Projekt podpořila Jihomoravská komunitní nadace.

Příjemce podpory Tereza Grandičová, občanské sdružení Slovácký krůžek Poštorani.

Slovácký krůžek Poštorani je organizátorem tradičních lidových zvyků na Podluží - hody, hodky, dívčí vínky, krojové plesy, fašank apod.

Folklor ale není uchovaný automaticky, je to výsledek letité mravenčí práce desítek folkloristů. Obsahem projektu bylo vydání Folklorních vystřihovánek. Během projektu byl vytvořen grafický návrh a bylo vydáno 500 ks vystřihovánek s panenkami, na které lze oblékat jednotlivé díly podlužáckého kroje.

Cílem projektu bylo oslovit nejmladší sympatizanty pro folklorní aktivity nejen v regionu. Jako model byl použit kroj pro svobodnou dívku. Projekt bude pokračovat vydáním vystřihovánek s krojem pro svobodného hochu - šohaje, potom pro vdanou ženu a vdaného muže. Může pokračovat také oblékáním kroje jiných regionů.

vedou národy. To je problém.“ A Heather Brewer to shrnuje stručněji: „Kdyby lidé v běhu dějin následovali příklady svých lídrů, lidstvo by vymřelo před mnoha staletími.“

Vzhledem k souvislostem mezi vedením a následováním se ke společenské roli leadershipu nutně váže téma odpovědnosti. Lídr v pozitivním slova smyslu přijímá odpovědnost nejen za své jednání, ale také za ty, kteří ho následují. Těto odpovědnosti není možné se zříci. Téma širší odpovědnosti zároveň otevírá leadership za hranice jeho společenského rozměru.

Obecný rozměr

Kromě uvedených pohledů, které ukazují leadership ve vazbě na osobu lídra jako jednotlivce mezi ostatními, je bezesporu, že existuje ještě širší rozměr leadershipu, který odkazuje ke skupinové roli lídrů, ke standardům jednání, které lídři pomáhají formovat. To je smysl elity, která je tvůrcem a nositelem takových standardů – a za jejich kvalitu je odpovědná ostatním. John C. Maxwell nabízí velmi stručnou definici: „*leadership je vliv.*“ A pak už stačí jen vliv uplatnit a jsme u moci. Uvažování o vlivu, moci a odpovědnosti – a tedy nutně ani o leadershipu – se tak neobejde bez hodnotové orientace. Leadership rozhodně není sám o sobě dobrý. Negativních příkladů lídrů bychom

možná dokonce našli víc než těch pozitivních. Lídr je mimo jiné také tím, kdo nastavuje standardy jednání nebo k nim přinejmenším přispívá. Jeho jednání se stává pro ostatní měřítkem. Lídr kultivuje prostředí, ve kterém se vedení a následování vůbec může odehrávat. V tomto kontextu teprve můžeme rozumět přání Thomase Jeffersona: „Bože ,dej, ať jsou lidé pevných zásad těmi zásadními lidmi kolem nás.“

Lídři ovlivňují standard jednání. Stávají se pro ostatní vzorem. Díky nim je některé jednání běžné a přijatelné a jiné naopak nepřiměřené a nepřipustné. Kromě úrovně jednání, která se neptá po jednání správném a špatném, ale po jednání běžném, je však lídr – v pozitivním slova smyslu – také tím, kdo se po správnosti jednání čas od času ptá a kdo má odvahu dostat starozákonnímu nároku na jednání jednotlivce, který je schopen posuzovat své vlastní jednání bez ohledu na jednání ostatních: „Nepřidáš se k většině, když páchá nepravost.“ (Exodus). Slovy Maxe Lucada: „**Pokud chcete vést orchestr, musíte se otočit zády k davu.**“ Zde se tematizuje lídr, který v jistém smyslu zůstává outsiderem, aktivní s ostatními, a přesto vždy osamělý mezi nimi. Lídr, jako ten, kdo posuzuje a vyhodnocuje své jednání a není přitom veden pouhou zvyklostí, se rozhoduje, volí mezi možnostmi. Právě v tom si udržuje otevřenost pro to, co přichází. Lídr je nejen nositelem dynamiky, ale také jistého optimismu. Napoleon Bonaparte to shrnuje slovy: „**Lídr je ten, kdo dává ostatním naději.**“ Jsme přesvědčeni, že to platí i pro lídry v komunitách, kteří se zúčastnili tohoto programu.



Představení projektu Letní výtvarné dílny

Projekt podpořila JIhomoravská komunitní nadace

Příjemce Martina Venclová, Velká nad Veličkou, Občanské sdružení Futra, projekt Letní výtvarné dílny

Občanské sdružení Futra působí na Horňácku, kde zpestřuje kulturní život pořádáním výstav, workshopů a výstav. K důležitým projektům patří i letní výtvarné dílny, kdy se tým odborníků - keramiků, fotografů, malířů a podobně - věnuje během letních prázdnin dětem z Horňácka.



Představení projektu Valtice včera a dnes

Projekt podpořila Jihomoravská komunitní nadace

Příjemce projektu Karel Rakovský, občanské sdružení
Fotokroužek Valtice

Valtický Fotokroužek funguje při Galerii Reistna. Vznikl s cílem zachycovat fotograficky realie Valtic, zejména areálu zámku a zámecké zahrady. Během projektu fotografové vyhledávali staré fotografie Valtic a konfrontovali je s fotografiemi téhož místa pořízené v letošním roce. Historické fotografie i fotografie současné pak byly vystaveny právě v Galerii Reistna.

Lídr a autsajdr

*In Slovník samozřejmých slov,
vydal Cherm, 2011*

Pro tato slova nemáme český ekvivalent – do českého myšlenkového prostředí se dostala až v polovině 20. století v době, kdy už tu neměla dominantní vliv německá jazyková oblast. Přesto nesporně patří do tohoto slovníku. V posledních sto letech vyvstal rozpor mezi středním proudem (mainstream) a těmi, kdo se nenechají manipulovat, kdo střednímu proudu vzdorují. Tak se lídr a autsajdr v jistém smyslu dostávají na stejnou stranu barikády oproti tomu, co je původně spojováno s měšťanskou pokryteckou morálkou, ale později s převládajícím manipulativním myšlenkovým prostředím obecně.

Od lídra – vůdce, původně společensky úspěšného reprezentanta nějaké skupiny, se význam tohoto slova pomalu přesunuje k lídrovi, který je v opozici vůči podbízivému, pohodlnému a svým způsobem nedůstojnému způsobu života – života při zdi. Nositelé mainstreamu nejsou zpravidla lídry, bývají to „jen“ vyprodukované „symboly“, „hvězdy“, pokud už mají charisma, jsou to géniové průměrnosti.

Také na slovo autsajdr se nabaluje nový význam – selhání dané osoby ve vytváření své

„společenské pozice“, neschopnost uplatnit se ve společnosti, nemusí být „jeho chybou“, může to být naopak výsledek jeho citlivosti vůči těm aspektům společenského života, které by (de facto) měly být nepřijatelné a nesnesitelné pro většinu slušných lidí. Outsajdr je tak člověk, který v jistém smyslu resignoval na svoje společenské uplatnění, ale zachovává si svoji vlastní integritu, proto přitom může být nositelem významného až prorockého svědectví.

Dá se tedy říci, že jak lídr, tak outsajdr jsou formativní osobnosti – lídr v aktivním smyslu, outsajdr spíše „jen“ nastavuje zrcadlo nepřijatelné deformaci. Obě tyto polohy jsou dynamické, jsou vymezeny aktuálním vztahem – být lídr je každodenní role, je možné ji opustit, zkatit. Outsajdr se při změně společenských podmínek může stát lídrem. Lídr si vytváří svoje postavení tak, že se neopírá o nějakou institucionalizaci svojí role. To je v Evropě nové, ještě stále se zde nosí ptát se „za koho mluvíš“ – v tomto smyslu se snaží mnoho protagonistů moci zlehčovat svoje myšlenkové odpůrce. Lídr i outsajdr jsou vzorem, ukazují, že něco jde, ukazují, že není nutné se přizpůsobovat společenským tlakům. Lídr především ukazuje, že je možné důstojně zvládat faktickou nerovnost mezi lidmi. I outsajdr to ukazuje – protože outsajdr nemusí být ztroskotanec.



Představení projektu Zkažený moučník skupiny Viděti myš

projekt podpořila Pro rozvoj Broumovska o.p.s., příjemce podpory Jakub Voves

Mladí lidé hledají svoje vlastní cesty, jak se „zabydlet ve světě“, jak se k němu vztahovat. Tak i skupina několika multimediálních tvůrců kteří si dali název „Viděti myš“. A nespokojili se s tím, že si vytvořili vlastní platformu, nabídli prostor také pro druhé. A tak vznikl „Zkažený moučník“ - internetová platforma, výstava, sborník. „Chceme vědět, co naši vrstevníci tvoří a proč - a dáváme jim prostor, pokud si svoje výtvořiny dovedou obhájit“. Diskuse o tom, co kdo dělá a proč, je pro skupinu „Viděti myš“ nedílnou součástí tvorby, dílo potřebuje interpretaci a diskusi o ní. Právě vytvářením platformy pro tuto diskusi se dostávají do role lídra.



Závěrečný text

projektu *Bílá místa* k tématu *leadership*, Nett 2005

Vzdělávání, síťování, leadership a generační výměna byla čtyři témata programu Bílá místa, realizoval ho Nett – nezávislý think tank pro neziskový sektor v roce 2005. Výstup k tématu leadership neztratil dodnes nic ze své aktuality, byl využíván v rámci programu.

Úvodem

Leadership lze v úzkém slova smyslu chápat jako formu řízení. Příručky k problematice řízení a vedení používají specifické slovníky, které se jen málokdy vžily a nebudeme se na ně vázat. Realitou je stále širší používání slova leadership a v prvním kroku bylo třeba ověřit si předběžné teze o tom, jak je v prostředí neziskových organizací chápáno.

Slovo leadership jsme si proto vymezili v širším smyslu jako vedení, vůdčí princip. Lídr je ten, který určuje směr, rozhoduje v situacích, které nejsou přehledné a triviální, nedají se jednoduše posuzovat

podle nějakého daného modelu a metodiky a dokonce takové rozhodování mimo modely a metodiky vyhledává, resp. běžné rozhodování nestandardizuje a preferuje rozhodování ad hoc s přihlédnutím k daným okolnostem.

Leadership nás zajímá ve

Představení projektu *Dýně pro broumovské tchyně*

Projekt podpořila Pro rozvoj Broumova o.p.s., příjemce podpory Lenka Wimmerová

Vypěstovat dýně tak, aby se nesprášily s jinými druhy? To je praktické i symbolické. Jde o to zachovat různost a nejen sklouzávat do lhostejného průměru.

Lidé musí mít impuls, aby se rozhýbali. A ne bezúčelně, jde o to hledat způsob, jak znovu oživit zemědělskou krajinu, alespoň tak, že se vytváří podmínky pro integrované sociální projekty. Vykročení do veřejného prostoru tu začíná na zahrádce.

vztahu k neziskovým organizacím, pokud sledujeme tvorbu mise a vize organizace, tvorbu strategických partnerství atd. Je to zpravidla podstatné při vzniku organizace, jen malá část neziskových organizací vzniká na základě reálně kalkulovaného „projektového záměru“, zahrnujícího vyhodnocení rizik, ekonomické rozvahy atd. Leadership jako téma přesahuje funkční vymezení pozice vedoucích organizace ve smyslu teorie řízení. Lídr by měl být schopen, mimo jiné, proměnit organizaci – její misi, organizační formu, způsoby práce, formy jednání navenek atd. – pokud to aktuální situace vyžaduje nebo pokud jde o strategickou změnu související s předjímáním změny, případně naopak obhájit a udržet původní záměr, pozici, orientaci v nepříznivých vnějších podmínkách.

Čím jsme byli vedeni

Leadership se jeví jako jedno z klíčových témat, neboť jeden z významných sporů současnosti je veden o to, jak vykládat kreativní jednání a rozhodování se o cílech, o roli formativního vzoru. Zároveň považujeme za velice důležité, aby byla vedena širší diskuse o smyslu neziskového sektoru, o společných formativních prvcích, aby se vytvářelo širší povědomí o souvislostech, které vyplývají z činnosti neziskových organizací. Jejými podstatnými účastníky



Představení projektu N.O.R.K.A.

Projekt podpořila Pro rozvoj Broumovska o.p.s. Příjemce podpory spolek N.O.R.K.A. Jeden koncert, jeden turnaj, jedna sbírka na psí útulek, jedna parta mladých lidí, kteří hledají formy, jak být spolu a neseďte pasivně doma. Je to víc, než by se dalo čekat, protože ti, kdo mají rádi psy, na ně dělají sbírky, ti, kdo se zabývají nějakou hrou, dělají turnaje, ale musí tu být někdo aktivní, aby se všichni tito lidé dokázali spojit a provázet. Aby se sešli.



mohou být zejména lídři organizací. Taková diskuse totiž nutně vyžaduje, aby se vedení neziskových organizací nezaměřovalo výlučně na aktuální řízení vlastní organizace, na management v úzkém slova smyslu. Výstupy projektu nesnižují význam uplatňování manažerských dovedností v neziskových organizacích, neboť ty jsou k efektivnímu řízení nesporně třeba. V prostředí neziskových organizací se však efektivita dosahování cílů (které bývají komplexní a těžko popsatelné standardizovanými nástroji) měří jen obtížně, takže ve většině případů s „čistým“ managementem nevystačíme.

Představení projektu Gymnázia Broumov

Projekt podpořila Pro rozvoj
Broumova o.p.s.

O co bylo představení projektu při výběru delší než stanovený limit, o to kratší pak byla závěrečná zpráva o projektu. Někomu se to může zdát podivné, ale k tomu, aby byl projekt úspěšný, nemusí „stačit“, že se udělá přesně to, co bylo slíbeno. Všechny akce proběhly, děkujeme. Ale na fotografiích trochu zarazí, že se diváci zcela vyhýbali objektivu dokumentaristy. Proč asi?

Formování vstupu do tématu

Téma leadership je doposud velmi málo strukturované, a tak jsme pro vlastní práci zvolili porovnávání způsobu práce a role manažera a lídra - jak je aktéry v neziskových organizacích vnímán. Hlavním cílem přitom bylo získat zpětné vazby

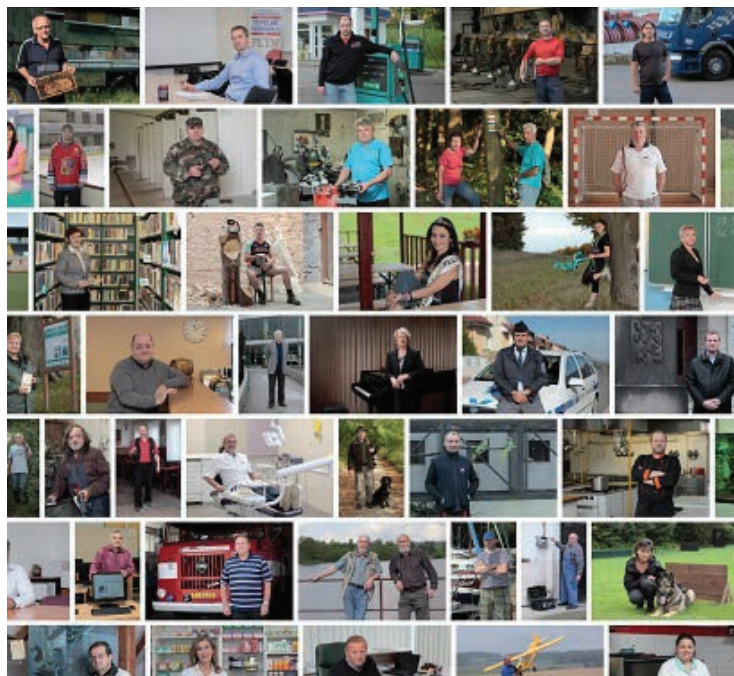
- zda a v jakém ohledu je tato dvojice chápána jako přirozený protiklad, zda umožňuje popsat pociťované rozpory
- do jaké míry je vnímána fúze obou významů nebo „měkká“ hranice - kdy se použití těchto pojmů jeví jako nepřesné
- kdy si dvojice těchto pojmů vyžádá doplnění nebo nějakou korekci.

Anketa a rozhovory

Zadání v anketě bylo relativně otevřené, tato dvojice pojmů je většinou vnímána „měkce“ jako rozdíl mezi „vedením“ a „řízením“. Dělení na leadership a management bylo většinou chápáno jako přirozené vyjádření tohoto rozdílu. Zároveň se ukázalo, že otázku je třeba dále strukturovat,

je třeba zvažovat organizace v různých fázích „života“, v různých situacích. V pojetí lídra přitom existuje uvnitř dané skupiny rozpor: intuice, schopnost rozhodnout, nabízet ostatním pocit jistoty, zdroj inspirací atd. jsou jasná pozitiva - na druhé straně se v charakteristice objevuje neschopnost pracovat v týmu, zvyk „válcovat“ ostatní nebo dokonce systémové negativní hodnocení - ve smyslu, že jde o projev nedemokratického řízení. V této fázi zjišťování nebyl zaznamenán pokus dvojicí vedení - řízení doplnit nebo téma jinak strukturovat.

Pro rozhovory s konzultanty jsme vycházeli ze stejného přístupu, i výstupy si z větší části odpovídají. Objevuje se zde „ideál“, kombinující vlastnosti obou, lídr s manažerským vzděláním (lídr je člověk z povahy jednání, sociální role, manažerem se stává díky vzdělání nebo specifickým dovednostem). Od manažera se někdy očekává, že bude jen „administrátorem“, správcem pasivním ve věci formování mise organizace. V rozhovorech s konzultanty se objevuje nový prvek, upozornění na „třetí“ a „čtvrtý“ typ, který je nutno v řízení zvažovat. Jde o „držitele moci“ – toho, kdo není lídrem vzhledem k uvedené charakteristice, ale jen díky dosaženému formálnímu postavení; a není ani manažerem - profesionálem řízení – jen manipulátorem, který dovede těžít z nějaké situace, administrátorem, který zneužívá své postavení. Konzultanti tak vytvořili ve svých reakcích podklad pro formování širší škály, ve které je možné vnímat vedení organizací:



Představení projektu 333 Tváří Milevska

Projekt podpořila Komunitní nadace Blanicko-Otavská.

Fotit lidi z jednoho městečka, stovky portrétů fotit ty mocné i ty na okraji, fotit ty fotogenické i ty, kdo ničím nevynikají, fotit starté i mladé - není to obsese? Co může vzniknout z takové mozaiky? O čem vypovídá? O tom, jak jsou lidé spolu? Jsou opravdu takto „vedle sebe“? Na fotografii ano, ale v knize ne. Kniha fotografií je svázána ve hřbetu a ukazuje, že tyto lidé k sobě patří. Fotografický záběr nemůže překročit svůj rám, ale fotograf může pracovat s fotografiemi a hledat původní celek. Každý výběr fotografií je jen špičkou ledovce. Tohle je pohled na ledovec z 333 stran.



Představení projektu Naše koše

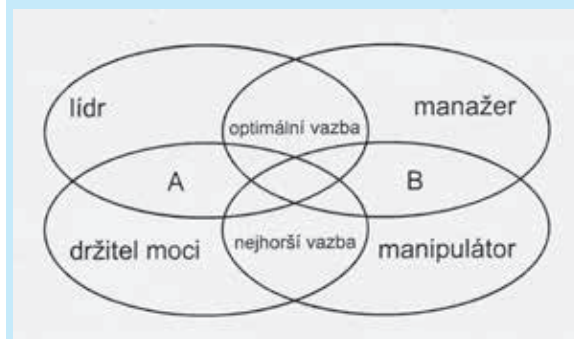
Projekt podpořila Komunitní nadace Blanicko-Otavská
Příjemce projektu Sunshine Kabaret

„To je přeci starost města a jeho technických služeb, má to smysl?“ Ptali se oponenti tohoto projektu. „Ale tady přeci nejde o fungující systém, jde o to, že se tímto způsobem formuje vztah lidí k místu, kde žijí“ odpovídali příznivci projektu. Koše samy o sobě jsou k ničemu, Musí být někdo, kdo „má starost“, vzal ji na sebe, uklízí kolem nich, vysypá je do kontejneru atd. To vše má daleko větší význam než pouhé doplnění funkčního prvku (mobiiliáře) na veřejné prostranství.

Děcka, která s projektem přijdou do styku, se možná naučí neodhazovat papírky, dozví se něco o tom, co je „naše“, „společné“, o odpovědnosti za to.

24

OBRÁZEK



A - lídr je vystaven svodu chovat se jako držitel moci

B - manažer je vystaven svodu chovat se jako manipulátor

Diagnóza

Neziskové organizace se vyznačují velkou mnohotvárností forem a praktických modelů vedení a řízení. Těto výhody je využíváno jen z části, zato se v této nepřehlednosti velmi často skrývá:

- neprofesionalita a malá efektivita řízení; na to je velmi často upozorňováno a je požadována profesionalita - přechod k manažerské odbornosti v řízení
- vytváření mocenských pozic, zejména ve vnějších vztazích
- malý zájem na jakékoli změně, byť by se nabízela změna k lepšímu
- krátkodobost záměrů, beztvorost organizace, ztráta mise tam, kde hlavním

záměrem manažera je zajištění prostředků na provoz

- malá komunikativnost - osamělost lídrů a pocit, že jejich úsilí není doceněno
- lídři někdy „předbíhají“ procesy v organizaci
- malá schopnost problémy vedení a řízení vůbec tematizovat
- malá použitelnost formalizovaných systémů řízení (dle příruček) při pokusech o jejich praktické uplatnění (život je jinde)
- přetíženost lídrů, kteří nedovedou zajistit přiměřenou dělbu práce
- přílišné nároky lídrů na spolupracovníky (jsou nároční na sebe i na druhé).

Dílčí shrnutí

Lídr a téma společenské úspěšnosti

Ve vnímání lídra existuje vnitřní napětí, pro jednu skupinu je za lídra považován ten, kdo je zároveň společensky úspěšný (etabluje se v oficiální struktuře), jiná skupina chápe význam lídra především vzhledem k jeho schopnostem a lídr tedy může být „v opozici“ vůči převládajícím a oceňovaným formám společenského uplatnění.

Přicházejí do vedení organizací místo lídrů manažeři? Tato otázka úzce souvisí tématem generační výměny a vzdělávání. Z hlediska leadershipu je významné, že se stále více prosazuje model „moderního řízení“, který podle vnímání respondentů obsahuje významné „demokratické prvky“ a je vázán na



Představení projektu Transport

Projekt podpořila Komunitní nadace Blanicko-Otavská
Příjemce podpory Rally Fans Katovice

Příspěvek na natočení dokumentu o jedné z posledních vojenských událostí na konci druhé světové války poblíž demarkační linie. Vznikl dokumentární film o osudech vězňů z transportu napadeného 20. 4. 1945 hloubkaři na katovickém nádraží, o odvaze lidí, kteří se nebáli jim pomoci. Film obsahuje svědectví pamětníků nejen z Katovic, ale i z širokého okolí, kteří se s vězni setkali, pomáhali jim nebo je skrývali poté, co uprchli z bombardovaného vlaku smrti.

Film se promítal v Katovicích, odkud pochází většina dosud žijících pamětníků, pro obrovský úspěch se dokument postupně promítá v dalších místech regionu.



Představení projektu Bikepark pro všechny

Projekt podpořila Ústecká komunitní nadace v jiném programu.

Skupina mladých lidí se zpočátku hlavně chtěla zabývat jízdou v terénu. Při prezentaci byla schopna prezentovat svoji ideu tak, že zaujala porotu, ale teprve po prezentování žádosti o podporu se začala seznamovat s problematikou vlastnictví nemovitosti, organizačními, technickými a bezpečnostními záležitostmi.

Během trvání programu se účastnila podpůrných prvků, vzdělávání a asistencí a dosáhla toho, že Bikepark byl na základě regulerního projektu a s pomocí těžké techniky postaven tak, že splňuje všechny profesionální požadavky.

Typický příklad rychlého rozvoje tam, kde skupina má v čele významného lídra.

standardizované manažerské techniky. Změny v tomto smyslu se obvykle projevují zvýšenou stabilitou personální i finanční, zlepšením efektivity atd. Na druhé straně může dojít a dochází ke ztrátě vlastní mise organizace, kritéria rozhodování se přesouvají z dlouhodobých na krátkodobé a komplexní východiska pro hodnocení jsou nahrazena omezenými hledisky upřednostňujícími provozní záležitosti.

Téma „majitele“ neziskové organizace

Téma vyplynulo v diskusi s konzultanty. Existují dva ohledy, ve kterých je možné vnímat roli lídra, a především rozdílné typy odpovědnosti za organizaci. Lídr je tvůrcem a strážcem jejího poslání, od něj je odvozena hodnota organizace, její postavení a zavedené vztahy, její produkty a způsob, jak jsou zvnějšku přijímány. Organizace je „právníckou osobou“, ale její aktuální vedení je odpovědné vůči zadání, se kterým daná organizace vznikla, jistému typu etického, intelektuálního i majetkového vkladu. Podstatný je také okruh vztahů organizace, její postavení na veřejnosti atd. – a to je velmi často spojeno s osobou lídra. Téma leadershipu je v tomto smyslu doposud nedoceno a nedostatečně reflektováno.

Téma „vůdce“

Slovo leadership se do evropských jazyků zpravidla nepřekládá, protože je silně zatíženo historicky (Vůdce, Duce). Příklad skautské

organizace ale ukazují, že běžným používáním se tento rozměr slova vůdce zcela stírá. Daleko větší obtíže způsobuje sám fakt vůdcovství, a to zejména vůči narůstajícímu tlaku na „demokratičnost“, která je většinou chápána jako prosté rovnostářství. Představa, že vedení neziskové organizace je tím lepší, čím je „demokratičtější“, je zcela nepodložená a odporuje prosté zkušenosti. Skautská organizace je například vedena na vůdcovském principu: podobně jako v řadě jiných vztahů se zde o tom, co se má dělat, nehlasuje. To však nikterak neznamená, že jde o organizaci, která by měla nějaký deficit vnitřní otevřenosti nebo svobody. Pro porozumění leadershipu je nutné, aby byl obecně akceptován fakt, že existuje několik základních typů řízení, z nichž vůdcovský je jedním z nich. Leadership nemá sám o sobě žádný pejorativní význam. Vůdcovské řízení je v neziskových organizacích u nás značně rozšířené, jen často zůstává nepřiznané nebo skryté.

Další motivy - úvahy na téma lídr

Nejvíce nás ohrožuje naše vlastní zabezpečení. Téma leadershipu chápáné ve vztahu k řízení neziskových organizací je jen jedním z mnoha vrcholů ledovců skrytých pod hladinou dnešního společenského života. Lídr vyrůstá v konfliktech a nezabezpečených situacích, formuje se tak, jak dokáže vzdorovat průměru, jak dokáže odolat tlaku na zvykové řešení situací. Lídr je osobnost. Lídr musí řešit situace,



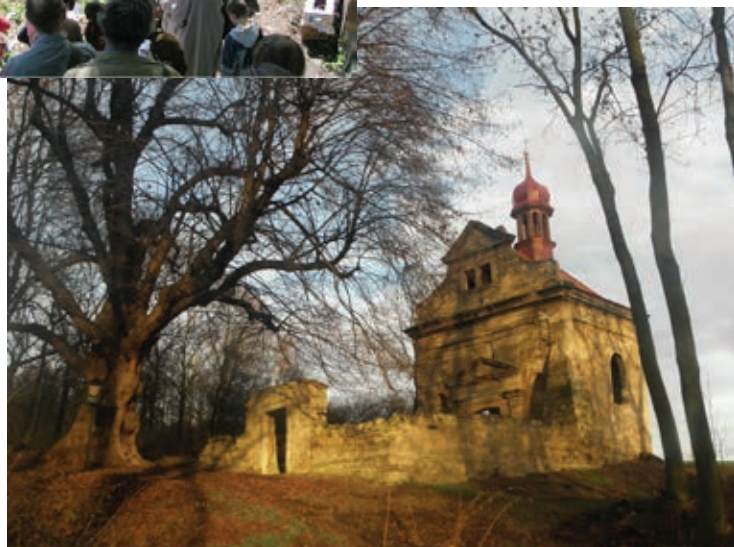
Představení projektu Galerie in vitro

Projekt podpořila Ústecká komunitní nadace
Příjemcem grantu byl Pavel Matoušek.

Cílem projektu bylo zajištění chodu venkovní galerie In Vitro s cílem dát příležitost mladým vystavovat a oživit Ústí nad Labem.

Galerie v ulicích, na betonových opěrných zdech se může pyšnit největším počtem návštěvníků - jsou jimi všichni, kdo jdou kolem, a všichni, kdo zde ve špičce popojíždějí ve svých autech v dlouhých kolonách.

Do výstavního projektu se také zapojily „děti ulice“, ti, kdo zde tráví většinu svého volného času. Projekt v nejlepším slova smyslu zabývájící se veřejným prostorem.



ve kterých jde o to obstát nebo selhat. Dnešní sociální model ale nabízí jako standard takový způsob života, který umožňuje téměř zcela se takovým situacím vyhnout. Budeme osobnosti ve veřejném prostoru čím dál více postrádat?

Černé zrcadlo

Dnešní vzdělávání bývá často redukováno na získávání dovedností, které je třeba pouze aplikovat, znalostí, které jsou používány jako formalizovatelné a v daných situacích použitelné monobloky, které vytěsňují jakoukoli otázku. Učitelé a učitelky už neukazují svět, říkají, jak co „je“. Lidé vstupují do vztahů, které jsou chápány jako kontrakty - vzájemně vymezené povinnostmi smluvních stran, vytrácí se sama povaha skutečného vztahu, který zavazuje jednostranně, slibem, z povahy věci. Díky tomu se ztrácí společný předmět zájmu, participace se stává kalkulací nad společnou investicí. Mizí porozumění pro člověka jako formující se osobnost, která má svůj životní příběh, svoji historii v tom, co prožila a na čem se podílela, své zázemí v přátelích a těch, se kterými sdílí to prožité a také plány do budoucnosti. Atd.

Bude zima, bude mráz, kam se lídře, kam schováš?

Většina skutečných lídrů se schovává za procedury, za organizaci, institucionalizované formy jednání. Lídr se zpravidla tváří, že je

Představení projektu Kaple v Sinutci

Projekt podpořila Ústecká komunitní nadace

Jde o zpřístupnění kaple Sv. Víta v Sinutci. Za projektem stojí jeden z lídrů sdružení Středohoří sobě. Záměrem je umožnit prohlídku této pamětihodnosti turistům a cyklistům projíždějícím okolím s cílem vtáhnout do organizace prohlídkové činnosti i místní občany.

Klíčoví jsou ti, kdo k tomuto místu mají a nebo si vytvářejí vztah, protože se zde mohou setkat s lidmi podobně naladěnými. Prvním krokem je, aby lidé přišli, přijeli. Druhým, aby říkali „To je naše kaple“.

oddaným demokratem, míněno zastáncem přímé demokracie, ve které mají hlavní slovo ti nejrozmazanější, ti, kteří nedomyšlejí svoje nápady ani do druhého dne, ti, kteří nic nedotáhnou do konce. Lídr se tváří jako profesionál na řízení, protože to je jediný alespoň přijatelný převlek, dnešní sociální model však velmi dbá na to, aby odborníci měli dostatečně jednoznačnou drezúru, byli dlouhodobě indoktrinováni jednostranným školstvím. Převlek lídra za profesionála se stává stále nápadnějším, protože profesionál v řízení se chová „jinak“, má naučeny „správné“ postupy, „korektní“ metody, používá standardizovaný jazyk příruček managementu.

Optimistická pozice lídra

„Nikdo nic nikdy nemá míti za definitivní...“ Pozice lídra je optimistická, to ilustruje do angličtiny těžko přeložitelná píseň Voskovce a Wericha: „ono se řekne, že všechno bude tak a tak a ono to dopadne úplně naopak.“ Zabezpečené a uzavřené systémy jsou ze svojí povahy odsouzeny k úpadku, korozi, entropii. Společenský pohyb už po tisíciletí odhazuje takovéto struktury a odsuzuje je k zapomenutí. Lídr na sebe bere riziko, je ten, kdo dovede žít v situaci, která není definitivní, a ostatní ho proto potřebují, nese za ně toto břímě. Lídr se někdy jeví jako asociální, protože vidí něco zcela jiného než ostatní, respektive - je citlivější na projevy úpadku vyplývající ze zabezpečení, ztráty skutečného života.



Představení projektu Reformát

Projekt podpořila Ústecká komunitní nadace
Příjemcem grantu byla Michaela Klihavcová.

Projekt s názvem Reformát zabývá se znovuvyužíváním zejména odpadového papíru v originálním uměleckém pojetí.

Projekt propojuje drobnou podnikatelskou činnost designérské skupiny a neziskovou činnost, spočívající v propagaci druhotného využití starého obrazového materiálu, přispívá k porozumění recyklaci při zachování co největší kulturní hodnoty toho, co již není určeno ke spotřebě ve své původní funkci. V rámci projektu se zájemci naučili práci s papírem a využití dobových výtvarných materiálů pro individuální výrobky zpřijemňující jinak nahraditelné prostředí konzumu.



Představení projektu „Hrnečku vař“

Projekt podpořila Ústecká komunitní nadace

Udělat něco pro druhé. Začít. To je samozřejmě těžké a s nápadem na „polévkovou akci v ulicích“ by si rozhodně nezačínal ten, kdo si dovede představit tu „horší stránku“, tedy spousty potřebných povolení, záborů, razítek a hlavně rizik. Snad právě proto jsou lídři tak důležití, že je nezajímá ani tak „jak se to dělá“ ale „jak by se to dalo udělat“. Skupina mladých lidí zapojených do aktivit ústeckého sdružení Culture line překvapila místní obyvatele a uspořádala v jednom z navštěvovaných parků veřejnou ochutnávku a soutěž o nejlepší ústeckou „po domácku“ připravenou polévku.

A protože tato netradiční kulturní akce vzbudila u veřejnosti zájem, mladí organizátoři již plánují její druhý ročník.

Lídr v pozitivním světle

Existuje řada rolí, které se s lídrem někdy směšují. Lídr je přirozeným odpůrcem indoktrinací, právě v tom se výrazně liší od toho, kdo je pouhým „guru“. Guru se obklopuje lidmi, kteří jsou závislí na jeho způsobu myšlení, posiluje svůj vliv na ně. Lídr naproti tomu učí lidi okolo sebe myslet nebo alespoň vytváří podněty, které nutí k přemýšlení. Lídr není automaticky VIP, jen málokdy nastává taková situace, že je doba „zralá“ pro lídry, doba, kdy se lídrovi daří vyjadřovat to, co je latentně přítomné, získat si širokou podporu.

Co ovšem umíme dobře popsát, jsou na jedné straně různé typy aktivit (vně veřejné správy a podnikatelských subjektů), které jsou svázány s institucionalizovanými formami jednání, a na straně druhé velmi pestré aktivity, které vycházejí zejména z lidské vzájemnosti a tuto vzájemnost realizují v rozličných oborech a činnostech. Neziskovost tu pak figuruje jako vnější určení z hlediska hodnocení ekonomického jednání. Bez ohledu na smysl dané činnosti se pouze konstatuje, že kritériem je efektivita využívání zdrojů, protože i případné zisky z činností by neměly být určeny k osobní spotřebě (majetkovému prospěchu), měly by být investovány do cílů přesahujících osobní zájmy, popularitu a společenský úspěch. Úspěch v tomto smyslu má zpravidla racionálně kalkulující manipulátor, který říká to, co chtějí ostatní slyšet. V tom je manipulátor pravým opakem lídra. Lídr vede - ale nikoli bezhlavé stádo, lídr vede, ale neskrývá v čem a kam.

Lídr - formativní vzor

Lídr nemusí být intelektuál - je spíš „samorost“, ten, na kterém je vidět, že je formován jinak než ostatní. A právě tato jeho jinakost může být zajímavá, lídr v tomto smyslu bývá vzorem. Lídr se zajímá o věci, kterých se jiní nevěšmají, dělá věci, které nejsou sociálně oceňované - v tomto smyslu má často velký vliv zejména na formující se mladé lidi, kteří nejsou spokojeni s tím, jak žije generace jejich rodičů. Lídr představuje jako vzor jednotu - v postojích, myšlení, jednání, vztazích - jednotu, která je vzhledem k převládajícímu životnímu způsobu ne zcela pochopitelná. Jednání lídra je spojeno se sebejistotou, která umožňuje překonat vnější nezáměr, to je přesně poloha, která může být pro mladé lidi přitažlivá.

Lídr často dokáže něco zcela nepravděpodobného - založí organizaci a rozběhne ji do podoby, kterou by si na počátku nedovedl představit ani snílek, přesvědčí druhé k nějaké akci, stojí na počátku nějaké nepravděpodobné změny atd. Lídr je ten, který se na začátku nebojí reálného (skeptického) hodnocení ostatních, dokáže je přesvědčit. Lídr sdílí s druhými svůj zájem o něco, lídr je vizionář, vztahuje se k takové budoucnosti, která není jen průměrem slepých mechanických sil vývoje, vztahuje se k budoucnosti, která závisí na nás, na naší aktivitě, na tom, co je společné a co učiníme jako téma společným. Lídr dává příklad, že lze dosahovat cílů i jinak než společensky konformním



Představení projektu Breakdanc

Projekt podpořila Ústecká komunitní nadace.

Podpora vytvoření videonahrávky - vizitky breakdancové taneční skupiny Sequence Crew – Profi B-boying vedené Pavlem Hajduchem (B-boy Kerry) s cílem upozornit místní děcka, že i na maloměstě v severních Čechách se lze seberealizovat a zapojit se třeba do atraktivních pohybových a finančně nenáročných aktivit ve formě street-dance v rytmu hip-hopu, funky a breakbeats.

Něco dokázat - k tomu není třeba mnoho „vnějších podmínek“, ale především vlastní píle, kázeň, trénink, vytrvalost. Všechny tyto vlastnosti se jinak na ulici jen těžko učí, zejména v prostředí, ve kterém je nezaměstnanost u některých rodin samozřejmostí už v druhé generaci.



Představení projektu Save-Skate

Projekt podpořila Ústecká komunitní nadace

Příjemce projektu Šárka Hlaváčková a neformální skupina litoměřických aktivistů

Benefice na podporu projektu Obnova skateparku v Litoměřicích. Zanedbaný skatepark ve vlastnictví města byl ohrožen dlouhodobě plánovanou generální rekonstrukcí mostu přes Labe. Díky aktivitám projektu se podařilo získat představitele města, uspořádat koncert několika kapel, soutěže skejťáků a bikerů.

Skatepark byl zachráněn a především se okolo něj vytvořila skupina, která vytváří podmínky pro to, že město prozatím bude mít při dalším využití skateparku partnera. Po jeho rekonstrukci bude schopen zajistit

nejen každodenní provoz, ale také větší akce, společenské příležitosti, které umožní vzájemný kontakt různých skupin mladých.

způsobem, a často daleko vyšších a větších cílů. Tak je umožněno srovnání - ti, kteří si to dělají lehčí, o něco přicházejí.

Lídr a jeho pohled na svět

Lídr ukazuje svět, ukazuje ho v detailech i celku, ukazuje, že jde myslet jinak, než je obvyklé, že jde jednat jinak, než v zabezpečeném průměru. Lídr se staví proti zavedeným způsobům chápání věcí - již proto, že věci jinak vidí, ale na základě této jinakosti má před sebou velký úkol - sdílet, komunikovat s druhými, učit je mluvit řečí, která odhaluje, ukazuje něco z toho, co on sám vidí. Lídr obohacuje svoje okolí v té míře, jak se dovede s ostatními podělit o svoje názory, pohledy na věci. Nové pojmenování věcí a ukázání souvislostí zpravidla bývá klíčem ke změně, vidět díky lídrovi věci v jiném světle znamená možnost odpoutat se od zavedeného způsobu myšlení, obcerstvit se. Na druhou stranu lídr svým myšlením zpochybňuje, ohrožuje, skrze jeho myšlení se do zavedených věcí vnáší pochybnosti, mnohým nepříjemné.

Jak napomoci lídrům

První, co se nabízí, je zvýšit jejich motivaci - ale to bychom si museli umět odpovědět na otázku „proč

to lídr všechno dělá?“. Ale má taková otázka vůbec smysl? Lídr se lídrem rodí, v tom se shodují odpovědi konzultantů i představitelů organizací. Otázkou je spíš to, do jaké míry je možné napomáhat tomu, aby bylo možné tuto dispozici rozvíjet. A tak je možné dospět k několika velmi obecným a nijak nezaručeným tezím:

- První, co je možné udělat, je omezovat standardizaci ve vlastním myšlení
- přijmout za své fakt, že nejsme všichni stejní.
- Následně se zbavit vlastního strachu z toho, že někdo jiný by se nade mnou mohl vyvyšovat.
- Je možné napomoci k vytvoření takové situaci, aby se lídři nemuseli skrývat, to mimo jiné znamená umět hájit lídry před útoky těch, kteří se nesmířili s předchozími tezemi.
- Je třeba se zbavit zcela falešného předsudku, že vedení je věcí „všech“, to je příliš velké břímě, které značná část lidí neunesou.
- Je třeba opustit představy o tom, že přímá demokracie v řízení je ze své povahy „kvalitnější“ a lepší než vedení lídrem. Je jiná a je to možný model, ale o jejich přednostech se po zkušenostech z minulého století dá úspěšně pochybovat.
- A konečně je třeba se otevírat do budoucna, ptát - a dát tak lídrům příležitost, aby nám napomohli s odpovědí.



Představení projektu Up Gallery

Projekt podpořila Ústecká komunitní nadace
Příjemce grantu Tomáš Brychta

Zajištění propagace a výstavního programu neziskové galerie Up Gallery nacházející se v prostorách zrcadlového bludiště na Větruši v Ústí nad Labem přibližující návštěvníkům současnou studentskou scénu. Větruše je cílem návštěvníků přijíždějících do Ústí nad Labem stejně jako svátečních vycházek jeho obyvatel. Studenti, zajišťující provoz galerie z vlastních zdrojů, se snaží vytvořit podmínky pro co největší kontakt s návštěvníky Větruše, přilákat sem své vrstevníky i tu část veřejnosti, která nepatří k návštěvníkům Větruše.



Konference na závěr projektu

Za účasti zástupce ambasády USA zde byly zhodnoceny různé aspekty dopadů projektu a zkušenosti z realizace.

Nahoře, Tomáš Kneibl představuje knihu o neziskových organizacích. Vpravo Zlatuše Madeříčová mluví o tom, že sama komunitní nadace musí být v regionu lídrem.



Závěrečná konference programu

se konala 5. listopadu 2015 v Praze. Sešli se na ní ti, kdo se na projektu podíleli, lidé z nadací i dva zástupci podpořených projektů.

Shrnutí konference

Smyslem projektu bylo dát prostor aktivním lidem v místech, kde působí komunitní nadace, podpořit je tak, aby mohli snáze překonat obtíže, které mají aktivní lidé, když se snaží prosadit svoje myšlenky. Tak to bylo napsáno v době, kdy byl projekt připravován. Když tato věta na konferenci zazněla, reakce z jednotlivých nadací byla rychlá: nejen to, je třeba jít ještě hlouběji, to, co děláme je mnohdy pomoc s tím, aby se potenciální lídři vůbec „zvedli“ a vykročili.

Příkladem budiž jedna z představitelk podpořeného projektu (přítomná na konferenci, přednášela svůj příspěvek). Jejich skupina se rozhodla „jít na prezentaci“ den předem, řekli si, „že to zkusí“, moc chuti „předvádět se“ neměli. Ve velkých městech již zpravidla existuje okruh těch, kdo tuto úvodní fázi překonali, ale ve venkovském prostředí a v prostředí malých měst je potenciálních lídrů možná dost, ale velký problém je se k nim „dostat“, protože svoje aktivity konají víceméně „ve skrytu“, v opozici, nevěří, že by na ně mohli získat nějakou podporu,

neumí popsat, co vlastně chtějí. Není proto výjimkou, že nadace při vypisování grantů sama aktivně hledá, záměrně cílí do prostoru, kde by se vůbec mohl někdo aktivní „vynořit“. Samozřejmě že o peníze „je zájem“ – ale zpravidla od těch, kdo už v tom „umí chodit“, kdo jsou zvyklí psát desítky projektů ročně, kdo jsou zvyklí na veřejné peníze.

Ne že by se podobní „rutiněři“ nedostali i do výběru v tomto projektu – není také možné šmahem odmítat ty, kdo už něco umí. Jde však o to, zdali jsou otevření změnám, zdali mají potenciál k tomu být místními lídry a skutečně ho chtějí rozvíjet, ne jen se „vézt na vlně“.

Projekt předpokládal, že budou vybrány dva projekty v každém ze čtyř míst a budou doprovázeny při realizaci tak, aby u nich došlo ke sledovatelné změně. Naštěstí se takové představy ukázaly jako naivní. Již při výběru došlo k nečekané situaci – k projektu se svými prostředky přidávali další dárci tak, že nakonec nebylo podpořeno 8, ale 18 projektů, a některé neúspěšné projekty byly později po dopracování podpořeny z jiných grantových programů zúčastněných nadací.

Na druhou stranu muselo přijít to, co se dalo čekat: jeden lídr projektu získal možnost studovat v zahraničí a odjel z ČR, jeden lídr po svatbě změnil místo působení atd. Ale i tak byly všechny granty, které byly vybrány v rámci tohoto projektu, realizovány, větší část z podpořených se tak či onak účastnila podpůrného programu. A hlavně, zúčastněné nadace si vyzkoušely trochu jinou práci s malými granty s asistencí pro jejich příjemce.



Závěrečná konference
Představování projektů podpořených v regionech
Tomáš Hart, Bikepark pro všechny,
Martina Venclová, o.s. Futra Velká nad Veličkou



Konference končí, mnohé z toho, co se nadace naučily, použijí ve svém běžném konání.

Bez lídrů se neobejdeme. Někteří se prosadí sami, ale mnohým můžeme pomoci, především podporou v okamžiku, kdy se rozhodují, zdali se na nepohodlnou cestu aktivity a odpovědnosti mají vydat.

36

Děkujeme všem, kteří se tak či onak účastnili realizace tohoto programu a doufáme, že alespoň někteří přitom našli nové přátele, získali nové podněty, posunuli se směrem k lepšímu porozumění své vlastní role ve veřejném prostoru.

Organizátoři.

Tento sborník, určený původně pouze k webové prezentaci, byl vydán pro potřebu účastníků programu jako neprodejná publikace.

Vydala Asociace komunitních nadací
Ústí nad Labem 2015

ISBN 978-80-260-9275-9

Program byl podpořen
grantem ambasády USA

