

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut Sociologických studií

Katedra Veřejné a sociální politiky

Bakalářská práce

2021

Erika Náhlíková

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut Sociologických studií

Katedra Veřejné a sociální politiky

**Poslání neziskových organizací zaměřených na
mezinárodní spolupráci v oblasti mládeže**

Bakalářská práce

Autor práce: Erika Náhlíková

Studijní program: Sociologie a sociální politika

Vedoucí práce: Mgr. Magdalena Mouralová, Ph.D.

Rok obhajoby: 2021

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 1. května 2021

Erika Náhlíková



Bibliografický záznam

NÁHLÍKOVÁ, Erika. *Poslání neziskových organizací zaměřených na mezinárodní spolupráci v oblasti mládeže*. Praha, 2021. 68 s. Bakalářská práce (Bc). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut Sociologických studií. Katedra Veřejné a sociální politiky. Vedoucí diplomové práce Mgr. Magdalena Mouralová, Ph.D.

Rozsah práce: 115 666 znaků

Anotace

Bakalářská práce se zabývá posláním neziskových organizací, které jsou mezinárodně činné v oblasti práce s mládeží, konkrétně využívají možnosti programu Erasmus+. Cílem práce je popsat základní charakteristiky mládežnických organizací zapojených do evropského programu podporujícího mobilitu mládeže, jejich poslání, vize a využití pro společnost a zjistit, zda a za jakých podmínek se daří naplňovat původní poslání organizací.

Teoreticky práce vychází primárně z definice neziskového sektoru a teorie poslání organizace, dále odkazuje k politice mládeže a mezinárodnímu pojetí práce s mládeží. Empirická část má podobu případové studie. Analýza dokumentů týkajících se činnosti organizace je doplněna polostandardizovanými rozhovory s jejími zástupci. Rozhovory vedou k porozumění roli, jakou hraje tento typ neziskových organizací v České republice z pohledu pracovníků s mládeží v oblasti mezinárodní spolupráce. Hlavní charakteristiky neziskových organizací zaměřených na mezinárodní spolupráci v oblasti mládeže jsou určeny na základě kvantitativních dat, která jsou shromažďována českou národní agenturou pro mezinárodní vzdělávání (DZS).

Annotation

The subject of this bachelor thesis is the mission of non-profit organizations which are internationally active in the field of youth work, specifically those involved in the Erasmus+ programme. The thesis aims to describe the basic characteristics of such organizations supporting youth mobility, their mission, use, and benefit for society, and determine whether and under what conditions the original mission of the organization is being fulfilled.

The theoretical part of the thesis is based on the definition of the non-profit sector and the theory of mission of the organization, it also refers to youth policy and the concept of youth work. The empirical part takes a form of a case study. In addition to the analysis of basic documents related to the activities of the non-profit organizations, semi-structured interviews are conducted with members of these organizations. The interviews lead to an understanding of the role played by this type of non-profit organizations in the Czech Republic from the perspective of youth workers who are involved in youth mobility projects. The main characteristics of organizations promoting youth mobility are

determined based on quantitative data which are collected by the Czech National Agency for International Education (DZS).

Klíčová slova

Poslání, neziskový sektor, nezisková organizace, práce s mládeží, pracovník s mládeží, mezinárodní spolupráce, Erasmus+, mobilita mládeže

Keywords

Mission, non-profit sector, non-profit organization, youth work, youth worker, international cooperation, Erasmus+, youth mobility

Název práce

Poslání neziskových organizací zaměřených na mezinárodní spolupráci v oblasti mládeže

Title

The mission of non-profit organisations promoting the mobility of youth

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Magdaleně Mouralové, Ph.D., za cenné rady a odborné vedení, které mi pomohlo při zpracování této práce. Poděkování také patří odboru mládeže Domu zahraniční spolupráce za podporu, možnost konzultací zvoleného tématu a poskytnutí přístupu k datům a existujícím studiím. Dále děkuji zástupcům neziskových organizací zapojeným do výzkumu v rámci této bakalářské práce za jejich ochotu podělit se o svou zkušenost, bez níž by práce nemohla vzniknout.

Obsah

Úvod	1
1 Vymezení výzkumného problému	2
1.1 Výzkumné cíle a otázky	3
2 Teoretická a věcná východiska	4
2.1 Poslání neziskového sektoru	4
2.1.1 Poslání organizace	6
2.2. Politika mládeže	9
2.2.1 Práce s mládeží v ČR	10
2.2.2 Evropské pojetí práce s mládeží	12
2.2.3 Mezinárodní práce s mládeží v ČR	13
2.2.4 Přínos mezinárodní spolupráce v oblasti mládeže	14
3 Data a metody	17
3.1 Omezení zvolených metod a dat	22
4 Vlastní výzkum	24
4.1 Základní charakteristiky vybraných neziskových organizací	24
4.2 Poslání vybraných neziskových organizací a fenomény potenciálně vedoucí k jejich reformulaci	28
4.2.1 Organizace Evropa	28
4.2.2 Organizace Integrita	38
4.2.3 Organizace Barvitost	47
5 Diskuze	55
Závěr	60
Summary	62
Přehled použité literatury	65
Seznam příloh	68

Úvod

Téma své bakalářské práce jsem nemusela vybírat dlouho. Když jsem před několika lety objevila projekty mobility pro mládež, byla jsem v šoku, jak je možné, že se o této frakci programu Erasmus+, který je v České republice populární zejména mezi vysokoškolskými studenty, mezi mládeží a celkově ve společnosti málo ví. Mezinárodní práce s mládeží a propagace jejích ideálů je nejen mojí zájmovou činností, ale zvolila jsem si ji i jako téma výzkumné. V této oblasti zůstává mnoho otázek nezodpovězených, a ještě mnohem víc vůbec nevyřešených. Volba tématu byla těžkým dilematem, ale rozhodla jsem se nakonec pro zaměření výzkumu na poslání neziskových organizací aktivních na poli mezinárodní spolupráce v oblasti mládeže.

Důvody pro tuto volbu jsou následující:

- Tyto organizace nebyly dosud v České republice předmětem výzkumu.
- Existující teorie poslání poskytuje užitečnou oporu pro uchopení tématu.
- Existuje napětí mezi pojetím práce s mládeží na mezinárodní a národní úrovni.
- Činnost organizací je ovlivňována jejich neziskovým charakterem.

Tato bakalářská práce si neklade za cíl řešit „sociální problém“, nýbrž problém sociologický, a to prostřednictvím explorační, deskripce a porozumění. Jak již bylo zmíněno, činnost tohoto typu neziskových organizací není předmětem mnoha výzkumů. Věřím, že si tento fenomén zaslouží více pozornosti ze strany odborníků i veřejnosti a poskytuje prostor pro výzkum, který mnohonásobně přesahuje objem, který je tato bakalářská práce schopna pojmut.

1 Vymezení výzkumného problému

Práce je o organizacích činných v oblasti mezinárodní práce s mládeží zapojených do programu Erasmus+. Erasmus+ je program Evropské unie v oblasti odborné přípravy, vzdělání, sportu a mládeže. Dělí se na 3 klíčové akce: KA 1 – Vzdělávací mobilita jednotlivců; KA 2 - Spolupráce na inovacích a výměna osvědčených postupů; KA 3 - Podpora reforem vzdělávací politiky (European Commission 2020). Bakalářská práce se věnuje pouze klíčové akci KA 1 a organizacím zprostředkovávajícím mobilitu studentů a pracovníků (KA105).

Vedení mladých lidí k aktivnímu občanství a podpora demokratických hodnot je hlavním cílem programu Erasmus+ (Bárta et al. 2019: 8). Mezinárodní práce s mládeží má dopad na hodnotové preference mladých lidí, jejich vzdělávací a profesní dráhy, podporuje osobnostní rozvoj účastníků projektů a osvojení klíčových kompetencí. Program dále přispívá k rozvoji dovedností spojených s prací s mládeží a má pozitivní dopad na pořádající subjekty a prostředí (Bárta 2016). Po absolvování některé formy programu Erasmus+ jsou účastníci mimo jiné ochotnější angažovat se v činnostech prospívajících veřejnému zájmu, vykazují větší informovanost v sociálních a politických otázkách a častěji se zapojují do aktivit místních komunit.

Platné dokumenty o politice mládeže na evropské úrovni však nepojímají pracovníky s mládeží jako specifickou profesi a skupinu, která by se podílela na tvorbě veřejné politiky. Panující inkonzistence v pojetí práce s mládeží mezi jednotlivými státy vede k otázce, jak vnímají svou identitu pracovníci s mládeží v českém kontextu a zda se tato nejasnost odráží v poslání neziskových organizací, jenž se zaměřují na mezinárodní spolupráci v oblasti mládeže. Problémy, kterým pracovníci s mládeží v oblasti mezinárodní spolupráce musí čelit, jsou definovány v dokumentu White Paper on Youth Work (2018); jedná se např. o příliš časté změny v nastavení priorit programu Erasmus+, nedostatečnou kvalifikaci koordinátorů projektů, administrativní zátěž a syndrom vyhoření. Tato studie slouží k určení okruhů témat při zjišťování, zda se daří naplňovat poslání organizace. Práce má dále přispět k porozumění procesu redefinice poslání těchto organizací za použití metody případové studie.

Tato práce rozšiřuje dosavadní poznání v tom smyslu, že propojuje dvě oblasti, které byly doposud zkoumány odděleně – poslání neziskových organizací a přínosy programu Erasmus+. Nové hledisko může a nemusí přinést lepší porozumění tomu, jaká je

idea a poslání mládežnických organizací zapojených do mezinárodních programů, a jaká je realita.

1.1 Výzkumné cíle a otázky

Tato bakalářská práce si klade dva hlavní výzkumné cíle formulované níže. K dosažení stanovených cílů slouží příslušné výzkumné otázky:

Cíl 1: Popsat základní charakteristiky mládežnických organizací pro mobilitu, jejich vize a využití pro společnost

- Jakému typu odpovídají organizace zaměřené na mezinárodní spolupráci v oblasti práce s mládeží?
- Jaké je poslání neziskových organizací zaměřených na mezinárodní práci s mládeží? V čem vidí pracovníci s mládeží největší přínos programů mobility osob pro českou společnost?

Cíl 2: Zjistit, jak se daří naplňovat původní poslání těchto organizací pohledem pracovníků s mládeží

- K jakým změnám docházelo ve formulaci poslání vybraných organizací? Co změny zapříčinilo?

2 Teoretická a věcná východiska

V následující kapitole vymezím pojmy, k nimž se vztahují vytyčené výzkumné otázky a pokusím se představit základní hlediska, ze kterých je na vybrané pojmy nahlíženo. V první části kapitoly se věnuji neziskovým organizacím, jejich základním charakteristikám a členění. K neziskovému sektoru obecně se váže řada různých definic a pojetí, přičemž největší smysl pro účely této práce dává zaměřit se na to, co bylo o tématu napsáno v českém kontextu. Rozvoj občanské společnosti v České republice byl významně ovlivněn vývojem po roce 1989 a díky tomu, že český neziskový sektor tak, jak jej známe dnes, je stále relativně mladým fenoménem, byl oblíbeným předmětem výzkumu odborníků a existuje k němu značné množství publikací (Potůček 1997; Frič a Goulli 2001).

V rámci této kapitoly je kladen důraz na teorie věnující se poslání neziskového sektoru a významu organizací, které jej zastupují, pro společnost. Podrobné teoretické ukotvení poslání a strategie organizace představuje ve svém díle americký filosof Peter Drucker (1994). V České republice se přímo tématu poslání neziskové organizace věnuje např. Vosečková (2006), která ve své diplomové práci využívá také metodu případové studie.

Druhá část je věnována různým přístupům k politice mládeže (*youth policy*) a významu mezinárodní spolupráce v oblasti práce s mládeží v českém versus evropském kontextu. Poslání mládežnických organizací s mezinárodním přesahem a jejich přínos pro společnost je nejužším teoretickým vymezením v rámci této kapitoly a je základem pro formulaci výzkumných cílů.

2.1 Poslání neziskového sektoru

Neziskové organizace jsou „*formou dobrovolného sdružování občanů sdílejících společné hodnoty a ochotných spolupracovat na společném díle*“ (Potůček 1997: 51-52). Přispívají k vytváření zaměstnanosti, aktivnímu občanství, demokracii, zajišťují širokou škálu služeb, zastupují zájmy občanů vzhledem k různým (veřejným) úřadům a hrají důležitou roli v podpoře a zaručování lidských práv a vývojové politice (Škarabelová 2005). Neziskový sektor bývá často jinak označován jako sektor občanský, čímž je zdůrazňován soulad občanské společnosti a neziskových organizací. Propojení s konceptem veřejného zájmu pak nabízí definice občanství amerického sociologa Etzioniho (1995: 55), jenž o něm hovoří jako o „morálním závazku vůči zájmům společenství, ve kterém žije“. Dalším

používaným označením je „třetí sektor“, které vyzdvihuje jeho postavení na pomezí státu a komerčního sektoru.

Každé označení poukazuje na určitý aspekt, který neziskový sektor charakterizuje. Jeho základní rysy shrnul v tzv. strukturálně-operacionální definici Lester M. Salomon (Salomon a Sokolowski 1999). Podle ní je posláním neziskového sektoru služba veřejnému zájmu a organizace se vyznačují následujícími charakteristickými vlastnostmi:

- formální ustanovení,
- institucionální oddělení od státní správy,
- neziskovost,
- samospráva,
- dobrovolnost.

Neziskové organizace lze dále dělit podle různých kritérií, jmenovitě dle formy, zakladatele, principu financování, typu převládající činnosti a oboru (Valentová 2018: 12, 31). Jedním z výzkumných cílů této práce je určit, jakému typu (jakým typům) odpovídají organizace zaměřené na mezinárodní spolupráci v oblasti práce s mládeží.

Podrobně bude této části pozornost věnována typologii dle globálního charakteru poslání, která dělí neziskové organizace na vzájemně prospěšné a veřejně prospěšné (Frič a Goulli 2001: 12; Valentová 2018: 9). Smyslem existence vzájemně prospěšné organizace (*Mutual Benefit Organizations*) je vzájemná podpora skupin občanů, které spojuje společný zájem. Tento zájem by měl být z pohledu veřejnosti korektní a neodporovat zájmům jiných občanů, např. realizování kulturních aktivit (Frič a Goulli 2001; Mydlářová 2017: 8). Veřejně prospěšné organizace (*Public Benefit Organizations*), mezi něž se řadí neziskové organizace zprostředkovávající mezinárodní mobilitu mládeže, které jsou předmětem zkoumání v této práci, se pak soustředí přímo na uspokojování potřeb společnosti neboli sledování veřejného zájmu.

Kromě dělení podle globálního charakteru poslání lze neziskové organizace dále dělit na servisní a advokační. Podle některých autorů je však dělení na dvě kategorie nedostatečné – dle srovnávacího projektu Johns Hopkins University existují další dvě funkce neziskových organizací: expresivní a budování komunity (Salomon a Sokolowski 2004: 23f), Kendall (2003) ve své práci navíc rozlišuje i pátou kategorii: inovace. Tato bakalářská práce se zaměřuje pouze na servisní a advokační funkce, které rozpracoval při výzkumu neziskového sektoru v České republice Frič a Goulli (2001).

Rozlišením na základě zaměření činnosti a druhu sledovaného zájmu vzniknou

čtyři okruhy (Frič a Goulli 2001: 14):

Zaměření činnosti	Druh sledovaného zájmu	
	Veřejný	Soukromý – skupinový
Servisní	Servisní veřejně prospěšné NO	Servisní vzájemně prospěšné NO
Advokační	Advokační veřejně prospěšné NO	Advokační vzájemně prospěšné NO

Servisními organizacemi jsou myšleny takové neziskové organizace, jejichž posláním je řešení veřejných problémů. Advokační organizace hájí zájmy a práva určité skupiny, zde konkrétně mládeže, popř. mládeže s omezenými příležitostmi. Servisní a advokační činnost ve skutečnosti často splývají a obě funkce jsou plněny zároveň, což je i případ organizací zaměřených na mezinárodní spolupráci v oblasti mládeže.

Obecně se veřejným zájmem označuje politika podporující rozvoj společnosti. Podle Waltera Lippmana (1955), je důležitým znakem veřejného zájmu, že jde o zájem sdílený a lze jej definovat jako „*to, co by si lidé vybrali, kdyby viděli jasně a racionálně, a jednali nezaujatě a benevolentně*“. Dle Ústavního zákona o bezpečnosti České republiky je veřejný zájem „*soubor všech zájmů, které se slučují a potkávají v pojmu obecné dobro*“ (Rychetský et al. 2015: 317). Jedná se o neurčitý právní pojem, užívaný především ve správním právu (Křížová 2016: 11). Jeho obsah a rozsah je dynamický, liší se v čase i napříč kulturami. Absence jeho univerzálního významu vytváří prostor pro formulaci výzkumné otázky, v čem vidí pracovníci s mládeží aktivní v neziskových organizacích největší přínos programů mezinárodní mobility mládeže pro českou společnost a jaké je tedy poslání organizací, které se na mezinárodní mobilitu mládeže specializují.

Regionální rozdíly v naléhavosti celospolečenských témat potvrzuje například studie *The Erasmus Impact Study* (CHE Consult et al. 2016). Mezi sebou byly porovnávány země severní, jižní, východní a západní Evropy v tom, jak významný dopad má účast mladých lidí v projektech mezinárodní mobility na jejich osobní a profesní dráhu a jaké kompetence jsou díky této zkušenosti nejvýrazněji rozvíjeny.

2.1.1 Poslání organizace

Poslání vyjadřuje důležité hodnoty pro organizaci, které by v případě veřejně prospěšných organizací měly směřovat k hájení veřejného zájmu. Tím může být například udržitelnost

či sociální spravedlnost. Přímo otázkou, o jaké hodnoty se jedná v případě neziskových organizací zapojených do programu Erasmus+, se v České republice dosud nikdo nezabýval a byla tedy zařazena mezi dílčí výzkumné otázky v rámci této práce. Předmětem zájmu v minulosti provedených studií jsou především praktické dopady uskutečňovaných projektů mobility.

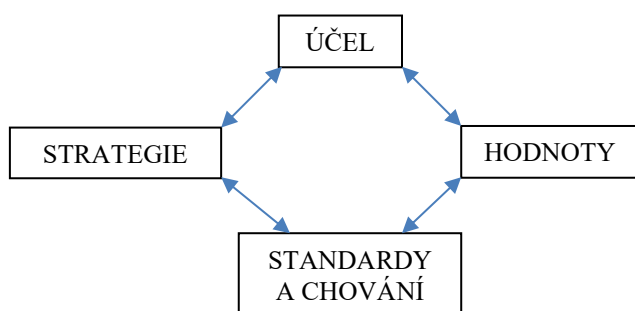
Kromě hodnot vyjadřuje poslání souhrn činností, které mají být realizovány neboli představuje způsoby, jakými dochází k naplnění vize organizace. Zjednodušeně řečeno, formulace poslání odpovídá na otázku, co nezisková organizace dělá. Vztahy mezi jednotlivými pojmy používanými, které organizace používají při strategickém plánování znázorňuje následující schéma:



Zdroj: Mendelova univerzita v Brně, úprava vlastní¹

Poslání organizace, také označované jako „mise“, vychází z vize a obsahuje informaci o tom, jakým způsobem organizace přispívá k jejímu naplnění. Poslání je na rozdíl od vize konkrétnější; určuje jasné zaměření neziskové organizace (Binder-Aviles 2012: 7). Cíle a strategie z definovaného poslání organizace vychází a jsou s ním v souladu. Model propojení konceptů mise, vize a smyslu organizace byl představen také pracovníky z Ashridge Strategic Management Centre (Hudson 2011: 104):

Obrázek č. 1.: The Ashridge Model



Zdroj: *A Sense of mission*, A. Campbell et al., Hutchinson Business Books, 1990

¹ https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=58910

Podle něj má poslání organizace čtyři hlavní části: Účel neboli odpověď na otázku, proč organizace existuje, strategický plán, morální hodnoty, které organizace vyznává a v poslední řadě standardizované vzorce jednání, které jsou v souladu se všemi jmenovanými komponentami.

V dokumentech a ve výpovědích respondentů v empirické části práce je pozornost soustředěna primárně na poslání, jakožto úroveň, která má konkrétnější podobu než vize, ale zároveň je dostatečně abstraktní, aby poskytovalo členům organizace prostor pro vlastní interpretaci jeho významu. Jednotlivé úrovně se však prolínají a extrakce čistého poslání je tak komplikována. Bárta (1997: 28) sestavil seznam doporučených otázek, na které by poslání (nejen neziskové) organizace mělo odpovídat:

1. Kým organizace je?
2. O co se snaží?
3. Jak toho dosahuje?
4. Co klientovi činnost organizace přináší?

Tyto otázky představují oporu při vlastním výzkumu a zjišťování, jak pracovníci s mládeží rozumí poslání organizace, ve které jsou aktivní a popřípadě, jestli se výpovědi členů v rámci jedné organizace liší.

Důležitost poslání zdůrazňoval ve svém díle americký filosof a teoretik managementu Peter Drucker (1994): „*Poslání je smyslem existence neziskových organizací. Existují proto, aby změnily společnost a život jednotlivce v ní.*“ Kvalita jeho formulace podle něj přímo ovlivňuje úspěšnost organizace v naplňování stanovených cílů. Ke stejnému názoru se kloní i další odborníci na strategické řízení neziskových organizací, jako např. Anheier (2014) nebo Phills (2005). Objevuje se však i protichůdný názor, že poslání organizace nemá strategickou hodnotu (Pandey et al. 2017) a jeho ideologická forma odvádí pozornost od samotné činnosti organizace (Bartkus a Glassman 2008). Dalším argumentem, který vyvrací prospěšnost poslání organizace je, že může vzbuzovat vysoká očekávání svých členů, zákazníků či veřejnosti (Bartkus et al. 2000). Teorie poslání organizace je aplikovatelná na všechny typy organizací, nejen neziskové, ale i soukromé. Dá se předpokládat, že očekávání, nároky veřejnosti a síla negativní reakce v případě nekompatibility obrazu, který o sobě organizace ve veřejném prostoru vytváří, s vlastní činností, nebudou tak významné u veřejně prospěšných (servisních) organizací, jako u ziskových subjektů, které se zavazují poskytnout určitou službu.

Formulace poslání je tzv. startovací bod v procesu plánování (Vostrovský a Štůsek 2008: 18), ke kterému se pracovníci organizace opakovaně vrací. Do určité míry může tedy vykazovat dynamické prvky, podobně jako je tomu u veřejného zájmu. Podle Hudsona (in Bárta 1997: 26) by poslání organizace mělo být reformulováno v uvedených případech:

- pokud se vytrácí smysl existence organizace,
- není jasné její budoucí směřování a silné stránky, nebo
- členové, zaměstnanci a podporovatelé organizace nejsou dostatečně motivováni.

Motivaci lidí pracujících v neziskovém sektoru se okrajově věnovala ve své diplomové práci Vosečková (2006: 50), která za hlavní důvod, proč lidé pracují v neziskovém sektoru, považuje smysluplnost práce a její význam pro veřejnost. Důležitým faktorem pro pracovníky je ztotožnění se s posláním a hodnotami organizace. Ke stejnému závěru dospěla ve své diplomové práci i Wartuschová (2005). Dle studie Patela, Bookera a Bárta (2015) je toto ztotožnění chápáno jako vytvoření emoční vazby k organizaci, přijetí jejích cílů a hodnot, identifikace s organizací, angažovanost a vůle v organizaci setrvat. Ztotožnění členů s organizací pozitivně ovlivňuje naplňování jejího poslání.

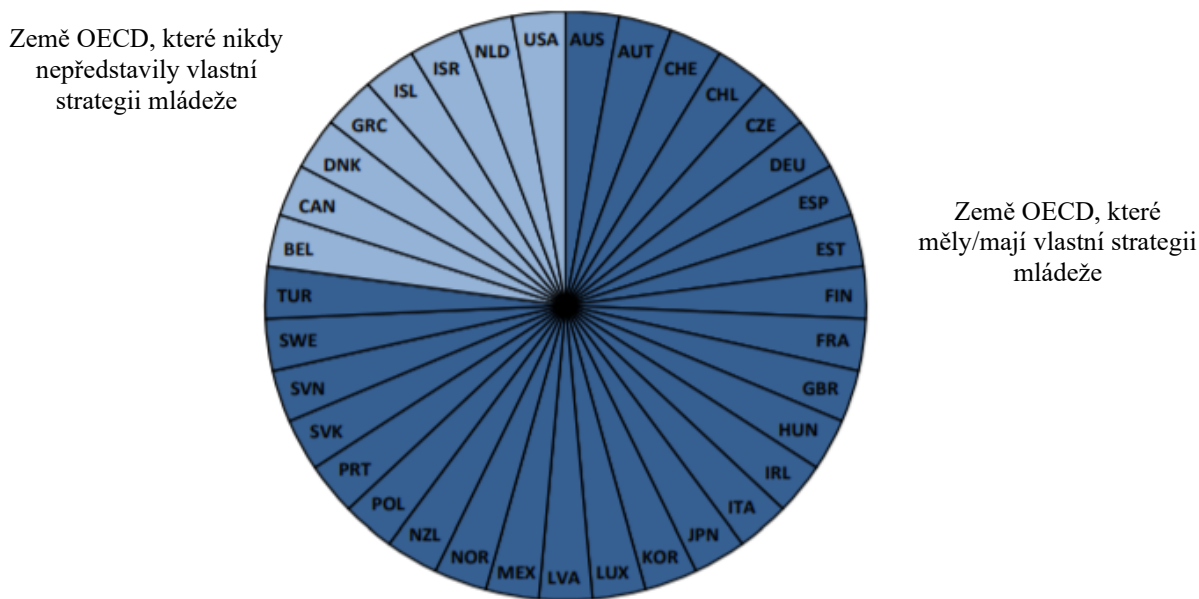
2.2. Politika mládeže

Zkoumaná sociální oblast je přímo ovlivňovaná politikou mládeže. Politika mládeže (*youth policy*) dle definice Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT) znamená *“vize do budoucnosti, konkrétní cíle, priority a opatření státu, které by měly pomoci mladým lidem ke smysluplnému využívání volného času, naplnění jejich ambicí prostřednictvím podpory formálního a neformálního vzdělávání, k aktivnímu zapojení do společnosti, k jednoduššímu získání zaměstnání a k celkovému zlepšení jejich životní situace”* (MŠMT 2021b). Mylně bývá někdy zaměňována s označením participace mládeže v politice – ta je v celostním pohledu na politiku mládeže zahrnuta, není na ni však omezena. Politika mládeže se věnuje participaci mládeže na chodu společnosti obecně.

Jedním z důvodů, proč je důležité se politikou mládeže zabývat, je investice do budoucnosti, neboť mladí lidé budou jednou sedět v klíčových pozicích, ať už jde o státní správu nebo soukromý sektor, a rozhodovat o dalším životním stylu starší generace (Drobilová 2013). Politika mládeže je v kompetenci národních států. V České republice je

hlavním zodpovědným orgánem MŠMT, dle výzkumu OECD (2018: 8) však vlastní strategie podpory mládeže není pro všechny státy samozřejmostí. Jak je patrné z grafu níže, 22 % zemí OECD nemá žádnou národní strategii pro mládež, mezi něž patří i některé země Evropské unie (konkrétně se jedná o Řecko, Nizozemsko, Dánsko a Belgii).

Graf č. 1: Národní strategie mládeže v zemích OECD, 2018



Zdroj: OECD 2018

Nadnárodní programy jako je Erasmus+ formulují vlastní doporučení, jak je možné aktivní participaci mladých lidí ve společnosti podporovat. Specifika českého a evropského přístupu jsou předmětem této podkapitoly.

Kromě politiky mládeže má tato bakalářská práce přesah i do další oblasti sociální politiky, a sice politiky vzdělávací. Program Erasmus+ je program vzdělávací, a kromě vzdělávací mobility jednotlivců (Klíčová akce 1), na kterou se zaměřuje tato bakalářská práce, například financuje partnerství vzdělávacích institucí a podporuje reformy vzdělávací politiky v členských státech (European Commission 2020). Program se neomezuje pouze na rozvoj v oblasti formálního vzdělávání, ale věnuje se také neformálnímu přístupu (*non-formal and informal learning*).

2.2.1 Práce s mládeží v ČR

Stěžejním, aktuálně platným, dokumentem upravujícím strategii pro mládež v České

republiky je Konceptce podpory mládeže 2014-2020 (dále jen Konceptce 2020), jejímž cílem je reflektovat „*potřeby mládeže zejména v oblasti vzdělávání a mobility, zaměstnanosti a podnikání mladých lidí, kultury a tvořivosti, jejich participace, zdraví a zdravého životního stylu, mládeže s omezenými příležitostmi a dobrovolnictví*” (MŠMT 2014: 2). V rámci dokumentu jsou dále vytyčeny následující, tzv. horizontální, priority (MŠMT 2014):

1. rovné příležitosti;
2. meziresortní a mezisektorový přístup;
3. podpora neformálního vzdělávání (včetně zájmového vzdělávání) a kvalitní práce s mládeží;
4. zapojení mladých lidí do procesu spolurozhodování a spoluúčasti;
5. mezigenerační solidarita.

Práce s mládeží je v rámci státní politiky mládeže jednou z prioritních oblastí podpory. Cílem Konceptce 2020 v oblasti práce s mládeží je především vytvoření podmínek pro její systémovou podporu napříč všemi typy aktivit a činností, které se za práci s mládeží označují. Termín se používá pro výchovu mládeže mimo formální vzdělávací instituce (školy a školská zařízení) a rodinu, která vede ke zdokonalení schopností a dovedností, nabytí nových zkušeností a poznatků a rozvíjí pozitivní společenské postoje. Práce s mládeží označuje též činnosti zaměřené na účelné využívání volného času mládeže (MŠMT 2002: 4). V České republice se práci s mládeží věnují různá sdružení, spolky a iniciativy, centra mládeže a další formy veřejných i nestátních neziskových organizací. MŠMT pravidelně zveřejňuje seznam uznaných nestátních neziskových organizací pro práci s mládeží, který k roku 2020 čítá 18 organizací, mezi něž patří například Mladí ochránci přírody, Česká tábornická unie, Hnutí Brontosaurus, či Junák – český skaut, z. s. Získání akreditace není pro organizace podmínkou pro výkon činnosti, plní spíše funkci ocenění a garance kvality (MŠMT 2021a).

Snahy o legislativní úpravu práce s mládeží probíhaly v Česku již od roku 1986 (Prokeš 2004), samostatný zákon však nebyl nikdy přijat. Poslední návrh zákona, z roku 2002, neprošel Legislativní radou vlády. Hlavními důvody pro příznivce legislativního zakotvení práce s mládeží je uznání práva organizací spolupracovat s obcí a kraji na tvorbě a realizaci politiky mládeže a povinnost tyto subjekty finančně podporovat. Odpůrci návrhu zákona naopak kritizují nastavení některých kritérií, např. minimálního počtu hodin školení pracovníků s mládeží, stanovení věkové hranice vedoucích na letních táborech,

nebo dohled České školní inspekce. Od roku 2007 není záměr přípravy zákona o mládeži aktuální a práce s mládeží v České republice je do značné míry neregulovaná. Koncepce 2020 ideologicky vychází z evropských dokumentů, především z *EU Youth Strategy* (Obnovený rámec evropské spolupráce v oblasti mládeže) z roku 2007 a Bílé knihy o mládeži, z příslušných Usnesení Rady EU a dalších koncepčních materiálů (MŠMT 2014), nezavádí však žádný systém, který by byl celospolečensky uznávaný, a uznával kompetence důležité pro práci s mládeží.

2.2.2 Evropské pojetí práce s mládeží

Jak říká Howard Williamson (1995): „*Pokud existuje něco těžkého, je to identifikovat určující rysy práce s mládeží.*” Přístup k práci s mládeží se v různých evropských zemích lišil a dle publikace některých autorů „krize identity“ celého oboru práce s mládeží mimo jiné souvisí s absencí sdíleného historického vývoje (Commission européenne et al. 2009: 5-6). Není to však pouze absence společných základů, jež činí práci s mládeží těžko uchopitelnou, pro odborníky, veřejnost, vládní představitele i pro samotné pracovníky s mládeží. Bernard Davies (2005) označil práci s mládeží za sociální konstrukt, jenž musí být chápán v kontextu širších politických, ekonomických a sociálních podmínek, v nichž vznikal. Potřeby mladých lidí mají i svá kulturní specifika a priority a témata, která jsou pro danou společnost relevantní a odpovídají veřejnému zájmu. Samotný rozvoj práce s mládeží lze považovat za veřejný zájem, neboť vedení mládeže k aktivní participaci na rozhodovacích procesech, k sociální soudržnosti a celkovému zodpovědnému přístupu ke své roli ve společnosti má přispět k všeobecnému blahobytu.

Dle publikace vydané Radou Evropy „Historie práce s mládeží v Evropě a její relevance pro dnešní politiku mládeže“ (2009: 11) může být svoboda a volnost, kterou pracovníci s mládeží ve své činnosti mají, považována za žádoucí prvek. Hlavním argumentem proti formalizaci a instrumentalizaci v práci s mládeží je, že může být zneužita vládními ideologiemi. Takovým, extrémním, příkladem z historie je Hitlerjugend vedená k myšlence národnímu socialismu, nebo Socialistický svaz mládeže, jenž měl v 70. letech 20. století v Československu posilovat pozici KSČ a potlačovat svobodu projevu (Dočkal 1982). Na druhou stranu je neregulovanost práce s mládeží také terčem kritiky. Jak široké pojetí práce s mládeží je, lze odvodit z aktuálně platné Příručky k programu Erasmus+, podle níž jsou za pracovníky s mládeží považováni „*odborníci nebo dobrovolníci, kteří se podílejí na neformálním učení a podporují mladé lidi v jejich*

osobním sociálně pedagogickém a profesním rozvoji“ (European Commission 2020).

Klíčovým dokumentem, jenž se věnuje politice mládeže na úrovni EU, je výše zmíněná Bílá kniha o mládeži uveřejněná Evropskou komisí v listopadu roku 2001. Podle ní má být kladen důraz na angažovanost mládeže v občanské společnosti a dále stanovuje podobu spolupráce při tvorbě politik: otevřenou metodu koordinace (Commission européenne et al. 2009: 14). Vývoj evropských programů zaměřených na mezinárodní práci s mládeží se vyznačuje třemi milníky:

- 1999 – Youth For Europe
- 2007 – Youth in Action Programme
- 2014 – Erasmus+ Youth in Action

Všechny zmíněné programy se na rozdíl od hlavního evropského programu v oblasti vzdělání Erasmus, jenž funguje již od roku 1987 (European Commission 2017), soustředí na rozvoj mezikulturního dialogu a kompetencí prostřednictvím neformálního vzdělávání a zkušenostního učení. Jejich cílovou skupinou nejsou vysokoškolští studenti a žáci, ale mládež obecně. V případě programu *Youth in Action* je pak kladen zvláštní důraz na inkluzi mládeže s omezenými příležitostmi (European Commission 2007). Participace v programu Erasmus není podmíněna členstvím v EU, a tak je do něj Česká republika zapojena již od roku 1998. Program od té doby prošel značnými úpravami. Plánován je v šestiletých obdobích; jeho nejnovější verze je platná pro roky 2021–2027.

2.2.3 Mezinárodní práce s mládeží v ČR

Podpora zvyšování přeshraniční mobility mládeže je jedním ze třinácti strategických cílů politiky mládeže vytyčených v Koncepci 2020, který se dále skládá z dílčích cílů (MŠMT 2014):

1. rozvoj kompetencí mládeže potřebných pro mobilitu;
2. podpora kvality, dostupnosti a udržitelnosti poskytovaných informací o možnostech mobility pro mládež;
3. podpora při odstraňování překážek při uznávání a využívání znalostí a dovedností získaných skrze studium, práci, dobrovolnou službu a neformální vzdělávání v zahraničí.

Společně s tím, jak se v jednotlivých zemích liší pojetí práce s mládeží, může se různit specifikace povolání pracovníka s mládeží. V České republice jsou dle Národní soustavy povolání, což je databáze povolání spravovaná Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR,

pracovníci s mládeží, kterým se věnuje tato bakalářská práce, celým názvem označováni jako „Odborní pracovníci v oblasti mezinárodní spolupráce s dětmi a mládeží“. Náplní jejich práce je zajišťování komunikace se zahraničními organizacemi a organizace účasti v mezinárodních projektech (NSP 2017). K výkonu činnosti není potřeba žádné minimální vzdělání či kvalifikace. Více než polovina (asi 58 %) organizátorů projektů mobility mládeže navíc pracuje v roli dobrovolníků (Bárta 2016: 26), popř. na bázi jednorázové spolupráce, a tak je celkový počet lidí, kteří jsou v přípravě mládežnických projektů angažováni, neznámý.

Česká republika je zapojena do 21 mezinárodních sítí a programů pro vzdělávání, zaměřujících se na různé regiony a cílovou skupinu². V oblasti mládeže a pracovníků s mládeží se však jedná pouze o programy EU: Evropský sbor solidarity a Erasmus+. Hlavním aktérem v oblasti mezinárodní práce s mládeží je v České republice Dům zahraniční spolupráce (dále jen DZS), jenž je českou národní agenturou pro mezinárodní vzdělávání.

Bakalářská práce čerpá především z publikace „Projekty pro mládež výzkumnou optikou“, která je vydávána DZS jednou za několik let. Tato studie je jedinečná v tom, že cílovou skupinou není mládež účastníci se mezinárodních projektů, ale pracovníci s mládeží, facilitátoři a další osoby zodpovědné za organizaci projektů. Jedná se o longitudinální kvantitativní výzkum; metodika použitá v této bakalářské práci je zcela jiné povahy a měla by vést k lepšímu porozumění zkoumanému problému.

Kromě oficiálních studií vzniká v České republice na téma mezinárodní mobility mládeže množství akademických prací. Ty se věnují převážně jejich přínosu pro účastníky a konkrétním dopadům participace v mezinárodních projektech, ne však optikou pracovníků s mládeží (Hoffmanová 2016; Černý 2015).

2.2.4 Přínos mezinárodní spolupráce v oblasti mládeže

Přínosy mezinárodní spolupráce v oblasti mládeže jsou předmětem průběžného monitorování. Pro tento účel byla vytvořena výzkumná síť RAY, celým názvem *Research-based Analysis and Monitoring of European Youth Programmes*³. Mobilita mládeže pozitivně ovlivňuje různé oblasti života mladých lidí. Dle studie RAY-LTE vedou projekty mobility ke změnám v následujících oblastech (Bárta et al. 2019: 8):

² Přehled všech programů je dostupný na webové stránce DZS: <https://www.dzs.cz/programy-site>

³ Dostupné z: <https://www.researchyouth.net/projects/mon/>

1. Hodnoty a názory, např. vztah k demokracii, zájem o sociální a politické otázky, zájem o ochranu životního prostředí.
2. Znalosti, např. project management, fungování neziskového sektoru, reflexe, problematika politiky mládeže.
3. Dovednosti, např. komunikace a vyjednávání, týmová práce, ovládnutí cizího jazyka.

Stejně dělení je používáno například při definování cílů v zážitkové pedagogice, tak aby docházelo k rozvoji všech tří uvedených složek (Pelánek 2013).

V současnosti nejpoužívanějším nástrojem uznávání kompetencí v oblasti neformálního vzdělávání získaných účastí v projektech mobility financovaných programem Erasmus+ je Youthpass (Taru a Kloosterman 2013: 6), jenž rozlišuje 8 klíčových kompetencí:

1. komunikace v cizím jazyce,
2. sociální a občanské kompetence,
3. smysl pro iniciativu a podnikání,
4. kulturní povědomí a vyjádření,
5. komunikace v mateřském jazyce,
6. matematika a věda,
7. umění učit se,
8. digitální kompetence.

Seznam byl srovnán dle významnosti rozvoje jednotlivých kompetencí, jak jej uvádí studie Projekty pro mládež výzkumnou optikou (Bárta 2016: 69). Výsledky byly získané metodou nepřímého dotazování účastníků výměn mládeže.

Mládež není homogenní skupinou a cílová skupina projektů mezinárodní mobility je často blíže specifikována. Projekty mohou být určeny např. primárně pro nezkušené účastníky s cílem zprostředkovat jim první mezinárodní zkušenost, dalším příkladem je mobilita zaměřující se na mládež žijící na venkově. Projekty mobility jsou organizovány na různá témata, a je náročné podat kompletní výčet oblastí, kterým se věnují. I z toho důvodu byla v rámci této bakalářské práce zvolena taková metodologie, která ponechává pracovníkům s mládeží prostor pro vlastní určení témat.

Jak již bylo uvedeno, naléhavost témat se liší regionálně i v čase, tak, jak se různí obsah toho, co je ve společnosti považováno za veřejný zájem. Na nejvyšších příčkách, co

se týče získání nových znalostí o různých tématech, je v České republice nejvýznamnější „Evropa“, „umění a kultura“ a „inkluzí“ (Bárta 2016: 73). Relevance témat pro českou mládež optikou organizátorů projektů mobility je součástí vlastního výzkumu v rámci této bakalářské práce.

3 Data a metody

Hlavním přístupem v této bakalářské práci je pragmatismus. Pragmatismus je původně americký filozofický směr, který se orientuje na praktický život. William James, který patří mezi jeho nejvýznamnější představitele, jej nazýval „radikálním empirismem“, jenž se vyznačuje indeterministickým a pluralistickým chápáním světa, který člověka aktivizuje a osvobozuje (Major 2017). Pragmatismus v sociálně-vědním výzkumu a konkrétně v této bakalářské práci se objevuje v použití všech vhodných, dostupných zdrojů informací a kombinování metod a přístupů.

Výzkumné cíle a otázky jsou v této práci formulovány způsobem, na které nabízí odpověď kvalitativní způsob zpracování dat. Kvalitativní výzkum narozdíl od kvantitativního přístupu nevyužívá statistických metod analýzy dat a zaměřuje se na to, jaké významy připisují skupiny a jednotlivci různým fenoménům a sociálním problémům (Sebera 2012). O výhodách použití kvalitativního výzkumu pojednává Jan Hendl (2016: 48). Tento přístup byl zvolen z několika důvodů:

- umožňuje hlubší porozumění problému a realitě respondentů,
- relativní neprobádanost tématu,
- pružnost plánu práce, možnost upravit zaměření zvoleného tématu,
- doplnění dosavadního poznání, které je vesměs kvantitativního charakteru.

Program Erasmus+ se vyznačuje vysokou mírou monitoringu a transparentnosti. Oficiálně zveřejňovaná data, která jsou vesměs kvantitativního charakteru, však neumožňují takový vhled do problematiky, jaký může nabídnout kvalitativní přístup. Dostupné informace představují užitečnou kostru, jenž napomáhá představě o rozšíření zkoumaného fenoménu a jeho hlavních charakteristikách, jako je například definice cílové skupiny, v tomto případě neziskových organizací zaměřených na mezinárodní mobilitu mládeže. Té se věnuje první výzkumná otázka, jenž je na rozdíl od ostatních formulována teoreticky, a k jejímu zodpovězení jsou využity kompletní data o neziskových organizacích, které jsou příjemci grantu Erasmus+ v oblasti mládeže, shromažďovaná DZS. Další výzkumné otázky se snaží hlouběji porozumět hledisku neziskových organizací a pracovníků s mládeží, k čemuž je využita metoda případové studie. Podrobněji je metodologický přístup představen u jednotlivých výzkumných otázek.

Výzkumná otázka 1

Jaké typy organizací jsou v České republice zapojeny do programu Erasmus+

Mládež?

K analýze jsou využita sekundární data – úplný seznam subjektů, které obdržely v roce 2019 grant na organizaci výměny mládeže nebo mobility pracovníků s mládeží (KA105) v rámci programu Erasmus+, dostupný na webových stránkách DZS. Stejně jako u studie Projekty pro mládež výzkumnou optikou (Bárta 2016), což je jediný dosud v České republice provedený výzkum, jejímž předmětem byly organizace a pracovníci s mládeží angažující se v projektech mezinárodní mobility, jsou v analýze kromě neziskových organizací zahrnuty i neformální skupiny mládeže, popř. orgány krajské a místní samosprávy. To je zohledněno ve formulaci výzkumné otázky, tak aby neodkazovala pouze k organizacím neziskovým.

Jak již bylo naznačeno v kapitole věnující se teoretickým a věcným východiskům, existují četné typologie neziskových organizací. Pro účely této bakalářské práce bylo vybráno 6 způsobů rozdělení, které jsou uvedeny v tabulce níže. Tučným písmem jsou vyznačeny kategorie, do kterých se řadí organizace zapojené do projektů mobility mládeže a pracovníků s mládeží Erasmus+.

Tabulka č. 1: Typologie neziskových organizací

Typologie	Druhy neziskových organizací
Dle formy (Svět neziskovek 2015)	Spolek a pobočný spolek Církevní organizace Nadace a nadační fond Obecně prospěšná společnost Ústav Školská právnická osoba
Dle zakladatele (Rektořík 2007)	Veřejnoprávní Soukromoprávní
Dle principu financování (Rektořík 2007: 41)	Zcela z veřejných rozpočtů Zčásti z veřejných rozpočtů Z různých zdrojů (granty, dotace, sponzoring atd.) Z výsledků realizace svého poslání
Dle oboru (Salomon a Anheier 1996)	Kultura a umění Vzdělání a výzkum Zdraví Sociální služby Ekologie Rozvoj obce a bydlení

	Ochrana práv a obhajoby zájmů, politika Organizování dobročinnosti Náboženství Mezinárodní aktivity Profesní a pracovní vztahy Jiné
Druh sledovaného zájmu (globální charakter poslání) (Frič a Goulli 2001: 12)	Veřejný Vzájemný
Zaměření činnosti (Salomon a Sokolowski 2004)	Servisní Expresivní Advokační Budování komunity

Zdroj: Valentová Jana 2018: 31, úprava vlastní

Typologie byly zvoleny tak, aby jejich kombinace poskytla co nejpřesnější popis fungování těchto organizací. Představená operacionalizace je dále rozvíjena v kapitole o vlastním výzkumu, přičemž pozornost je věnována neziskovým organizacím, které byly předmětem případové studie.

Výzkumná otázka 2

Jaké je poslání neziskových organizací zaměřených na mezinárodní práci s mládeží? V čem vidí pracovníci s mládeží největší přínos programů mobility osob pro českou společnost?

Poslání neziskových organizací zapojených do projektů mobility mládeže prostřednictvím programu Erasmus+ je zkoumáno pomocí případové studie (*case study*). Výhodou této metody je to, že umožňuje detailní zkoumání každého jednotlivého případu, a tedy porozumění motivům a významům, které respondenti zkoumané realitě připisují (Feagin et al. 1991: 11; Becker 1970: 65). Zároveň umožňuje kombinovat více různých metod, v tomto případě rozhovory, analýzu oficiálních dokumentů, ale je možné zahrnout i další materiál, který se podaří při sběru dat získat. Rozhovory jsou analyzovány metodou otevřeného kódování, zároveň však slouží jako zdroj informací o reálném fungování neziskových organizací.

Předmětem zkoumání jsou tři neziskové organizace zaměřené na mezinárodní spolupráci v oblasti mládeže, které jsou v České republice v tomto oboru aktivní. Osloveny byly neziskové organizace, u nichž je organizace a zprostředkování projektů mobility mládeže Erasmus+ jejich hlavní činností. Kompletní přehled všech neziskových subjektů v České republice, které jsou zcela či alespoň částečně zapojeny do programu Erasmus+

není k dispozici; pro získání takových dat by bylo nutné si vyžádat seznamy schválených projektů od národních agentur všech zemí Evropské unie.

Pro zachování anonymity byly pro rozlišení neziskových organizací zvoleny následující přezdívky: Evropa, Integrita a Barvitost. Přestože zveřejnění celých názvů neziskových organizací by v některých případech nebylo problémem (např. z důvodu zvýšení povědomí veřejnosti o aktivitách organizace), odkrytí jejich identity by mohlo umožnit určení zbylých neziskových organizací a respondentů zapojených do výzkumu. Proto byla zvolena anonymizace bez výjimek. Kromě názvů organizací a jejich členů se v citacích uvedených v bakalářské práci neuvádí ani přesné názvy projektů a města, kde organizace působí.

U vybraných neziskových organizací jsou analyzovány dostupné dokumenty, vztahující se k činnosti a poslání organizace. Poslání organizací je následně při analýze vztaženo k výpovědím členů zkoumaných organizací. Hlavní metodou v této bakalářské práci je případová studie. Její výhodou je to, že umožňuje detailní zkoumání každého jednotlivého případu, a tedy porozumění motivům a významům, které respondenti zkoumané realitě připisují (Feagin et al. 1991: 11; Becker 1970: 65). Zároveň umožňuje kombinovat více různých metod, v tomto případě rozhovory, analýzu oficiálních dokumentů, ale je možné zahrnout i další materiál, který se podaří při sběru dat získat. Rozhovory jsou analyzovány metodou otevřeného kódování, zároveň však slouží jako zdroj informací o reálném fungování neziskových organizací.

Součástí každého případu jsou dva polostrukturované rozhovory se zástupci organizací, které by měly přispět k porozumění tomu, jak pracovníci s mládeží rozumí poslání organizace, ve které jsou aktivní. Simultánně s vlastním sběrem dat byla prováděna jejich analýza. Polostrukturovaný rozhovor byl zvolen, protože poskytuje respondentovi svobodu se ve výpovědi věnovat opravdu tomu, co považuje za důležité a na rozdíl od strukturovaného rozhovoru může případně otevřít i téma, které bylo při přípravě rozhovoru výzkumníkem opominuto. Na rozdíl od nestrukturovaného rozhovoru má však v případě přílišného odchýlení se od původního záměru výzkumník možnost zasáhnout tak, aby došlo k zodpovězení kladených otázek (Hendl 2016: 176). Alternativou by bylo provedení *focus group*, tato varianta byla však zamítnuta s obavou, že výpovědi jednotlivých členů by mohly být negativně ovlivněny přítomností nadřízeného/statutárního zástupce organizace.

Rozhovory byly prováděny formou videohovoru. Distanční forma výzkumu byla zvolena s ohledem na aktuální epidemiologickou situaci. Vzhledem k tomu, že u

neziskových organizací zaměřených na zprostředkování a organizaci mezinárodních projektů mobility mládeže není samozřejmostí, že by měly k dispozici vlastní prostory, osobní návštěva v organizaci není pro provedení výzkumu považována za nutnou, přesto že osobní kontakt respondenta s výzkumníkem je považován za výhodnější z hlediska navázání vztahu s respondentem. Distanční forma sběru dat byla dalším důvodem, proč se přistoupilo k individuálnímu dotazování, místo metody *focus group*. Skupinové diskuse s pracovníky s mládeží zapojených do programu Erasmus+ jsou však vhodnou metodologií pro další výzkum. Porozumění danému fenoménu může být takto prohloubeno a přispět nejen k lepšímu porozumění významu mezinárodní práce s mládeží v České republice ve vztahu k výzkumníkovi, ale i v rámci skupiny – zapojené neziskové organizace.

Nahrávky a kompletní přepisy rozhovorů jsou k dispozici na vyžádání, stejně jako záznam procesu kódování. Součástí příloh této práce je z důvodu velkého množství dat pouze anonymizovaná část přepisu rozhovoru.

Po sérii otázek týkajících se činnosti organizace a respondenta v ní se přistoupí k otázkám, které se více zaměřují na individuální významy, jež přikládají pracovníci s mládeží projektům mobility. Příklady takových otázek jsou uvedeny níže:

1. Proč je důležité, aby se česká mládež účastnila mezinárodních projektů mobility?
2. V čem česká mládež ve srovnání s mládeží z jiných zemí zaostává?
3. V jakých oblastech je přínos těchto projektů nejvýznamnější?

Díčí otázky jsou formulované na základě předpokladu, že projekty pro mobilitu mládeže a pracovníků s mládeží Erasmus+ ovlivňují profesní a osobní dráhy účastníků, jejich identitu a evropské cítění (CHE Consult et al. 2016). Sebraná data jsou v první řadě kódovány induktivně, přičemž kategorie z něj vzešlé jsou následně uvedeny do souvislosti s již existujícími kategoriemi z jiných výzkumů. Především je odkazováno ke studii Projekty pro mládež výzkumnou optikou (2016). Kódy jsou následně seskupovány do kategorií a témat, přičemž nejdříve jsou analyzovány výstupy z rozhovorů pro každý případ zvlášť a až v úplném závěru jsou vytyčeny hlavní podobnosti a odlišnosti mezi jednotlivými případy, pokud takové z analýzy vyplynou.

Výzkumná otázka 3

K jakým změnám docházelo ve formulaci poslání vybraných organizací? Co změny zapříčinilo?

Zdrojem odpovědi na výzkumnou otázku týkající se proměny formulace poslání

organizace jsou stejně jako v předchozím případě rozhovory s pracovníky s mládeží. Vzhledem ke zvolené metodě dotazování, již je polostrukturovaný rozhovor, se může formulace dílčích otázek v jednotlivých případech měnit (Řiháček et al. 2013: 109). Níže jsou uvedeny příklady pokládaných otázek:

1. V čem se lišila respondentova představa o fungování organizace zaměřené na podporu mobility mládeže od reality?
2. Daří se naplňovat původní poslání organizace, nebo bylo nutné jej přeformulovat?
3. Jak se změnilo?

Určení jednotlivých kategorií a kódů se u této výzkumné otázky inspirované studií *White Paper on Youth Work* (2018). Ta se zabývá výzvami a překážkami, se kterými se pracovníci s mládeží potýkají, a naplnění poslání organizace se tak může ocitnout v ohrožení. Pozornost je věnována nejen tématům, jež vyplynou z analýzy dat, ale i těm, které chybí. Následně byli respondenti požádáni prostřednictvím elektronické komunikace o vyjádření se k výzvám, jež byly formulovány v rámci výše zmíněné studie, a posouzení jejich relevance pro neziskovou organizaci, ve které jsou aktivní.

Předpokladem je, že tato výzkumná otázka bude z hlediska citlivosti získaných informací nejproblematictější. Za účelem zachování etiky a zvýšení validity výzkumu byly vyvozené závěry před finalizací ještě jednou předloženy respondentům, kteří se k nim mohli vyjádřit. Tím se docílí větší přesnosti zachycení zkoumaného fenoménu a zároveň se předejde případné nesprávné interpretaci získaných dat. Kromě stylistických úprav některých citací, které byly provedeny na žádost respondentů, a důkladnější anonymizace nebyla potřeba do původního textu vyplývajícího z vlastní analýzy zasahovat.

3.1 Omezení zvolených metod a dat

Zvolený výzkumný design s sebou nese řadu omezení, ta by však neměla převažovat nad jeho výhodami. Snaha o využití všech dostupných zdrojů informací, jež vychází z pragmatismu, s sebou nese riziko, že množství získaných dat o jednotlivých případech bude různé. Výhodou, která vyvažuje toto omezení, je možnost do analýzy zahrnout i data, která by jinak bylo nutné vyloučit. Jelikož téma neziskových organizací zaměřených na mezinárodní spolupráci mládeže je minimálně v České republice dosud neprobádané, pragmatismus a metoda případové studie umožňuje ponechat co největší prostor, kdyby se objevil zajímavý fenomén, kterému původně nebyla věnována pozornost. Rozdíly mezi daty o jednotlivých organizacích snižují validitu případného srovnávání případů, proto není

porovnání výzkumným cílem bakalářské práce.

Kromě rozdílů mezi jednotlivými organizacemi existují i rozdíly mezi respondenty v rámci jedné neziskové organizace, neboť ti zauímají různé role a některé otázky tak pro ně nemusí být relevantní, případně o některých oblastech chodu organizace nemusí mít dostatek informací. Řešením je využití polostrukturovaného rozhovoru, které umožňuje individuální přizpůsobení tématu. Hlavní předmět výzkumu, poslání neziskových organizací zaměřujících se na mezinárodní spolupráci s mládeží, se týká všech členů organizace bez rozdílu, proto nebylo další zúžení výzkumného vzorku, např. na statutární orgán, považováno za nutné.

Dalším omezením zvolených metod a dat je distanční forma dotazování, jež komplikuje budování atmosféry vzájemné důvěry. Aby bylo dosaženo minimalizace negativního efektu této formy kontaktu s respondentem, je dotazování prováděno formou videohovoru. Neverbální reakce respondenta na kladené otázky umožňují tazateli adekvátně upravit styl vedení rozhovoru a přizpůsobit jej, což by například v případě telefonního hovoru nebylo možné. Naopak výhodou distančního dotazování je jeho časová nenáročnost a pohodlí, neboť tak odpadá nutnost dojíždění. Vzhledem k tomu, že členové jedné organizace často nejsou obyvateli stejného města, neboť to činnost tohoto typu neziskové organizace nevyžaduje, pořízení rozhovorů s respondenty by znamenalo cestování po celé České republice.

4 Vlastní výzkum

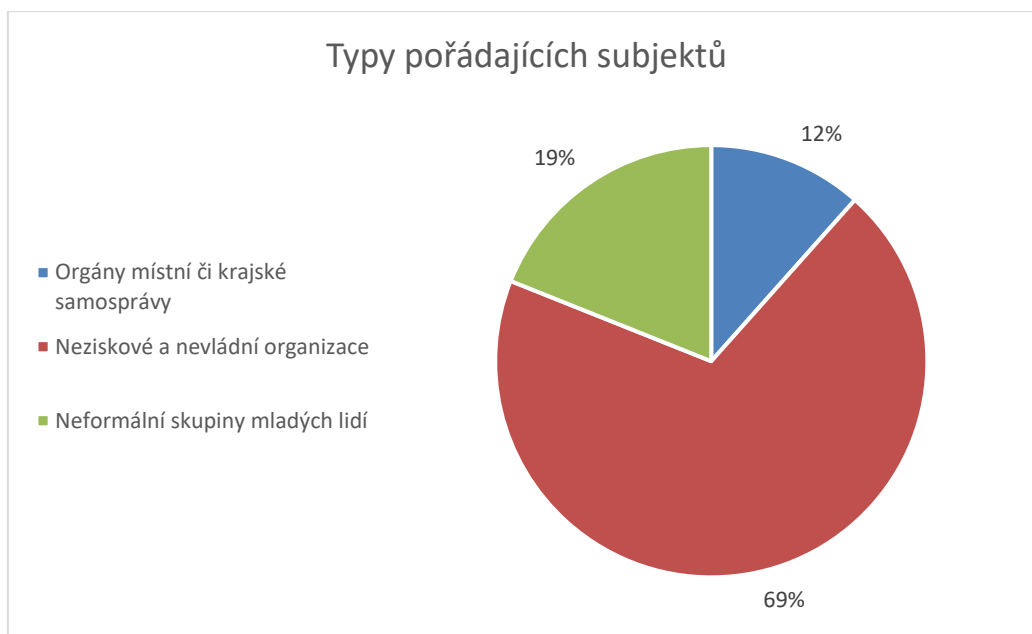
První část této kapitoly se věnuje rozdělení českých organizací zaměřených na mezinárodní spolupráci v oblasti mládeže, jež byly předmětem případových studií v této bakalářské práci, dle různých typologií neziskových organizací. Doplněny jsou informace o dalších formách, které organizace zapojené do programu Erasmus+ Mládež nabývají, přičemž zdrojem těchto informací jsou data shromažďovaná DZS o organizacích, jimž byl přidělen grant na projekt mobility v roce 2019. Těchto organizací bylo celkově 60, z nichž 21 obdrželo grant v průběhu roku víckrát. Schváleno bylo celkem 105 výměn mládeže a mobilit pracovníků s mládeží (DZS 2020).

Celá kapitola je organizována podle zvolených výzkumných otázek a jednotlivých neziskových organizací. U nich je kladen důraz na vztah analýzy dokumentů a interpretace rozhovorů pořízených se zástupci těchto organizací.

4.1 Základní charakteristiky vybraných neziskových organizací

Všechny tři organizace, NNO Evropa, NNO Integrita i NNO Barvitost jsou registrované jako zapsaný spolek (z.s.). Spolky v roce 2014 nahradily občanská sdružení podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, a vztahuje se k nim aktuálně zákon č. 89/2012 Sb., § 214-302, občanského zákoníku (Šťovíček a Hanák 2014). Neziskové organizace ve formě zapsaných spolků jsou nejčastějším typem subjektu i dle dat DZS o organizacích žádajících o granty. Z celkového počtu 60 organizací je téměř 75 % (44) z nich registrováno jako spolek. Následují školské příspěvkové organizace (5) a obecně prospěšné společnosti (4). Obecně prospěšné společnosti stejně jako občanská sdružení nemohou vzniknout po 1.1.2014 z důvodu změny v občanském zákoníku, nicméně na rozdíl od občanských sdružení mohou dál existovat. Ve dvou případech byla příjemcem grantu neformální skupina mládeže. Neformální skupiny mládeže jsou neinstitucionalizovaná uskupení, která často vystupují v rámci projektů mobility mládeže a pracovníků s mládeží jako vysílající organizace. Ve skutečnosti je tedy jejich počet vyšší, než ukazují data shromážděná DZS, což naznačuje i studie „Projekty pro mládež výzkumnou optikou“, do níž bylo zapojeno 95 pracovníků s mládeží a kde podíl těchto subjektů činil 18,9 %. Rozložení jednotlivých typů organizací znázorňuje graf.

Graf č. 2: Typy subjektů zapojených do programu Erasmus+ Mládež v akci, 2016



Zdroj: *Projekty pro mládež výzkumnou optikou – Přílohy; úprava vlastní; N=95*

Neziskové organizace Evropa, Integrita i Barvitost byly založeny soukromými fyzickými osobami a nejsou financované z veřejných rozpočtů. Prostředky na činnost spolky získávají převážně z darů, grantů a dotací. Jiná je situace školských zařízení, které se do programu Erasmus+ Mládež zapojují a jejich zřizovatelem mohou být obce a kraje. Jako veřejnoprávní neziskové organizace můžeme označit 5 z celkového počtu 60 organizací.

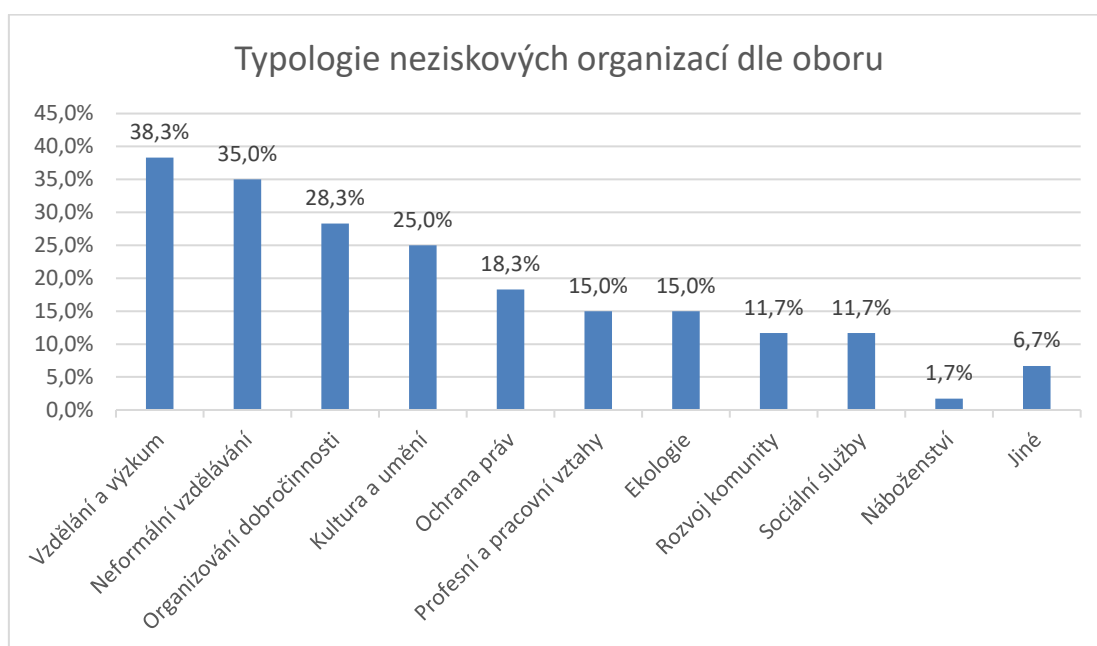
Dle oboru spadají všechny organizace zapojené do programu Erasmus+ do kategorie „Mezinárodní aktivity“ a podskupiny kulturních výměnných programů (*exchange/friendship/cultural programs*), do které obecně patří programy a služby povzbuzující vzájemný respekt a pospolitost mezi různými národy (Salomon a Anheier 1996: 20). Většina organizací by se však dala přiřadit k více kategoriím zároveň. Studie *Projekty pro mládež výzkumnou optikou* (Bárta 2016: 53) rozlišuje 10 různých zaměření organizací, které se mohou překrývat:

- organizovaná práce s mládeží;
- neformální vzdělávání;
- kulturní aktivity;
- jiné druhy vzdělávání;
- výměny mládeže;
- poradenství a informace;

- sociální práce/personální služby;
- služby pro mladé.

Stejná metodologie, tedy možnost zařazení do více kategorií⁴ byla použita i ve vlastní analýze, která používá typologii neziskových organizací dle oboru, která vychází z Mezinárodní klasifikace neziskových organizací (*International Classification of Non-Profit Organizations – ICNPO*). K té byla přidána možnost „Neformální vzdělávání“, jelikož se jedná o klíčový koncept programu Erasmus+ Mládež a časté hlavní zaměření organizací. Zařazení těchto organizací do kategorie „Vzdělání a výzkum“, by bylo neúplné a neumožňovalo by oddělit organizace, jejichž činnost vychází výhradně z principů neformálního vzdělávání od školských zařízení a organizací, které se soustředí na výcvik a školení. Následující graf znázorňuje zaměření českých organizací, které získaly v roce 2019 grant na organizaci projektů mobility mládeže a pracovníků s mládeží. Organizace byly přiřazeny k jednotlivým kategoriím na základě veřejně dostupných informací o činnosti těchto organizací. Kategorie „Jiné“ zahrnuje organizace a neformální skupiny mládeže, u kterých žádné takové informace k dispozici nejsou. Vynechán je zcela obor zdraví, jenž není relevantní pro tento typ neziskových organizací.

Graf č. 3: Rozdělení organizací zaměřených na mezinárodní spolupráci v oblasti mládeže dle oboru



Zdroj: DZS, úprava vlastní

⁴ Z toho důvodu neodpovídá procentuální součet v grafu č. 3 100 %.

V grafu jsou navíc zahrnuty i vybrané neziskové organizace, které jsou předmětem případových studií – NNO Evropa, NNO Integrita a NNO Barvitost. Tyto organizace spojuje důraz na neformální vzdělávání, NNO Integrita a NNO Barvitost se věnují organizování dobročinnosti, přičemž NNO Integrita byla navíc přiřazena ke kategorii „Kultura a umění“. Do této skupiny patří jednak kromě společností zaměřených na kulturu i sportovní spolky a tělovýchovné organizace (Frič a Goulli 2001: 15; Valentová 2018: 33). NNO Evropa se zaměřuje na ochranu práv a obhajoby zájmů s důrazem na toleranci, solidaritu a aktivní občanství na evropské úrovni.

Organizace, které jsou předmětem případových studií, jsou nečlenské a sledují veřejný zájem, nicméně do programu Erasmus+ Mládež se mohou zapojovat i organizace specializující se pouze na úzkou skupinu lidí, např. vlastních pracovníků s mládeží, kteří díky projektu mobility získají kýžené kompetence. Informace o tom, jak probíhal výběr respondentů na konkrétní schválené projekty mobility v roce 2019 nejsou k dispozici, proto tato typologie není aplikována na celkový počet subjektů.

U neziskových organizací zaměřených na mezinárodní spolupráci v oblasti mládeže je časté prolínání servisní a advokační funkce⁵. Příkladem takové organizace, u které se cíl shoduje s prostředky jeho dosahování je NNO Evropa: *„Naše hlavní cíle a činnosti jsou informování a zvyšování povědomí o Evropské unii a jejich vzdělávacích programech; podpora seberealizace a osobního rozvoje mladých lidí prostřednictvím vzdělávacích programů Evropské unie a rozvoj neformálního vzdělávání, mezikulturního dialogu, mezinárodní spolupráce a aktivní občanské společnosti.“* „Veřejný problém“, jakožto prvek servisní organizace, by v tomto případě byl nedostatečná úroveň informovanosti a zapojení mládeže do společnosti. Stejným případem je i NNO Integrita, kde se však advokační funkce spíše, než na mezinárodní aspekt činnosti organizace soustředí na snahu posílit kladný vztah mladých lidí ke vzdělávání a seberozvoji a vést je k aktivní participaci ve společnosti. U NNO Barvitost převažuje servisní funkce nad funkcí advokační – hlavní činnost organizace spočívá ve vytváření individuálních užitek (poskytování individuálních nehmotných statků) (Pospíšil et al. 2009: 5). Důraz je kladen na *„podporu duchem mladých lidí v objevování a naplňování jejich osobních cílů a snů“*.

Ani tato typologie není aplikována na celkový seznam organizací, jež obdržely grant na projekty mobility mládeže a pracovníků s mládeží v roce 2019, neboť validní

⁵ Typologie je blíže představena v kapitole Teoretická a věcná východiska (s. 6-7).

rozlišení požaduje použití hloubkových kvantitativních studií na organizační úrovni spolu s kvalitativními metodami (Pospíšil et al. 2009: 4).

4.2 Poslání vybraných neziskových organizací a fenomény potenciálně vedoucí k jejich reformulaci

Cílovou skupinu výzkumu v této bakalářské práci, neziskové organizace, určuje jejich činnost. Všechny volí k naplňování poslání organizace stejné prostředky, jimiž je organizace mezinárodních projektů mobility mládeže a pracovníků s mládeží pod hlavičkou programu Erasmus+. Jak je uvedeno dále v této kapitole, nemusí se nutně jednat o jediný způsob, který organizace při snaze o naplnění svého poslání, volí. Stejně tak se více či méně liší jejich účel, hodnoty a strategie, jak popisuje Ashridgeův model, jenž byl představen v kapitole Teoretická a věcná východiska.

Kapitola je členěna dle jednotlivých organizací a odpověď na druhou a třetí výzkumnou otázku je zodpovězena pro každý případ zvlášť v rámci lepší tematické návaznosti. Po představení poslání vybrané organizace a postojů jejích členů jsou identifikovány hlavní aspekty, které ohrožují (nebo naopak usnadňují) jeho naplňování v konkrétní neziskové organizaci. Na závěr jsou poznatky z vlastního výzkumu uvedeny do souvislostí s již existujícími zjištěními a teoriemi.

4.2.1 Organizace Evropa

Nezisková organizace Evropa je spolek, který organizuje výměny mládeže a tréninkové kurzy od roku 2007. Za dobu jeho existence bylo uspořádáno přibližně 700 projektů, zahraničních i domácích. Kromě projektů mobility, které jsou financovány přímo programem Erasmus+ pořádá Evropa workshopy, přednášky a další akce pro mladé lidi, převážně na středních a v určitých případech i na základních školách. V organizaci je 7 členů, z nichž 5 se aktivně podílí na její činnosti. Počet dobrovolníků a míra jejich zapojení se během roku mění.

Poslání organizace

Deklarované poslání organizace je uvedeno na webových stránkách a ve stanovách organizace a soustředí se na tři hlavní cíle, jež jsou uvedeny níže. Na základě provedených rozhovorů se členy NNO Evropa lze říct, že důraz, jenž je kladen na jednotlivé složky poslání je individuální záležitostí, nicméně žádný z těchto cílů nebyl ve výpovědi respondentek opomenut.

1. Informování a zvyšování povědomí o Evropské unii a jejích vzdělávacích programech

„My chceme podporovat mladé lidi v téhle mobilitě, chceme jim pomáhat v nějaké informovanosti o Evropské Unii, zároveň o informovanosti o jejich možnostech a o různých příležitostech, které se jim ve světě nabízejí. Soustředíme se hlavně na Evropu tady v tom...“ (Emilie)

2. Podpora seberealizace a osobního rozvoje mladých lidí prostřednictvím vzdělávacích programů Evropské unie

„Snažíme se mladým lidem umožnit nějaké jednodušší cesty k seberozvoji, řekněme, skrze různé kanály.“ (Emilie)

3. Rozvoj neformálního vzdělávání, mezikulturního dialogu, mezinárodní spolupráce a aktivní občanské společnosti

„Víceméně všechny ty aktivity směřují k tomu, aby si mladí lidé uvědomili důležitost aktivní účasti na veškerém dění, ať už politickém nebo celkově co se týče toho začlenění do společnosti.“ (Ester)

Obě respondentky přivedla k organizaci vlastní zkušenost, hodnotí tedy přínosy projektů mobility ze své perspektivy, a to jako tzv. **startovní fázi**, jež předchází posun v myšlení mladých lidí. Motiv „startovní fáze“, „odrazového můstku“ a „prvního krůčku“ ve výpovědích obou respondentek indikuje dopad projektů mobility na mladé lidi, jenž je individuální a opět se vztahuje k jednotlivým složkám deklarovaného poslání organizace.

2. podpora seberealizace a osobního rozvoje mladých lidí prostřednictvím vzdělávacích programů Evropské unie	3. rozvoj neformálního vzdělávání, mezikulturního dialogu, mezinárodní spolupráce a aktivní občanské společnosti
<i>„Učila jsem se strašně moc o sobě, zjišťovala jsem, co mě vlastně baví, jak jsem najednou byla sama za sebe v úplně novém prostředí a tak.“ (Emilie)</i>	<i>„Pro ty mladé lidi je to takový ten první krůček, aby začali přemýšlet, když to tak řeknu, o nějakým jejich místě v životě.“ (Ester)</i>

O startovní fázi se jedná například ve smyslu překonání vlastního strachu z účasti na projektu mobility, a tedy vystoupení z komfortní zóny, neboť charakteristickým aspektem těchto projektů je, že účastníci se ocitnou v novém prostředí a v neznámé skupině lidí. Zkušenost s přizpůsobením se novému kolektivu má smysl nejen pro mládež, ale i pro pracovníky s mládeží. Příklady toho, jak se účastníci z řad mládeže a pracovníků s mládeží vypořádávají se situací, kdy se ocitnou v novém prostředí a kolektivu, jsou uvedeny v tabulce níže.

Cílová skupina	Vypořádání se s novým prostředím/kolektivem
Pracovníci s mládeží	„Je to takový jakoby tvůj fresh start a můžeš se víc soustředit sama na sebe.“ (Ester)
Mládež	„Česká mládež má dost často jakoby strach se ozvat nebo strach vůbec vyjet nebo strach vůbec promluvit...A myslím si, že jak se člověk na ten projekt dostane, tak pak už to jde, pak už si myslím, že se nám to daří, jako tam už se prostě ta jakoby nějaká stydlivost a nějaká obava z toho se někam pustit prolamuje.“ (Emílie)

Jedním z kýžených dopadů je zvýšení sebevědomí účastníků a podpoření procesu osamostatnění mládeže, v němž hrají neziskové organizace podpůrnou roli.

„Myslím, že ten přerod vlastně, když nám je 18, což vlastně neznamena, že jsme dospělý a že vlastně ten přerod nabízí strašně moc možností a vlastně strašně moc cest a mám pocit, že vlastně my bychom mohli být taková berlička, která jim pomůže zkusit různé cesty a naučit se různé věci a vybrat si z nich ty svoje.“ (Emílie)

Metafora cesty představuje **posun**, změnu, kterou účast v projektu mobility může, avšak nemusí přinést. Tato změna může proběhnout na různých úrovních, čemuž odpovídá i poměrně široce formulované poslání organizace, jenž zahrnuje několik oblastí, které nejsou u všech účastníků rozvíjeny ve stejné míře. Každý účastník přichází s individuálními předpoklady, očekáváními a schopnostmi, které jsou pro dopad účasti na projektu určující.

„Vím o tom, že ne každý, kdo o nás zakopne, že si z toho odnese, co my chceme. Vím, že to hodně záleží i na tom, na naladění té osoby.“ (Emílie)

Jak již bylo uvedeno v kapitole Teoretická a věcná východiska, cílová skupina se víceméně liší projekt od projektu, a zástupci neziskových organizací se tedy snaží vybrat takové účastníky, u nichž je potenciál dosáhnout vytyčených cílů, co největší. V přihlášce účastníci odpovídají na otázky ohledně svých zkušeností, dobrovolnických aktivit a zájmu o téma.

„Vím, že jsem měla jeden projekt, kde to bylo opravdu hodně hodně těžký, už nevím, na jaké to bylo téma, ale tam měli všichni úplně super motivaci, super dobrovolnický aktivity a nad tím jsem jakoby hodně hodně přemýšlela a líbili se mi opravdu jako všichni... Měla jsem na to docela dost času, což bylo super, takže já jsem si prošla vlastně všechny ty údaje v té přihlášce, co člověk měl, to znamená, když tam psali, pro jakou organizaci pracuje, tak jsem si to prošla, co to je za organizaci a jak by to ten člověk opravdu v reálu

mohl využít.“ (Ester)

Přesto, že dopad se u jednotlivých účastníků liší, respondentky se shodují v hodnotách, které byly na základě provedených rozhovorů určeny jako stěžejní pro pocit naplnění, který je spojen s prací v organizaci: **vlastní iniciativa a využití potenciálu**, a ty jsou v souladu se standardy chování organizace dle Ashridgeova modelu (Hudson 2011: 104). Jedná se o hodnoty, které se organizace snaží šířit a podporovat v cílové skupině, již je mládež (13-30 let, s důrazem na věkovou skupinu 15-28 let) a zároveň jsou důležité pro chod organizace.

Vně organizace	<i>„Když potom čteš ty přihlášky třeba u lidí, co byli podruhé, potřetí, tak je vidět, že tam jako je nějaký ten posun. Jo že třeba chápou, že když se vrátí z toho projektu, že budou mít nějakou změnu myšlení, nebo že se budou snažit ty výsledky šířit dál nebo pokud jsou to třeba... už mají třeba nějaký povědomí, jak to konkrétně využít v praxi.“ (Ester)</i>
Uvnitř organizace	<i>„Když má někdo nějaký nápad, tak s ním přijde a realizuje ho. Je hrozně důležité s tím přijít a taky se do toho pustit.“ (Emilie).</i>

NNO Evropa nemá k dispozici žádné statistiky ohledně efektivity své činnosti a dopadu na účastníky, není to však vnímané jako problém, který by bránil naplnění poslání organizace.

„Říkáme si, že pokud vyjede 10 lidí a pokud jednoho nadchneme z něčeho, co jemu jeho život zkvalitní, tak jsme udělali dobrou práci“ (Emilie).

Důraz je v NNO Evropa kladen spíše na prostředek než na cíl a na funkci servisní, spíše než advokační. Samotná organizace projektů mobility Erasmus+ bez ohledu na jejich efektivitu stačí v případě NNO Evropa k naplnění 3. části deklarovaného poslání organizace, tedy rozvoji mezinárodního dialogu a spolupráce.

„Poznat novou zemi, poznat novou kulturu, myslím si, že to je určitě jakoby důležité a spousta lidí i kvůli tomu cestuje ve svém volném čase a pokud to opravdu neberou jako placenou dovolenou, tak ten účel toho poznání té nové kultury, nové země, tak ten to splní.“ (Ester)

Poslání NNO Evropa směřuje také k rozvoji aktivní občanské společnosti. Příkladem spojitosti účasti v projektech mobility a následné aktivizace mládeže je shoda okolností osobní zkušenost obou respondentek. Účast na projektu mobility je přivedla k práci v neziskovém sektoru – v první řadě jim pomohla poznat sama sebe a práce v organizaci jim následně umožňuje využít svůj vlastní potenciál. Takový případ je

ideálním typem, kdy lze pozorovat souvislost mezi účastí na projektu mobility a dalším směřováním mládeže, jenž je v souladu s posláním organizace a mladé lidi se daří tímto způsobem aktivizovat.

Dalším aspektem, který je členy neziskových organizací považovaný pro jejich práci za klíčový, je dobrovolnost a **nezávislost na institucích**. Stejně jako u aktivní iniciativy a využití potenciálu, je nezávislost na institucích hodnotou, která je důležitá na dvou úrovních, a to jak pro účastníky projektů mobility, tak pro pracovníky s mládeží.

	Emílie	Ester
Vně organizace	<i>„Já třeba jsem vždycky byla taková... moc mi nešlo zapadnout do těch tabulek, nechtěla jsem poslouchat ty učitele a v tom neformálním vzdělávání jsem našla úplně jinou cestu, jak se učit.“</i>	<i>„To že jedeš na ten projekt, kde neznáš nikoho, tak můžeš být víc sama sebou, protože nikdo tě nesoudí podle toho, jestli jsi dobře odevzdala faktury, jestli jsi dobře udělala prezentaci...“</i>
Uvnitř organizace	<i>„Je to dobrovolnická činnost a nechceme nikoho do ničeho nutit, tak každému to nějak sedne a tak. Tak se většinou ještě potom ty lidi vykrystalizují.“</i>	<i>„Myslím si, že tam daleko víc, než v tom ziskovém sektoru můžeš uplatnit svoje nápady, svou kreativitu a podobně.“</i>

K vymezení vlastní pozice je používán vztah neziskové organizace k dalším institucím. NNO Evropa nabízí mladým lidem službu, jíž je alternativní přístup ke vzdělání a zároveň poskytuje svým členům alternativu k zaměstnání v ziskovém sektoru. Členové neziskových organizací si cení především větší volnosti, otevřenosti novým řešením a již zmiňované možnosti uplatnit vlastní iniciativu.

„Myslím, že třeba ten grafik, co ho máme v týmu, tak vyloženě zkouší to, co by ho přesně bavilo, zkouší prostě využít barvy a podobně a není úplně vázaný na to, že my mu řeknem: Hele my to chceme prostě červenočerný. A pokud to máš jako klienta, tak musíš splnit nějaký požadavek a nějaký zadání.“ (Ester)

Důraz je kladen na „kamarádkou“ atmosféru v kolektivu, jež souvisí s motivací jednotlivých členů, jejímž základem je vyznávání společných hodnot a nikoli finanční výdělek.

„Nikdo nemá žádnou finanční odměnu, takže od toho se vlastně odvíjí všechna naše motivace, všechno naše pracovní zapálení, co děláme ve volném čase, tak jsme všichni

takoví prostě jinak naladěni... Takže jsem byla jakoby velice mile potěšena a nadšena naopak z toho přístupu, že je to takový prostě... spíš jakoby kamarádský spolek a kde jsou všechny tvé nápady vítané, a to si myslím, že pro mě bylo takové jakoby nejzajímavější.“
(Ester)

Přesto že označení „kamarádský“ by šlo vyložit jako do jisté míry nehierarchický, v případě NNO Evropa použití tohoto významu není zcela správné. Přejít od dobrovolnictví k řádnému členství je vnímán jako postup v hierarchii organizace, jenž je typický pro ziskový sektor (byť není odměněn finančně) a nese s sebou větší zodpovědnost a možnost více se podílet na směřování organizace.

Členové NNO Evropa se shodují, že práce v neziskové organizaci jim přináší pocit osobního naplnění, jenž je velmi individuální, což je podpořeno široce formulovaným posláním organizace. Zdroje tohoto pocitu, které byly analýzou rozhovorů určeny jako hlavní, jsou v textu zvýrazněny tučným písmem. Kromě jmenovaných aspektů, které dávají existenci NNO Evropa smysl, a to jak ve vztahu ke svým členům, tak ke klientům, odpovídá její činnost obecně formulovanému poslání neziskového sektoru, jímž je prospívání veřejnému zájmu (Salamon a Sokolowski 1999). V tomto případě se jedná o „pomoc mladým lidem vyrůst v co nejlepší budoucí společnost“ (Emilie). Co se pragmatického efektu činnosti organizace týče, zde panuje ve výpovědích jednotlivých respondentek víceméně shoda: největší přínos projektů mobility mládeže pro účastníky je v tom, že mladí lidé poznají nové kultury (odpovídá klíčové kompetenci Kulturní povědomí a vyjádření⁶), dále přispívají ke zlepšení jazykových dovedností (Komunikace v cizím jazyce), a získání soft-skills (Komunikace v mateřském jazyce). Okrajově je zmíněn i efekt v oblasti smyslu umění učit se a sociálních a občanských kompetencí.

Fenomény potenciálně vedoucí k reformulaci poslání NNO

V následující podkapitole jsou představeny hlavní výzvy, se kterými se členové neziskové organizace Evropa potýkají. Ty jsou opět v textu označeny tučným písmem. Při kódování byl kladen důraz na oblasti identifikované studií *White Paper on Youthwork* (2018: 6-9), podrobné srovnání je však předmětem až závěrečného shrnutí.

V případě NNO Evropy je aspektem rozhodujícím pro naplňování poslání organizace motivace jejich členů. Motivace, její zdroje a okolnosti, jež vedou k její ztrátě,

⁶ Přehled všech 8 klíčových kompetencí dle Youthpassu byl představen v podkapitole Přínos mezinárodní spolupráce v oblasti mládeže (s. 16)

jsou tématem, které v rozhovorech opakovaně zaznívalo. Lze rozlišit dva typy motivace pracovníků s mládeží – vnitřní a vnější. **Vnitřní motivace** pramení z **touhy pomáhat**, konkrétně poskytnout protislužbu subjektu, jenž jim zprostředkoval zkušenost s projekty mezinárodní mobility mládeže v rámci programu Erasmus+.

„Takže jsem takhle se nadchla pro ty projekty, a právě jsem byla hrozně vděčná Evropě, že jsem díky nim mohla vyjet, že prostě že jsem to u nich našla, že jsem si tady tu, že jsem si otevřela tady tu příležitost, která mě od té doby opravdu naplňuje a moc doma nevydržím, ba naopak. Takže jsem měla chuť jim to nějak vrátit a koukala jsem se na webovky a tam v té době byl nějaký jako článek, jestli nechceme být dobrovolníkem.“ (Emílie)

Tento fenomén úzce souvisí s hodnotou „vlastní iniciativa“ identifikovanou v předchozí podkapitole. V druhém případě vnitřní motivace respondentky nabývá podoby ztotožnění se s činností organizace. Jak bylo uvedeno v kapitole Teoretická a věcná východiska, ztotožnění se s organizací patří mezi aspekty klíčové pro naplňování poslání neziskové organizace.

„Říkala jsem si: Hele to je zajímavý, co ta organizace dělá, jsou to zajímavý projekty a já bych se do toho ráda nějak víc zapojila“ (Ester).

Dalším důležitým zdrojem vnitřní motivace pracovníků s mládeží je příležitost k **seberealizaci** a sebenaplnění, plynoucí z možnosti využití individuálního potenciálu a velké míry volnosti, jež je umocněna nezávislostí na institucích. Význam neziskového charakteru organizací zaměřených na mezinárodní spolupráci v oblasti mládeže je tématem rozvíjeným níže v této kapitole. V případě obou respondentek dochází k seberealizaci v rámci neziskové organizace na základě vlastní zkušenosti s účastí na projektech mobility financovaných programem Erasmus+. Díky sebepoznání, které bylo účastí umocněno, došlo k jejich aktivizaci. Tento vývoj indikuje úspěšné naplnění 2. a 3. části deklarovaného poslání organizace. To je podmíněno úspěšným naplněním 1. části deklarovaného poslání organizace, jímž je šíření povědomí o vzdělávacích programech Evropské Unie, a představuje nutný krok k tomu, aby se informace o příležitostech pro mladé dostaly k cílové skupině.

„U mě ta motivace vůbec stát se jakoby dobrovolníkem, tak vznikla na základě toho, když jsem odjela nějaký ten pátý, šestý projekt přes Evropu a začala jsem se o ně jakoby víc zajímat a pak jsem si řekla jo, mě by docela jakoby i bavilo jim třeba s něčím pomoci, s nějakými přednáškami a podobně.“ (Ester)

Faktorů pozitivně i negativně působících na vnější motivaci pracovníků s mládeží identifikovaných pro NNO Evropa je několik a pro každou oblast jsou uvedené příklady ambivalence jejich vlivu. **Vnější motivace** je koncentrována do tří hlavních oblastí:

1. vztah pracovník – klient;
2. vztahy v organizaci;
3. vztah k institucím/autoritě.

Motivace na základě vztahu pracovník s mládeží – klient (účastník projektu mobility) vzniká například na základě **zpětné vazby** a pozorování, zda projekty mobility mají vliv na osobnostní a profesní dráhy účastníků. Demotivační efekt na pracovníky s mládeží může mít například využívání služeb neziskové organizace podobně jako u cestovních kanceláří, jakožto příklad instituce ziskového sektoru, která může vykazovat podobné prvky jako tento typ neziskových organizací, tedy podporu a zprostředkování mezinárodní mobility. Níže uvedené příklady ambivalence vlivu zpětné vazby ve vztahu klient – pracovník na motivaci pracovníků s mládeží by mohly nesprávně odkazovat k polarizaci názorů v rámci organizace. Ambivalence je však přítomná i v rámci výpovědi jednoho respondenta.

Pozitivní	„Vždycky mám strašnou radost, když vidím prostě nějakou tu zpětnou vazbu od jednoho človíčka.“ (Emílie) „Máme spoustu účastníků, co se vrací několikrát...“ (Ester)
Negativní	„Spousta lidí má tu motivaci, že se podívá do cizí země a jak třeba xxxx hrozně ráda říká, tak my nejsme žádná cestovka, nicméně musíš s tím počítat, nebo je jasné, že i ta motivace tam je.“ (Ester)

Kromě zpětné vazby klientů směrem k neziskové organizaci, dochází k výměně názorů a diskuzím také mezi jejími členy. Motivaci pracovníků s mládeží, a to opět pozitivně i negativně, ovlivňují vztahy uvnitř organizace, rozdělení rolí, **komunikace** s ostatními členy neziskové organizace a celková atmosféra v týmu. Opět můžeme zaznamenat ambivalenci v rámci každého jednotlivého vyprávění.

	Emílie	Ester
Pozitivní	„Když jsem měla nějakou krizi, kdy jsem si říkala, tyjo tady to jede roky stejně a tady to vyhasíná, tak jsme to vždy nějak nastartovali a podařilo se nám to. Tak nějak jsme si navzájem vždycky dodávali nějaký elán.“	„Je to vlastně i práce nebo dobrovolnictví, co mě posouvá dál k dalším nápadům, a i spoustu inspirativních lidí, co máme v týmu.“
Negativní	„Představovala jsem si, že	„Neříkám, že třeba občas taky, nevím,

	<p><i>organizace bude velký tým lidí, kteří na tom budou pracovat všichni se stejným záplem, řekněme, jakože všichni tak nějak podobně rozloženou prací a že to vlastně bude spoustu lidí za tím.“</i></p>	<p><i>přijdeš s nějakým nápadem, máme třeba grafika, třeba nám řekne: „No, takhle to graficky nejde udělat ten tvůj nápad... nemůžu to takhle udělat.“ Takže třeba i tam někdy máš nějakou kritiku, nebo nějakou zpětnou vazbu na to, co je možný, nemožný.“</i></p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Jako žádné uskupení tvořené lidmi, ani nezisková organizace se neobejde bez vnitřních problémů. Mezi konkrétně jmenované patří nerovnoměrné rozložení práce mezi členy a různá míra nadšení, kterou do své činnosti v neziskové organizaci vkládají. Problémy pramenící ze situace, kdy se členové neziskových organizací angažují výhradně dobrovolně, bez nároku na odměnu a na jakýkoliv jiný typ zabezpečení, se nejvíce blíží kategorii, jež v rámci studie *WhitePaper on Youth Work* (2018) kritizuje nedostatečné zajištění pracovníků s mládeží. Dobrovolnost, jež je jedním z charakteristických znaků neziskového sektoru a hodnotou, která je v NNO Evropa svými členy zdůrazňována, zároveň komplikuje naplňování poslání organizace, neboť členové nemají vůči ní žádné závazky. Zároveň ani členství v neziskové organizaci neposkytuje pracovníkům s mládeží žádné jistoty, jako je tomu například ve vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec.

„Tím, že my jsme vlastně všichni dobrovolníci a nikdo tam není zaměstnanec, tak ti nemůže slíbit: Jo, za rok, já do toho půjdu... A všechny ty žádosti a všechno tohle se schvaluje třeba na rok dopředu“ (Ester).

„Je tam vlastně problém s personálním naplněním, protože vlastně tím, že jsme dobrovolníci, tak že vlastně spoustu lidí na to nemá čas, což je samozřejmě logický a taky časem ztrácí nějaký zápal s nadšením pro tu pomoc organizaci a tak.“ (Emilie)

Na druhou stranu, úspěšnému naplňování poslání organizace prospívá kromě již zmiňovaného využití potenciálu jednotlivých členů také povědomí o schopnostech ostatních, neboť vede k větší efektivitě činností a zároveň činí členy spokojenější tím, že jim je dána možnost se v rámci neziskové organizace věnovat se tomu, co jim přináší potěšení. Flexibilní dělba rolí je jedním z vyzdvihovaných znaků, jež odlišují NNO Evropu od ziskových subjektů. Dobrovolnost práce členů neziskové organizace je činní nezávislými na autoritě, což prospívá atmosféře uvnitř organizace, jež je hodnocena jako přátelská a chybějící závazky mohou být tedy vnímány pozitivně.

Zmiňovány jsou v tomto kontextu **finance**, jejichž shánění je pro neziskové organizace častým tématem a organizace zaměřené na mezinárodní spolupráci v oblasti

mládeže nejsou výjimkou. Dle statutárního orgánu neziskové organizace se jedná o faktor jednoznačně komplikující fungování organizace.

„Jsou tam velké problémy s financemi... přemýšlelo se o tom, jestli bychom se nepřijali pod nějakou příspěvkovou organizaci.“ (Emílie)

Úvahy o změně způsobu financování by velmi pravděpodobně měly vliv na celkovou formulaci poslání, neboť by se změnily některé parametry Ashridgeova modelu – strategie a standardy chování. Nicméně k této situaci nakonec nedošlo. Na druhou stranu z pozice řadového člena spolku je nezávislost na penězích vnímaná jako prospěšná, neboť nedochází k tolika konfliktům, jako v organizacích v ziskovém sektoru a celkově pozitivně ovlivňuje atmosféru v týmu.

Pozitivní	<i>„Tím, že my jakoby neřešíme ty finance, nejsme na nich nijak závislí, tak máme prostě jinou atmosféru.“ (Ester)</i>
Negativní	<i>„Co se týče třeba té komunikační kampaně a podobně, tak to se snažíme dělat maximum. Samozřejmě by nám to šlo líp, kdybychom do toho mohli víc zainvestovat, třeba že bysme i víc propagovali ty příspěvky na facebooku, na instagramu.“ (Ester)</i>

Zároveň však i v tomto případě je nedostatek finančních prostředků hodnocen jako spíše limitující. Přestože není vnímán jako nepřekonatelná překážka, možnost investovat např. do propagace by usnadnila naplňování 1. části deklarovaného poslání organizace. Přístup k instituci peněz je v NNO Evropa příkladem ambivalence, kdy stejný faktor je zároveň silnou i slabou stránkou organizace.

Za demotivační pro celý tým je považován proces schvalování projektů a žádostí o granty, jenž vyvolává pochyby o smyslu vykonané práce a věnovaného úsilí pracovníků s mládeží.

„Nejde jenom jakoby že ti nedají jakoby finanční prostředky, ale celkově že ti nepodpoří nějaký projekt, tak to si myslím, že může být takový hodně demotivující vůbec pro celý ten tým třeba zase vymýšlet něco nového.“ (Ester)

Náročná **byrokracie** a nedostatek podpory oblasti strategického řízení patří obecně mezi hlavní komplikace zjištěné v rámci studie *Whitepaper on Youthwork* (Mitevski a Jovanovski 2018: 9). Kromě administrativy kolem organizace projektů mobility mládeže a pracovníků s mládeží spadají do této kategorie i organizační nezbytnosti jako je vedení účetnictví, zázemí organizace apod. Výhodou pro NNO Evropa oproti dalším neziskovým organizacím zaměřeným na mezinárodní spolupráci v oblasti mládeže je, že může zadarmo

využívat kancelář v budově gymnázia. Jinak je však administrativní zátěž vnímaná negativně, a to zejména v souvislosti s již zmiňovaným dobrovolným charakterem jejich práce, kdy proces schválení grantu – organizace projektu mobility je časově náročný a vyžaduje od pracovníků s mládeží často i několikaleté plánování.

Nezisková organizace Evropa za dobu své existence deklarované poslání nereformulovala, nicméně v případě závažnějších problémů ve fungování organizace byly vedeny diskuze o možných alternativách, a to zejména ohledně způsobu financování. Dle výpovědí respondentek je hlavní výzvou motivace a personální naplnění členů NNO Evropa, avšak vzhledem k tomu, že vedení organizace jsou „srdcaři“, kteří směřování organizace udržují, nevede tento faktor k reformulaci poslání, jako uvádí Hudson (In Bárta 1997: 26), ale pouze k fluktuaci členů neziskové organizace.

Výraznější zásahy do formulace poslání nejsou nutné i díky široké definici, jež umožňuje přizpůsobovat formu a obsah činnosti neziskové organizace jednak preferencím a možnostem jejích členů, tak i aktuální situaci vně. Příkladem je reakce NNO Evropa na pandemii, jež brání uskutečňování projektů mezinárodní mobility mládeže, a činnost organizace se v reakci na to orientuje na 1. složku deklarovaného poslání, tedy informování a zvyšování povědomí o Evropské unii a jejích vzdělávacích programech.

4.2.2 Organizace Integrita

Nezisková organizace Integrita funguje od roku 2009. Její aktivita se soustředí na lokální aktivity, mezinárodní projekty a Evropskou dobrovolnickou službu. Původně občanské sdružení bylo založeno s cílem propagovat mezinárodní mobilitu jednotlivců pod hlavičkou programu Erasmus+ (KA1) a později byla navázaná spolupráce s univerzitou za účelem přípravy studentů na studijní pobyty v zahraničí. Cílovou skupinou NNO Integrita však nejsou pouze univerzitní studenti, nýbrž obecně mladí lidé ve věku 18-30 let, přednostně z okolí. Sídlo neziskové organizace se nachází v budově univerzity, kde má spolek k dispozici vlastní kancelář. Organizaci tvoří 15 členů, přičemž 6 z nich je s úvazkem a zbytek se angažuje dobrovolně.

Poslání organizace

Nejpřesnější určení poslání organizace Integrita lze získat propojením jejích jednotlivých

částí, tedy vize, cílů a strategií⁷, které jsou zveřejněné na webových stránkách organizace a ve stanovách.

Vize: svět, ve kterém mladé lidi učení baví, jsou angažovaní a rozvíjí se metodami neformálního vzdělávání

Cíle:

- Podpora rozvoje a aktivizace občanské společnosti;
- Zprostředkovávání dialogu ve věcech společenských a politických;
- Podpora invence, kreativity a participace mladých lidí;
- Provádění osvěty a zprostředkovávání mezikulturního dialogu;
- Rozvoj multikulturního a sociálního myšlení;
- Provádění osvěty ve věcech lidských práv;
- Podpora dobrovolnické činnosti.

Strategie:

- Provádění osvěty, propagace cílů sdružení pořádáním seminářů, schůzek, studentských výměn, školení, workshopů a obdobných činností.

„Dokážeme vzdělávat a děláme různé workshopy.“ (Ingrid)

„Když máme teda workshopy, tak je lektoruji.“ (Ivana)

- Rozvíjení dialogu ve věcech lidsko-právních a politických prostřednictvím diskusí či v rámci organizace.

„A potom máme ještě takový jako tým... je to vlastně seskupení syrských a českých občanů a tam je naším jako cílem nějakým způsobem bourat stereotypy a předsudky o muslimech, o syrských občanech a tak dále... Děláme různé akce.“ (Ingrid)

„Mám ten knowledge o těch tématech, které vlastně děláme my, které jsou, jak jsem říkala, víc takové lidsko-právní.“ (Ivana)

- Zprostředkování mezikulturní výměny a osvěty pořádáním mezinárodních projektů a spoluprací se zahraničními partnery.

„Na každý týden jsem musela vlastně mít vybrané účastníky, musela jsem jim teda zavolat a komunikovat s nimi.“ (Ingrid)

„Pomáhám tam asi kde je třeba, s nějakou organizací, když máme nějaký projekt.“ (Ivana)

⁷ Schéma viz. str. 8

- Navázání úzkých vztahů se zahraničními i domácími partnerskými organizacemi s podobným zaměřením.

„Máme nějaké spolupráce s univerzitou, respektive sem tam zahraniční spolupráce, kde děláme workshopy pro vyjíždějící studenty na zahraniční pobyty.“ (Ivana)

„komunikace vlastně s organizacemi, které chtějí s námi spolupracovat“ (Ingrid)

- Rozvoj, podpora a zprostředkovávání dobrovolnických aktivit.

„Máme ještě tým, nebo vlastně jako jednoho člověka, který se stará o European Solidarity Corps.“ (Ingrid)

„Vysíláme lidi na dobrovolnictví.“ (Ivana)

Cíle a strategie jejich dosahování jsou obsáhlé. Nicméně ani při tak ambiciózním poslání organizace nedochází k roztržštění pozornosti členů neziskové organizace a žádná aktivita není ve výpovědích opomenuta. Co se liší, je stejně jako v případě NNO Evropa důraz, jenž je na jednotlivé složky poslání kladen, což souvisí s výraznější dělbou rolí – organizací do týmů, které mají na starosti různé oblasti činnosti.

Klíčovým konceptem, který provází činnost organizace Integrita je **neformální vzdělávání**. Přestože se k němu oficiálně organizace ve svých stanovách nehlásí, respondentky jej osobně vnímají jako důležitý aspekt.

“Našla jsem tam Integritu a velmi mě jako kdyby zaujal vibe, co z toho vycházel, z té organizace, celkově i komunikace a to poslání, když už to mám tak nazvat, že vlastně jako to vzdělávání je mi nějak srdci blízké, neboť rodiče jsou učitelé. Zároveň vidím v tom neformálním vzdělávání jako smysl, takže to mi dávalo hodně velký smysl.” (Ingrid)

Neformální vzdělávání je i v tomto případě srovnáváno se vzděláváním formálním. Za jeho přidanou hodnotu je považováno předání jak znalostí, tak i dovedností a hodnotových postojů. Je kladen důraz na rozvoj všech tří složek zároveň, tak aby kromě výměny informací docházelo i k osvojení schopností, jak využít nabyté znalosti v praxi a aby realizované aktivity nebyly v rozporu s veřejným zájmem, což souvisí s přijetím určitých hodnot.

“Pro mě je to ukázat i jiné způsoby vzdělávání, a nejen takového toho jako kdyby getting knowledge... jako kdyby to násavání jen těch informací, ale zároveň že je možnost se učit i vlastně learning by doing a dělá se to i zajímavější a tím nezískáme jen ty informace, ale i ty skills a zároveň i nějaké hodnoty, které k tomu patří.” (Ivana)

Dopady mezinárodních projektů mobility na mládež a pracovníky s mládeží v těchto třech oblastech zkoumá studie RAY-LTE (Bárta et al. 2019). V kontextu neziskové

organizace Integrita složka dovedností nejvíce ideálně směřuje ke **změně** prostředí, ve kterém participanti žijí.

„Je možnost skrz to neformální vzdělávání se naučit nějaké nové skills, které potom dokážeme využít v reálném životě a dokážeme to využít k něčemu dobrému a změnit to naše okolí.“ (Ivana)

Vychází se přitom z definovaných cílů organizace, konkrétně podpory rozvoje a aktivizace občanské společnosti, a podpory invence, kreativity a participace mladých lidí. Vztaheno k cílům programu Erasmus+ by se jednalo o předání Sociálních a občanských kompetencí a Smyslu pro iniciativu a podnikání. Jelikož se jedná o mezinárodní program, změna, ke které má účast na projektech mobility mládeže a pracovníků s mládeží vést, nabývá různého rozměru – směrem od lokálního ke globálnímu, a naopak.

Globální → lokální	Lokální → globální
<i>“Vždycky po těch projektech vlastně jsem s nimi dělala takový krátký workshop, to znamená jak to, co se dozvěděli, ty informace na těch projektech, jak to využít na té své lokální úrovni. Dávali jsme jim prostě nějaké tipy, jak vlastně si oni můžou vytvořit vlastní workshop nebo nějakou přednášku prostě, to je jedno, cokoli. Ale dá se to jako v rámci toho neformálního vzdělávání.“ (Ingrid)</i>	<i>Snažíme se mladé lidi podpořit, aby byli aktivní nejen na té lokální úrovni, ale i na té globální úrovni.“ (Ingrid)</i>

Stejně posouzení na základě cílení aktivit, především tedy variantu lokální – globální, lze použít i pro další oblast, na kterou má účast v projektech mobility mládeže a pracovníků s mládeží vliv, a sice hodnoty a názory. Ty jsou formované díky **vlastní zkušenosti**, která je pro participanty bezprostřední a pomáhá bourat předsudky a stereotypy, které ve společnosti vznikají. Především je kladen důraz na hodnoty jako je tolerance a otevřenost, jako důsledek poznání jiných kultur i nutnosti pracovat v týmech.

“Vlastně jsem měla nějaké, prostě nevím, předsudky o lidech z Itálie a nevím čeho podobného, a prostě jako tyto projekty, když reálně poznáváš ty lidi, bavíš se s nimi o jejich situacích v zemi, o tom, jak to funguje, tak získáváš prostě jako kdyby opravdu z té první ruky informace.“ (Ingrid)

„Já si myslím, že je to dobrá příležitost... možná v první řadě poznat jiné lidi z jiných kultur, protože někdy to může být zajímavější než to samotné téma... aspoň já co si pamatuji z těch všech výměn, tak to byli právě ti lidé, že každý vlastně funguje jinak

v rámci té své kultury nějak, vlastně svých zvyků a tak dále.” (Ivana)

Organizace Integrita má také definované vlastní hodnoty, jimiž jsou Angažovanost, Otevřenost a Rovnost. Jejich uznání jednotlivými členy je důležité pro naplňování poslání organizace (Wartuschová 2005; Vosečková 2006). Například angažovanost je propagována nejen v cílové skupině, ale i organizaci a v propojení s obou jmenovaných sfér⁸.

Vně organizace	„A zároveň se snažíme ty mladé lidi nějakým způsobem víc angažovat v té společnosti, snažíme se, aby byli tolerantnější, prostě měli to kritické myšlení a soft skills.” (Ingrid)
Propojení	„...i lidi z venku, že je dokážeme podpořit v tom, co chtějí dělat. Když chtějí například nějaké promítání na nějaké téma, například životní prostředí, tak jim dokážeme prostě nějakým způsobem pomoci.“ (Ivana)
Uvnitř organizace	„Samozřejmě naši členové mají vlastní zájmy, které více či méně nějak realizují i skrz Integritu, například co se hlavně týká té gamifikace.“ (Ivana)

Na hodnotu „rovnost“ není kladen důraz pouze v cílové skupině ve smyslu podpory inkluzivního přístupu, ale jedná se o princip řízení organizace. Stejně jako v případě NNO Evropa je vyzdvihovalý nehierarchický charakter organizace⁹. Zodpovědnost je rozdělena mezi jednotlivé týmy, avšak určitá forma hierarchie zde existuje. Tento rozpor je zachycen v tabulce níže a odkazuje k vymezování se vůči ziskovému sektoru.

	Autorita	Dělbá rolí
Rovnost	„Nejsme hierarchická organizace, teda nemáme šéfa, nemáme to nějak přesně rozdělené ty funkce.“ (Ivana)	„Tím, že nejsme úplně hierarchická organizace, tak tam není takový možná vztah, že máš z někoho respekt, bojíš se ho. Opravdu jsme kamarádi.“ (Ivana)
Hierarchie	„Je náš xxxx, který je něco jako kdyby takový náš guru, nazvu to. On je u nás nejděle.“ (Ingrid)	„Teď jsem druhým rokem, dá se říct vedoucí, koordinátorka toho projektového týmu.“ (Ingrid)

Institucionální oddělenost typická pro neziskové organizace se jeví být tématem, které je pro pracovníky s mládeží obzvlášť důležité. V oblasti práce s mládeží je efekt umocněn tím, že poskytuje **alternativu** jak k ziskovému sektoru, tak k formálnímu vzdělávání. Dle rozdělení používaného ve studii RAY-LTE, se tato kategorie nejvíce blíží

⁸ Možné srovnání s kategorií „vlastní iniciativa“ a „využití v praxi“ použitých v případě NNO Evropa.

⁹ Možné srovnání s kategorií „nezávislost na institucích“.

oblasti znalostí. Přínos neformálního vzdělávání oproti formálnímu je především ve volbě témat a přístupu ke zpracovávání informací, který je v případě neformálního vzdělávání více zaměřen na rozvoj kritického myšlení.

“Mně tam dává největší smysl to, že projekty jsou organizované přes to neformální vzdělávání. A mně to dává smysl z toho důvodu, že vlastně já jsem byla častokrát v rámci toho formálního vzdělávání na škole hrozně frustrovaná, že to bylo, dá se říct, takové faktografické, prostě nerozvíjelo to to kritické myšlení, a tak dále... Není to čistě jako v té naší škole, ale vlastně i je to zaměřené právě na tu aktivní participaci, na aktivismus, na lidská práva, ekologii a tak dále, což jsou vlastně podle mě témata, které v školském prostředí nejsou dostatečně pokryté.” (Ingrid)

Mezi respondentkami z NNO Integrita panuje shoda, že neexistuje v České republice taková alternativa k projektům mobility mládeže a pracovníků s mládeží programu Erasmus+, která by zprostředkovala účastníkům stejnou zkušenost. Podobné prvky vykazují programy, do kterých jsou zapojeny veřejné instituce, konkrétně výměnné pobyty organizované na základě partnerství mezi školami v různých zemích. V rámci neziskového sektoru je zmiňována platforma AIESEC, která organizuje dobrovolnické pobyty pro mládež v zahraničí. Tento program se však svým charakterem blíží spíše Evropskému sboru solidarity než klíčové akci KA1.

Veřejné instituce	Neziskový sektor
<p><i>„Některé školy, co vím, v Česku i na Slovensku, mají partnerské školy z jiných krajin. A vlastně s nimi organizují různé výměnné pobyty. Já jsem též tak byla na výměnném pobytu vlastně v Německu... Takže jako kdyby to je též jedna úplně jako z možností, co by to trochu nahradilo, ale myslím si, že není to úplně co nabízejí právě teda ty Erasmus+ projekty.“ (Ingrid)</i></p>	<p><i>„Tak oni fungují takové ty různé AIESEC projekty, já jsem na tom teda osobně byla, ale nebylo to to, co jsem dostala od těch Erasmus+ projektů.“ (Ivana)</i></p>

Přidanou hodnotou projektů mobility mládeže a pracovníků s mládeží Erasmus+ je jejich neformální aspekt a oddělení od formálního vzdělávacího prostředí, *„kde ich budú súdiť alebo proste nejakým zposobom známkovať“ (Ingrid)*. Dalším prvkem odlišujícím mobilitu mládeže Erasmus+ od ostatních programů je velký důraz na mezikulturní dialog, neboť projektů se zároveň účastní lidé z více zemí najednou.

Fenomény potenciálně vedoucí k reformulaci poslání NNO

Na rozdíl od organizace Evropa má za sebou nezisková organizace Integrita vývoj, který by se dal považovat za reformulaci poslání. Úprava poslání spočívala v zaměření organizace od zprostředkovávání projektů mezinárodní mobility mládeže a pracovníků s mládeží směrem k důrazu na lokální rozvoj. Zatímco vize zůstala stejná, cíle a strategie jejich dosahování byly upraveny. Hodnoty a témata, kterým se nezisková organizace Integrita ve své činnosti věnuje, se nezměnily a *„vždycky sa to presne točí okolo tej tolerancii, predsudkov, stereotypov, kritického myslenia a angažovanosti.“* (Ingrid).

Na potenciální hrozby pro úspěšné naplňování deklarovaného poslání organizace je reagováno **strategiemi**¹⁰, díky kterým se daří problémům předcházet. Příkladem přijatých opatření je vyžadování podpisu účastnické smlouvy mezi organizací Integrita a participanty projektů mobility mládeže, kteří se tak zavazují k účasti na projektu. Organizace se tak chrání proti případným problémům způsobeným nedostatkem účastníků a složitému shánění náhradníků na poslední chvíli.

„To byla niečo ako naša poisťka, pretože sme mali pár zlých prípadov, kedy ľudia nám proste z ničeho nič zrušili účasť a bol trochu problém aj pre tu ako keby prijímacú organizáciu.“ (Ingrid)

Aby organizace dále podpořila efekt projektů mobility, přikročila k pořádání poprojektových setkání pro účastníky. Cílem těchto setkání je poskytnutí zpětné vazby k samotnému projektu, a především motivace účastníků pokračovat v šíření jeho myšlenky. Udržení motivace účastníků po návratu z projektu mobility je jednou z největších výzev pro organizaci Integrita.

„Oni vlastne majú také tie predodjazdové nebo poprijazdové strety, ktoré sa snažia tých ľudí nejako motivovať k tomu, aby niečo robili.“ (Ivana)

„Častokrát je problém dostať tých ľudí na to, ako keby, stretnutie po projekte. Pretože väčšinou už každý stratí tu motiváciu a proste trocha nás občas mrzí, že vlastne ľudia to berú fakt ako tu dovolenku a nie niečo ako viac.“ (Ingrid)

Takový přístup participantů působí demotivačně pro pracovníky s mládeží, kteří jim příležitost zprostředkovali. Zvolená strategie je užitečná, nicméně vzhledem k tomu, že všechny aktivity jsou dobrovolné, což souvisí s neziskovým charakterem organizace, nelze použít dalších donucovacích prostředků.

¹⁰ Strategie a standardy chování jsou jedním ze čtyř prvků tvořících poslání organizace dle Ashridgeova modelu (s.8).

„Či je to úspešné veľmi asi by som nepovedala, že máme 100 % ani asi 50 % úspešnosť.“
(Ivana)

Ohledně dalších možných řešení problému se stále vedou debaty. Zatímco dobrovolnost působí napětí ve vztahu klient – organizace, díky tomu, že členové organizace jsou také jejími zaměstnanci, není činnost NNO Integrita tak ohrožena případným náhlým odchodem svých členů a pracovníci s mládeží nejsou pod takovým tlakem, např. z hlediska své časové kapacity. Strategie vytvoření dohody mezi jednotlivými stranami se jeví být účinná v obou případech, tedy mezi organizací a účastníky projektů, i mezi organizací a jejími členy, je však otázkou, do jaké míry je požadavek dobrovolnosti, jenž je typický pro neziskový sektor, pro úspěch v naplňování poslání organizací limitující.

Uzavřením nějakého druhu smlouvy mezi jednotlivými stranami se organizace snaží docílit **reciprocity**. Nezisková organizace Integrita představuje prostředníka mezi mládeží a Evropskou Unií a účastnická smlouva má umocnit návratnost investice EU do projektů mobility mládeže, v podobě rozvoje kompetencí mladých lidí, posílení evropské identity a aktivní participace ve společnosti.

EU → mládež	Mládež → EU
„EU ti umožní vycestovat, všechno ti proplatí, zabezpečí, máš možnost se něco naučit a říkám prostě, že když ty něco jako dostaneš, tak bych jako osobně já očekávala, že jako se něco i vrátí z té druhé strany.“ (Ingrid)	„Dokážu si představit, že hodně lidí by bylo o mnoho víc aktivních a nějakým způsobem by chtělo právě jako dělat projekty, a tak dále, ale ta administrativa , to je vlastně, vyplňuješ různé přihlášky a projekty a tohle, to je fakt hrozné.“ (Ingrid)

Dle respondentky je reciprocity mezi EU a mládeží komplikovaná složitou byrokracií, která může odradit potenciální pracovníky s mládeží v angažování se při pořádání vlastních projektů mobility. Kritizována je specifická stylů vyplňování žádostí o granty, tzv. „eurožargon“, který je důležitý pro schválení projektu a nezkušení pracovníci s mládeží mohou být díky jeho neznalosti znevýhodněni. Proces schvalování návrhů projektů mobility je v kompetenci DZS, jenž umožňuje podobu žádostí konzultovat a případně je vrátit k přepracování.

Reformulací poslání se NNO Integrita ještě více zaměřila na využití znalostí a dovedností, které účastníci projektů mobility získávají, ve svém vlastním prostředí.

„Integrita nechcela být nějaká cestovní kancelář, která chcela iba vysílat ľudí preč, ale

aj robí nejakú dobrú vec pre ten svoj surrounding, pre své prostredie. “ (Ivana)

Členové organizace používají termín „**glokálnost**“, jenž vyjadřuje propojení globálního a lokálního využití a odpovídá sociology používanému konceptu glocalizace, který je používán od 80. let a zpopularizovaný byl britským sociologem Rolandem Robertsonem v 90. letech (Featherstone et al. 1995). V případě projektů mobility mládeže Erasmus+ se jedná o přenos z evropského (globálního) do lokálního kontextu, nicméně funguje to i naopak. Příkladem je bourání stereotypů a předsudků o ostatních národech v důsledku navázání mezinárodního dialogu a (*globální*) rozšíření povědomí o (*lokálních*) poměrech v jiných zemích a kulturách. Reformulace se projevila i v definici cílové skupiny – důraz je kladen na výběr účastníků z regionu za účelem snazšího udržení spolupráce po projektu mobility.

„Snažíme sa ako keby vyberať čo najviac lokálne, teda blízko nášeho mesta, lebo reálne s nimi po tých projektoch ešte spolupracujeme.“ (Ingrid)

„Sme dost na to naše mesto sústredený, tak už máme nejaký ako keby ten networking a ono se to ne až tak vela ľudí, či si vieme povedať, že hej máme takýto projekt, nechceš ísť, a tak ďalej.“ (Ivana)

Výhodou lokálního zaměření je vybudování sítě kontaktů a osobnější přístup nejen ke klientům, ale i ve vztahu k dalším místním (nejen neziskovým) organizacím. Soustředění se na region neznamenal pro NNO Integrita až tak zúžení poslání, jako jeho rozšíření, neboť hlavní účel, hodnoty i aktivity organizace zůstaly stejné s tím rozdílem, že došlo k jejich obohacení. Příkladem takového, relativně nového, vlastního projektu, je uskupení Čechů a Syřanů žijících v České republice, pořádající na lokální úrovni řadu akcí pro své spoluobčany. Další **rozšíření** aktivit organizace přineslo navázání spolupráce s univerzitou. Nezisková organizace Integrita pomáhá univerzitě s neformální předodjezdovou přípravou na studijní pobyty a stáže Erasmus+¹¹. Nezávislost organizace Integrita spojením s institucí formálního vzdělávání dle výpovědí respondentek neutrpěla a klíčové prvky dle strukturálně-operacionální definice neziskové organizace L. M. Salomona, která byla představena v kapitole Teoretická a věcná východiska, zůstaly zachovány. Spolupráce s univerzitou se projevila na klientské základně NNO Integrita, kterou začali více tvořit vysokoškolští studenti, nicméně hlavní aktivitou jsou i nadále projekty mobility pro mladé lidi obecně.

¹¹ Sekce „Vysokoškolské vzdělání“, další informace dostupné zde: <https://www.naerasmusplus.cz/cz/mobilita-osob-vysokoskolske-vzdelavani/>

„Tak nás ako (univerzita) oslovila, či by sme nejakým zposobom nechceli pomôcť s prípravou študentov na ten veľký Erasmus. To by som praveže, to je taká bočná aktivita, nie je to ten hlavný cieľ našej organizácie.“ (Ingrid)

Spíš než o odklon od pôvodného poslání organizace, se tedy jedná o jeho rozšíření. Kromě rozšíření cílové skupiny a strategií, se v čase vyvíjejí i témata, kterým se organizace věnuje, což závisí na zájmech a iniciativě jejích členů.

„Jeden náš člen má celkem dobre rozbehnutú tu gamifikáciu vlastne, využívanie herných metod vo vzdelávaní.“ (Ivana)

Poslání v případě NNO Integrita se stále vyvíjí, nicméně jeho větší změny plánovány nejsou a hlavním účelem zůstává podpora mezinárodní mobility mládeže, v čemž hraje roli i to, že granty programu Erasmus+ jsou pro organizaci nejdůležitějším zdrojem příjmu a změna způsobu financování by znamenala velký zásah do chodu organizace. Pravděpodobným vývojem v NNO Integrita je další rozšiřování jejího poslání, spíše než celková reformulace.

Ústředním prvkem poslání neziskové organizace Integrita je neformální vzdělávání, což je informace, jenž ve stanovách neziskové organizace zcela chybí. Na webové stránce organizace je nicméně neformální vzdělávání zmíněno: *„Integrita jde za představou světa, ve kterém mladé lidi učení baví a jsou angažováni, rozvíjí se metodami neformálního vzdělávání, na cestách, při objevování nových kultur a dobrovolnictví“*. Dle pracovníků s mládeží i vlastní analýzy je právě neformální vzdělávání hlavním pilířem činnosti organizace Integrita, a převažuje nad důrazem na její mezinárodní aspekt.

Během existence neziskové organizace Integrita došlo k reformulaci/rozšíření jejího poslání v několika oblastech:

- Kdo je cílová skupina?
- Kde organizace působí?
- Jakými způsoby naplňování poslání dosahuje?

Ke změnám nedošlo proto, že by se původní poslání ukázalo být nefunkčním. V případě NNO Integrita se spíše jedná o takovou úpravu poslání, která povede k maximalizaci dopadů činnosti neziskové organizace.

4.2.3 Organizace Barvitost

Nezisková organizace Barvitost vznikla v roce 2012 jako neformální skupina mladých lidí

a o dva roky později změnila svůj status na spolek. Barvitost se věnuje organizaci mezinárodních projektů pro mládež v rámci programu Erasmus+, vysílání na projekty do zahraničí a vysílání dobrovolníků v rámci Evropské dobrovolné služby. Tým NNO Barvitost tvoří v současnosti pouze 3 členové a organizace nemá k dispozici vlastní zázemí, jedná se však o jednu z předních českých neziskových organizací zprostředkovávající české mládeži účast na mezinárodních projektech mobility.

Poslání organizace

Oficiálně deklarovaným posláním neziskové organizace Barvitost je „*podporovat jednotlivce i skupiny v rozvoji jejich kompetencí a dovedností a uplatnění jejich potenciálu při naplňování životních cílů*“. Toto poslání vychází z vize, jíž je vytváření prostoru pro naplnění skrze radost a fungující vztahy.

„Chceme, aby to bylo naplňující, to, co děláš, a aby to bylo něco, co si užiješ, a aby ses skrz to mohla propojovat s ostatními... jednak i teda z těch projektů, na kterých jsem byla skrz Barvitost, a i spolupráce s holkama, tak cítím, že je to... že to má smysl a že si to zároveň umíme užít.“ (Božena)

Poslání organizace je členům srozumitelné a vyjadřuje hodnoty, které platí jak pro cílovou skupinu, tak i pro tým a většina kategorií tedy obsahuje oba pohledy. Tematicky se NNO Barvitost věnuje především **seberozvoji**, osobní zodpovědnosti, leadershipu a komunikaci. U klientů neziskové organizace je větší důraz na sebepoznání a objevení toho, co člověka naplňuje, zatímco seberozvoj u pracovníků s mládeží se blíží významu využití vlastního potenciálu, neboť zde již existuje motivace, která je k práci v neziskové organizaci přivedla.

Mládež	Pracovníci s mládeží
<i>„Co vidím, že často ty lidi jako hledaj, když třeba lektoruju nějaký projekt, je nějaký takový jako ukotvení, kdo jsem, co chci, jak bych vlastně chtěla, aby můj život vypadal a jsem schopná vůbec s tím něco jako já udělat?“ (Barbora)</i>	<i>“Já jakoby workshopy dělávám jako od... ne odjakživa, ale prostě jako ještě na střední jsem dělala, takže proto něco jako neformální vzdělávání mě bavilo.“ (Božena)</i>

Dopad investice do seberozvoje mládeže, jakou představují projekty mobility mládeže, v ideálním případě neskončí u jednotlivce, ale časem se projeví celospolečensky, například díky podpoře solidarity a rozvoji sociálního citění u mladých lidí. Jak bylo uvedeno dříve v této práci, přínos mezinárodní spolupráce v oblasti mládeže nabývá

mnoha forem i v závislosti na tématu projektu mobility, např. ochrana životního prostředí, rozvoj venkova, podpora podnikání a snížení nezaměstnanosti mladých.

„To je jako hodně o tom lidi podporovat v tom, aby jako byli jako zodpovědní v tom, že teda „hele, já jsem jako člověk, kolem mě jsou další lidi, funguju v nějaké společnosti“ Ideálně nějak dobře přispívat a jak můžu já osobně být spokojenej.“ (Barbora)

Podobně jako u neziskové organizace Evropa, i respondentky z NNO Barvitost hovoří o účasti mládeže na projektech mobility jako o životním **milníku**¹². Jedná se o zkušenost, která do různé míry ovlivňuje osobní i profesní dráhy participantů a je podnětem k posunu. Účast na projektu mobility může být zdrojem inspirace a v dalším kroku motivace k tomu, něco změnit.

“Myslím si, že ty projekty to můžou krásně nabízet, že tě tak trochu jako pokopnou, že ti ukážou „hele, to jde a tady jiný mladí lidi dělaj projekt“ nebo „tady ten člověk začal dělat takovouhle věc“ ... (Barbora)

U podpory na cestě za objevením nadšení pro určitou oblast, kde se mládež může v budoucnu realizovat, není tak důležitý mezinárodní aspekt projektů mobility, ale jejich neformální nastavení. Do kontrastu je, stejně jako u ostatních zkoumaných organizací, stavěn systém formálního vzdělání.

Člověk může zjistit, že se třeba rád učí, že ho baví něco, co... nebo že objeví nějakou oblast, tak tohle mě vlastně zajímá a jakoby ta jiskra, která někdy bývá jako udusána tím vzděláváním, že zase vzplanou...” (Božena)

Pracovníci s mládeží v NNO Barvitost mají zkušenosti s lokální zážitkovou pedagogikou (*Experiential Education*), např. ve formě vedení seznamovacích a adaptačních kurzů na školách. Jako alternativní zdroj zkušenosti, kterou poskytují projekty mobility mládeže, je uveden spolek Prázdninová škola Lipnice, jenž organizuje metodické a zážitkové kurzy pro školy, odborníky i veřejnost. Zážitek, který je mládeži zprostředkován na projektech mobility programu Erasmus+, je umocněn svým mezinárodním rozměrem, a jedná se o hlavní „komoditu“, se kterou NNO Barvitost operuje. Mladí lidé se učí překonávat vlastní bariéry pod vedením pracovníků s mládeží, přičemž je zdůrazňováno, že na dopad účasti na výměnách mládeže a tréninkových kurzech na mládež má vliv kromě individuálních předpokladů, očekávání a schopností účastníků především kvalitní příprava projektu a schopní lektori. Kvalita práce s mládeží na projektech mobility v rámci programu Erasmus+ je různá, což souvisí mimo jiné právě i

¹² Možné srovnání s kategorií „startovní fáze“ použitou v případě NNO Evropa.

s postavením pracovníků s mládeží jako profese, jak bylo diskutováno v teoretické části této práce. Nicméně i v případech, kdy hlavním přínosem účasti na projektu mobility je mezinárodní aspekt, spíše než koordinovaný rozvoj kompetencí mládeže, se jedná o zkušenost, která má dle pracovníků s mládeží smysl.

„I kdyby ten člověk jenom prostě jel a strávil tam týden v mezinárodní bandě a ten projekt vlastně byl tak trochu o ničem, tak minimálně se tam děje to, že prostě je tam s různýma lidma z různých kultur a to samotný, si myslím, stačí.“ (Barbora)

Dle rozdělení klíčových kompetencí používaných pro měření efektu neformálního vzdělávání je z povahy projektů mezinárodní mobility mládeže a pracovníků s mládeží automaticky patrný rozvoj v oblasti Kulturního povědomí a vyjádření, a Komunikace v cizím jazyce¹³.

Jak vyplývá z deklarovaného poslání organizace, je pro NNO Barvitost důležitý motiv **setkání** (connection), a to na obou rovinách, jak propojení v rámci cílové skupiny, mládeže, tak i mezi pracovníky s mládeží. Propojení s lidmi nabízí další možnosti seberozvoje prostřednictvím sdílení zkušeností, což v případě spolupráce mezi koordinátory projektů mobility přispívá k posílení schopností, které se vážou k trenérské praxi.

„Myslím, že to je důležitý, že děcka se můžou prostě poznávat s různýma lidma, se kterýma by na sebe normálně nenarazili.“ (Božena)

Kromě kontaktu s jinými kulturami dochází mezi účastníky projektů mobility k rozšíření povědomí o funkci Evropské Unie a posílení proevropského cítění.

„Přijde mi důležitý taky, že tam zaznívají témata Evropský unie, aby vlastně jsme měli nějakou hmatatelnou představu o tom, co to představuje, co to znamená a proč je super být v Evropské unii. Protože si myslím, že by to mohlo být víc dávano lidem znát, nejenom skrz štítky „Toto bylo stavěno za přispění fondů Evropské unie“.“ (Božena)

Evropské povědomí je dle studie Projekty pro mládež výzkumnou optikou nejčastějším tématem projektů mobility mládeže v České republice - za hlavní zaměření bylo označeno v 27 % případů (Bárta 2016: 43). Vlastní zkušenost se vzdělávacím programem Evropské Unie, kterou účastníci na projektech mobility mládeže získají, může pomoci překlenout propast mezi občany a „odosobněnou“ institucí.

¹³ Přehled všech klíčových kompetencí Youthpass v oblasti neformálního vzdělávání byl představen na s. 16.

Fenomény potenciálně vedoucí k reformulaci poslání NNO

V deklarovaném poslání neziskové organizace Barvitost je důležitým konceptem, kromě propojení s ostatními lidmi, **radost** (joy). Činnost organizace má přinášet svým klientům i členům potěšení, byť to není hlavním účelem její existence.

„I teda z těch projektů, na kterých jsem byla skrz Barvitost, a i spolupráce s holkama, tak cítím, že je to... že to má smysl a že si to zároveň umíme užít.“ (Božena)

Zdroje radosti jsou u obou skupin individuální. V případě respondentek z řad pracovníků s mládeží potěšení pramení z možnosti realizovat se v rámci neziskové organizace v oblasti vlastního zájmu¹⁴, konkrétně psychologii a neformálnímu vzdělávání, a zároveň je v NNO Barvitost kladen důraz na to, aby tato radost nebyla ohrožována v důsledku vyčerpání kapacity členů organizace a nutnosti zaobírat se pro ně nepříjemnými úkoly. Nezávislost Barvitosti, která je typická pro neziskový sektor celkově, je vnímaná pozitivně.

„Chtěla jsem v tom mít volnost, tím, že to je dobrovolnický, tak je to mnohem svobodnější v tom, že když se ti něco nechce, tak to prostě neděláš.“ (Barbora)

Nezisková organizace Barvitost nepoužívá k vymezení svého postavení, na rozdíl od zbylých neziskových organizací podrobených analýze, srovnání se ziskovým sektorem. Nezisková organizace není vnímaná jako alternativa k zaměstnání, k čemuž přispívá malá velikost organizace a fakt, že členové nedostávají za svou práci pro organizaci pravidelnou finanční odměnu a jsou placeni z grantů pouze v případě lektorování kurzů. Z výpovědí respondentek nevyplývá, že by absence finančního ohodnocení negativně působila na jejich motivaci (a následně naplňování poslání NNO), přesto, že řízení organizace pro ně představuje zodpovědnost. Správa financí je naopak zdrojem nejistoty.

„Dostaneš docela velké grant a postarat se o to, aby to bylo správně administrované, abys to měla úřednický správně, tak z toho jsem měla jako hodně velké strach.“ (Barbora)

Velkým usnadněním nejen při vedení účetnictví, ale řízení neziskové organizace celkově, jsou **zkušenosti**. Členky neziskové organizace Barvitost zapojené do tohoto výzkumu se liší praxí v oboru, kdy jedna z nich je jednou ze zakladatelek neziskové organizace a druhá se v problematice teprve začíná orientovat.

Zkušenost	Nedostatek praxe
<i>„Dlouho mi trvalo, než jsem si v tom našla nějaký režim, kde se cítím, že jako vím, co“</i>	<i>„Teď končíme třeba prostě byrokratický problém, takže ale do toho se ještě nořím...“</i>

¹⁴ Podobně jako u NNO Evropa

<i>dělám.“ (Barbora)</i>	<i>To jenom jako, že v tom prostě nemám zatím přehled.” (Božena)</i>
--------------------------	----------------------------------------------------------------------

Předání vedení neziskové organizace může vést k reformulaci jejího poslání, dá se však očekávat, že proces změny bude plynulejší v případech, kdy původní zakládající zůstane v organizaci aktivní, jako je to plánováno u NNO Barvitost. Jedná se o plynulejší proces získání znalostí, kdy procesy správy financí, nezbytná legislativa a celkový chod organizace je již zajištěn. V případě, kdy nezisková organizace je zakládána lidmi s minimem zkušeností, funguje přenos znalostí mezi neziskovými organizacemi se stejným zaměřením. K založení NNO Barvitost přispěl dobrovolnický pobyt (EVS) v zahraničí, také financovaný programem Erasmus+, jedné ze zakládajících členek, jež později ze zkušenosti s prací v neziskové organizaci zaměřené na mezinárodní spolupráci v oblasti mládeže mohla čerpat a inspirovat se při vedení vlastní organizace. Došlo tak k rozšíření myšlenky programu Erasmus+ a naplnění jeho cílů v oblasti rozvoje občanské společnosti.

Vedení neziskové organizace se zaměřením na mezinárodní práci s mládeží je náročné ze své podstaty, kdy je nutná jak orientace v národní legislativě ohledně správy organizace, tak znalost procesů týkající se fungování mezinárodních programů.

Mezinárodní	Lokální
<i>„Já jsem tam měla jako skvělou možnost se tam hodně věcí naučit a naučila jsem se tam jednak vlastně jak fungují ty programy, jednak jak psát grantový žádosti nebo třeba kolem vysílání lidí na projekty, takže jsem hodně jako tu zkušenost z Chorvatska pak překlápěla k nám.“ (Barbora)</i>	<i>„Ještě jsme ze začátku konzultovali s lidma z dalších neziskovek... protože se jako s nima známe, takže se hodně jich třeba ptala, jak to dělaj, zvlášť co se týče třeba legislativy zakládání spolku.“ (Barbora)</i>

Nedostatek podpory v oblasti administrativy a strategického řízení je vnímán jako problém nejen členy organizace Barvitost, ale dle studie *Whitepaper on Youthwork* (Mitevski a Jovanovski 2018) se jedná o jednu z největších výzev pro pracovníky s mládeží aktivních na mezinárodním poli obecně. Náročná byrokracie, která provází administraci projektů mobility mládeže Erasmus+, ještě umocňuje demotivaci pracovníků s mládeží, když po vyplnění příslušných formulářů a odeslání podkladů dojde ze strany Národní agentury k zamítnutí návrhu projektu.

„Co doted' je jako frustrující je proces žádání o granty, protože prostě schvalování grantů je za mě totálně jako náhodná záležitost a přijde mi to, že to často prostě není férový

hodnocení nebo stojí na kritériích, který jsou podle mě jako úplně blbě nastavený.“
(Barbora)

Poslání organizace se za dobu její existence nezměnilo navzdory výrazným změnám ve vedení NNO Barvitost i díky tomu, že poslání organizace a hodnoty, ke kterým se organizace hlásí, lze naplňovat různými způsoby. Spíš, než k reformulaci poslání dochází k jejímu dalšímu ukotvení, což souvisí s vytvořením stabilní sítě kontaktů a partnerských organizací. Spolupráce s osvědčenými lektory a organizacemi pomáhá udržet **kvalitu** projektů mobility. Další strategií, jak dosáhnout maximálního dopadu projektů mezinárodní mobility, je vhodný výběr účastníků. I v tomto případě se tedy vyskytuje dualita, kdy uvnitř i vně organizace je kladen důraz na stejné principy.

Mládež	Pracovníci s mládeží
<i>„My se snažíme, když vybíráme účastníky, tak samozřejmě, aby začali plnit vlastně ten dotazník o účasti na projektu tak, aby se shodovalo jejich očekávání s náplní toho kurzu.“ (Božena)</i>	<i>“Víme, jak to dělat, že si třeba vybíráme, s kým spolupracujeme, s kým ne a spíš se zaměřujeme jako na kvalitu.“ (Barbora)</i>

Správný výběr účastníků na výměny mládeže a tréninkové kurzy má vyvážit slabou stránku programu Erasmus+, jíž je jeho dostupnost. Na jednu stranu je účelem projektů mezinárodní mobility dále šířit jejich myšlenku, zároveň však přílišná **dostupnost** snižuje kvalitu aktivit.

Pozitivní	Negativní
<i>„Chceme, aby se to rozšiřovalo, nejvíce asi mezi mladé lidi, aby to nebylo jenom pro nějakou úzce vybranou skupinu lidí.“ (Božena)</i>	<i>„Lidi si prostě pak neváží toho, co tam mají, protože nemusí do toho nic přispět.“ (Barbora)</i>

Velmi nízká nebo žádná finanční spoluúčast participantů na projektech mezinárodní mobility mládeže odlišuje program Erasmus+ od ostatních programů. Dostupnost této formy vzdělání, jakou projekty mezinárodní mobility nabízí, pro všechny, včetně mladých lidí, kteří mají ztížené ekonomické podmínky, je jednou z hlavních priorit programu. Pro podporu rovných příležitostí a inkluze byla navržena v rámci programu Erasmus+ speciální strategie pro začleňování a rozmanitost (*Diversity and Inclusion Strategy*), která si klade za cíl podpořit snazší přístup k financování projektů zaměřených na práci s mládeží s omezenými příležitostmi (European Commission 2020: 10).

Nezisková organizace Barvitost se v přístupu členů od zbylých dvou organizací zkoumaných v této bakalářské práci liší, a to především svým interním nastavením. Jedná se o malou organizaci a její členové ji nevnímají jako alternativu k zaměstnání i díky absenci organizačních prvků, které jsou typické pro ziskový sektor. Organizace se zapojuje do takových projektů mobility mládeže, které jsou v souladu s jejím posláním a věnují se tématům, která jsou pro členy organizace atraktivní, především zaměřením na osobní rozvoj. Soulad mezi vlastními zájmy členů a činností organizace, stejně jako upřednostňování kvality projektů mobility před jejich množstvím, pozitivně ovlivňuje motivaci pracovníků s mládeží, jejichž čas a energie, kterou do chodu organizace vkládají, je efektivně využíván.

K reformulaci poslání NNO Barvitost nedošlo, ani se o ní neuvažuje, důvodem k postupné úpravě definice poslání však mohou být chystané personální změny ve vedení neziskové organizace. Změny jsou současným statutárním orgánem očekávaným oživením pro další směřování organizace. Přesto, že Hudson (in Bárta 1997: 26) personální změny ve vedení organizace mezi důvody k reformulaci poslání organizace nezahrnuje, je pravděpodobné, že se v budoucím vývoji Barvitosti projeví.

5 Diskuze

Mezinárodní spolupráce v oblasti mládeže v České republice rozvíjí dle neziskových organizací, které byly předmětem případové studie, nejvýznamněji následující klíčové kompetence:

- kulturní povědomí a vyjádření,
- sociální a občanské kompetence,
- komunikace v cizím jazyce.

Rozvoj je však patrný i v ostatních oblastech s výjimkou kompetence „Matematika a věda“. Ta není respondenty explicitně jmenována, nicméně neznamená to, že se v projektech mobility okrajově nevyskytuje. Pracovníci s mládeží i účastníci projektů mezinárodní mobility hodnotili rozvoj klíčových kompetencí participantů již v rámci studie Projekty pro mládež výzkumnou optikou (Bárta 2016: 64). Nepřímým dotazováním bylo zjištěno následující pořadí klíčových kompetencí dle významnosti jejich rozvoje:

Mládež	Pracovníci s mládeží
1. Komunikace v cizím jazyce	1. Komunikace v cizím jazyce
2. Sociální a občanské kompetence	2. Smysl pro iniciativu a podnikání
3. Smysl pro iniciativu a podnikání	3. Kulturní povědomí a vyjádření

Můžeme pozorovat rozdíl ve vnímání přínosu zkušenosti optikou samotných participantů a organizátorů projektů mobility. Tato diference je spojena s neformální povahou projektů mobility, kdy proces učení je přirozený a klíčové kompetence jsou při práci s mládeží rozvíjeny, aniž by mladý člověk věděl, že se něco učí (Havličková et al. 2012: 11). Rozdíly mezi těmito dvěma pohledy jsou možným předmětem dalšího výzkumu v rámci tohoto tématu.

Měření rozvoje klíčových kompetencí nevede k hlubšímu porozumění tomu, jaký přínos účast v projektech mobility pro mládež a pracovníky s mládeží má, neboť nezachycuje konkrétní oblasti rozvoje specifické pro jednotlivé země. Možným řešením je aplikace podobné metodologie, jež byla použita pro studii *Erasmus Impact Study* (CHE Consult et al. 2016), místo na regiony na jednotlivé země.

Tato bakalářská práce si klade za cíl odhalit témata, která jsou důležitá pro českou mládež. Jak bylo uvedeno v kapitole Teoretická a věcná východiska, nejnositějšími tématy pro českou mládež z pohledu pracovníků s mládeží, jsou Evropa, inkluze, a umění a kultura. Z vlastního výzkumu plyne zejména důraz na zvýšený zájem o evropské dění,

posílení pocitu „evropanství“. Nejedná se o překvapivý výsledek vzhledem k tomu, že toto téma spojuje všechny projekty mobility mládeže financované z programu Erasmus+ bez ohledu na jejich konkrétní zaměření. Podpora inkluze se u zkoumaných neziskových organizací projevuje především ve výběru participantů, kde je snaha dát příležitost mladým lidem s omezenými příležitostmi a „prvovýjezdcům“. Organizace Evropa například zřídila fond, kterým podporuje v mezinárodní mobilitě mladé lidi, kteří jsou v náročné finanční situaci¹⁵. Setkání mladých lidí pocházejících z různého sociálního a kulturního prostředí dále vede k bourání stereotypů a předsudků a zároveň větší vnímavosti evropské multikulturality. Přínosu v této oblasti je zdůrazňován respondentkami při interpretaci poslání neziskové organizace Integrita.

Dalším důležitým aspektem projektů mobility Erasmus+ Mládež je rozšíření komfortní zóny, k němuž vede zvládnutí nové situace. Jedná se o jeden ze základních principů zážitkové pedagogiky (Cikánková 2008), jež používá stejné prostředky jako projekty mobility mládeže, např. workshopy, hry a outdoorový trénink a týmové aktivity. K principům zážitkové pedagogiky se explicitně hlásí NNO Barvitost, nepřímo jsou její prvky zdůrazňovány i u neziskové organizace Evropa.

Projekty mezinárodní mobility mládeže dále zvyšují zájem participantů o veřejné záležitosti a politiku mládeže (nárůst vědomostí v oblasti mládežnické politiky uvádí 23,3 % účastníků projektů mezinárodní mobility). Dle studie Projekty pro mládež výzkumnou optikou patří inkluze a politika mládeže k oblastem, které vykazují významný rozvoj vědomostí účastníků z toho důvodu, že jsou tato témata ve formálním vzdělávání málo frekventovaná (Bárta 2016: 44). Význam projektů mezinárodní mobility mládeže a pracovníků s mládeží jako alternativy k formálnímu vzdělávání je patrný u všech zkoumaných neziskových organizací.

Kromě rozvoje znalostí získávají účastníci projektů mobility dovednosti a hodnotové postoje, a skrze poznání sebe sama je podporováno využití jejich individuálního potenciálu. Tuto kategorii, která byla v rámci vlastního výzkumu identifikována u všech zkoumaných neziskových organizací, je možné srovnat s konceptem seberealizace a sebenaplnění, jenž používá studie Projekty pro mládež výzkumnou optikou jako hodnoty určující aktivní účast mladých lidí, na něž má podle výsledků průzkumu participace v projektech mezinárodní mobility pozitivní vliv. Na otázku, zda se dle projektových

¹⁵ Účast na výměnách mládeže a tréninkových kurzech je plně hrazena programem Erasmus+, avšak cestovní náklady jsou kryty jen do určité výše dle vzdálenosti a v některých případech je nutné uhradit poplatek vysílající organizaci za zprostředkování účasti na projektu mezinárodní mobility.

vedoucích budou účastníci projektů chtít v budoucnosti více zapojit do politického a společenského života, kladně odpovědělo 86 % dotázaných (Bárta 2016: 49, 193).

Z průzkumu jasně vyplývá motivace účastníků projektů mobility mládeže k participaci ve společnosti. Měřitelnost tohoto fenoménu v souvislosti s programem Erasmus+ je však v praxi náročná: přesto, že existují studie snažící se tyto dopady na společnost zachytit, jsou zaměřené spíše na změnu postojů a hodnot bývalých účastníků projektů mobility v čase. V České republice nebyl proveden žádný výzkum, který by zkoumal reálný přínos pro společnost, jako např. počet nově založených spolků.

Jedním z pozorovatelných efektů projektů mezinárodní mobility je další rozvoj práce s mládeží skrze rekrutaci nových členů a dobrovolníků neziskových organizací z řad účastníků projektů, jako je tomu v případě NNO Evropa a NNO Barvitost. V České republice se jedná se o obecnou situaci v práci s mládeží, kdy se z řad účastníků mládežnických aktivit stávají projektoví vedoucí, kteří pak často dobrovolně organizují aktivity pro mládež (Bárta 2016: 26).

Na nedostatek informací o dopadu projektů mezinárodní mobility, nejen na společnost, ale i na individuální profesní a osobní dráhy bývalých účastníků, si stěžují respondentky ze všech zkoumaných neziskových organizací a jedná se o fenomén negativně ovlivňující motivaci pracovníků s mládeží. Aktivně se s touto výzvou snaží vyrovnat NNO Integrita, jež organizuje s účastníky poprojektová setkání za účelem poskytnutí zpětné vazby, reflexe zkušenosti a vytvoření plánu využití získaných kompetencí v budoucnu.

Přínosem této bakalářské práce je sdílení příkladů praxe vybraných neziskových organizací, přičemž v průběhu vlastního výzkumu se ukázalo, že spolu české neziskové organizace tohoto typu spíše nespolupracují. Výměna zkušeností a know-how v práci s mládeží probíhá především na mezinárodní úrovni, dá se však očekávat, že partnerství mezi lokálními neziskovými organizacemi a větší vzájemná podpora by měly pozitivní vliv na jejich činnost. Navrhovaným prvním krokem v tomto ohledu je vytvoření databáze českých neziskových organizací zapojených do programu Erasmus+ v roli vysílajících organizací na projekty mezinárodní mobility. Databáze by sloužila jednak jako síť pro kontakt neziskových organizací, tak jako zdroj informací pro DZS o reálné mezinárodní mobilitě české mládeže a pracovníků s mládeží v rámci programu Erasmus+. Tato data by se pak mohla stát základem dalších výzkumů.

Kromě fenoménů ovlivňujících naplňování poslání neziskových organizací zaměřených na mezinárodní spolupráci v oblasti mládeže, které byly identifikovány na základě rozhovorů s pracovníky s mládeží, byly výzvy, se kterými se při své práci setkávají, předmětem výzkumu v rámci studie *Whitepaper on Youthwork* (Mitevski a Jovanovski 2018). Relevance nejčastějších problémů pro vybrané neziskové organizace v České republice je zobrazena v tabulce.

Výzvy	NNO Evropa	NNO Integrita	NNO Barvitost
Nedostatečná podpora v kritických situacích	N/A	Ano	Ne
Hrozba syndromu vyhoření	Ano	Ano	Ne
Chybějící zajištění pracovníků s mládeží	Ano	Ne	N/A
Nedostatečné zapojení pracovníků s mládeží do diskusí ohledně ročních priorit programu Erasmus +	N/A	Ano	Ano
Nedostatečné kompetence pracovníků s mládeží	N/A	Ne	Ano
Nedostatek podpory v oblasti administrativy a strategického řízení	Ano	N/A	Ano

U žádné definované výzvy se pracovníci s mládeží z jednotlivých organizací neshodují, což je způsobeno jednak odlišným přístupem pracovníků s mládeží k postavení organizací ve společnosti, vnímání jejich role, tak i rozdílným interním nastavením organizací. Rozdílnost odpovědí se váže k tématu osobní zodpovědnosti:

- otázka, zda je na místě očekávat podporu, když organizace projektu mezinárodní mobility je dobrovolné rozhodnutí,
- zodpovědnost za vlastní vzdělání v oblasti práce s mládeží – velké množství příležitostí k rozvoji kompetencí pracovníků s mládeží hrazených z evropských grantů versus absence jednotného vzdělávacího rámce.

Přestože se s v tabulce jmenovanými problémy nepotýkají všechny zkoumané organizace, všechny výzvy jsou relevantní alespoň pro jednu neziskovou organizaci a zaslouží si pozornost. Činnost neziskových organizací je v České republice podporována DZS, sebraná data v rámci vlastního výzkumu mohou být tedy přínosná především pro něj. Průzkum zaměřený na zjišťování problémů, se kterými se neziskové organizace potýkají by umožnil následně vytvoření strategie jejich odstranění a došlo by tak ke zkvalitnění

mezinárodní spolupráce v oblasti mládeže v České republice. Ostatní výzvy, které byly identifikovány v rámci vlastního výzkumu, se týkají spíše individuální motivace pracovníků s mládeží, než aspektů souvisejících s nastavením programu Erasmus+.

Neziskové organizace zaměřené na mezinárodní spolupráci v oblasti mládeže vykazují jak heterogenitu vnitřní, která se projevuje rozdíly ve vnímání poslání organizace mezi jednotlivými pracovníky s mládeží, tak i celkově se fungování organizací a strategie naplňování poslání liší. Proto vlastní výzkum nevede ke srovnání, jako je spíše důkazem toho, že srovnání není možné, což se potvrdilo při odpovědi na výzkumnou otázku týkající se reformulace poslání, kdy ani v jednom případě nevykazují zkoumané organizace shodu ohledně problémů, které naplňování poslání těchto neziskových organizací ohrožují.

Závěr

Cílem této bakalářské práce je prozkoumat fungování neziskových organizací zaměřených na mezinárodní spolupráci v oblasti mládeže, které se podílejí na organizaci výměn mládeže a mobilit pro pracovníky s mládeží financovaných z programu Erasmus+. Organizace zapojené do projektů mezinárodní mobility mládeže jsou různého typu. Kromě neziskových organizací, kterým se primárně věnuje tato bakalářská práce, se jedná o neformální skupiny mládeže a orgány krajské či místní samosprávy. Neziskové organizace zaměřené na mezinárodní spolupráci v oblasti mládeže, které byly předmětem zkoumání, byly na základě typologií uvedených v tabulce přiřazeny k příslušné kategorii.

Typologie	Převládající typ neziskových organizací
Dle formy	Spolek a pobočný spolek
Dle zakladatele	Soukromoprávní
Dle principu financování	Z různých zdrojů (granty, dotace, sponzoring atd.)
Dle oboru	Mezinárodní aktivity
Druh sledovaného zájmu	Veřejný
Zaměření činnosti	Servisní Advokační

Existují však i neziskové organizace se stejným zaměřením, které odpovídají jiným typům. Za pozornost stojí rozlišení organizací dle zaměření činnosti, které je u neziskových organizací zapojených do projektů mezinárodní mobility mládeže a pracovníků s mládeží nejasné a dochází k naplňování jak servisní, tak advokační funkce současně.

V rámci zvoleného tématu se soustředím na to, jak pracovníci s mládeží vnímají poslání neziskové organizace, ve které jsou aktivní. Ve všech třech případech, u neziskové organizace Evropa, Integrita i Barvitost, panuje shoda mezi deklarovaným posláním organizace a tím, jak mu rozumí pracovníci s mládeží. K pocitu ztotožnění se s posláním přispívá kromě vyznávání stejných hodnot mezi členy organizace, jak popisuje Ashridgeův model, i šíření stejných principů v cílové skupině. Konkrétním příkladem je podpora vlastní iniciativy a využití individuálního potenciálu.

Spíš, než k reformulaci poslání neziskových organizací zaměřených na mezinárodní spolupráci v oblasti mládeže dochází k jeho rozšiřování dle preferencí a potenciálu jejich členů. Neziskový charakter subjektů poskytuje volnost v uzpůsobení činnosti organizací, jež je jejími členy kladně hodnocena a stavena do kontrastu se ziskovým sektorem.

Smyslem existence neziskových organizací zaměřených na mezinárodní spolupráci v oblasti mládeže je poskytnutí alternativy k dalším institucím, v případě mládeže k formálnímu vzdělávání a v případě členů organizací k zaměstnání v ziskovém sektoru. Tato práce může sloužit jako podklad pro další výzkum postavení neziskových organizací tohoto typu ve vztahu k ostatním institucím.

Kromě rozvoje klíčových kompetencí neformálním vzděláváním je dle pracovníků s mládeží důležitou funkcí projektů mezinárodní mobility posun vedoucí k aktivizaci mládeže. Zprostředkování této zkušenosti ukazuje mladým lidem různé možnosti, které se jim nabízejí a pomáhá jim poznat sebe sama. Pracovníci s mládeží v tomto kontextu hovoří o projektech mezinárodní mobility mládeže jako o „startovní čáře“, „odrazovém můstku“, „pokopnutí“ nebo „jiskře“, která vede ke „vzplanutí“. Účast na výměnách mládeže a tréninkových kurzech dále vede mimo jiné k posunu v myšlení, „ukotvení“ a osamostatnění, přičemž neziskové organizaci plní v tomto procesu roli „berličky“. Nad rámec zaměření vlastního výzkumu v této bakalářské práci ukazují sebraná data na fenomén „závislosti“ na účasti na projektech mezinárodní mobility, jež se u participantů touto zkušeností vytváří. Tento aspekt je možným tématem pro další výzkum.

Nejčastějšími překážkami v naplňování poslání organizací jsou vysoká byrokratická zátěž pramenící z nutnosti zajišťovat lokální i mezinárodní administrativu, a dále napětí mezi zodpovědností pracovníků s mládeží spojenou se zajištěním průběhu projektů mobility mládeže a dobrovolností jejich činnosti (typickou pro neziskový sektor). K udržení motivace pracovníků s mládeží nepřispívá ani nízké společenské uznání neformálních vzdělavatelů mládeže a nesnadná měřitelnost dopadů projektů na účastníky a komunitu. Jmenované problémy však vedou spíše než k reformulaci poslání, jak uvádí ve své teorii Hudson (in Bárta 1997: 26), k fluktuaci členů v neziskových organizacích.

Tato bakalářská práce je úvodem do fungování neziskových organizací zaměřených na mezinárodní spolupráci v oblasti mládeže v České republice. Během vlastního výzkumu jsem se setkala výhradně s pozitivními reakcemi respondentek, pro něž to byla první příležitost podělit se o svou zkušenost. Potvrdila se má domněnka, že se jedná o skupinu, která je z hlediska vlivu na mládež nezanedbatelná, avšak neúčastní se diskuse o formování politiky mládeže. Doufám, že v budoucnu bude hlasu a potřebám pracovníků s mládeží v České republice věnováno více pozornosti, na akademickém poli i ve veřejné politice.

Summary

This bachelor thesis aims to examine the functioning of non-profit organizations focused on international cooperation in the field of youth. Organizations involved in international youth mobility projects are of various types. In addition to non-profit organizations as the main concern of this bachelor thesis, there are informal youth groups and regional or local government bodies. The non-profit organizations focusing on international cooperation in the field of youth work were assigned to the relevant category based on the typologies listed in the table below.

Typology	The predominant type of non-profit organizations
By form	Civil associations
According to the founder	Private
According to the financing principle	Various resources (grants, sponsorship, etc.)
By field	International activities
Type of pursued interest	Public
Focus of activities	Service Advocacy

However, there are also non-profit organizations promoting the mobility of youth, which correspond to other types. It is worth noting the unclear position of such organizations according to the typology based on the focus of the activities because both the service and advocacy functions are fulfilled at the same time.

Within the chosen topic I focus on how youth workers perceive the mission of the non-profit organization in which they are active. In all three examined cases – the NGO Europe, Integrity and Color, there is an agreement between the declared mission of the organization and how it is understood by its members. In addition to professing the same values among the members of the organization, as described by Ashridge's model, spreading the same principles in the target group also contributes to the feeling of identification with the mission, for instance, the support of one's initiative and the use of individual potential.

Rather than reformulating the mission of a non-profit organization, it is more common to expand the original declared mission according to the preferences and individual potential of its members. The non-profit character of the subjects provides flexibility in adapting the activities of the organization. This aspect is valued by the youth-

workers and contrasted with the work in the for-profit sector. The purpose of the existence of non-profit organizations focused on international cooperation in the field of youth is to provide alternatives to other institutions, in case of the target group to formal education and in case of members of organizations to employment in the for-profit sector. This bachelor thesis can serve as a basis for further research on the position of non-profit organizations promoting the mobility of youth concerning other institutions.

An important effect of international mobility projects, in addition to the development of key competencies through non-formal education, is shaping active citizens engaging with society. The experience shows to young people various opportunities that are available to them and supports personal development. In this context, youth workers refer to international youth mobility projects as a "starting line", a "springboard", a "journey" or a "spark" leading to a „fire“. Participation in youth exchanges also reinforces a change of mindset, "anchoring" and gaining a sense of independence, whereas the non-profit organizations are playing the role of a "crutch". In addition to the focus of this bachelor's thesis, the collected data indicate a phenomenon of "addiction" on participation in international mobility projects. This aspect is a possible topic for further research.

The most common obstacles in fulfilling the organization's mission is a heavy bureaucratic burden arising from the need to manage both the local and international administration, as well as a tension between the responsibility of youth workers associated with ensuring the organisation of youth mobility projects on one hand and voluntary character of their work (typical for the non-profit sector) on the other hand. Furthermore, low recognition of youth work and non-formal learning in general, and difficult measurability of the impact on participants and the community do not contribute to the motivation of youth workers. However, these problems lead to the fluctuation of members in non-profit organizations, rather than to the reformulation of the mission, as Hudson states in his theory (in Bárta 1997: 26).

This bachelor thesis is an introduction to the functioning of non-profit organizations promoting the mobility of youth in the Czech Republic. During my research, I received positive responses from the respondents, for whom it was the first opportunity to share their experience. My assumption was confirmed that the youth workers in this field are a group that is not negligible in terms of its impact on young people, but they do not participate in the debate on shaping youth policy. I hope that in the future there will be more attention paid to what youth workers in the Czech Republic have to say, both in the

academic field as well as in terms of public policy.

Přehled použité literatury

- ANHEIER, Helmut K., 2014. *Nonprofit organizations: theory, management, policy*. Second Edition. Abingdon, Oxon: Routledge. ISBN 978-0-415-55046-8.
- BÁRTA, Jiří, 1997. *Strategické plánování pro neziskové organizace: jak rozhodovat o budoucnosti vaší organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti. ISBN 978-80-902302-0-0.
- BÁRTA, Ondřej, 2016. *Projekty pro mládež výzkumnou optikou: národní zpráva z šetření výzkumu RAY za období let 2010 až 2013*. ISBN 978-80-88153-18-4.
- BÁRTA, Ondřej, Helmut FENNES a Susanne GADINGER, 2019. *Policy Report RAY-LTE 2015-2018* [online]. Vienna: Generation and Educational Science Institute. Dostupné z: https://test.researchyouth.net/wp-content/uploads/2020/04/RAY-LTE_Policy-Report_20191002.pdf
- BARTKUS, Barbara, Myron GLASSMAN a R Bruce MCAFEE, 2000. Mission statements: are they smoke and mirrors. *Business Horizons*. **43**(6), 23.
- BARTKUS, Barbara R. a Myron GLASSMAN, 2008. Do Firms Practice What They Preach? The Relationship Between Mission Statements and Stakeholder Management. *Journal of Business Ethics* [online]. **83**(2), 207–216. ISSN 0167-4544, 1573-0697. Dostupné z: doi:10.1007/s10551-007-9612-0
- BECKER, Howard Saul, 1970. *Sociological work: method and substance*. Chicago: Aldine Pub. Co. ISBN 978-0-202-30096-2.
- BINDER-AVILES, Hillary, 2012. *The NGO Handbook – Handbook Series*. [online]. 2012. B.m.: U.S. Dept. Of State. Dostupné z: <https://publications.america.gov/publication/the-ngo-handbook-handbook-series/>
- CAMPBELL, Andrew, Marion DEVINE a David YOUNG, 1990. *A sense of mission*. London: Hutchinson. The economist books. ISBN 978-0-09-174613-1.
- CIKÁNKOVÁ, Radka, 2008. Co je to zážitkové učení. *Strategie*.
- COMMISSION EUROPÉENNE, DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ÉDUCATION ET DE LA CULTURE, a CONSEIL DE L'EUROPE, 2009. *The history of youth work in Europe relevance for today's youth work policy*. Strasbourg: Council of Europe Pub. ISBN 978-92-871-6608-1.
- ČERNÝ, Tomáš, 2015. *Erasmus jako nástroj posílení evropské identity: případová studie ČR*. Praha. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Institut mezinárodních studií.
- DAVIES, Bernard, 2005. Youth work: a manifesto for our times. *The National Youth Agency* [online]. **88**. Dostupné z: <https://indefenceofyouthwork.files.wordpress.com/2009/03/youth-work-a-manifesto-for-our-times-bernard-davies.pdf>
- DISMAN, Miroslav, Olga ŠMÍDOVÁ a Jiří ORT, 2011. *Jak se vyrábí sociologická znalost* [online] [vid. 2021-04-13]. ISBN 978-80-246-2619-2. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/id/10887146>
- DOČKAL, Miloslav, 1982. Mládež a Její Organizace v Socialismu. *Sociologický Časopis / Czech Sociological Review*. **18**(2), 115–119.
- DROBILOVÁ, Karolína, 2013. *video Koncepce* [online]. 2013. DROBILOVÁ, Karolína. MŠMT.
- DRUCKER, Peter F., 1994. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-38-1.
- DZS, 2020. *Přehled schválených projektů Erasmus+ mládež - Výzva 2019* [online]. 31. květen 2020. Dostupné z: https://www.naerasmusplus.cz/admin/file/5516/Schv%C3%A1len%C3%A9%20projekty_ml%C3%A1de%C5%BE_V%C3%BDzva%202019%20komplet.pdf
- ETZIONI, Amitai, Karel RIEGEL a Karel NOVÁK, 1995. *Morální dimenze ekonomiky*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 978-80-85865-19-6.
- EUROPEAN COMMISSION, 2007. *Inclusion Strategy of the « Youth in Action » programme (2007-2013)* [online]. 7. prosinec 2007. [vid. 2021-02-01]. Dostupné z: <https://www.salto-youth.net/downloads/4-17-1294/InclusionStrategyYiA.pdf>
- EUROPEAN COMMISSION, 2017. *From Erasmus to Erasmus+: a story of 30 years* [online]. 26. leden 2017. [vid. 2021-03-01]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_17_83
- EUROPEAN COMMISSION, 2020. *Erasmus+ 2020 Programme Guide* [online]. 25. srpen 2020. Dostupné z: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/documents/erasmus-programme-guide-2020_cs

- FEAGIN, Joe R., Anthony M. ORUM a Gideon SJOBERG, ed., 1991. *A Case for the case study*. Chapel Hill: University of North Carolina Press. ISBN 978-0-8078-1973-9.
- FEATHERSTONE, Mike, Scott LASH a Ronald ROBERTSON, 1995. *Global Modernities*. London: SAGE Publications Ltd. ISBN 978-0-8039-7948-2.
- FRIČ, Pavol a Rochdi GOULLI, 2001. *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 978-80-86432-04-5.
- HAVLÍČKOVÁ, Daniela, Kamila ŽÁRSKÁ, a KLÍČE PRO ŽIVOT - ROZVOJ KLÍČOVÝCH KOMPETENCÍ V ZÁJMOMÉM A NEFORMÁLNÍM VZDĚLÁVÁNÍ (PROJEKT), 2012. *Kompetence v neformálním vzdělávání*. Praha: Národní Institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. ISBN 978-80-87449-18-9.
- HENDL, Jan, 2016. *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.
- HOFFMANOVÁ, Zdena, 2016. *Studenti Erasmu, kulturní šok a proces adaptace*. Praha. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Katedra sociologie.
- HUDSON, Mike, 2011. *Managing without profit: leadership, management and governance of third-sector organisations*. London: Directory of Social Change. ISBN 978-1-903991-99-2.
- CHE CONSULT, EUROPEAN COMMISSION, a DIRECTORATE-GENERAL FOR EDUCATION AND CULTURE, 2016. *The Erasmus impact study, regional analysis a comparative analysis of the effects of Erasmus on the personality, skills and career of students of European regions and selected countries*. Luxembourg: Publications Office. ISBN 978-92-79-52201-7.
- KENDALL, Jeremy, 2003. *The voluntary sector: comparative perspectives in the UK*. 1st ed. London ; New York: Routledge. ISBN 978-0-415-30974-5.
- KŘÍŽOVÁ, Jana, 2016. *Veřejný zájem – pojem a jeho použití ve správním právu*. 2016. B.m.: Parlamentní institut.
- LIPPMANN, Walter, 1955. *Essays in the public philosophy*. Boston: Little, Brown and Company.
- MAJOR, Ladislav, 2017. Sociologická encyklopedie. *Sociologický ústav AV ČR* [online] [vid. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Pragmatismus>
- MITEVSKI, Darko a Antonio JOVANOVSKI, 2018. *Whitepaper on Youthwork* [online]. B.m.: NaturKultur e.V. [vid. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://www.salto-youth.net/tools/toolbox/tool/whitepaper-on-youthwork.2369/>
- MŠMT, 2002. *Návrh zákona o práci s dětmi a mládeží, verze předložená vládě*. 2002.
- MŠMT, 2014. *Koncepce podpory mládeže na období 2014 - 2020* [online]. 19. květen 2014. [vid. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/file/33599/>
- MŠMT, 2021a. *Organizace uznaná MŠMT pro oblast práce s dětmi a mládeží* [online] [vid. 2021-01-16]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/mladez/organizace-uznana-msmt-pro-oblast-prace-s-detmi-a-mladezi>
- MŠMT, 2021b. *Politika mládeže* [online] [vid. 2021-01-16]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/mladez/politika-mladeze>
- MYDLÁŘOVÁ, Monika, 2017. *Podnikatelský záměr – Nástroj rozvoje konkrétní rozvoje organizace občanského sektoru*. Praha. Diplomová práce. Univerzita Karlova.
- NSP, 2017. *Odborný pracovník v oblasti mezinárodní spolupráce s dětmi a mládeží* [online]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/odborny-pracovnik-v-oblas>
- OECD, 2018. *Youth Stocktaking Report* [online]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/gov/youth-stocktaking-report.htm>
- PANDEY, Sheela, Mirae KIM a Sanjay K. PANDEY, 2017. Do Mission Statements Matter for Nonprofit Performance?: Insights from a Study of US Performing Arts Organizations. *Nonprofit Management and Leadership* [online]. 27(3), 389–410. ISSN 10486682. Dostupné z: doi:10.1002/nml.21257
- PATEL, Bhavesh S., Lorne D. BOOKER, Hazel Melanie RAMOS a Chris BART, 2015. Mission statements and performance in non-profit organisations. *Corporate Governance* [online]. 15(5), 759–774. ISSN 1472-0701. Dostupné z: doi:10.1108/CG-07-2015-0098
- PELÁNEK, Radek, 2013. *Průručka instruktora zážitkových akcí*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0454-1.
- PHILLS, James A., 2005. *Integrating mission and strategy for nonprofit organizations*. New York: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-517128-0.
- POSPÍŠIL, Miroslav, CENTRUM PRO VÝZKUM NEZISKOVÉHO SEKTORU, MASARYKOVA

- UNIVERZITA, a EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA, 2009. *Neziskové organizace a jejich funkce v demokratické společnosti*. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru. ISBN 978-80-904150-3-4.
- POTUČEK, Martin, 1997. *Nejen trh*. Praha: SLON. ISBN 80-85850-26-5.
- PROKEŠ, Miroslav, 2004. Stanovisko DCI/CZ ke stavu projednávání návrhu zákona o práci s dětmi a mládeží. *ADAM* [online] [vid. 2020-12-28]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20070613064511/http://knihovna.adam.cz/archiv2/view.php?cislocclanku=2228>
- REKTOŘÍK, Jaroslav, 2007. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-25-5.
- RYCHETSKÝ, Pavel, Tomáš LANGÁŠEK, Tomáš HERC, Petr MLSNA, ČESKO, a ČESKO, 2015. *Ústava České republiky; Ústavní zákon o bezpečnosti České republiky: komentář*. ISBN 978-80-7478-809-3.
- ŘIHÁČEK, Tomáš, Ivo ČERMÁK a Roman HYTYCH, 2013. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6382-2.
- SALAMON, Lester M. a S. Wojciech SOKOLOWSKI, ed., 1999. *Global civil society: dimensions of the nonprofit sector*. Baltimore, MD: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies. ISBN 978-1-886333-42-0.
- SALOMON, L. a H. ANHEIER, 1996. The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1, 1996. *The Johns Hopkins Institute for Policy Studies* [online]. **19**, Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Dostupné z: <http://www.jhu.edu/~ccss/pubs/pdf/icnpo.pdf>
- SALOMON, L. a S.W. SOKOLOWSKI, 2004. Dimensions of the Nonprofit Sector. *Bloomfield: Kumarian Press*. **2**, Dimensions of the Nonprofit Sector.
- SEBERA, Martin, 2012. *Vybrané kapitoly z metodologie* [online]. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5963-4. Dostupné z: <https://www.fsps.muni.cz/emuni/data/reader/book-8/04.html>
- SVĚT NEZISKOVEK, 2015. *Typologie NNO v ČR podle Státní politiky vůči NNO v letech 2015 - 2020* [online] [vid. 2021-02-27]. Dostupné z: <https://svetneziskovek.cz/management/typologie-nno-v-cr-podle-statni-politiky-vuci-nno-v-letech-2015-2020>
- ŠKARABELOVÁ, Simona a VZDĚLÁVACÍ NADACE JANA HUSA, 2005. *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru. ISBN 978-80-239-4057-2.
- ŠTOVÍČEK, Jan a Jiří HANÁK, 2014. *Nová právní úprava spolků I*. [online] [vid. 2021-02-27]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/nova-pravni-uprava-spolku-i-94260.html>
- TARU, Marti a Paul KLOOSTERMAN, 2013. *Youthpass Impact Study* [online]. B.m.: European Commission [vid. 2021-01-04]. Dostupné z: <https://www.youthpass.eu/cs/about-youthpass/youthpass-impact-study/>
- VALENTOVÁ, Jana, 2018. *Poslání neziskového sektoru v současné společnosti*. [online]. Plzeň. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, Katedra sociální politiky a sociální práce. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/11025/31490>
- VOSEČKOVÁ, Lucie, 2006. *Strategie a poslání neziskové organizace* [online]. Brno. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, Katedra sociální politiky a sociální práce. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/t1j61/scan.pdf>
- VOSTROVSKÝ, Václav a Jaromír ŠTŮSEK, 2008. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: Agnes. ISBN 978-80-903696-5-8.
- WARTUSCHOVÁ, Tatiana, 2005. *Podíl řadových pracovníků na strategii vybrané humanitární organizace*. Brno. Diplomová práce. Masarykova univerzita.
- WILLIAMSON, Howard, 1995. *Social action for young people: accounts of SCF youth work practice*. Lyme Regis: Russell House. ISBN 978-1-898924-60-9.

Seznam příloh

Příloha č. 1: Informovaný souhlas s poskytnutím rozhovoru a jeho následným využitím

Příloha č. 2: Plán rozhovoru

Příloha č. 3: Přepis rozhovoru č.1 - ukázka

Příloha č. 1

Informovaný souhlas s poskytnutím rozhovoru a jeho následným využitím

Byl/a jste požádán/a o poskytnutí rozhovoru Erice Náhlíkové, studentce oboru Sociologie a sociální politika na FSV UK v rámci výzkumu pro její bakalářskou práci.

Cílem je nahlédnout do fungování neziskových organizací, které zprostředkovávají mladým lidem účast na projektech mezinárodní mobility mládeže v rámci programu Erasmus+.

Jedná se o rozhovor polostrukturovaný a Vaše účast na něm je dobrovolná. Máte právo odmítnout odpovědět na jakoukoli otázku a je pouze na Vás, jaké informace v rámci rozhovoru sdělíte. Rozhovor bude nahráván a posléze přepsán pro potřeby analýzy. Zvukový záznam nebude poskytnut třetím stranám, stejně tak jeho transkripce s výjimkou komise u obhajoby bakalářské práce. Zápis a části citované v textu práce budou anonymizovány. Rozhovor můžete kdykoli přerušit a dále nepokračovat.

Jestliže budete mít jakékoli dotazy k tomuto rozhovoru či výzkumu, obraťte se prosím na Eriku Náhlíkovou (64379754@fsv.cuni.cz), případně na vedoucí této bakalářské práce, Mgr. Magdalenu Mouralovou (magdalena.mouralova@fsv.cuni.cz).

Děkuji za pozornost věnovanou uvedeným informacím a žádám Vás o potvrzení souhlasu s poskytnutím výzkumného rozhovoru a jeho využitím výhradně pro účely výše uvedené bakalářské práce Vaším podpisem. Jeden výtisk tohoto formuláře náleží Vám.

Přeji si být informována o výsledcích výzkumu. ano ne

Datum:

Jméno respondenta/respondentky:

Jméno řešitelky projektu:

Podpis:

Podpis:

Příloha č. 2

Plán rozhovoru

Tento rozhovor je součástí výzkumu k bakalářské práci, která se věnuje neziskovým organizacím zaměřeným na mezinárodní spolupráci v oblasti mládeže. Z rozhovoru vznikne zvukový záznam a data budou při transkripci anonymizována. Kdykoli se můžete rozhodnout rozhovor přerušit a již dále nepokračovat.

Cílem mé bakalářské práce je nahlédnout do fungování neziskových organizací, které zprostředkovávají mladým lidem účast na projektech mezinárodní mobility mládeže v rámci programu Erasmus+, především výměny mládeže a tréninkové kurzy. Ráda bych porozuměla tomu, jak vnímáte roli organizací, jako je ta vaše, a v jakém smyslu a proč je podle vás důležité, aby se česká mládež takových mezinárodních projektů účastnila.

1. ČÁST

Nejdřív bych vás poprosila, jestli byste mohl(a) představit sebe a organizaci, ve které jste aktivní.

Úvod	Kdo jste
	Jak jste se dostal/a k tématu
	Jak jste se dostal/a k organizaci
	Jak dlouho jste součástí organizace
Organizace	Vaše činnost v organizaci
	Váš den v organizaci
Poslání	Kým organizace je
	Kdo jsou lidé, kteří v ní pracují
	O co se organizace snaží
	Kdo je cílová skupina
	Jak toho dosahuje
Přínos	V jakých oblastech tahle zkušenost českou mládež nejvíc ovlivňuje 1. 2. 3.
	K čemu se to dá přirovnat (alternativa)

2. ČÁST

Blížíme se k závěru našeho rozhovoru. Mluvil/a jste o tom, co v organizaci děláte, co je vaším cílem atd. Já bych Vás teď poprosila, jestli byste dokázal/a zformulovat poslání vaší organizace.

...

	Jak je to pro vás těžké
	(Kde) je definované
Překážky	Vnímala jste ho jinak, když jste do organizace přišla
	V čem se lišilo
	Proč se lišilo 1. 2. 3.
Závěr	Co byste začínajícím pracovníkům s mládeží poradil/a
	Otázky, komentáře

Poděkování. Rozloučení.

Příloha č. 3

Přepis rozhovoru č.1 - ukázka

Respondentka: Emílie

Organizace: Evropa

T = tazatelka; R = respondentka

T: Ahoj, já bych tě ráda přivítala a na začátek bych zopakovala, co je cílem mé bakalářské práce a toho našeho rozhovoru. Cílem bakalářské práce je nahlédnout do fungování neziskových organizací, které zprostředkovávají mladým lidem účast na projektech mezinárodní mobility mládeže v rámci programu Erasmus+, nejčastěji se bude jednat o výměny mládeže a tréninkové kurzy. Ráda bych porozuměla tomu, jak vnímáš roli organizací, jako je ta vaše, a v jakém smyslu a proč je podle tebe důležité, aby se česká mládež takových mezinárodních projektů účastnila. Začala bych otázkou, jestli by ses mohla krátce představit a představit svoji organizaci?

R: Takže, jsem *Emílie* a pokud jde o práci v organizaci, tak jsem tam aktuálně na pozici prezidentky a starám se o sociální sítě a o marketing tam. A jinak naše organizace teda se zabývá přesně tím, co jsi říkala v těch cílech té práce. My vlastně chceme podporovat mladé lidi v téhle mobilitě, chceme jim pomáhat v nějaké informovanosti o Evropské Unii, zároveň o informovanosti o jejich možnostech a o vlastně různých příležitostech, které se jim ve světě nabízejí. Soustředíme se hlavně na Evropu tady v tom a snažíme se mladým lidem umožnit nějaké jednodušší cesty k nějakému seberozvoji, řekněme skrze různé kanály. A já teda kromě toho, co dělám v organizaci, kde jsem jako dobrovolník, protože my jsme vlastně z 99 % dobrovolníci, máme pouze jednu mm, jeden malý úvazek. Tak kromě toho jsem ještě stále studentkou a pracuji jako v marketingu na volné noze řekněme a tak.

T: A jestli se můžu zeptat, jak ses k té organizaci dostala nebo celkově k těm projektům a tak?

R: Já jsem vlastně se přímo k organizaci dostala tím, že jsem vyjela na výměnu mládeže a jak jsem se přímo dostala k výměně mládeže, tak to byla vlastně taková cesta, že já jsem si přála zkusit vyjet do světa sama na sebe už delší dobu. Já jsem hodně dlouho vlastně byla takový člověk, který sedí hodně doma. Já jsem jako jezdila jsem na dovolené většinou s mejma kamarádama, málokdy jsem se pustila do nějakého kolektivu lidí, který neznám takhle kór do zahraničí. A měla jsem takový přání už delší dobu, chtěla jsem se do toho pustit a kamarádka mi řekla o výměně mládeže, že je to takový projekt, tím že je krátkodobější, že je to vlastně taková fajn startovní fáze pro mě, to tak bylo. Říkala jsem si, že zkusím vyjet na týden na dva prostě a buď mě to bude hrozně bavit nebo už třeba

nepojedu. A když jsem se vracela z první výměny mládeže, tak jsem brečela jako želva, nemohla jsem se prostě vůbec vrátit. Byla jsem tam strašně šťastná, strašně spokojená a nejenom to, že jsem si to užila, ale vlastně to, co mi to dalo ten, já jsem se od té doby, ten rok, co jsem jela na první výměnu mládeže, jsem snad byla v devíti zemích a nemohla jsem vůbec přestat prostě s projekty a byla jsem z toho úplně nadšená, že jsem se fakt i učila strašně moc o sobě, zjišťovala jsem, co vlastně mám ráda, co mě vlastně baví, jak jsem najednou byla sama za sebe v úplně novém prostředí a tak. Takže jsem takhle se nadchla pro ty projekty, a právě jsem byla hrozně vděčná *Evropě*, že jsem díky nim mohla vyjet, že prostě že jsem to u nich našla, že jsem si tady tu, že jsem si otevřela tady tu příležitost, která mě od té doby opravdu naplňuje a moc doma nevydržím, ba naopak. Takže jsem měla chuť jim to nějak vrátit a koukala jsem se na webovky a tam v té době byl nějaký jako článek, jestli nechceme být dobrovolníkem, ale chtěli vlastně jenom lidi z xxxx (*název města*), tak to vyznělo, z toho, co tam bylo napsáno. Ale já nejsem z xxxx (*název města*) přímo, tak ale stejně jsem si říkala, napsala jsem tam e-mail, že jako že jsem moc ráda, že jsem přes ně mohla vyjet a že pracuji v marketingu, tak že pokud bych jim mohla pomoci třeba s něčím takovým, takže někdy kdyby něco chtěli, tak jim třeba pomůžu. A pak se to vlastně nějak sešlo, že jsem zjistila, že v organizaci je pozice jako v marketingu nebo pozice nějaké propagace úplně žalostně neobsazená a už dlouho někoho shání. Takže se to nějak povedlo, a i hezky sedlo dohromady a začala jsem dělat Facebook a už se mě nezabavili.

[smích z obou stran]

T: A co se týče teda nějakýho toho fungování organizace, tak bylo tam něco, co Tě jako překvapilo, jakože předpokládám, že je to teda pro Tebe první zkušenost s neziskovým sektorem. Jak je to jako složitý nebo jestli tam bylo nějaký, nějaký prostě střet s realitou, když ses v tom začala angažovat?

R: Jo, byl tam určitě střet s realitou, protože vlastně z venku jsem si já vždycky myslela, představovala jsem si, že organizace bude velký tým lidí, kteří na tom budou pracovat všichni se stejným zápalem, řekněme, jakože všichni tak nějak podobně rozloženou práci a že to vlastně bude spousta lidí za tím. A pak jsem tam přišla a zjistila jsem, že jako by jádro naší organizace v té době byli dva naprostí nadšenci a srdcaři, kteří to prostě drželi a stále to drží, ty nejdůležitější pozice zastávají oni dva a bez nich by se to vlastně úplně rozsypalo. A já jsem vlastně zvenku měla pocit, co byl jako úplně, ona furt je, vlastně je jedna z největších a nejstabilnějších organizací tady v tom sektoru, ale vlastně zvenku mi připadala, jakože tam nemůže být žádný problém vevnitř, že tam vždycky všechno běhá, jako by běhalo na drátkách. Uvnitř samozřejmě nějaké problémy jsou, tam vždycky něco je. Já když jsem tam vlastně tak na první schůzi, na kterou jsem přišla jako dobrovolník, tak jsem zjistila, že tam jsou velké problémy s financemi, a že se dokonce přemýšlí o tom, jestli bysme se nepřijali pod nějakou příspěvkovou organizaci nebo aby nám pomohla s financováním nebo je tam vlastně problém s personálním naplněním, protože vlastně tím, že jsme dobrovolníci, tak že vlastně spousta lidí na to nemá čas, což je samozřejmě logický

a taky časem ztrácí nějaký zápal s nadšením pro tu pomoc organizaci a tak. Takže jsem se určitě střetla s realitou. Na druhou stranu jsem měla štěstí, že se v té době, kdy jsem já začala, tak jednak jsem jednoho svého kamaráda zlanářila, aby se do toho pustil se mnou. On je takový akční a hodně jsme toho, jakože když jsem měla chuť do něčeho něco dělat, tak jsem na to nebyla sama, je hodně akční a pomohl mi s tím. A hlavně se připojila ještě jedna moje teďka kolegyně v té době tak nějak, a to právě byla jedna taky taková nová s velkým zápalem do té práce. Takže když jsem měla nějakou krizi, kdy jsem si říkala, tyjo tady to jede roky stejně a tady to vyhasíná, tak jsme to vždy nějak nastartovali a podařilo se nám to. Tak nějak jsme si navzájem vždycky dodávali nějaký elán. Určitě tam střet s realitou byl ale i pozitivní i negativní.

...