

FOOD&MORE

# PŘÍRUČKA PRO MENTORY

## V POTRAVINOVÝCH KOMUNITÁCH



# Obsah

<b>Projekt Food&amp;More</b>	<b>2</b>
<b>Mentoring, facilitace, mediace. Jaký je v tom rozdíl?</b>	<b>3</b>
Facilitace	3
Mediace	4
Mentoring	4
<b>Mentoring v potravinových komunitách</b>	<b>6</b>
Standardní mentoring a inkubátory	6
Zkušenosti z národních sítí místních potravinových komunit	8
Doporučení pro rozvoj mentoringu	10
<b>Podpora role koordinačního týmu v potravinových komunitách</b>	<b>13</b>
Klíčové oblasti, kterým by měl koordinační tým věnovat pozornost	13
Sebeanalýza	16
Otázky pro sebeanalýzu potravinových komunit	16
Plán rozvoje	20
<b>Užitečné zdroje</b>	<b>21</b>
<b>Impressum</b>	<b>22</b>

## Projekt Food&More

Food&More je evropský vzdělávací program, na jehož vzniku se podílely čtyři organizace: koordinátor projektu Tudatos Vásárlók Egyesülete (Maďarsko), asociace AMPI (Česko), Fundacja EkoRozwoju (Polsko) a mezinárodní síť URGENCI. Naším cílem bylo podpořit vědomé spotřebitele potravin, kteří dělají víc než jen nakupují potraviny – podporují drobné zemědělce, organizují potravinové komunity a podporují naše organizace.

Jedním z klíčových prvků projektu byl mentoring a obecně podpora sdílení zkušeností mezi aktéry hnutí místních potravinových iniciativ. Tato aktivita probíhala na dvou úrovních – na úrovni partnerských organizací, které poskytují mentoring potravinovým komunitám ve svých zemích, a na mezinárodní úrovni, kde URGENCI poskytuje mentoring, organizuje webináře a mapuje mentoringové aktivity evropských sítí KPZ (komunitou podporovaného zemědělství).

Tato příručka shrnuje, co jsme se my – partneři – na této cestě naučili. Dočtete se zde o teoretickém pozadí mentoringu a najdete tu několik velmi praktických tipů, které se dají použít pro mentoring nebo rozvojové procesy v potravinových komunitách.

Vypracovali jsme také informační materiály, krátké filmy, prezentace pro vědomé spotřebitele potravin a užitečné příručky pro organizátory potravinových komunit a také jsme otestovali online kurz.

Všechny vzdělávací nástroje a materiály projektu Food&More jsou k dispozici ve čtyřech jazycích na stránkách URGENCI ([urgenci.net](http://urgenci.net)) a jejich vzdělávací platformy ([hub.urgenci.net](http://hub.urgenci.net)). Materiály v českém jazyce najdete na stránkách KPZkoALICE - národní síť komunitou podporovaného zemědělství v ČR ([www.kpzinfo.cz](http://www.kpzinfo.cz)).



# Mentoring, facilitace, mediace. Jaký je v tom rozdíl?

Když pracujete s potravinovou komunitou, není vždy snadné se rozhodnout, jaký „klobouk“ si nasadit. Podílíte se na mentoringu? Facilitujete nějaký proces nebo zajišťujete mediaci? Někdy jsou si tyto činnosti velmi podobné, ale je důležité mít jasno v tom, v jaké roli komunitu v danou chvíli podporujete.

## Facilitace

Výraz facilitace znamená „usnadnění“. Facilitátor je podporou, když se skupina sejde, potřebuje něco projednat, naplánovat nebo rozhodnout. Facilitátor usnadňuje celý proces, je jeho aktivním účastníkem, dává pokyny, ale nevede, nastavuje zrcadlo, ale nevyjadřuje své názory ani neovlivňuje rozhodnutí.

Představte si facilitátora jako koryto řeky, které ji nechává plynout, řídí její tok, ale nechává ji volně proudit. S jeho pomocí se skupina může soustředěně a efektivně pohybovat směrem k tomu, kvůli čemu se její členové sešli. Facilitátor věnuje pozornost zapojení všech členů skupiny, udržování rovnováhy při prezentaci různých názorů a při přijímání rozhodnutí.

Skupina může přizvat facilitátora zvenčí nebo jmenovat někoho ze svých řad, aby podpořil konkrétní setkání; tato osoba se pak bude účastnit daného procesu v této roli. Facilitaci se lze naučit, její základy si může osvojit každý. Zkušenosti a individuální styl pak z příslušného facilitátora udělají profesionála.

Základní úkoly facilitátora:

- Spolupráce při sestavení programu setkání včetně časového harmonogramu na základě potřeb účastníků.
- Udržování skupinového procesu a jeho dynamiky ve stanoveném časovém rámci.

Základní posloupnost facilitovaného procesu:

- vzájemná interakce, úvodní kruh, představení programu, přizpůsobení se situaci
- udržení skupinového procesu na správné cestě (udržení stanoveného zaměření, efektivní a inkluzivní dosažení stanovených cílů), pozornost k náladám skupiny, potřebám, zpětná vazba, trpělivost, objasňování, výklad, zvládání konfliktů – vyvažování )
- pozornost při pořizování zápisu (můžete o to požádat jinou osobu)
- shrnutí, respektování časového rámce, zakončení a uzavření procesu (závěrečný kruh, jiné metody)

Facilitátor může pracovat s různými nástroji, škála dostupných metod je neomezená, stejně jako profesionální kreativita, díky níž je každý skupinový proces pestrý, efektivní a příjemný. Nejjednodušším, ale nejdůležitějším nástrojem facilitátora je kladení otázek. Může být použito k tomu, aby skupinu posunul vpřed nebo aby se něco vyjasnilo, ale může také vnést světlo do důležitého problému.

Facilitaci se lze naučit a rozhodně to stojí za to, protože usnadňuje a zefektivňuje život a procesy ve skupině nebo komunitě. Je skvělé, pokud se najde několik členů s kompetencemi facilitátora, kteří jsou ochotni takovou roli převzít, ať už ve své vlastní komunitě nebo v jiných komunitách.

## Mediace

Mediace je zvláštním druhem facilitace, primárně mezi dvěma jednotlivci, ale může být důležitá i ve skupině. Úkolem mediátora je vyřešit konflikt na určité úrovni a podpořit spolupráci mezi stranami. Mediace může fungovat pouze tehdy, pokud všechny zúčastněné strany vstupují do procesu z vlastní vůle a s otevřeností k nalezení řešení.

Mediátor si musí dávat velký pozor, aby i v případě, že sympatizuje s jednou ze stran, důsledně zachovával nestrannost a nesnažil se nikoho přesvědčovat nebo stavět do nepříjemné pozice. Jeho nebo její soukromý názor musí v této situaci zůstat zcela stranou.

Stejně jako facilitaci, také mediaci se dá naučit. Vzhledem k tomu, že v konfliktní situaci je zapojeno podstatně více emocí, vzájemných vztahů nebo skupinové dynamiky a výsledek procesu je důležitější, měli by mediaci iniciovat zkušení lidé, kteří jsou s tímto procesem obeznámeni. Provádět mediaci může samozřejmě každý a často to děláme den co den, aniž bychom si to uvědomovali, ale být formálním mediátorem vyžaduje jistou kvalifikaci.

## Mentoring

Řecká etymologie slova mentor (Μέντωρ) poukazuje na důležitost důvěry a osobního vztahu v každém procesu mentoringu: Mentor byl Odysseův blízký přítel, kterému byla svěřena výchova Odysseova syna Télémachu.

Mentoring je podpůrný proces, který může být profesionální povahy. V takovém případě má mentor vyšší odbornou kvalifikaci nebo zkušenosti a pomáhá druhé osobě v profesním zdokonalování. Mentoring v rámci komunity může spočívat také v tom, že starší členové komunity „představují“ nově příchozí a ukazují jim, jak věci fungují. Pro mentora je důležité, že jde o zvláštní roli, protože v procesu mentoringu je každý krok naplánován.

Mentoring není určen pouze pro „nováčky“ nebo nové členy komunity. Členové komunity, kteří jsou v určité oblasti znalejší, mohou své znalosti a zkušenosti předávat dál, doprovázet

mentorované a pomáhat jim v učení a získávání zkušeností. Mentoringu se sice lze naučit, protože existuje mnoho metod, které lze v těchto procesech použít, ale používáme ho také zcela přirozeně, pokud je někdo ochoten předávat své zkušenosti ostatním.

Základy mentoringu:

- Stanovení jasných rolí a účelu procesu mentoringu
- Dohoda na tom, jak bude mentoring probíhat (místo, frekvence atd.)
- Vyjasnění a respektování osobních hranic (mentor není k dispozici 24 hodin denně)
- Sledování procesu podle cílů učení/rozvoje, formulace zpětné vazby

Mentoring v životě komunity se týká také péče, zejména pokud nemluvíme o skupině stálých členů, ale o skupině, která se čas od času rozšiřuje o členy nové. Pro tyto nováčky je velkou pomocí, má-li komunita určeného mentora, který jim pomáhá seznámit se s jejím fungováním a kulturou. Angažovanost určeného mentora ve prospěch komunity nebo společné věci může být výrazně posílena tím, že se ujme mentorské role.



## Mentoring v potravinových komunitách

Mentoring je klíčovou součástí rozvoje farmy zapojené do KPZ, ale může mít zásadní význam i při vytváření iniciativy KPZ nebo jakéhokoliv jiného druhu potravinové komunity. Neformální mentorské vztahy se přirozeně utvářejí neustále, ale zde bychom se rádi zaměřili na existující a formalizované mentorské programy v kontextu KPZ.

### Standardní mentoring a inkubátory

Klíčovým aspektem při vytváření úspěšného mentoringového programu se zdá být jasné rozlišení mezi několika úrovněmi mentoringu. Názorný příklad poskytuje síť KPZ ve Velké Británii - CSA Network UK ([communitysupportedagriculture.org.uk](http://communitysupportedagriculture.org.uk)). Britská síť KPZ byla založena v roce 2013 jako členské družstvo a v roce 2021 se rozrostla na více než 160 členských farem. V rámci britské sítě KPZ bylo rozhodnuto rozlišovat mezi „standardním mentoringem“ a „inkubátorovým mentoringem“. Standardní mentoring spočívá v celodenním setkání, kdy mentor poskytuje školení na míru jednomu nebo několika mentorovaným. Většinou má toto setkání formu návštěvy farmy mentorovaného, ale může jít i o návštěvu mentora nebo dokonce o setkání na dálku. Pochopení potřeb mentorovaných a jejich propojení s nejhodnějším mentorem (či mentory) vyžaduje hodně času. Jakmile mentorské setkání proběhne, podá mentor stručnou zprávu a mentorovaný rovněž poskytne zpětnou vazbu. V letech 2020-2021 bylo prostřednictvím standardního mentoringového programu mentorováno 16 farem<sup>1</sup>.

Inkubátorový mentoring je odpovědí na potřebu delšího procesu, který byl identifikován během prvních mentoringových setkání mezi začínajícími farmami zapojenými do KPZ. Skládá se z 5 dnů mentoringu na míru v průběhu 18 měsíců. Může se jednat o hodinový hovor každé 2 týdny, ale také o půldenní nebo celodenní setkání na místě. Vyžaduje větší koordinaci a nasazení na obou stranách než standardní mentoring. Je proto založen na procesu přihlašování a užším výběrem.

Standardní mentoring stojí 25 liber pro členy a 50 liber pro nečleny sítě. Inkubátorový mentoring stojí 100 liber pro členy a 150 liber pro nečleny. Konkrétní částky nejsou až tak podstatné. Důležité je pochopit, že mentorování musí za tyto programy platit a že mentoři jsou za svou práci odměňováni (160 liber/den, cílem je 200 liber/den). To je pro zaručení kvality programu klíčové. Z dosavadních zkušeností však vyplývá, že vlastní příjmy z mentoringu nepokryjí náklady na takto náročnou aktivitu. CSA UK hledá pro podporu rozvoje mentoringu finanční zdroje i jinde. Zároveň si uvědomili, že mentor potřebuje mít nejen

---

<sup>1</sup> Viz prezentace programu mentoringu KPZ ve Spojeném království, kterou přednesla Suzy Russellová během webináře pořádaného na toto téma: “More Mentors and Networks for Stronger CSA Partnerships”, <https://bit.ly/3srcDsN>

zkušenosti vlastního oboru (vedení farmy a KPZ), ale i dovednosti mentora. V tomto ohledu je potřeba mentory dobře vybírat, rozvíjet jejich schopnosti být mentorem. Důležitým bodem je i to, že CSA UK neposkytuje mentoring v oblasti zemědělské praxe, tedy jak pěstovat, ale v oblasti vytváření KPZ, tedy jak aplikovat model KPZ na své farmě a jak rozvíjet komunitu. Spolupracuje ale s další organizací Land Workers Alliance.

Místní síť KPZ v pařížské oblasti nazvaná Amap-Ile-de-France vytvořila „inkubační“ program poněkud jiného druhu. Jedná se o inkubátor vytvořený ve spolupráci s několika dalšími zemědělskými organizacemi. Původně byl reakcí na rostoucí zájem o kvalitní místní potraviny, rozvoj iniciativ KPZ (jimž se ve Francii říká „Amap“) a množící se nové zemědělské projekty vedené městskými spotřebiteli, kteří čelili potížím v přístupu k půdě. Ve francouzském případě se „inkubátory“ nazývají také „espaces-test agricoles“ - zkušební zemědělské pozemky. V praxi se jedná o farmy, kde mohou budoucí zemědělci po dobu několika týdnů či měsíců vzdělávat v praxi a mít při tom podporu mentora i zázemí. Kromě mentoringu a půdy mají také přístup k vybavení a k uznanému právnímu statusu.

„Cílem je pomoci jim získat nové dovednosti a sebedůvěru, vyzkoušet si zemědělské postupy, vybudovat spotřebitelskou základnu členů KPZ a rozvinout jejich profesní síť předtím, než začnou hospodařit na vlastní farmě. To je klíčový rozměr pro překlenutí mezery mezi vzděláváním a vstupem do zemědělství pro budoucí zemědělce, jejichž vzdělání často postrádá praktické zkušenosti“. ([Access to Land and Community Supported Agriculture. Stories from Europe](#)).

Inkubátory se zaměřují na překlenutí mezery mezi odbornou přípravou a skutečným vstupem do zemědělství, sdílení konkrétních praktických znalostí a ad hoc individuální podporu při zodpovídání konkrétních otázek. Jde o sdílení příležitostí k získání půdy nebo pracovních nabídek a osobních kontaktů a umožnění zemědělských pokusů, které nelze poskytnout v rámci teoretičtějšího školení.

Mentoringové aktivity realizované v inkubátorech neprobíhají ve vzduchoprázdnu. Jsou úzce spjaty s dalšími, méně individualizovanými vzdělávacími aktivitami. Například v „Íle-de-France“ jsou mentorovaným, kteří jsou inkubováni, nabízena také následující školení:

- časté informační schůzky pro budoucí zemědělce, na kterých se seznámí s regionálním kontextem, dostanou přehledné informace o dostupných zdrojích a představí své projekty
- školení o zásadách ekologického zemědělství a jeho každodenní realizaci (např. střídání plodin s luštěninami, údržba traktorů)
- desetidenní školení „Od prvotního nápadu ke skutečnému hospodářství“, kde se budoucí zemědělci mohou dotknout různých aspektů projektu farmy a mohou začít budovat svůj vlastní projekt



- neformální setkání farmářů v kavárně, kde se potkávají budoucí farmáři, začínající farmáři a zkušenější farmáři

## Zkušenosti z národních sítí místních potravinových komunit

Mezinárodní síť URGENCI shromáždila informace o existujících mentoringových programech pro KPZ. Níže naleznete tabulku popisující stávající mentoringové programy vytvořené různými sítěmi KPZ v Evropě.

Země	Belgie	Česká republika	Německo	Velká Británie
<b>1. Název sítě</b>	GASAP ( <i>Groupes d'achat solidaire de l'Agriculture paysanne</i> )	KPZkoALICE – síť KPZ	<i>Netzwerk Solidarische Landwirtschaft</i> (národní síť KPZ)	Britská síť KPZ
<b>2. Kdy byl mentoring zahájen?</b>	2009-2010: zvyšování povědomí o realitě drobných rodinných hospodářství. Za poslední 3 roky zvyšování odbornosti v oblasti PGS (participativních systémů záruky kvality)	Od roku 2015, propojeno se seminářem „Zapoj se do KPZ“.  2021 – testování prvního mentoringového programu pro KPZ nováčky	Konzultace byly zahájeny v roce 2011, ale soustředěnější koordinace poradců začala v roce 2014.	2013
<b>3. Jak je nazván?</b>	Školení ambasadorů	Poradenství, konzultace	Poradenství, konzultace	Mentoring
<b>4. Webová stránka</b>	<a href="https://gasap.be/?event=formation-ambassadeurs-gasap-2018">https://gasap.be/?event=formation-ambassadeurs-gasap-2018</a>	<a href="https://bit.ly/3F1I0IQ">https://bit.ly/3F1I0IQ</a>	<a href="https://www.solidarische-landwirtschaft.org/solawis-aufbauen/beratung-vom-netzwerk">https://www.solidarische-landwirtschaft.org/solawis-aufbauen/beratung-vom-netzwerk</a>	<a href="https://communitysupportedagriculture.org.uk/mentoring/">https://communitysupportedagriculture.org.uk/mentoring/</a>
<b>5. Hlavní témata</b>	Co je v belgickém zemědělství ve hře?  Jak se zapojit?  Jak pořádat setkání mezi producenty a spotřebiteli?	Jak založit KPZ? (najít spotřebitele, farmáře, koordinátory)  Jak vést KPZ? (komunikace, administrativa, sdílení odpovědnosti...)	Založení KPZ  Plánování  Právní otázky	

<b>6. Jak mohou členové kontaktovat mentory?</b>	Přístup není nijak omezen. Mohou se přihlásit během školení a informačních akcí.	Semináře, webináře, setkání.  Individuální konzultace.  Setkání s dalšími aktéry KPZ v ČR  E-mailly  Uzavřená facebooková skupina	Kontaktováním konzultačního koordinátora telefonicky nebo e-mailem.  Být součástí kruhu konzultantů znamená být uveden na webových stránkách, setkávat se dvakrát ročně s ostatními a odpovídat na e-mailly.	Vyplněním on-line formuláře
<b>7. Jaké aktivity se zapojením mentorů a mentorovaných probíhají?</b>	Večerní školení a návštěvy farem	Semináře, webináře.  Individuální setkání.  E-mailly  Facebooková skupina	Poradenství prostřednictvím e-mailu nebo telefonu  Poradenské návštěvy farem/skupin  Webináře a příručky na konkrétní témata a „stabilní školy“ (inspirované farmářskými terénními školami) pro KPZ.  On-line komunita praktiků (nejdůležitější)	Viz výše
<b>8. Jak se mentoři vybírají?</b>	Zaměstnanci organizují školení. Neexistuje žádné formální výběrové řízení.	Semináře a webináře iniciované KPZkoALICÍ,  Zapojení mentorů a lidí ochotných sdílet zkušenosti na dobrovolnické bázi.	Poradci pro různá témata v rámci široké oblasti KPZ osloví našeho koordinátora s tím, že by se rádi stali součástí týmu. Cílem je zdůraznit výhody poradců v rámci sítě oproti externím poradcům.	Ústní doporučení a osobní kontakt.

Na základě těchto zkušeností jsme vypracovali několik doporučení. Tato doporučení se liší podle typu aktérů, a proto je představíme z různých úhlů pohledu. Jak je uvedeno v tabulce zkušeností z různých evropských zemí, většina mentoringových programů se rozvíjí organicky, bez většího předběžného plánování. Například v České republice se KPZkoALICE nejprve zaměřila na mentoring pro začátečníky v KPZ. Zpočátku byl organizován formou série webinářů a on-line setkání pro skupinu lidí, ve snaze vyhovět jejich specifickým potřebám s přístupem šitým na míru. Lektory webinářů byli zakládající členové komunit KPZ, kteří se podělili o své zkušenosti. Webináře KPZkoALICE jsou ke shlédnutí na youtube kanálu zde: <https://bit.ly/37GNJgQ>

## Doporučení pro rozvoj mentoringu

### Vymezení rolí a úkolů mentorů

Mentori by měli být zkušení členové s dobrými sociálními dovednostmi. Měli by být k dispozici pravidelně, třeba i na omezenou dobu, například na jednu hodinu jednou za pár týdnů. Mentori by měli být schopni přizpůsobit své mentorství potřebám svých svěřenců. Svou práci by měli vždy začít auditem, analýzou situace a uzavřením dohody s mentorovaným, která definuje cíl a podmínky vzájemné spolupráce. Kromě potřebných odborných dovedností by mentori měli být přístupní, připravení odpovídat na otázky a sami je klást. Měli by budovat oboustranný vztah založený na důvěře.

### Vymezení rolí a úkolů sítě

Klíčovou roli při zavádění účinných mentoringových programů hrají sítě KPZ na místní, národní a mezinárodní úrovni. Jejich první povinností je aktivně se snažit zaplnit mezery v odborných znalostech, pokrýt znalosti a zeměpisné oblasti. To se provádí jednak mapováním potřeb v rámci publika mentorovaných a jednak tím, že mentori vyplní formulář s podrobnými údaji o svých znalostech, dovednostech a zkušenostech. Cílem by mělo být vytvoření přístupu na míru prostřednictvím privilegovaného vztahu mezi mentorem a jeho svěřencem.

Další důležitou povinností je zajistit, aby mentori měli potřebné sociální dovednosti, zkušenosti s výcvikem a pedagogické znalosti pro poskytování kvalitních služeb.

Sítě hrají klíčovou roli jako mezičlánky: usnadňují počáteční spojení mezi mentory a jejich svěřenci.

### Příklad

*Příkladem může být příběh Klause Strübera, bývalého zemědělce KPZ a nyní německého poradce pracujícího pro německou síť KPZ. Klaus byl uveden v hubu URGENCI jako člověk s odbornými znalostmi v oblasti rozpočtového plánování. Kontaktoval ho český zemědělec, který hledal radu ohledně finančního řízení. Po výměně několika e-mailů a několika telefonátech spolu strávili několik dní a připravili kompletní rozpočtový plán pro farmu. Tento individuální vztah byl vybudován na smluvním základě, bez jakéhokoli dalšího zásahu ze strany sítě.*

## Vymezení rolí a úkolů mentorovaných

Ze zkušeností zavedenějších programů, zejména z britského mentoringového programu KPZ vyplývá, že je důležité, aby mentorovaní byli angažovaní a aby mentoringové služby byly zpoplatněny. Pro členy sítě by samozřejmě měla existovat výrazná sleva (v případě britské KPZ je cena pro členy poloviční).

Velmi důležité je vymezení vzájemný vztah spolupráce mezi mentorem a mentorovaným. Vytvořit cíl mentoringu, podmínky a očekávání. Zda mohou a chtějí obě strany tato očekávání splnit a přijmout. Velmi podstatné je i to, že se mentor a mentorovaný musí vzájemně sednout lidsky. Pokud chtějí obě strany do mentoringu vstoupit, je potřeba se domluvit, kde, kdy, jak a jak dlouho bude mentoring probíhat, způsob komunikace, jaké jsou závazky mentora a mentorovaného apod.

### Příklad:

*Podle Klause Strübera, odborného poradce německé sítě KPZ, který navštívil více než 80 iniciativ KPZ, je v případě, že má být mentorována celá skupina (například iniciativa KPZ), klíčové definovat cíl, což může být náročné. „Jednou mě kontaktoval někdo z KPZ a společně jsme začali připravovat mentoringová setkání. Když jsme se pak sešli s ostatními členy, někteří začali říkat: „Aha, já myslel, že budete mluvit o jiném tématu, nejsem moc spokojený s tím, co tu děláme.“ To ukazuje, jak zásadní je zmapovat potřeby mentorovaných ještě předtím, než se mentoringová setkání uskuteční...“.*

## Co očekávat od online mentoringu?

Mentoring probíhá nejlépe, když se mentor a mentorovaný mohou setkat fyzicky, navázat osobní neformální kontakt v příjemném prostředí třeba i u společného jídla, na procházce apod. Řeč těla je nedílnou součástí komunikace, nenahradí ji žádné online setkání.

Přesto se online setkání může stát užitečnou podporou mentoringu, protože díky tomu mohou setkání probíhat častěji i na větší geografické vzdálenosti.

V počáteční fázi to lze pravděpodobně koordinovat jednoduše tím, že se na jedné webové stránce poskytne školení mentorů, zdroje (sady nástrojů, pokyny, milníky, užitečné rady) a místa pro první kontakt. Teoreticky je také možné vytvořit „dílčí platformu“ pro mentoringový program, která by mohla být chráněna heslem a kde by mentoři a mentorovaní mohli zaznamenávat pokrok, milníky, dokumentovat setkání, sdílet a oslavovat úspěchy a komunikovat. Existují softwarové programy, které digitální mentoring podporují. Ty mohou integrovat profily mentorů a mentorovaných do platformy, zajišťovat párování, usnadňovat komunikaci, sloužit k rezervaci mentorských setkání, měřit pokrok a podávat zprávy o

úspěších. Tyto programy také poskytují analytické nástroje pro měření úspěšnosti jednotlivých mentoringových partnerství a úspěšnosti mentoringu.

Tyto programy však žádná ze stávajících sítí KPZ zatím nevyužila. Britské síti KPZ se podařilo zkombinovat kratší návštěvy v terénu a několik on-line sezení, kde se dále pracovalo s tím, co proběhlo na farmě.

Česká národní síť KPZkoALICE zase testovala v roce 2021 mentoring se skupinou KPZ nováčků. Aktivity byly kombinací uzavřených online setkání v menší skupině, otevřených webinářů na vybraná témata, možnosti podpory a sdílení zkušeností v uzavřené facebookové skupině, osobních konzultací (jeden na jednoho) ať už telefonicky nebo osobně, ale i návštěv farem a KPZ skupin. Ukázalo se, taková kombinace různých forem nabízí velkou flexibilitu a možnost zapojení různých aktérů. Na druhou stranu je potřeba zvážit kdo je cílová skupina, jaká by měla být její velikost, jaké máme vlastní kapacity, vyjasnit očekávání, cíl, podmínky a závazky. Dobře vyvážit prostor, který je věnovaný individuálním konzultacím a společným setkáním, protože mentorování mohou mít velmi rozdílné potřeby.



# Podpora role koordinačního týmu v potravinových komunitách

Jádrem potravinových komunit je obvykle koordinátor či koordinační skupina – osoba nebo skupina lidí (zemědělců nebo odběratelů) nesoucí odpovědnost za celkové řízení iniciativy, nastavení rozhodovacích procesů, pravidel, komunikace atd. A to není vůbec snadné.

Žádná iniciativa by neměla záviset pouze na jedné či dvou klíčových osobách. V takovém případě totiž hrozí, že pokud tyto osoby z nějakého důvodu odejdou nebo spolu nedovedou spolupracovat, dojde k ochromení celé iniciativy. Při mnoha činnostech mohou být velmi prospěšné aktivity zaměřené na budování kapacit, protože se v rámci iniciativy v mnoha různých rolích uplatní široká škála dovedností.

Shromáždili jsme proto klíčové oblasti, kterým by měl koordinační tým věnovat pozornost, aby komunita dobře fungovala. Tento kontrolní seznam je pomůckou pro zkušenější členy komunit/koordinačního týmu i pro nové organizátory komunit. Používejte ho jako vodítko a v případě potřeby ho neváhejte doplnit o vlastní body.

## Klíčové oblasti, kterým by měl koordinační tým věnovat pozornost

### Základní principy a hodnoty

- Jakou formu má vaše komunita? Je to neformální skupina nebo má nějakou právní subjektivitu? Je to KPZ, nákupní skupina, spolkový obchod atd.?
- Jaké jsou hlavní zásady a hodnoty vaší komunity? Čím se liší od pouhého nákupu v obchodě?
- Na jakých principech komunita stojí? Jak se principy uplatňují v praxi? Jak se projevuje solidarita?
- Jak spolupracuje vaše komunita v národní síti komunitou podporovaného zemědělství KPZkoALICE?

### Vyjasnění rolí a odpovědností

- Kdo je za co zodpovědný? Zajistěte, aby byly úkoly rozděleny mezi farmáře, koordinátora/y a členy.
- Placená versus dobrovolnická práce: Kdo má být odměněn a jakým způsobem? Jaká jsou očekávání ohledně zapojení členů do dobrovolné práce? Co se stane, když někdo není aktivní?

- Co je součástí členského poplatku?
- Dohoda mezi farmářem (farmáři) a členy: vymezte povinnosti.

## Komunikace

- Jaké komunikační kanály používáte? Kdo je spravuje?
- Kdo a k jakým účelům je používá? Zvažte vždy nejvhodnější způsob komunikace.
- Určete jednu nebo více osob zodpovědných za komunikační kanály (např. společná e-mailová schránka, FB, web, osobní setkání, mailing list, sdílený disk a dokumenty)!
- Existují komunikační kanály pro všechny účastníky? (Farmář – koordinační tým – pracovní skupiny – členové)
- Jaké kanály se používají pro komunikaci uvnitř skupiny a mimo ni?
- Zajistěte, aby všichni měli přístup k informacím, které potřebují.
- Vytvořte seznam s kontaktními údaji všech členů!
- Postarejte se o data! Kdo má přístup k citlivým datům? Jak zajistit bezpečnost dat? Důležité jsou šablony GDPR (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů), abyste zajistili ochranu dat.
- Najděte správný jazyk! Měli byste umět srozumitelně vysvětlit složitá témata, která nejsou pro každého člena komunity samozřejmá (např. problém se zemědělstvím), tato informace nemusí pro nezasvěcené nic vypovídat. Buďte konkrétní, podávejte informace v souvislostech.
- Na začátku sezóny připravte průvodce s důležitými informacemi (například sdílený soubor s odkazy na důležité dokumenty).
- Čas od času si udělejte revizi. Zjistěte, zda nemáte komunikačních kanálů příliš mnoho nebo příliš málo, kdo je používá, jak často a za jakým účelem, kdo s kým komunikuje a jakým způsobem.

## Administrativa

- Je důležité mít dobře vedenou evidenci členů, plateb, kontaktů atd.
- Zajistěte, aby registrace členů byla aktuální a aby byl někdo pověřen její správou.

## Správa komunity

- Nábor nových členů důležitá aktivita.
- Sdílejte s novými členy „uvítací informační balíček“, kde budou mít přístup ke všem důležitým informacím, pravidlům a kontaktům.
- Organizujte setkání (osobní nebo on-line)! Vždy je užitečné, když je k dispozici někdo, kdo pomáhá s facilitací, připravuje program setkání nebo pořizuje zápis.
- Postarejte se o výdejní místo.
- Zapojte dobrovolníky.
- Pomáhejte při řešení konfliktů nebo přispějte k nalezení správného člověka, který k hledání řešení přispěje!

## Hodnocení a oslava

- Nezapomínejte na hodnocení a oslavu.
- Sdílejte výsledky hodnocení s komunitou, diskutujte o nich a navrhujte změny.
- Pokuste se získat velmi krátkou zpětnou vazbu od každého člena, který se komunitu rozhodne opustit. Můžete mít předem připravený dotazník.
- Snažte se členům porozumět. Jaká je jejich motivace být součástí vaší komunity? Pomůže vám to pochopit jejich potřeby.
- Potkávejte se se členy na výdejním místě a ptejte se jich, jak jsou spokojení.
- Umístěte na výdejní místo „schránku přání a stížností“ nebo nástěnku na vzkazy.
- Nezapomeňte se také ptát farmářů na jejich potřeby, a to i během sezóny.





## Sebeanalýza

Pro jakýkoli proces organizačního rozvoje nebo mentoringu je klíčové ujasnit si, kde se právě nacházíme. Díky tomu pak můžeme sledovat pokrok a vyhodnocovat, co se nám daří a co ne. Proto je vhodné čas od času (ideálně každou sezónu) provést analýzu. Pokud nemáte k dispozici externího facilitátora nebo mentora, který by vám v tomto procesu pomáhal, můžete provést sebeanalýzu. Je užitečné mít malý tým (například koordinační tým), který je za tento proces zodpovědný. To neznamena, že by členové nebo zemědělci neměli být do procesu zapojeni, ale měla by existovat určená osoba, která je za tento proces zodpovědná. Pokud je komunita příliš velká, můžete uspořádat setkání, na kterém mohou zainteresovaní členové diskutovat o vybraných tématech, nebo mohou pracovní skupiny podávat zprávy o své činnosti.

V rámci projektu Food&More jsme připravili dotazník, který lze použít pro sebeanalýzu potravinových komunit. Nezapomeňte být flexibilní. Můžete použít jen část dotazníku nebo podle potřeby vymazat/přidat libovolné otázky. Důležité však je poskytnout shrnutí za celou potravinovou komunitu, a pokud plánujete analýzy použít i v budoucnu, vyplatí se pracovat se stejnými tématy.

---

## Otázky pro sebeanalýzu potravinových komunit

### Struktura

1. Jaké jsou základní principy a hodnoty naší komunity? Máme nějaký manifest nebo poslání a vizi? Kdo jsou hlavní aktéři naší potravinové komunity?
2. Máme strategii a akční plán? Vyhodnocujeme je? Krátkodobě a dlouhodobě.
3. Máme právní subjektivitu? Jsme formální nebo neformální? Jaký je limit současného stavu?
4. Vlastníme pozemky a nějaký majetek? Co se stane s ním stane, pokud naše organizace zanikne?
5. Jaké dovednosti máme v rámci komunity a jaké dovednosti nám chybí? (např. potřebujeme někoho na vedení účetnictví atd.)

### Organizace

6. Jak je komunita organizována? Má ji na starosti jeden koordinátor/zemědělec, nebo jich je více? Kdo je za co zodpovědný?

7. Jak často se mění členové koordinačního týmu? Je někdo vyhořelý a vyčerpaný? Dochází ke střídání rolí? Jsme připraveni na nástupnictví?
8. Máme dobrovolníky? Co dělají? Pokud ne: chtěli bychom pracovat s dobrovolníky?
9. Víme, kolik času věnujeme řízení skupiny? Kdo se na něm podílí?
10. Existují nějaké specifické potřeby v oblasti školení / budování kapacit? Existují nějaké možnosti školení, koučování nebo mentoringu (např. prostřednictvím národní sítě KPZkoALICE nebo mezinárodní sítě URGENCI)?
11. Jaké technologie používáme pro usnadnění organizace a spolupráce? Jak jsme s řešením spokojeni?

### **Velikost**

12. Počet členů:
13. Máme členů dostatek?
14. Jaký je náš limit z hlediska velikosti (počtu členů) a proč?
15. Chceme do partnerství zapojit více zemědělců, abychom rozšířili nabídku?

### **Spolupráce vně komunitu**

16. Jsme otevřeni i nečlenům? Pokud ano, jak? Pokud ne, proč?
17. Jak komunikujeme mimo naši komunitu? Jsme úspěšní, když hledáme nové členy?
18. S jakými potravinovými komunitami spolupracujeme? S jakými organizacemi?
19. Kdo jsou naši další spojenci, se kterými spolupracujeme nebo kteří nás podporují? např. s obcí, poskytovatelem výdejního místa atd. Jakou formu má tato spolupráce? Jaké jsou výhody a nevýhody spolupráce?
20. Jsme členem nějaké sítě? Jsme zapojeni do národní sítě KPZkoALICE?

### **Produkty**

21. Máme dostatek produktů?
22. Jsme spokojeni se sortimentem a kvalitou produktů?
23. Potřebujeme biocertifikaci? Jaké aspekty jsou pro nás v souvislosti se způsobem hospodaření důležité?

## Finance

24. Jsou naše finance stabilní? Máme finanční problémy?
25. Jak nakládáme se ziskem?
26. Jak financujeme investice?
27. Jsme dlouhodobě finančně udržitelní? Máme nějaké rezervy?
28. Pokud si najmeme zahradnici/zahradníka, zaplatíme jí/mu za celý rok? Pokrývá plat její/jeho potřeby?
29. Jsou lidé v komunitě za svou práci odměněni ať už finančně nebo jinak?
30. Platí se u nás členský poplatek?
31. Podporujeme rozvoj národní sítě potravinových komunit, pokud taková síť existuje?
32. Existují nějaké externí veřejné nebo individuální finanční zdroje nebo podpora, kterou můžeme získat?
33. Je naše finanční situace pro členy našeho společenství transparentní?

## Komunikace

34. Jsme spokojeni s tím, jak funguje naše komunikace? Pokud ne – co je třeba zlepšit?
35. Jaké komunikační kanály používáme?
36. Setkáváme se osobně? Probíhají komunitní setkání?
37. Máme nějakou platformu, kde jsou k dispozici všechny potřebné informace pro nové i stávající členy?
38. Kdo a jak může získat přístup k interním informacím? Přemýšlíme o tom, jak zabezpečit přístup k citlivým informacím?
39. Jsou nástroje a procesy inkluzivní? Oslovujeme všechny členy komunity? Co by se dalo zlepšit?
40. Zapojuje se naše iniciativa aktivně do vzdělávacích aktivit? Propagujeme KPZ nebo jiné potravinové komunity a jejich principy v rámci komunity i mimo ni?
41. Zabýváme se v naší iniciativě rovností žen a mužů a sociálním začleněním? Jak?

## **Rozhodování**

42. Funguje naše současné rozhodování? Pokud ano – v pořádku, pokud ne – co je třeba zlepšit?
43. Kdo se na rozhodování podílí? Jak funguje v praxi? Je rozhodování dostatečně inkluzivní?
44. Jak zajišťujeme vymahatelnost a transparentnost? (např. sdílení zápisů z jednání, otevřený přístup k záznamům...)

## **Plánování, hodnocení**

45. Jaké máme vnitřní procesy plánování a hodnocení? Jak často se jim věnujeme?
46. Jakým způsobem a jak často žádáme členy a zemědělce o zpětnou vazbu?
47. Jaké jsou potřeby, hodnoty a motivace členů být součástí komunity? Zkoumáme jejich postoje? Jak chápou naše zásady a jak je uplatňují v praxi?
48. Jsme spokojeni se situací, ve které se nacházíme? Chtěli jsme tu být, když jsme začínali, nebo před několika lety?

## **Jaká je moje role v komunitě?**

49. Jak se ve své roli cítím?
50. Využívám ve své roli své dovednosti?
51. Chybí mi nějaké dovednosti, které by byly potřeba? Pokud ano, je možné je rozvinout? Jak? Nebo je možné delegovat některé úkoly na někoho jiného?
52. Je něco, co by mi pomohlo být v mé roli spokojenější a co by mi pomohlo k lepším výsledkům?
53. Jaká je moje kapacita? Jsem ve stresu, přetížený/á nebo si připadám nevyužitý/á?
54. Cítím se dostatečně oceněný/á?

## Plán rozvoje

Pomocí dotazníku získáte „obrázek“ své potravinové komunity. Jedná se o aktuální stav, od kterého se můžete odrazit a směřovat k dalšímu rozvoji.

V prvním kroku procesu by měl koordináční tým vypracovat shrnutí pro celou komunitu a uvést, které oblasti by bylo možné zlepšit. Možná budete muset zapracovat například na komunikaci, ale vaše plánování funguje dobře. Také je zcela běžné, že nebudete mít čas a kapacitu na zlepšení všech potřebných procesů najednou, takže můžete vybrat ty nejdůležitější nebo nejnaléhavější a zahájit proces jejich zlepšování.

Komunita by v plánu rozvoje měla uvést měřitelné ukazatele a akční body s termíny a odpovědnou osobou pro každou činnost. Tento plán může mít podobu jednoduché tabulky, kterou by měl koordináční tým čas od času zkontrolovat. Samozřejmě se jedná o schematický příklad, ale mějte na paměti, že i jednoduchá opatření téměř jistě pomohou zlepšit situaci. Ve velmi složitém procesu se člověk naopak snadno ztratí.

### Příklad:

Naše komunita potřebuje na novou sezónu přijmout 20 nových podílníků. Abychom tohoto cíle dosáhli:

A – Potřebujeme pracovat na propagaci a komunikaci před registrací

- Komunita by měla připravit komunikační plán zaměřený na externí komunikační aktivity - deadline 15. ledna, zodpovědná osoba: Katka
- Je třeba aktualizovat webové stránky komunity - deadline 30. ledna, zodpovědná osoba: Eva, s IT podporou Josefa
- Je třeba naplánovat a zorganizovat informační schůzku pro potenciální podílníky, která by měla proběhnout v průběhu února - deadline 30. ledna

B – Potřebujeme usnadnit novým členům vstup do komunity

- Potřebujeme pracovní skupinu 2-3 lidí, kteří pomohou nováčkům se začleněním - Katka má na starosti oslovení stávajících členů v komunitě a formování skupiny. Deadline 20. dubna
- Měl by být vytvořen manuál pravidel pro výdejní místo - Anna připraví návrh - deadline 15. května
- Měla by být vytvořena malá pracovní skupina, která bude zodpovědná za osobní komunikaci s nově příchozími podílníky na výdejním místě – členové pracovní skupiny: Anna, Barbora, Petr, od 1. června na výdejním místě

## Užitečné zdroje

- Petrášová A., Prausová I., Štěpánek Z., 2014: Mentoring - forma podpory nové generace. Portál.
- Seeds For Change: <https://www.seedsforchange.org.uk>
- Příručka vzdělávacího programu Solid Base: <https://kpzinfo.cz/knihovna>



# Impressum

Vydáno v roce 2022 v rámci mezinárodního projektu Food&More, který byl financován Evropskou unií v rámci programu Erasmus+ a realizován ve spolupráci s těmito organizacemi:

TVE, [www.tudatosvasarlo.hu](http://www.tudatosvasarlo.hu)

AMPI, [www.asociaceampi.cz](http://www.asociaceampi.cz)

Fundacja EkoRozwoju (FER) [fer.org.pl/en](http://fer.org.pl/en)

URGENCI, [www.urgenci.net](http://www.urgenci.net)

Autorky: Erika Kármán, Jocelyn Parot, Zsófia Perényi

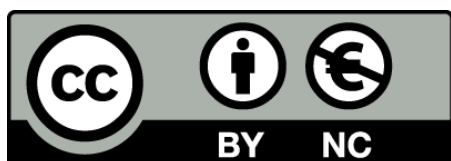
Redakce: Zsófia Perényi

Projektový tým: Anikó Haraszti, Samson Hart, Šárka Krčílková, Nathalie Markiefka, Barbara Mayer, Wojtek Mejor, Monika Onyszkiewicz, Jocelyn Parot, Alena Wranová

Překlad: Sabina Poláková

Není-li uvedeno jinak, jsou všechny fotografie a ilustrace v této publikaci majetkem výše uvedených partnerů.

Tato publikace byla vydána pod licencí Creative commons:



Podpora Evropské komise při vydání této publikace neznámá podporu jejího obsahu, který vyjadřuje pouze názory autorů, a Komise nenesé odpovědnost za případné využití informací v ní obsažených.

