



OSTRAVSKÁ UNIVERZITA
FAKULTA SOCIÁLNÍCH STUDIÍ

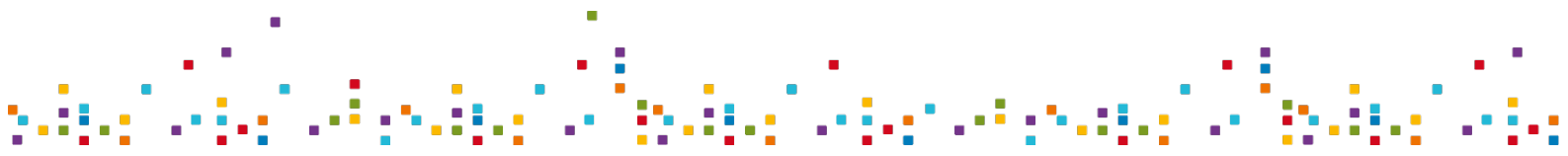
Sociální práce s komunitou

Studijní opora

Zuzana Stanková

Alice Gojová

Vendula Gojová





Ostrava 2020

Tento materiál je určen výhradně pro studenty bakalářského studia oboru Sociální práce Fakulty sociálních studií Ostravské univerzity.

AUTORKY: Zuzana Stanková, Alice Gojová, Vendula Gojová

NÁZEV: SOCIÁLNÍ PRÁCE S KOMUNITOU

© Ostravská univerzita, Fakulta sociálních studií

Recenze: PhDr. Jaroslava Šťastná, Ph.D.

Jazyková korektura: Vilém Kmuníček

Úprava pro SVP: Petr Figala

Počet stran: 94

ISBN: 978-80-7599-218-5

Jakékoliv rozšiřování, kopírování nebo využití tohoto materiálu nebo jeho části mimo uvedené studium je s ohledem na autorská práva zakázáno.

Studijní opora vznikla v rámci individuálního projektu podpořeného institucionálním rozvojovým plánem Ostravské univerzity pro rok 2020 s názvem: Tvorba nových studijních materiálů a zpřístupnění online formy výuky pro studenty u vybraných předmětů studijních programů na FSS OU a adaptace studijních materiálů pro studenty SPP.

Studijní opora prošla jazykovou korekturou.



OBSAH

1	KLÍČOVÉ POJMY A VÝCHODISKA PRO KOMUNITNÍ PRÁCI.....	6
1.1	Občanská společnost a zapojování veřejnosti.....	7
1.2	Přístup zaměřený na silné stránky	7
1.3	Zplnomocňující přístup a jeho chápání v komunitní práci	8
1.4	Participativní přístup.....	11
1.4.1	Využití participace v komunitní práci	12
1.4.2	Překážky participace.....	13
1.5	Koncept komunity	14
1.5.1	Pojem komunita v sociální práci.....	15
2	O KOMUNITNÍ PRÁCI.....	20
2.1	Co je to komunitní práce.....	20
2.2	Historie komunitní práce	22
2.2.1	První polovina dvacátého století.....	24
2.2.2	Od šedesátých let dvacátého století po současnost.....	25
2.2.3	Komunitní práce v České republice.....	27
2.3	Modely komunitní práce.....	28
2.3.1	Rothmanovy modely.....	28
2.3.2	Popple a devět modelů.....	29
2.3.3	Příklady modelů komunitní práce v praxi	33
2.4	Komunitní pracovník	41
2.4.1	Kompetence komunitního pracovníka.....	41
2.4.2	Oblasti podpory komunitního pracovníka	42
3	POSTUPY A KLÍČOVÉ DOVEDNOSTI POUŽÍVANÉ V KOMUNITNÍ PRÁCI.....	47
3.1	Fáze komunitní práce.....	47
3.2	Porozumění komunitě a jejím potřebám.....	49
3.2.1	Mapování kontextu komunity	49
3.2.2	Zjišťování potřeb	55
3.3	Aktivizace	59
3.3.1	Proaktivní přístup.....	59
3.3.2	Aktivizace	60
3.3.3	Role komunitního pracovníka v aktivizaci	62
3.4	Akční skupiny	Chyba! Záložka není definována.
3.4.1	Vznik akčních skupin	63
3.5	Analýza tématu a výběr témat	66



3.5.1	Analýza tématu	66
3.5.2	Analýza stavu komunity	68
3.5.3	Volba a výběr témat – Kritéria Kahn.....	69
3.6	Strategie práce na tématu.....	69
3.6.1	Participativní techniky vhodné při práci s komunitou.....	71
3.6.2	Akční plánování.....	71
3.6.3	The World Café	73
3.6.4	Síťování	74
3.6.5	Co jsou to sítě?.....	75
3.6.6	Tvorba síťové analýzy	77
3.7	Vyjednávání.....	79
3.7.1	Jak vyjednávat?.....	79
3.7.2	Typy vyjednávání	81
3.7.3	Základní principy vyjednávání	82
3.8	Ukončení komunitní práce, evaluace, práce na udržitelnosti	83
3.9	Evidence komunitní práce	87
3.9.1	K čemu slouží evidence v komunitní práci (Stanková a kol., 2020)?	87
3.9.2	Co evidovat, a na co se přitom zaměřit dle Stankové a kol. (2020)?	88
3.9.3	Jaké existují nástroje evidence?.....	89

Používané symboly



klíčová slova a cíle



doporučená literatura



shrnutí



kontrolní otázky



1 KLÍČOVÉ POJMY A VÝCHODISKA PRO KOMUNITNÍ PRÁCI

Klíčová slova

Zplnomocnění, participace, modely komunitní práce, definice komunitní práce, komunitní pracovník

Cíle kapitoly

- Porozumět konceptu participace a jeho možnostem v sociální práci.
- Porozumět konceptu zplnomocnění a zplnomocněné komunity.
- Porozumět přístupu zaměřenému na silné stránky ve vztahu ke komunitní práci.
- Umět teoretické koncepty aplikovat na oblast komunitní sociální práce.

Doporučená literatura

GOJOVÁ, V., BJELONČÍKOVÁ, M., GOJOVÁ, A. a GLUMBÍKOVÁ, K. Participativní přístupy v sociální práci. Ostrava: Ostravská univerzita, 2015. 150 s. ISBN 978-80-7464-802-1.

BALDWIN, M., TEATER, B. (2011). Social work in the community: Making a difference. Bristol: Policy Press.

JANEBOVÁ, R. Teorie a praxe kritické sociální práce. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014b.

ADAMS, R. 2008. Empowerment, Participation and Social Work. 4th edition. Basingstoke: Palgrave.

Komunitní práce čerpá z několika myšlenkových směrů. V našem studijním textu vycházíme z *přístupu zaměřeného na silné stránky, zplnomocňujícího přístupu*, konceptem *občanské společnosti a participace*. Tyto teorie a přístupy nám pomáhají pochopit praxi komunitní práce (na čem je postavena, co nám umožňuje a v čem nás naopak limituje), kontrolovat a legitimizovat to, co v ní děláme.

1.1 Občanská společnost a zapojování veřejnosti

V současné teoretické diskusi se občanská společnost odlišuje od státu a představuje oblast spontánního sdružování lidí. Holandští autoři Henderson a Thomas (2007) se zaměřují na hlavní myšlenku občanské společnosti a říkají: „Jde o kapacitu obyčejných lidí organizovat se takovými způsoby, které je staví do dialogu a/nebo rozporu se státem.“

Britský sociolog Giddens (in Henderson, Thomas, 2007) vztahuje koncept občanské společnosti k aktivnímu občanství a participativní demokracii. Podle něj je pro současnou politiku velmi zásadní téma komunity, nejde mu však o abstraktní slogan, ale o návrat ke ztraceným ideám solidarity.

V uvedených definicích lze identifikovat společný prvek – a to polaritu státu a občanské společnosti. Lze tedy říct, že smyslem občanské společnosti je sdružovat lidi (občany) do určitých forem, které vznikají za účelem diskuse se státem (a jeho reprezentanty v podobě institucí). Jednou z příčin takového formování lidí/občanů může být pocit větší možnosti něco ovlivňovat/měnit, pramenící ze skupinové identity, z pocitu síly skupiny. Jinak řečeno – sdružování občanů je projevem snahy o jejich participaci na chodu státu, na dění ve společnosti. Pro spojení pojmů občanská participace a občanská společnost je klíčový fakt, že demokratický politický systém je postaven na možnosti občana přímou participací ovlivňovat věci veřejné. Zde si lze položit otázku, do jaké míry je možné v současném, i když globalizovaném světě věci veřejné ovlivňovat. Mnoho autorů si tyto limity uvědomuje, a proto klade důraz na podporu změn na místní úrovni.

1.2 Přístup zaměřený na silné stránky

Perspektiva silných stránek uznává, že komunita či skupina může mít problémy nebo potíže, zároveň ale uvnitř ní existují **silné stránky, zdroje a schopnosti**, které nejsou (dostatečně) využívány nebo rozvíjeny, protože jsou zpravidla blokovány (například stigmatizací, útlakem, nízkým sociálním statutem). K řešení problémů komunity a podpoře jejího pozitivního rozvoje lze využívat také vnější zdroje, tedy takové, které se nacházejí mimo ni a jsou dostupné (Greene a Lee, 2002).

Přístup zaměřený na silné stránky stojí na šesti principech (Saleebey, 2006, s. 15–19):



1. Každý jednatlivec, skupina, rodina a komunita má silné stránky. Všechny komunity jsou plné silných stránek a zdrojů a mají moudrost a schopnost transformovat se a zlepšovat.
2. Trauma a zneužívání, negativní situace a konflikty mohou být škodlivé, ale mohou být také zdrojem výzev a příležitostí. Komunity mohou prožít traumatické události, ale mohou být také odolné a překonat nepříznivé okolnosti.
3. Předpokládejme, že neznáme horní hranice schopnosti růstu a změny a bereme vážně individuální, skupinové a komunitní zdroje. Neměli bychom se zabývat stereotypy nebo nálepkami přiřazenými komunitám, ale spíše je povzbuzovat, aby se definovaly a dosáhly svých cílů bez omezení.
4. S lidmi nejlépe pracujeme formou spolupráce. Všechny hlasy uvnitř komunity by měly být vyhledávány, slyšeny a oceňovány, přičemž komunitní pracovník pracuje „s“ komunitou a ne „pro“ ni.
5. Každé prostředí je plné zdrojů. Komunity disponují silnými stránkami a zdroji. Komunitní pracovník by měl zhodnotit dostupné silné stránky a zdroje a umožnit komunitě plně se podílet na dosahování změn.
6. Skrze vzájemnou pomoc a podporu mezi lidmi dochází k růstu spokojenosti. V komunitách existují vzájemné vztahy, a měli bychom komunity podporovat v tom, aby na nich stavěly a pečovaly o sebe.

Na základě těchto principů posiluje přístup zaměřený na silné stránky komunitní práci v tom, aby hledala, identifikovala a uznala silné stránky a zdroje tak, aby sociálně znevýhodněná komunita či skupina mohla růst, rozvíjet se a využívat je k řešení problémů a obtíží (Teater, Baldwin, 2012).

1.3 Zplnomocňující přístup a jeho chápání v komunitní práci

Zplnomocňující přístup má za cíl ovlivňovat systémy a podmínky, které brání jednotlivcům, skupinám a/nebo komunitám mít **moc a kontrolu** nad svým životem či životním prostředím. Tato moc a kontrola je přitom nezbytná k uspokojování vlastních potřeb a naplňování práv (Teater, 2010). Zplnomocňující přístup tak lze vymezit jako podporu schopnosti lidí ovlivňovat jednotlivce, organizace a prostředí, které působí na jejich život, získávat a rozvíjet moc a kontrolu nad svým životem a životem jejich komunity. Podmínkami „zplnomocňujícího

přístupu“ jsou principy *spravedlnosti, rovnosti příležitostí a partnerství* mezi komunitním pracovníkem a členy komunity. Z hlediska partnerství by se měli snažit komunitní pracovníci převádět maximální odpovědnost za situaci na členy komunity, aby sami získali kontrolu nad svými životy (Janebová, 2014).

V tradiční sociální práci se po dlouhou dobu kladl velký důraz na *koncept uschopnění* (enabling). Šlo o to, vybavit člověka potřebnými znalostmi a dovednostmi, které mu měly umožnit lépe žít. Zatímco *koncept uschopnění* je individualistický (problém vidí zejména v individuálních omezeních), zplnomocnění znamená pomoc lidem, aby získali větší moc (kontrolu, vládu) nad vlastními životy i životními podmínkami. Také proto je tento koncept vhodné využívat při práci v kontextu oprese a diskriminace, které znamenají zneužití moci. Zplnomocňování je cesta, která má skupinám lidí pomoci odmítnout a překonat taková omezení (Thompson in Janebová, 2014).

Zplnomocnění je vztahováno k pojmu „moci“. V tomto přístupu jde o předefinování moci na možnosti. Moc zde představuje vnitřní sílu, která lidem umožňuje mít odvalu dělat věci, o nichž si mysleli, že jich nejsou schopni. Jde o sílu, která pochází ze spolupráce s ostatními a která umožňuje prosazování kolektivních práv. Moc lze považovat za kapacitu vytvořenou prostřednictvím sociálních vztahů, umožňuje proto společenskou změnu. Může být pozitivní silou, která lidem umožňuje provádět změny, stejně jako negativním omezením jejich svobody (Eyben, Cornwall, 2008).

Obecně zplnomocňující přístup vychází z přesvědčení, že útlak je strukturálně založený jev, který postihuje jednotlivce a komunity (Lee, 2001). Tato strukturální nerovnost znamená, že někteří lidé a skupiny jsou méně schopni utvářet a formovat svou budoucnost než jiní (Eyben, Cornwall, 2008). Zplnomocňující přístup je v souladu se systémovými přístupy – uznává, že jednotlivec funguje v rámci určitých systémů (mezi které patří např. rodina, vzdělávací instituce či zaměstnání). Z tohoto hlediska je důležité vnímat jednotlivce a jeho komunitu v kontextu prostředí, ve kterém funguje.

Autor Thompson (1998) pohlíží na zplnomocnění s využitím PCS analýzy (personální, kulturní a strukturální úroveň), kterou využívá k porozumění diskriminaci a útlaku. Na zplnomocnění se podle Thompsona (1998) můžeme dívat z těchto perspektiv:

1. Personální – jednotlivcům je pomáháno, aby získali větší kontrolu nad svými životy, například skrze zvýšení sebevědomí a sebeúcty.



2. Kulturní – diskriminace a stereotypy mohou být narušeny pokusem ovlivnit opresivní kulturu, ve které jsou normy a zájmy dominantní skupiny prezentovány jako normální a přirozené. Zplnomocňování na této úrovni je spojeno se zvyšováním uvědomění o ideologiích založených na nerovnosti.
3. Strukturální – vztahy moci jsou zakořeněny ve struktuře společnosti a zplnomocnění na této úrovni zahrnuje vymýcení strukturálních nerovností. To umožňuje hromadná politická reakce a programy aktivit vedoucích k sociální změně.

Zplnomocnění můžeme vnímat jako metodu práce, ale i jako cíl komunitní práce. Jako proces vymezuje zplnomocnění Mullaly (1997: 167): „Zplnomocnění je typicky chápáno jako proces, skrze nějž lidé redukují svou bezmocnost a odcizení a získávají větší kontrolu nad všemi aspekty svých životů a svého sociálního okolí.“ Podle Ledwith (2011) proces zplnomocnění probíhá skrze kritické uvědomění a participaci v lokálních záležitostech.

Zplnomocnění jako metodu vymezuje Adams (2008: 8): „Zplnomocnění může být definováno jako takové prostředky, jimiž se jednotlivci, skupiny nebo komunity stávají schopnými převzít kontrolu nad okolnostmi svých životů a dosahovat svých vlastních cílů a tak se stávají schopnými směřovat úsilí k pomoci sobě i jiným a maximalizovat kvalitu svých životů.“ V případě metody jde o způsob práce sociálních pracovníků, který zvyšuje moc lidí (Thomas, Pierson in Adams, 2003).

Rozdíl mezi chápáním zplnomocnění jako procesu a výsledku lze stručně shrnout. V procesu zplnomocňování jde o realizaci aktivit, jež směřují k získání větší moci. Být zplnomocněn znamená získat určité kvality (Walters, Lygo-Barker, Strkljevic, 2001). Chápání zplnomocnění jako procesu nebo cíle se navzájem nevyklučuje. Zplnomocňující proces může vést k výsledku zplnomocnění (Walters, Lygo-Barker, Strkljevic, 2001). Vztah mezi procesem a výsledkem nemusí být pojímán jen lineárně. Podle Mondrose a Wilsona (Hardina, 2002) je zplnomocnění procesem, jehož zplnomocňující výsledek může následně povzbuzovat participaci v dalším zplnomocňujícím procesu. Proces zplnomocňování však nemusí nutně do výsledku zplnomocnění vyústit (Dominelli, 2000; Fook in Smith 2008).



1.4 Participativní přístup

Participativní přístup je úzce spojen s konceptem **moci** a **zplnomocnění**, přičemž participace „je vnímána jako prostředek ke zplnomocnění a zároveň jako cíl zplnomocňujícího procesu“ (Gojová a kol., 2015, s. 19). Participace umožňuje lidem vyjadřovat své názory – proč a jak chtějí řešit konkrétní problémy – a společně hledat a analyzovat potenciální výzvy. Jedná se o nástroj, který slouží lidem k tomu, aby se účastnili a podíleli na rozhodnutích, která se k nim vztahují, a umožňuje jim, aby byli slyšet jejich hlas. To přináší určitou odpovědnost zúčastněných, jelikož lidé, kteří se účastní procesu řešení daných problémů, jsou zodpovědní za jeho důsledky (Hrubeš, 2014).

Můžeme rozlišovat několik úrovní participace. Arnstein (1969) k jejich znázornění sestavila žebřík, který tvoří osm příček. Každá příčka představuje míru pravomoci jedince při účasti na procesu rozhodování. Žebřík (obrázek č. 1) je rozdělen na tři stěžejní kategorie, a to *neúčast*, *tokenismus* a *občanská moc*. Je sestaven vzestupně, od nejnižší míry participace, až po tu nejvýše dosažitelnou. „Zplnomocňující potenciál“ je pouze ve třech nejvýše položených příčkách.

Obrázek č. 1: Žebřík participace





Zdroj: Arnstein (1969), upraveno

Do kategorie **neúčast** řadíme dva nejnižší stupně participace, tedy *manipulaci* a *terapii*. V obou případech se nemohou sociálně znevýhodnění jedinci podílet na procesech rozhodování, neboť slouží jako prostředek k jejich „vzdělávání“ a „léčení“ (Gojová a kol., 2015). Podle Arnstein (1969) využívají organizace členy komunit k tomu, aby samy dosáhly svého cíle. Veřejnost je poté přesvědčena, že jsou vybrané cíle naplňovány v zájmu využitých účastníků.

Prostřední kategorie, tedy kategorie **tokenismu**, zahrnuje příčky *informování*, *konzultace* a *zapojení*. Ty poskytují sociálně znevýhodněným jedincům možnost „*slyšet a mít svůj hlas*“ (Gojová a kol., 2015, s. 73). Lidé mohou vyjádřit svůj názor, ale pořád nemohou samostatně rozhodovat v procesech vedoucích ke změně. Ačkoli se v této fázi mohou jedinci projevit, ve skutečnosti stále nikdo neslyší na jejich požadavky (Arnstein, 1969). Pokud ano, ještě „*nemají tolik moci, aby zajistili, zda jejich názory budou skutečně do nastavovaných programů zahrnuty*“ (Gojová a kol., 2015, s. 74).

Nejvyšší kategorií je stupeň **občanské kontroly**. Do té spadá *partnerství*, *delegovaná pravomoc* a *občanská kontrola*. Příčka *partnerství* poskytuje jedincům možnost stát se součástí procesů rozhodování a tímto se angažovat a spolupracovat s „*mocnými a vlivnými*“ (Gojová a kol., 2015, s. 74). Poslední dvě příčky představují dosažení moci participantů a odpovědnosti nad jimi vedenými rozhodovacími procesy (Arnstein, 1969).

1.4.1 Využití participace v komunitní práci

V rámci mikroúrovně praxe sociální práce lze participativní přístup uplatnit jako způsob práce, který je založen na spolupráci odborníka (v našem případě sociálního pracovníka) a neodborníka (klienta). Nejedná se o práci s klientem a pro klienta, ale o práci prováděnou spolu s klientem. Tato spolupráce je zplnomocňující interakcí mezi sociálním pracovníkem a klientem, v níž je klient považován za toho, kdo je schopen nalézt řešení své situace, a za toho, kdo je odborníkem na řešení své životní situace (Tolman, Brydon-Miller, 2001). Spolupráce klienta a sociálního pracovníka vede k nastolení důvěry mezi oběma aktéry a umožňuje odpovídat na konkrétní potřeby participantů, jelikož vychází přímo z nich a z jejich životního prostředí (Schuman, Abramson, 2000). Společně tvořená řešení nesou posléze určitý emocionální náboj vedoucí ke ztotožnění se s nimi, k angažovanosti v jejich aplikaci a k přijetí

odpovědnosti za jejich realizaci (Tolman, Brydon-Miller, 2001). Seikulla a Arnkil (2013: 23) v této souvislosti ve svém výzkumu dospěli k závěru, že spolupráce s klienty měnila pohled pracovníků na jejich profesní identitu.

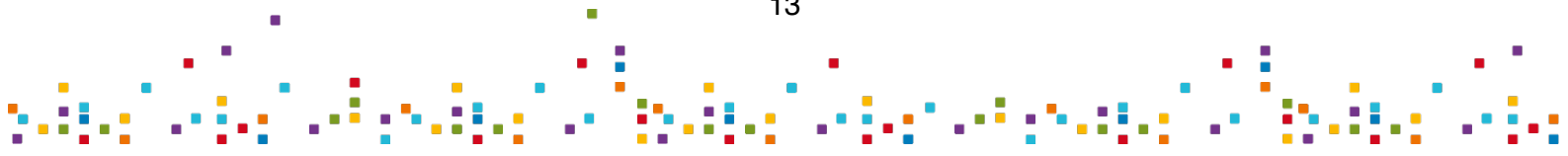
Na makroúrovni lze participativní přístupy v sociální práci využít v rámci výzkumů zplnomocňujících sociální aktéry k vyjádření jejich názorů a potřeb, které mohou sloužit k podkladovým analýzám pro tvorbu koncepce sociálních politik, a to nejen na lokální úrovni. Možností je využití participativních typů výzkumu (Babbie, 2005; Winter, Munn-Giddings, 2001; Stringer, 2007, a další), které se rozvinuly jako kritika tradičních výzkumných přístupů, které byly vnímány jako elitářské a stavěly subjekt výzkumu do pozice objektu. Pokud se lidé chápou „jako výzkumníci, automaticky znovu získávají moc nad věděním“ (Babbie, 2005: 310). Např. v rámci paradigmatu participačního akčního výzkumu je výzkumník chápán jako prostředek pro znevýhodněné skupiny, aby „mohly efektivně jednat ve vlastním zájmu“ (Babbie, 2005: 309). Jedná se také o metodu výzkumu, ve které je pozitivní sociální změna hlavním cílem a která umožňuje lidem zkoumat jejich problémy, analyzovat je a přicházet s řešením (Seymour-Rolls, Hughes, 2009).

1.4.2 Překážky participace

Nerovnováha vztahu klienta a sociálního pracovníka, obava sociálních pracovníků ze ztráty své profesionality, tlak na výkon, to jsou jen příklady nejčastějších bariér uplatňování participativních přístupů v sociální práci.

Právě překážky zapojování lidí do procesu plánování a rozhodování o způsobech řešení jejich životní situace identifikuje Metodická příručka participace obyvatel při řešení problematiky bydlení (Černá, 2017), jejíž části byly vytvořeny společně s lidmi v bytové nouzi. Ti identifikovali výzvy, se kterými se můžeme při pokusech o zapojování potýkat. Ty jsou beze zbytku aplikovatelné také na situaci multidisciplinárních týmů.

- Marginalizace hlasu lidí nacházejících se v dané tíživé životní situaci – zkušenost lidí, a tedy i jejich znalost situace je ze strany profesionálů nezdědka vnímána jako méně cenná, bez odstupu, tedy tito lidé nejsou považováni za spolehlivý zdroj informací.
- Upřednostnění perspektivy druhých – právě osobní nezkušenost s danou problematickou situací opravňuje profesionály cítit se lepšími znalci situace a lepšími zdroji informací, ty jsou pak podle nich objektivnější než informace lidí s osobní zkušeností.



- Znalost a moc – souvisí s předchozími dvěma body, všechny poznatky nemají stejnou váhu (znalosti a zkušenosti znevýhodněných / méně mocných jsou považovány za méně relevantní).
- Znehodnocování bezprostřední zkušenosti – pohled lidí na vlastní životní situaci a zkušenost z ní pramenící jako by byla méně hodnotná než profesionální znalost.
- Obavy z participace – poskytovatelé služeb, profesionálové se mohou obávat toho, že zapojení lidí přinese jiné výstupy, než považují za „správné“, funkční, případně že lidé budou příliš hlasití či snad radikální.

Mezi hlavní překážku využití participace v praxi sociální práce patří podle Adams (2008) strukturální nerovnováha moci mezi sociálním pracovníkem a klientem, diskriminace klientů a neochota sociálních pracovníků, kteří se mohou obávat ztráty statusu, ztráty zaměstnání, soustředit se na rychlé vyřešení konkrétních potíží klienta.

1.5 Koncept komunity

Pojem komunita je velmi mnohoznačný a mění se ve svém významu. Podle Popple (1995) má pojem komunita deskriptivní a hodnotící významy, jedná se tak jak o myšlenkový konstrukt, tak o popis lokality.

Keller (1996) vymezuje komunitu jako „sociální útvar charakterizovaný jednak zvláštním typem sociálních vazeb uvnitř, mezi členy, jednak specifickým postavením navenek, v rámci širšího sociálního prostředí“. Keller (1996: 512) nijak blíže nespecifikuje výrazy „zvláštní typ sociální vazby“ a „specifické postavení komunity navenek“. K tomu se podrobněji vyjadřuje jiné sociologické vymezení, které charakterizuje komunitu jako jednotku se sociální strukturou, která je funkčně integrovaná do širší společnosti, má vlastní kulturní tradice, které jsou často hodnoceny jako způsob života. **Za komunitu je považováno více než určitý společný obydlený prostor.** Lidé, kteří komunitu tvoří, sdílí společné hodnoty a zájmy, dochází mezi nimi k interakcím, spojuje je pocit blízkosti a solidarity, mají tendenci přemýšlet o sobě jako o části skupiny („my“). O komunitě lze v některých případech podle autorů tohoto vymezení hovořit jako o velké primární skupině (Calhoun a kol., 1994).

Pocit solidarity, sounáležitosti mezi lidmi v komunitě je označován jako smysl pro komunitu (sense of community). Některými sociology je považován za jeden z hlavních znaků komunity. Například Bauman (1996) píše: „... pocit komunity, vlastní skupiny, kde je člověk rád, která je



jeho pravým domovem a jejíž hranice je třeba uhájít za každou cenu – zrovna jako svůj domov. Zde, uvnitř, mohou být sice věci někdy složité, nakonec se ale vždy najde řešení. Lidé mi mohou připadat hrubí a sobečtí, v případě nouze však mohu počítat s jejich pomocí. A co je hlavní, člověk jim rozumí a může si být jist, že i oni rozumí jemu... Zkrátka a dobře, člověk má uklidňující pocit bezpečí, a kdyby se mělo objevit nějaké ohrožení, bude dozajista včas rozpoznáno. „My“ pak spojíme svoje síly a vypořádáme se s ním.“

Podle Wilmotta (in Popple, 2000) existují tři kategorie vymezení komunity:

- Komunita definovaná lokalitou, teritoriem.
- Komunita zájmů.
- Komunita složená z lidí, které spojují společné podmínky nebo problém.

Komunitu jako společně sdílený fyzický prostor vymezuje také Hartl (1997), který hovoří o komunitě sídelní či ekologické a komunitě psychické (hlavní vazbou zde není lokalita, ale duchovní vazby). Za znak komunity je považováno sdílení lokality nebo sdílení zájmu. Otázkou je, zda pouhé sdílení lokality je dostatečným znakem komunity.

Lokální vymezení je kritizováno teoretickými sociální práce Coulshed a Orme (1998). Považují ho za velmi obecné a podle jejich názoru může zahrnovat ulici, město, region, národ nebo i evropskou komunitu. Samy uvádí dvě úrovně vymezení komunity:

- Komunita jako lokalita, podmínkou je však sdílení vztahů, pocit loajality, lokální sociální síť.
- Komunita zájmů, jedná se o sociální síť založené na sdílení zájmu.

Coulshed a Orme (1998) považují koncept sociálních sítí pro vymezení komunity za klíčový.

1.5.1 Pojem komunita v sociální práci

Musil (1998) shrnuje významy používání termínu komunita sociálními pracovníky.

Podle něj se v sociální práci slovem komunita označuje:

- Kategorie znevýhodněných – neorganizované uskupení lidí, kteří potřebují pomoc.
- Komunita zájmů – organizovaná zájmová asociace, která vyslovuje své zájmy a pracuje na nich.



- Servisní komunita – organizované propojení komunity obyvatel, schopných poskytovat pomoc se sítí profesionálních organizací.
- Obec – chápána jako sociální prostor, ve kterém se vytváří vztahy mezi poskytovateli služeb a znevýhodněnými, kteří jsou schopni určovat svoje zájmy a podpořit jejich realizaci akcí.

Organizovaná skupina znevýhodněných je pak podle Musila zčásti výsledkem profesionálního působení komunitního pracovníka, zčásti se může jednat o spontánní potřebu klientů sdružit se. Podle Musila komunitní pracovníci podporují přechod od kategorie znevýhodněných klientů, buď k organizované komunitě zájmů, nebo servisní komunitě, tzn., že až v těchto případech můžeme hovořit o komunitě.

O vymezení termínu komunita v sociální práci se pokusila také Non-Violence Study Group. Podle Coulshed a Orme (1998) komunita je:

- Jednotka, která je dostatečně velká pro dosažení politického vlivu a dostatečně malá, aby mohly být realizovány vztahy ke každému jednotlivci (konkrétní počet či kvalitu vztahů autorky nespecifikují).
- Nejvhodnější lokace pro rozvoj alternativních modelů sociální (a ekonomické) organizace.
- Místo mobilizace úsilí o dosažení změny.
- Jednotka lidí, kteří disponují dostatečnými zdroji k vytvoření alternativních institucionálních opatření.
- Jednotka analýzy sil a materiálních podmínek, které determinují sociální vztahy.

Také Fellin, Kramer a Specht (In Kirst-Ashman a kol., 1994) popisují tři možné perspektivy pohledu na komunitu v sociální práci:

- Komunita jako kontext, ve kterém pracujeme.
- Komunita jako cíl našeho úsilí o změnu (komunita je to, co chceme změnit).
- Komunita jako mechanismus změny.

A jak upozorňuje ve svých pracích Burkett (2001), i nadále jsou v sociální práci koncepty komunity spojovány s idealistickými a nekritickými vizemi malé, často rurální oblasti, která je charakteristická kolektivní nostalgií. Často je podle jejího názoru termínu „komunitní“ používáno jako synonyma k pojmu „dobré“. Demonstruje to na práci Halpern, která „komunitní služby“ pokládá za „přátelské, dosažitelné, citlivé, vnímavé a nestigmatizující“.



Shrnutí kapitoly

Smyslem občanské společnosti je sdružovat lidi/občany do určitých forem, které vznikají za účelem diskuze se státem. Sdružování občanů tak může být chápáno jako manifest snahy o jejich participaci na chodu státu, na dění ve společnosti. Smyslem občanské společnosti jsou tedy lidé/občané participující na procesech rozhodování.

Participace v obecnějším významu v sociální práci znamená zapojování klientů do plánování, koordinace a evaluace. Cílem je efektivnější naplňování jejich potřeb. Jiní autoři tento koncept kritizují jako nereálný s tím, že většina příjemců sociální práce jsou lidé znevýhodnění dominantí silných politických a ekonomických skupin, a tudíž mají jen mizivou šanci cokoliv ovlivňovat

Nicméně mnoho autorů považuje participaci za prostředek a možný cíl zplnomocnění, ve smyslu uvědomění si a využití vlastních kvalit a schopností, ke změně svých životních podmínek a řešení problémů. V kontextu komunitní práce jde o dosažení takového stavu, kdy členové komunity nečekají pouze na pomoc, ale jsou připraveni svou situaci změnit. Zplnomocnění je takto chápáno jako plná participace ve společnosti.

Chápání pojmu komunita v sociální práci není jednoznačné. Jedna skupina autorů považuje za dostačující znak komunity sdílenou lokalitu či zájem. Druhá skupina autorů s tímto tvrzením nesouhlasí a argumentuje, že toto pojetí nestačí, že rozhodující je existence vzájemných vazeb, solidarity a soudržnosti.



Kontrolní otázky

- Pokuste se definovat roli participace v sociální práci obecně.
- Jaké jsou předpoklady pro zplnomocnění komunity?
- Z jakých důvodů se komunitní pracovníci snaží o zplnomocňování komunity?
- Reflektujte překážky participace.
- Vyjmenujte alespoň tři kategorie pojetí komunity.





Použitá literatura

ADAMS, R. 2008. Empowerment, Participation and Social Work. 4th edition. Basingstoke: Palgrave.

ARNSTEIN, S., 1969. A Ladder of Citizen Participation. Journal of the American Planning Association. 1969, 35: 4, 216–224.

BABBIE, E. 2005. The Basics of Social Research. Thomson, Wadsworth.

BALDWIN, M., TEATER, B. (2011). Social work in the community: Making a difference. Bristol: Policy Press.

BAUMAN, Z. Myslet sociologicky. Praha: SLON, 1996.

BURKETT, I. Traversing the swampy terrain of postmodern communities: towards theoretical revisionings of community development. European Journal of Social Work, 2001, č. 3, s. 233–246.

CALHOUN, C., LIGHT, D., KELLER, S. Sociology. 6th edition, United States, 1994.

COULSHED, V., ORME, J.: Social Work Practice. An Introduction. 3rd edition, London: Macmillan, 1998.

ČERNÁ, E, ed. Metodická příručka participace obyvatel při řešení problematiky bydlení [online]. Praha: Platforma pro sociální bydlení, 2017 [cit. 19. 7. 2020]. Dostupné z: https://www.socialnibydeni.org/sites/default/publicFiles/SOUBORY/2017/05/31/10-59-44/metodicka_prirucka_participace_obyvatel_pri_reseni_problematiky_bydleni.pdf

DOMINELLI, L. Empowerment: Help or Hindrance in Professional Relationship. In: STEPNEY, P. a D. FORD. Social Work Models, Methods and Theories. Dorset: Russell House Publishing, 2000.

EEBEN, R., A. CORNALL et al. (2008). Conceptualising empowerment and the implications for pro poor growth: A paper for the DAC Poverty Network. Brighton, Institute of Development Studies.

FELLIN, K. a SPECHT in KIRST-ASHMAN, K. K., HULL, G. F. Generalist practice with organizations and communities. Chicago: Nelson-Hall Publishers, 1997.

GOJOVÁ, A. a kol., 2015. Participativní přístupy v sociální práci. Ostrava: Ostravská univerzita. ISBN 978-80-7464-802-1.

GREENE, G., LEE, M. Y. (2005). The Language of Empowerment and Strengths in Clinical Social Work: A Constructivist Perspective. Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services. 86. 267–277. 10.1606/1044-3894.2465.

HARDINA, D. 2002. Analytical Skills for Community Organization Practice. New York: Columbia University Press.

HARTL, P. Komunita občanská a komunita terapeutická. Praha, SLON, 1997.





- HENDERSON, P., THOMAS, D. N. Zručnosti komunitnej práce v susedstvách. Nitra: Centrum komunitného rozvoja, 2007, s. 19.
- JANEBOVÁ, Radka. „Kritická sociální práce.“ Hradec Králové: Gaudeamus (2014): 8–17.
- KELLER, J. Komunita. In: Velký sociologický slovník, Praha: Karolinum, 1996, str. 512–514.
- LEDWITH, M. Community development. A critical approach. Bristol: The Policy Press, 2011.
- LEE, J. A. B. The Empowerment Approach to Social Work Practice. New York: Columbia University Press, 2001.
- MUSIL, L. Studijní texty z komunitní práce. Brno: Masarykova univerzita, 1998, nepublikováno.
- SALEBEY, D. (Ed.). (2006). The Strengths Perspective in social work practice (4th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- SCHUMAN, C. H., ABRAMSON, J. A. 2000. Collaborating for Usable Knowledge: A Work in Progress by the Nonprofit Sector Research Fund. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 29(1), 11–23.
- SEIKKULA, J., ARNKIL, T. E. 2013. Otevřené dialogy. Setkávání sítí klienta v psychosociální práci. Brno: Narativ.
- STRINGER, E. T. 2007. Action Research. London: SAGE.
- SEYMOUR-ROLLS, K., HUGHES, I. nedat. Participatory Action Research: Getting the Job Done. Action research resources [online]. [cit. 6. 10. 2020]. Dostupné z: <http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arr/arrow/rseymour.html>
- POPPLER, K. Analysing Community Work. Its Theory and Practice. Buckingham-Philadelphia: Open University Press, 1995.
- TEATER, B. (2010). An Introduction to Applying Social Work Theories and Methods.
- THOMPSON, N. Promoting Equality. London: Macmillan, 1998.
- TOLMAN, D. L., BRYDON-MILLER, M. 2001. From Subjects to Subjectivities: A Handbook of Interpretative and Participatory Methods. New York: New York University Press.
- WALTERS, N., LYGO-BARKER, S., STRKLJEVIC, S. 2001. Empowerment indicators: combating social exclusion in Europe. Bristol: Policy Press.
- WINTER, R., MUNN-GIDDINGS, C. 2001. A Handbook for Action Research in Health and Social Care. London: Routledge.
- WILMOTTA in POPPLE, K. Community Work. British Journal of Social Work, 2000, č. 1, s. 109–114.



2 O KOMUNITNÍ PRÁCI

Klíčová slova



Komunitní práce, historie komunitní práce, modely komunitní práce, komunitní pracovník, kompetence komunitního pracovníka

Cíle kapitoly

- Představit komunitní práci, její cíle a principy.
- Umět vymezit komunitní práci.
- Popsat historii komunitní práce, její modely a příklady konkrétních realizací těchto modelů komunitní práce.
- Umět definovat komunitní práci ve vztahu k sociální práci.
- Popsat komunitního pracovníka a jeho kompetence.



Doporučená literatura

ŠŤASTNÁ, J. Když se řekne komunitní práce. Praha: Karolinum, 2016.

POPPLER, K. Analysing Community Work. Theory and Practice. 2nd edition, Berkshire: Open University Press, 2015.

GOJOVÁ, A. Teorie a modely komunitní práce. Ostrava: ZSF OU, 2006.

HARDCASTLE, A. D., POWERS, P. R., Community practice: theories and skills for social workers Powers with Stanley Wenocur. 2004. ISBN 019514161X.

2.1 Co je to komunitní práce

Komunitní práce je metodou sociální práce¹ (vedle sociální práce s jednotlivcem, rodinou a skupinou). Jedná se o legitimní způsob práce sociálních pracovníků, který je označován za jeden z nástrojů sociálního začleňování, zplnomocňování, aktivizace a participace lidí.

Jaké principy komunitní práce zahrnuje?

¹ Komunitní práce byla uznána jako metoda sociální práce roku 1962 v USA Radou pro vzdělávání v sociální práci (Gojová, 2006). V České republice došlo k rozvoji této metody až začátkem 90. let 20. století. V tomto období se začaly objevovat programy, ve kterých můžeme sledovat prvky komunitní práce. Tyto programy začínaly realizovat některé neziskové organizace, iniciativu projevovaly také instituce veřejné správy (Kinkor, 2003).



- **Komunita určuje cíl.** Komunita definuje společné cíle a potřeby, komunita je expertem na svou situaci.
- **Komunita určuje proces a jeho výsledky.** Komunita určuje priority, proces a postupy práce.
- **Jsou zapojeni členové a členky komunity.** Komunita se aktivně účastní řešení své situace/tématu.

Autoři výzkumu týkajícího se komunitní práce a jejích dopadů popsali **tři směry komunitní práce** (Thomas, O'Connor a Netting, 2011):

(1) **Tradiční.** Cílem komunitní práce je udržet a posílit stávající komunitu, posílit její strukturu a organizaci. V tomto směru jsou témata a realizace komunitní práce plánovány a koordinovány. Mívají podobu akčních či komunitních plánů nebo projektů.

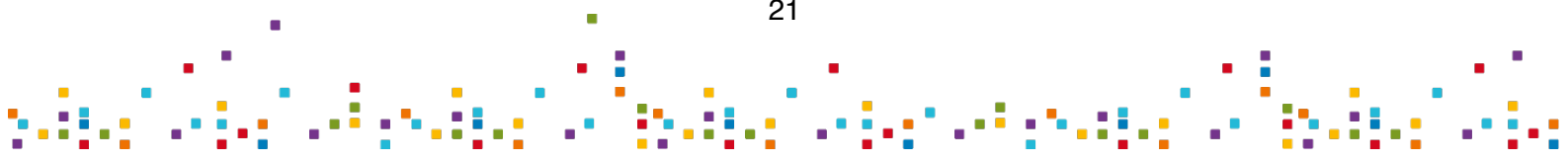
(2) **Kooperativní.** Cílem komunitní práce je rozvíjet komunitu prostřednictvím různorodé participace a spolurozhodování při řešení komunitních témat, zároveň podporovat porozumění mezi členy komunity. V tomto směru komunitní práce motivuje a povzbuzuje k hledání kompromisu, což vede k rozvoji komunity.

(3) **Radikální.** Cílem komunitní práce je osvobodit utlačované/marginalizované skupiny formou změny ve způsobu rozdělení moci ve společnosti. Strategiemi komunitní práce v tomto směru jsou mobilizace a aktivizace znevýhodněných osob a sociální advokacie.

Výše uvedené směry se mohou vzájemně prolínat. Výzkum také ukazuje, že zapojení do realizace komunitní práce a komunitního organizování přináší členům komunity satisfakci/uspokojení, efektivnější řešení problémů, zvýšení sebevědomí, soudržnosti komunity, občanské angažovanosti a duševní a fyzické pohody (Christens a Speer, 2015; East a Roll, 2015; Jarrett et al., 2005, Maton, 2008, Ohmer, 2007, Speer et al., 2013, Speer et al., 2010).

Komunitní práce má také pozitivní vliv na posílení sociálního kapitálu² obyvatel a vztahy uvnitř komunity, lepší porozumění mezi různými skupinami jednotlivců a intenzivnější zapojení

² Jednotlivec, který je součástí sociální skupiny (sítě), je schopný ze sociálního kapitálu těžit ve svůj individuální prospěch (Lin, 2005). Sociální kapitál je vázán na vztahy mezi aktéry, kteří utvářejí sociální systém.





komunity do místního rozhodování (Christens a Speer, 2011; Doe a Lowery, 2004; Walker a Stepick, 2014).

Cíle komunitní práce

- Realizovat/podnítit sociální změnu na úrovni místního společenství.
- Řešit problémy jednotlivců a skupin v kontextu zdrojů komunity a zapojovat její členy do procesu řešení, rozhodování a hodnocení.
- Rozšiřovat možnosti lidí ovlivnit, co se s nimi děje.

Metoda komunitní práce vede k postupnému zplnomocňování celých komunit v samostatném řešení svých problémů a naplňování potřeb. Z tohoto důvodu je komunitní práce považována za univerzální a variabilní metodu, a protože pracuje se strukturální opesí, je zároveň nejčastěji využívaným přístupem při práci s etnickými menšinami (Gojová, 2011). Můžeme říct, že tato metoda pomáhá řešit lokální problémy v oblasti služeb, zdravotní péče, bydlení, etnicity, vzdělávání, sousedských vztahů a životního prostředí. Komunitní práce je metodou sociální práce, která posiluje obyvatele komunit v definování potřeb a způsobů jejich naplňování. Podporuje je ve využívání vlastních zdrojů a dovedností a napojuje je na zdroje společnosti. Plní funkci „mostu“ mezi komunitou a okolím.

2.2 Historie komunitní práce

Komunitní práce má své historické kořeny v:

- V hnutí settlementů.
- V Koloniálních úřadech (Colonial Office).
- V kolektivních akcích dělnického hnutí, koloniálního boje za nezávislost, bojovnic za volební právo žen (Poppo, 1995).

Hnutí settlementů





Jedním ze zakladatelů Charity Organisation Societies byl Samuel Barnett, anglikánský vikář. Byl nespokojen s neschopností organizace reagovat na životní a pracovní podmínky chudých. Barnett tvrdil, že poskytovatelé pomoci chudým by s nimi měli žít ve stejné oblasti a sami zažít, jaké problémy s sebou chudoba přináší. Přišel s myšlenkou založit v těchto chudinských oblastech settlementy, které by v lokální komunitě nabízely vzdělávací a rekreační příležitosti. Byl inspirován prací oxfordského studenta Arnolda Toynbeeho a v roce 1884 založil ve východním Londýně první settlement, který nazval Toynbee Hall. V settlementu žilo až 14 univerzitních studentů, kteří lidem v lokalitě nabízeli rekreační a vzdělávací služby. Na konci devatenáctého století bylo na základě modelu Toynbee Hall založeno třicet settlementů, převážně v univerzitních městech. V roce 1889 byl založen Jane Addams a Ellen Gates Starr Hull House v Chicagu, nejznámější settlement v USA, který sloužil devatenácti národnostem.

Settlementy využívaly při své činnosti skupinovou práci, komunitní práci a advokacii.

Cíle práce settlementů popisuje Zastrow (1989) jako:

- Nápravu životního prostředí.
- Řešení lokálních problémů formou lokálních akcí (settlementy hrály důležitou roli v posunu legislativy a změnách v sociální politice).
- Učení chudých hodnotám středních vrstev, za které považovali práci, šetrnost a abstinenci a ty byly klíčem k úspěchu (vliv protestantské morálky).

Jane Addams, zakladatelka Hull Housu v Chicagu, chápala settlementy jako „experimentální úsilí v pomoci při řešení sociálních a průmyslových problémů, které plodí moderní podmínky života ve velkých městech“ (Zastrow,1989).

Smith (in Kirst-Ashman, 1997) shrnul hlavní rysy práce v settlementech:

- Spíše holistický než specializovaný přístup.
- Spíše obhajování sociálních reforem než poskytování služeb.
- Spojování lidí z různých sociálních skupin a vrstev.
- Nahlížení na jedince jako na sousedy a bližní spíše než jako na potřebné klienty.
- Odklon od vidění lidí jako obětí vnějších vlivů k jejich vnímání jako aktérů, kteří jsou odpovědní za své vlastní životy.
- Orientace spíše na silné stránky rodin a sousedství než na individuální patologie.

- Uplatňování širokého a flexibilního spektra aktivit, které byly řízeny dobrovolnou komunitní radou.

Koloniální úřady

V koloniích byl hlavním nositelem komunitní práce Koloniální úřad (Colonial Office), skrze který Velká Británie realizovala komunitní rozvoj jako součást své politiky v koloniích v 19. století. Popple (1995) podotýká, že hlavním cílem komunitního rozvoje byla integrace kolonií do kapitalistického systému, vedle proklamované materiální pomoci a zpřístupnění vzdělání. Po zrušení kolonií měl komunitní rozvoj v rozvojových zemích klíčovou roli v boji proti komunismu.

Kolektivní akce dělnického hnutí

Za předchůdce komunitní práce jsou také považovány kolektivní akce dělnického hnutí. Jejich centrem v Británii byl Glasgow, kde na počátku století proběhlo množství stávek a kampaní požadujících čtyřicetihodinový pracovní týden. V roce 1915 dělnická třída a nižší střední třída demonstrovaly proti zvyšování nájmu a požadovaly lepší bytové podmínky. Kolektivní akce dělníků byly také významné ve dvacátých a třicátých letech v souvislosti se vzrůstajícími sociálními problémy a nepokoji.

Hnutí žen za uznání jejich volebního práva bylo dalším významným faktorem v rozvoji hromadných akcí. Významným představitelem radikální komunitní práce byl Saul Alinsky, který v roce 1946 v Chicagu publikoval práci „Reveille for Radicals“.

2.2.1 První polovina dvacátého století

V roce 1917 publikovala Mary Richmond svoji práci „Social Diagnosis“ a tak byla poprvé prezentována teorie a metodologie sociální práce s jednotlivcem. Ve dvacátých letech dochází k rozšíření Freudových teorií, které kladou důraz na intrapsychické procesy a ve své aplikaci usilují o adaptaci klienta na jeho sociální situaci. Dominantní vliv psychoanalýzy přetrval až do šedesátých let dvacátého století. Byl tak ustanoven medicínský přístup v sociální práci, který usiloval především o změnu individua, adaptaci na sociální situaci a byl zaměřen především na práci s jednotlivcem.



Komunitní práce se rozvíjela i v meziválečném období. Jako odpověď na vzrůstající nezaměstnanost a usazování nových obyvatel vznikala komunitní centra jako pokračovatelé settlementů.

Od počátku padesátých let se teorie komunitní práce rozvíjela především v Severní Americe a měla vliv také na teorii a praxi v Británii. Nejvlivnější kniha komunitní práce této doby byla napsána Kanadánem Murrayem Rossem, který komunitní práci označoval jako práci v sousedství (neighbourhood work) a interagenturní práci (Poppo, 1995).

2.2.2 Od šedesátých let dvacátého století po současnost

Na začátku **šedesátých let** byla v Británii vlivná práce Ellen Younghusband, která vymezila komunitní práci jako třetí metodu sociální práce. V polovině šedesátých let byla již komunitní práce teoreticky spojena se sociální prací, ačkoliv na odděleních sociálních služeb existovalo jen málo případů jejího uvedení do praxe (Thomas, 1983).

V šedesátých letech začala sociální práce zvažovat užitečnost medicínského modelu. Environmentální faktory se začínaly jevit jako neméně důležité a došlo k posunu směrem k reformnímu přístupu. Bylo znovuobjeveno téma chudoby a také v této souvislosti došlo ke zpochybnění efektivnosti psychoterapeutických směrů a vhodnosti „mluvících“ přístupů v práci s klienty s nízkými příjmy, kteří se nacházeli v sociálním a ekonomickém tlaku. Šedesátá léta byla také spojena s otázkami relevance sociálních institucí a úsilím o reformu společnosti, se kterou souvisel vznik mnoha různých sociálních hnutí.

Od poloviny šedesátých do konce sedmdesátých let se hovoří o zlatém věku komunitní práce, a to jak ve státní, tak nestátní sféře. Její rozkvět částečně souvisel s problémem koncentrace chudoby v průmyslových centrech. Například britská vláda realizovala Programy rozvoje komunit (Community Development Projects). V USA to byl The Community Action Project, který v roce 1964 vyhlásil válku proti chudobě. V roce 1962 uznala Rada pro vzdělávání v sociální práci v USA komunitní práci jako metodu sociální práce a podnítila rozvoj vzdělávání v této oblasti. V letech 1965–1969 tak vzrostl počet škol vzdělávajících komunitní pracovníky o 37 % (Netting a kol., 1993). Komunitní práce byla používána především při práci s lidmi s nízkými příjmy žijícími v nevyhovujících bytových podmínkách.

Sedmdesátá léta jsou koncem „zlaté éry“ komunitní práce, který souvisel s krizí ekonomiky, měnící se filozofií společnosti a zdůrazňováním svépomoci a nestátních aktivit. Zároveň přinesla do sociální práce ekologický přístup, který integruje oba předchozí přístupy –

terapeutický a reformní. Člověk není nahlížen pouze jako reagující na své prostředí, ale v neustálé vzájemné interakci se svým prostředím (Gitterman, Shulman, 1994)

Podle Zastrowa (1989) se sociální práce v rámci ekologického přístupu může soustředit na tři oddělené oblasti:

1. Soustředí se na člověka a hledá možnosti rozvoje kapacity pro řešení problému.
2. Pozornost je věnována vztahům mezi člověkem a systémy, se kterými je v interakci. Cílem je spojení lidí s potřebnými zdroji a příležitostmi.
3. Soustředí se na systémy a pokouší se o jejich reformu, která má přinést efektivnější naplňování potřeb jednotlivců.

Od osmdesátých let se začíná uplatňovat holistické pojetí komunitní práce. „Na sociální problém se reaguje jako na celek, v globálním kontextu.“ Ustupuje se od velkých vládních programů, které nebyly účinné a nepřinesly očekávané změny a jejich financování bylo ukončeno také v souvislosti s hospodářskou recesí od poloviny sedmdesátých let a nástupem Nové pravice. Také v oblasti komunitní práce dochází k posunu ve vztahu poskytovatel a příjemce sociálních služeb. Končí období předkládání „spásných“ programů, je kladen větší důraz na spoluúčast klientů, na vzájemnou komunikaci, na respektování svobodného rozhodnutí lidí a jejich potřeb. Komunitní práce by měla usilovat o mobilizaci zdrojů v komunitě, o rozvoj schopnosti komunity řešit problémy za využití svých zdrojů. Je kladen důraz na konkrétnost a dosažitelnost cílů. Těmi nemá být abstraktní boj za překonání nerovnosti a odstranění chudoby (Hartl, 1997).

Ale Popple (1995) trendy posilování dobrovolnického a privátního sektoru interpretuje také jako úsilí státu o snižování nákladů na zdravotní a sociální služby. Uvádí, že komunitní práce v tomto kontextu začala být užívána lokálními autoritami k vyvázání se z odpovědnosti za péči, která byla obtížně realizovatelná s ohledem na jejich omezený rozpočet. Tento trend podle Poppla pokračuje také v **devadesátých letech**. Zřejmě i v souvislosti s touto skutečností Rada Evropy v roce 1989 podpořila důležitost komunitního rozvoje a European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions publikovala výsledky výzkumu, který identifikoval komunitní práci jako konstruktivní odpověď na sociální problémy. Také proces rozšiřování Evropské unie přináší diskusi o roli komunitní práce a vidí ji především v posilování a povzbuzování lokálních komunit.



2.2.3 Komunitní práce v České republice

Vývoj komunitní práce detailně a zasvěceně popisuje Zuzana Havrdová (2015) v Sešitu sociální práce 2/2015, který byl vydán MPSV a je věnován roli sociálního pracovníka v komunitní práci. Havrdová v textu vzpomíná na obnovu vzdělávání v sociální práci po roce 1990, s nímž je spojeno i téma komunitní práce. Již od počátku obnovy vzdělávání v sociální práci bylo téma komunitní práce včleněno do Minimálního standardu vzdělávání v sociální práci Asociace vzdělavatelů v sociální práci. Vzdělavatelé se o komunitní práci dovídali především od zahraničních kolegů a cizojazyčných zdrojů. V devadesátých letech proběhl první cyklus kurzů komunitní práce holandské expertky Leidy Schuringy. Z iniciativy účastníků kurzu (zejm. Zuzany Havrdové z Univerzity Karlovy) vzniklo sdružení pro komunitní práci KOPRA. Stejným okruhem odborníků bylo v roce 1995 založeno první komunitní centrum – Cheiron T v Táboře, pracující s rizikovou mládeží. I přes tento slibný rozvoj zůstávala komunitní práce v pozadí. Jedním z důvodů bylo i nezařazení komunitní práce do typologie sociálních služeb, což s sebou přineslo nejistotu jejího financování. Přesto se, i když spíše ojediněle a okrajově, objevovaly projekty komunitní práce a komunitní práce zůstávala obsahem vzdělávání sociálních pracovníků. K nejznámějším organizacím, které komunitní projekty organizovaly, patřilo SPOLU-CZ (projekt komunitního bydlení v Brně), Vzájemné soužití (aktivity Kumara Vishwanathana v Ostravě), Česká západ, o. p. s. (komunitní práce v Dobré Vodě a okolí na Toužimsku) či Člověk v tísní (projekty v Přerově). Na přelomu let 1999–2001 proběhl další kurz komunitní práce Leidy Schuringy, tentokrát v Ostravě ve spolupráci s Ostravskou univerzitou (Havrdová, 2015).

Všechny tyto aktivity vedly ke vzniku odborné literatury, ať původních prací českých autorek (kniha Mít život ve svých rukou od Z. Havrdové, J. Kosové, J. Svobodové a A. Vomlelové) a autorů (Komunitní práce v sociálně vyloučených lokalitách – praktické návody od M. Holubce a R. Kořínka), či překladů zahraničních textů (Komunitní práce a inkluze Romů od L. Schuringy) a jejich aplikací na českou realitu (článek Komunitní práce – cesta od nadávání k lepšímu bydlení od A. Gojové a spoluautorek v časopise Sociální práce / Sociálna práca).

V roce 2012 byl Zuzanou Havrdovou a spolupracovnicemi akreditován první kurz komunitní práce pro pracovníky z vyloučených lokalit (Havrdová, 2015). Postupně se začaly objevovat první dotační tituly podporující komunitní práci. Na podporu komunitní práce se nově zaměřila Agentura pro sociální začleňování, která iniciovala vznik Platformy pro komunitní práci a



zpracovala několik manuálů a metodických materiálů. Komunitní práci se v roce 2015 věnovala pracovní skupina MPSV.

V roce 2014 začal komunitní práci ve spolupráci s Ostravskou univerzitou a Agenturou pro sociální začleňování systematicky podporovat Moravskoslezský kraj pilotním projektem v sociálně vyloučených lokalitách. Součástí projektu bylo další akreditované vzdělávání pro pracovníky z praxe. V roce 2018 Moravskoslezský kraj stále v partnerství s Fakultou sociálních studií Ostravské univerzity založil Centrum metodické podpory, jež se snaží podporovat komunitní pracovníky, organizace i aktivní komunity. Počet organizací, které komunitní práci realizují, se rozrůstá. Po třiceti letech „porevolučního“ úsilí se komunitní práce se stává etablovanou metodou sociální práce, jak posilovat komunity v českém prostředí.

2.3 Modely komunitní práce

S cílem vypořádat se s nejednoznačností pojmu komunitní práce, který zahrnuje množství různých aktivit a postupů, vycházejících z různých teoretických konceptů, začali různí autoři hovořit o modelech komunitní práce.

První pokusy definovat modely komunitní práce můžeme sledovat na konci šedesátých let minulého století.

2.3.1 Rothmanovy modely

V šedesátých letech se Rothman (in Zastrow, 1986) mezi prvními pokusil o rozlišení tří modelů práce s komunitou:

1. Lokální rozvoj či rozvoj komunity.
2. Sociální plánování.
3. Sociální akce.

Rozvoj komunity podle Rothmana zdůrazňuje zahrnutí velkého počtu lidí do určování a řešení jejich vlastních problémů. Usiluje o rozvoj schopností a zdrojů komunity a její integraci. Základní užívanou strategií je komunikace mezi skupinami v komunitě s cílem dosažení konsensu. Úkolem sociálního pracovníka je zplnomocnit komunitu k řešení problému vlastními zdroji a zastává tak roli koordinátora, učitele, katalyzátoru, zplnomocňovatele. Členové



mocenských struktur vystupují v tomto modelu jako spolupracovníci a klienti jsou považováni za občany participující na řešení problémů.

Sociální plánování se zabývá sociálními problémy, jako je nedostatek bytů, zdravotnických a sociálních služeb. Tento model zdůrazňuje roli sociálního pracovníka jako experta, který na základě sběru dat činí rozhodnutí. Zastává tak roli analytika, realizátora programů a facilitátora. Představitelé mocenských struktur mají postavení zaměstnavatelů a sponzorů, klienti jsou vnímáni jako zákazníci či příjemci služeb.

Sociální akce je využívána v případech, kdy je k naplnění potřeb klientů nutná změna v mocenské struktuře, legislativě, na straně norem. Příkladem problémů řešených tímto způsobem může být sociální nespravedlnost, nerovnost, deprivace, znevýhodněné postavení určité populace. Jsou využívány taktiky jako konfrontace, vyjednávání, protesty. Komunitní pracovník vystupuje v roli vyjednavče, obhájce, aktivisty, spolubojovníka a na klienty je pohlíženo jako na oběti, zaměstnance, voliče či členy.

2.3.2 Popple a devět modelů

Popple (2015) identifikoval devět modelů komunitní práce, které od sebe nejsou jednoznačně odděleny, spíše se vzájemně překrývají.

1. Komunitní péče

Model komunitní péče usiluje o kultivaci sociálních sítí a dobrovolnických služeb, jejichž cílem je uspokojování potřeb obyvatel, a to zejména seniorů, osob se zdravotním postižením a dětí do pěti let věku. Zaměřuje se na rozvoj svépomocného uspokojování sociálních potřeb a někdy bývá rovněž označován jako „péče v komunitě“. Úlohou komunitních pracovníků je podněcovat členy komunity k péči a dobrovolnické iniciativě.

2. Komunitní organizace

Hlavním cílem tohoto modelu je zlepšování vztahů mezi různými organizacemi, a to s cílem poskytovat služby, které reagují na aktuální potřeby lidí. V komunitní organizaci je pozornost věnována struktuře komunity, vzorcům moci a vztahům jednotlivých institucí.

3. Komunitní rozvoj

Jde o pomoc komunitám osvojit si specifické dovednosti, zvýšit své uvědomění a skrze organizované kolektivní jednání zlepšit kvalitu života svých členů. Komunity jsou

podporovány v artikulaci vlastních priorit, mobilizaci svých členů a hledání spojenců a realizaci naplánovaných strategií.

4. Komunitní vzdělávání

Komunitní vzdělávání³ zahrnuje programy, jejichž cílem není rozvoj jedince nebo malé skupiny lidí, ale rozvoj určitého společenství. Jde o dosažení změny v určité struktuře mezilidských vztahů prostřednictvím vzdělávání členů celého systému. Hartl (1997) uvádí dva hlavní směry komunitního vzdělávání: (a) Komunitní vzdělávání, které má komunitě poskytnout dovednosti a vědomosti, které jí umožní zvládat své problémy. (b) Komunitní vzdělávání, které usiluje o změnu postojů členů komunity. Konečným záměrem je podle Hartla (1997) aktivovat členy komunity a naučit je, jak změny dosáhnout.

5. Komunitní akce

Komunitní akce (též sociální akce) využívá především přímou akci na lokální úrovni, a to k vyjednávání s nositeli moci. Cílem je omezení nerovnosti a zlepšení životních podmínek členů komunity. Mezi příklady komunitní akce se řadí od 60. let squatterské hnutí, hnutí za sociální práva, projevy odporu a antirasistické organizace. Komunitní akce je také spojována s aktivitami odborových organizací. Klíčové termíny tohoto konceptu jsou: znevýhodněná populace, sociální nespravedlnost, deprivace, nerovnost, konflikt, konfrontace a moc. Cílem sociální akce je změna lokace moci a rozdělování zdrojů. Členové komunity jsou často vnímáni jako oběti. Hlavními využívanými strategiemi jsou *konfrontace*, *konflikt* a *vyjednávání*. Komunitní pracovník vystupuje v roli obhájce práv členů komunity, vyjednavče, přívržence či stoupence.

6. Komunitní ekonomický rozvoj

Komunitní ekonomický rozvoj se soustřeďuje na posilování lokálních ekonomik a místních skupin především ve znevýhodněných oblastech. Pozornost je věnována zejména budování

³ Komunitní vzdělávání se vyvinulo ze tří hlavních proudů: (1) Hnutí „komunitních college“ a „school-based village“ iniciované Henrym Morrisem na konci 20. let v Cambridgeshire. Morris chápal školu „nejen jako prostor pro vzdělávání, ale jako prostředí skutečné vzájemnosti, společnosti, soužití... jako instituci, která reaguje na potřeby celé rodiny“. (2) Pokusy v rámci projektů Educational Priority Area na počátku 70. let, které usilovaly o kompenzační vzdělávání v znevýhodněných městských oblastech. (3) Vzdělávání dospělých příslušníků dělnických vrstev, které bylo realizováno Community Development Projects na konci 60. let a na počátku 70. let ve Velké Británii (Martin in Popple, 1995).



sociálních sítí a rozvoji dovedností. Příkladem modelu mohou být místní sociální podniky a družstva.

7. Feministická komunitní práce

Rozvoj feministické komunitní práce je založen na rozvoji feministických teorií v 60. letech. Hlavním cílem tohoto modelu komunitní práce je zlepšení sociálního postavení žen hromadným ovlivňováním sociálních determinantů jejich nerovnosti; předefinování sociálních problémů a zpochybnění individualizujících a patologizujících přístupů k problematice žen, které poznamenávají práci tradičně orientovaných komunitních pracovníků. Ačkoliv se praxe soustřeďuje především na lokální úroveň, je teoreticky spojena s širšími feministickými tématy, jako je např. násilí na ženách. Příkladem feministické komunitní práce, která propojuje místní a národní úroveň, jsou kampaně podporující právo na přerušování těhotenství nebo kampaně poukazující na propojení mezi pornografií a násilím. Pro feministickou komunitní práci jsou typická ženská terapeutická centra a skupiny pro zvyšování sebevědomění, jejichž cílem je prolomit pocity izolace, poskytnout možnost participace a rozvíjet solidaritu.

8. Etnické minority a antirasistická komunitní práce

Model antirasistické komunitní práce reaguje na selhávání tradičních forem komunitní práce v uspokojování potřeb příslušníků etnických menšin a v boji s institucionálním a individuálním rasismem. Antirasistická komunitní práce se v Británii rozvíjela na základě svépomocných aktivit imigrantů a usídlených menšin, které reagovaly na diskriminaci svých příslušníků v oblasti vzdělávání, bydlení, zdraví, zaměstnání a politických příležitostí.

9. Environmentalismus a kritická ekologického hnutí

Řada komunitních projektů je propojena s ekologickými tématy a ekologickým hnutím. V pozornosti zájmu stojí zejména témata, jako je znečištění vody a ovzduší či obnovitelnost zdrojů, klimatická změna a její důsledky. Komunitní projekty usilují o zmocňování komunit k řešení ekologických témat spojených s udržitelným rozvojem a klimatickou spravedlností.

Modely komunitní práce (upraveno podle Popple, 2015)



	strategie	role pracovníka	příklad praxe či organizace
komunitní péče	kultivace sociálních sítí, rozvoj dobrovolnických služeb, rozvoj konceptů vzájemné pomoci	organizátor dobrovolník	práce se seniory, lidmi s postižením, dětmi do 5 let
komunitní organizace	koordinace různých poskytovatelů sociálních služeb, zefektivnění sociálních služeb	organizátor manažer katalyzátor	rady pro dobrovolnické služby, koordináční a pracovní skupiny, settlementy
komunitní rozvoj	pomoc skupinám mobilizovat své zdroje a rozvíjet dovednosti vedoucí ke zlepšení kvality života, aktivní participace	zplnomocnitel facilitátor terénní pracovník	komunitní skupiny, skupiny nájemníků a vlastníků, settlementy
komunitní vzdělávání	vytvoření bližšího, vyrovnanějšího vztahu mezi komunitou a vzděláváním	vzdělavatel facilitátor	komunitní školy, kompenzační vzdělávání dospělých
komunitní akce	třídně orientované, na konflikt zaměřené přímé akce na lokální úrovni	aktivista	squatterské hnutí, hnutí za sociální práva, hnutí odporu, akce nájemníků
komunitní ekonomický rozvoj	podpora místního sociálně odpovědného podnikání	facilitátor rozvojový pracovník	místní sociální podniky a družstva
feministická komunitní práce	zlepšení životních podmínek žen, rozvoj služeb pro ženy,	aktivista zplnomocnitel facilitátor	skupiny žen, práce s ženami uprchlicemi,

	změna nerovných podmínek žen		ženská terapeutická centra
antirasistická komunitní práce	skupiny podporující potřeby a hájící zájmy příslušníků etnických minorit, odmítání rasismu	aktivista dobrovolník	místní skupiny tvořené příslušníky etnických skupin
enviromentalismus a kritická sociální hnutí	zmocňování komunit k řešení ekologických témat spojených s udržitelným rozvojem a klimatickou spravedlností	aktivista dobrovolník	komunitní družstva

2.3.3 Příklady modelů komunitní práce v praxi

Od komunitní akce po komunitní rozvoj / komunitní centrum – Barvy brněnského Bronxu

V květnu roku 2011 (i předešlých letech tohoto období) se v ulicích obydlených romskou menšinou v Brně v ulicích Cejl, Francouzská, Bratislavská konaly výtržnické nacistické pochody. V tomto roce se obyvatelé těchto ulic napříč etnikem, věkem rozhodli vytvořit lidskou barikádu proti tomuto pochodu proti etnicitě Romů v Brně. V tomto roce se postavilo do průchodu 2000 obyvatel a blízkých proti této akci. Jako reakci na občanskou akci se společně s obyvateli této části rozhodly organizace a aktivní skupiny uspořádat pozitivní akci vždy v období května zvanou Ghettofest. První ročník Ghettofestu se konal v roce 2012 a snažil se být pozitivní reakcí s cílem stmelit lidi žijící v této oblasti a zlepšit obraz těchto ulic ve vnímání obyvatel města Brna. Jde o unikátní sociálně-kulturní koncept vytvořený přímo pro toto místo. Jeho hlavními motivy jsou otevření hranic tohoto pomyslného „ghetta“, myslí jeho obyvatel i ostatních Brňanů, podpora přirozeného setkávání a soužití v jednom městě. Ghettofest není romský festival. Ghettofest je festival pro všechny! Záměrně ve své dramaturgii neakcentuje jednu linku, cíl, hledisko, ale profiluje se jako široká platforma pro různé aktivity, projekty, performance, diskuse apod., které jsou nějakým způsobem tematicky či lokálně inspirovány

„brněnským Bronxem“. Je organizován lidmi, kteří v lokalitě žijí, žili nebo k ní mají úzký osobní vztah.⁴ Pořadatelem festivalu jsou spolky TRIPITAKA a ODJINUD.

Organizace Tripitaka pokračuje ve svých aktivitách v této lokalitě a v roce 2017-2020 realizovala zde projekt „Barvy brněnského Bronxu“. Barvy brněnského Bronxu jsou komunitní projekt, který reaguje na situaci v sociálně vyloučené lokalitě Zábřdovice I. přezdívané též brněnský Bronx. Lokalita se zejména v posledních letech velice rychle mění. Stavební ruch a příliv nových obyvatel přináší příležitost změny a vzniku pestré komunity tvořené z místních i nově příchozích. Sociální vyloučení některých obyvatel čtvrti lze zmírnit mimo jiné i posilováním sociálních vazeb a svépomocných aktivit. Pomocí pravidelných komunitních fór složených z obyvatel lokality vytváříme vizi komunity. Místní obyvatelé ve společné diskusi definují problematiku jevy, navrhuji, jak by se tyto jevy daly svépomocí řešit, a na řešení se následně sami podílejí. Barvy brněnského Bronxu vybudovaly komunitní centrum, které poskytuje prostor pro pravidelné divadelní, hudebně-taneční, výtvarné a mediální dílny. Jejich součástí je i vydávání místních novin. Součástí centra je i tzv. Community Café – prostor otevřený pro různorodé aktivity místních obyvatel. Výstupy činnosti dílen prezentujeme na festivalu Ghettofest. Kromě Ghettofestu pořádáme i další pravidelné svátky či slavnosti.⁵

V rámci projektu bylo také natočeno video jako promo komunitního centra dostupné zde:

<https://www.youtube.com/watch?v=Qsk-6dWkW-Q>

Příklady komunitního rozvoje

Komunitní rozvoj a jeho začátky v Dobré Vodě

Lokalitu v Dobré Vodě popisuje první z komunitních pracovníků Jana Klosová v Sešitu sociální práce. „Osmdesátičlenná romská komunita, ve které jsem mohla více než deset let pracovat, žije v malé obci Dobrá Voda na Karlovarsku. V roce 2003, kdy jsem se s ní poprvé seznámila, tvořila většinu obyvatelstva obce. Dále v ní trvale bydlelo asi pět dalších obyvatel. Všichni Romové bydleli v jednom panelovém domě se čtrnácti byty. V obci je dalších asi dvacet domků, v té době buď opuštěných, nebo patřících chalupářům. Místo je označováno jako sociálně vyloučené. V komunitě byla téměř 100% nezaměstnanost, všechny děti na druhém stupni

⁴ <https://ghettofest.cz/o-festivalu/>

⁵ <https://barvybrnenskehobronxu.cz/o-nas/>



navštěvovaly zvláštní školu, výčet všech problémů by byl dlouhý: zadluženost obyvatel, nevyhovující bydlení, opovržení od okolního světa a to nejoblávější – téměř žádná víra lidí z komunity, že se v jejich životech může něco změnit k lepšímu, natož že by aktéry té změny mohli být oni sami.“ Dále popisovala, jak probíhalo mapování hledání společného tématu k řešení. „Při každodenním kontaktu s lidmi z komunity jsem naslouchala mnoha nářkům. Ve vyprávěních jsem hledala, na co lidé rádi vzpomínají, co společně rádi dělají a také co by si přáli. První, kteří začali odpovídat na moje otázky po změně, byly ženy. Často jsem slýchala: „Hlavně aby naše děti měly lepší život než my“, ale někdy jsem také zaslechla: „Abychom MY měli lepší život.“ A pak už stačil jen kousek k tomu se ptát: „A jak by to vypadlo, kdybyste ten život měli o kousek lepší?“ První společné téma znělo: „Chtěli bychom bezpečné místo, kde by si děti mohly hrát.“ Bylo to velmi konkrétní, společné téměř všem z komunity, pozitivní a zároveň dost emočně nabitě téma. A hlavně první krok jsme mohli udělat poměrně snadno a v krátké době zažít úspěch. Celý „komunitní projekt“ trval týden – od plánování až po společné oslavování dokončeného díla. Hlavní roli v něm mělo několik aktivních matek. Začalo se hledáním místních zdrojů (staré houpačky, beton, barvy, další lidé). Při realizaci měli důležitou roli tátové (kopání děr, sběr kamene, betonování), ale také děti (broušení starých dřevěných houpaček, natírání, radování). Tety a strýcové zase hlídali, aby na zabetonované houpačky nikdo zatím nelezl. Po takové akci roste chuť si něco nového vyzkoušet. Lidé začali přicházet s dalšími nápady. Moje odpovědi byly vždy podobné: „Koho to ještě zajímá? Co v tom kdo může udělat? Co ještě potřebujeme? Kdo by nás mohl odradit?“ Lidé si na takové „hecování“ postupně zvykali a přicházeli se stále promyšlenějšími plány. Významně začaly vystupovat některé postavy, které měly více nápadů, byly ochotny přijmout více odpovědnosti a měly autoritu u ostatních. Ty obvykle tvořily neformální aktivní skupinu kolem daného tématu. Příležitost ustanovit oficiální aktivní skupinu přišla až v průběhu třetího roku po mém příchodu. Lidé tajnými volbami zvolili domovní výbor, který byl na dlouhá léta hybnou silou celého komunitního rozvoje v Dobré Vodě. Domovní výbor tvoří 6 členů, obyvatelé si své zástupce zvolili tajnými volbami, členy výboru jsou také pracovníci občanského sdružení Český západ. Cílem činnosti je zvyšování kvality soužití v panelovém domě. Domovní výbor organizuje schůzky s obyvateli a snaží se o jejich zapojení do veřejného života v lokalitě a řešení společných problémů. Cílem bylo skrze angažovanost, zapojení a spolupráci stále růst a své záležitosti si spravovat vlastními silami (bez pomoci profesionálů zvenčí).“ Závěrem Klosová (2015) uvádí: „Jako jedinečný smysl komunitní práce vidím posílit lidi z komunity, aby si své



záležitosti spravovali samostatně nebo v sousedské spolupráci. Aby k tomu využívali své zdroje a napojení na zdroje společnosti, mohli jít za svými sny, naplňovat své potřeby a touhy a také dávat ze svého druhým.“

Dalším příkladem komunitního rozvoje je komunitní projekt Vesnička soužití v Ostravě z období povodní na konci 90. let⁶

Cílem projektu bylo realizovat funkční model soužití romských a neromských obyvatel Ostravy a řešit bytovou otázku lidí postižených záplavami. Jednou z metod práce bylo zapojení obyvatel do samotných příprav projektu a výstavby, ale také do správy, řízení a provozu Vesničky soužití skrze Správní radu Vesničky soužití, ve které mají obyvatelé své volené zástupce.

Příklady realizace komunitní práce najdete již ve zmiňovaném Sešitu sociální práce vydávaném Ministerstvem sociální práce. Odkaz na časopis věnovaný příběhům realizace komunitní práce: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/953091/2ssp.pdf/62383101-41e1-6dd6-c205da6e91bfa48e>

Komunitní péče a její realizace

Základem komunitní péče je hnutí za duševní zdraví. Toto hnutí lze charakterizovat jako usilovnou snahu zřizovat a rozvíjet širokou síť sociálních služeb v každé komunitě a jejich prostřednictvím využívat co nejvíce ambulantních služeb, omezit dlouhodobé hospitalizace klientů ve zdravotních a psychiatrických zařízeních, stejně tak jako v nápravně výchovných zařízeních. Znamená to zavádět nové služby, např. alternativní tresty, a propojovat všechny složky sociální práce ku prospěchu občana, člena komunity. Zásadně se odmítá izolace „nežádoucích deviantů“ a spoléhání se na výsledky péče, léčby či převýchovy kdesi mimo komunitu.

Dojde-li již k hospitalizaci či umístění klienta v zařízení kdesi mimo komunitu, cílem péče či léčby pak není „vykurýrovat“ nemoc či odstranit „úchylku“, ale dosáhnout stavu ekvilibria – rovnováhy jedince v takové míře, aby se co nejdříve vrátil do komunity. Zde poté dochází k partnerské spolupráci občana a sítě sociálních a zdravotních služeb. V zásadě jde tedy o péči budovanou na komunitním základě, oproti dosud praktikované péči založené pouze na rezidenčních zařízeních a pobytu v nich.

⁶ zdroj: <http://www.vesnickasouziti.caritas.cz/cile.html>



Komunitní péče věnuje mimořádnou pozornost prostředí, v němž člověk žije, zatímco klasický přístup se zabývá především vnitřním životem jedince a jeho vztahy v rodině, komunitní přístup tento záběr ještě rozšiřuje o další životní podmínky klientů – bydlení, zaměstnání, volný čas, seberealizace a sebeuplatnění, lékařská péče, doprava, sociální a zdravotní služby aj.⁷

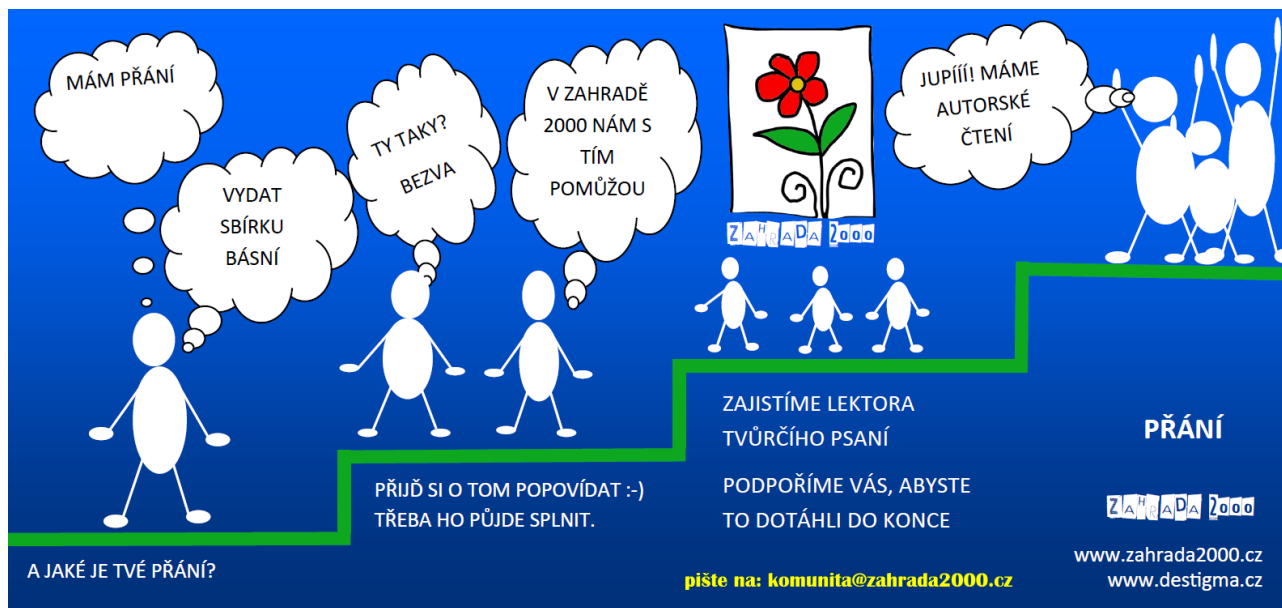
Zahrada 2000

Organizace Zahrada 2000, jež poskytuje sociální služby pro osoby duševně nemocné, také realizuje projekt, který využívá model komunitní péče. O projektu píše, že je potřebná podpora lidí s duševním onemocněním při každodenním kontaktu i v tom, kde žijí. Pokud žijí tito lidé sami a nedostanou včas potřebnou podporu, mohou být ohroženi sociálním propadem. Mezi osobami s duševním onemocněním (DO) přirozeně vznikají vazby, osobně se znají z průběhu léčby nebo návazné péče, sdílejí své osudy, mají potenciál se vzájemně podpořit. Tím přirozeně vytvářejí komunitu, která zahrnuje i jejich blízké a rodinné příslušníky, kteří jsou onemocněním svých blízkých výrazně ovlivněni. Vytváření svépomocných skupin a zapojování osob s vlastní zkušeností s onemocněním (peer konzultantů) do péče o osoby s duševním onemocněním je nedílnou součástí sociálních i zdravotních služeb organizace ZAHRADA 2000, z. s. Asertivní komunitní léčba je součástí psychosociální rehabilitace, včetně práce kontaktního terénního týmu. Takto pojatá komunitní sociální práce přesouvá hlavní díl péče o osoby s DO na neformální pečovatele – rodinu, přátele, sousedy, běžné služby a svépomocná hnutí. Zdůrazňuje ale potřebu finanční podpory a podpory profesionálů. V rámci projektu odborní pracovníci pomohou aktivizovat a rozvinout přirozenou komunitu osob s duševním onemocněním z okresu Jeseník nad rámec podpory, kterou umožňují registrované sociální služby. Vytvoří tzv. „jádrovou skupinu“ osob s DO, kolem které vzniknou další „pracovní“ skupiny pro řešení „problémových“ oblastí (destigmatizace, bydlení, práce), tak jak to komunitě osob s DO bude připadat účelné. Projekt umožní zapojení i „širších“ kruhů osob s DO, tj. rodinných příslušníků, známých, přátel, zaměstnavatelů atd. Projekt i díky zapojení tzv. „peer konzultantů“ (tj. osob s vlastní zkušeností s duševním onemocněním) pomůže prostřednictvím mnoha menších i větších tzv. „destigmatizačních“ akcí bourat předsudky o duševním onemocnění mezi veřejností.⁸

Letáček projektu o procesu komunitní práce:

⁷ <https://www.fokuslabe.cz/o-nas/komunitni-pece/>

⁸ http://www.zahrada2000.cz/storage/KOMUNITNI_SOCIALNI_PRACE_-_TZ.pdf



Zdroj: Zahrada 2000, z. s.

Komunitní vzdělávání a jeho podoby v ČR

Komunitní vzdělávání je jedinečnou možností vytvořit prostor pro obyvatele a organizace z dané komunity k vytvoření pocitu sounáležitosti, a aby se stali partnery všeho dění v dané lokalitě. Nabízené aktivity mohou být vzdělávací či rekvalifikační, rekreační, sociální, zdravotní. Určeny jsou občanům všech věkových skupin.

Filozofie komunitního vzdělávání je založena na třech základních principech dle Lorenzové (in Kraus a kol, 2001):

- Chápání učení jako celoživotního procesu – k prioritám fungující společnosti by měla patřit koncepce výchovy a vzdělávání jejích členů. V rámci komunitního vzdělávání je členům komunity nabízeno vzdělávání na základě potřeb, které pociťují. Prostřednictvím komunitního vzdělávání se posilují sociální vazby a zásadní význam má prolínání různých generací.
- Aktivní zapojování členů komunity – v každé komunitě existuje méně početná aktivnější skupina oproti většině, která zůstává v pasivitě. Na tom se asi nic nezmění. Cílem komunitního vzdělávání je povzbudit aktivitu všech členů komunity, podpořit ovzduší spolupráce a sounáležitosti. Členové dobře fungující komunity si uvědomují pocit identity a prostředí vzájemné odpovědnosti.
- Efektivní využívání zdrojů – v každé komunitě je vytvořen určitý potenciál lidský, materiální i finanční. Cílem koordinovaného komunitního vzdělávání je tyto zdroje efektivně využít a

participací místních občanů i organizací, které v lokalitě působí, zamezit zbytečnému dublování nabízených služeb.

U nás se začala rozvíjet myšlenka komunitního vzdělávání především v souvislosti se vznikem a rozvojem komunitních škol. Na vybraných komunitních školách byla vytvořena pozice koordinátora komunitního vzdělávání, jehož hlavní náplní je koordinace komunitních aktivit a vytváření plánu komunitního vzdělávání na základě potřeb komunity.

ZŠ Brno, Pavlovská

Mottem Základní školy Brno, Pavlovská, je: „Být otevřenou, tvořivou, komunitní školou připravující své žáky a ostatní spoluobčany pro celoživotní vzdělávání ve třetím tisíciletí.“ Jedná se o úplnou základní školu, kterou navštěvuje asi 430 žáků. Součástí vize školy je zdůrazňování komunitního rozměru školy. Snaží se ve zvýšené míře komunikovat a spolupracovat s rodiči žáků, má značné ambice nabízet vzdělávání a relaxační aktivity pro širší komunitu sídliště. Ve škole pracuje komunitní koordinátor, jehož pracovní náplní je právě zajišťování komunitního plánu školy. Od roku 1999 při škole pracuje Občanské sdružení „Škola jako centrum komunity“, jehož základním cílem je vytvářet na sídlištní základní škole a v jejím okolí podmínky k lepšímu vyžití dětí. Klade důraz na to, že se může stát centrem veřejného života pouze tehdy, pokud bude otevřena spolupráci s aktivními rodiči, bývalými žáky a širokou veřejností. Na pravidelně uskutečňovaných neformálních setkáních s rodiči i dětmi škola prezentuje svoji činnost a pozitivní podněty, které ze strany rodičů i žáků vzejdou, zahrnuje do svého programu. Významným zdrojem podnětů od rodičů je komunikace při příležitosti aktivit pro rodiče a širší veřejnost. Již šestý rok se uskutečňuje celodenní akce Pavlovský jarmark „Řemesla před 100 lety“, jejímž cílem je seznámit děti a širokou veřejnost s technikami a tradicí starých řemesel (pletení košíků, drátkování, vizovické pečivo, kovářská práce apod.). Za největší přínos své komunitní činnosti považuje škola úzkou spolupráci s rodinou, projevující se jak ve společném řešení problémů, tak i v posílení jednoty výchovného působení v rodině a ve škole. Další velkou příležitostí, kterou v této oblasti obě strany nacházejí, je budování dobrých, otevřených a přátelských vztahů mezi učiteli a rodiči.

Co je to komunitní ekonomika?

„Sociální podnik je tržně orientovaný podnik založený za účelem vytvoření kvalitních pracovních míst pro lidi znevýhodněné na trhu práce.“⁹

Se sociálním podnikáním souvisí tři hlavní hodnoty: podnikání, zaměstnanost a zplnomocnění znevýhodněných skupin:

- Podnikání – sociální firmy kombinují tržní orientaci se sociálním posláním.
- Zaměstnanost – sociální podniky jsou podpůrnými pracovišti, jejichž pracovní prostředí poskytuje všem zaměstnancům podporu, příležitost a smysluplnou práci.
- Zplnomocnění – sociální podniky usilují o společenskou a ekonomickou integraci znevýhodněných skupin jejich zaměstnáváním.

Společnou charakteristikou subjektů sociální ekonomiky je akcentování sociálních cílů, důraz na prvky podnikání, avšak nikoli potřeba maximálního obratu a zisku. Jejich základními hodnotami jsou solidarita, sociální soudržnost, sociální zodpovědnost, demokratické řízení, participace občanů a autonomie. Jsou kombinací podnikatelského zaujetí a ohledů k veřejnému zájmu.¹⁰

Rozvoj sociálních služeb a reintegrace žen do trhu práce na venkově¹¹

Cílem projektu bylo ověřit možnost poskytování terénní sociální služby pro opuštěné seniory v oblastech rozlehlých venkovských regionů a tím zároveň pomoci nezaměstnaným ženám v těchto oblastech najít pro sebe vhodné zaměstnání. Prioritní cílovou skupinou projektu byly nezaměstnané ženy v malých obcích – ze situační analýzy vyplynulo, že ženy jsou právě těmi, které o své starší příbuzné pečují (obstarávají nákupy, starají se o domácnost apod.). Proto bylo skupině žen v rámci projektu nabídnuto společné vyškolení v poskytování zejména pečovatelské a asistenční služby (tedy činnosti, kterou až doposud vykonávaly běžně). Projekt tak pro ně připravuje jedinečnou příležitost nového profesního uplatnění, zvýšení odborné kvalifikace a osobního růstu.

⁹ zdroj: <http://www.socialni-ekonomika.cz/se-index.php?id=20>

¹⁰ zdroj: <http://www.socialni-ekonomika.cz/se-index.php?id=97>

¹¹ zdroj: <http://www.socialni-ekonomika.cz/se-index.php?id=7>

2.4 Komunitní pracovník

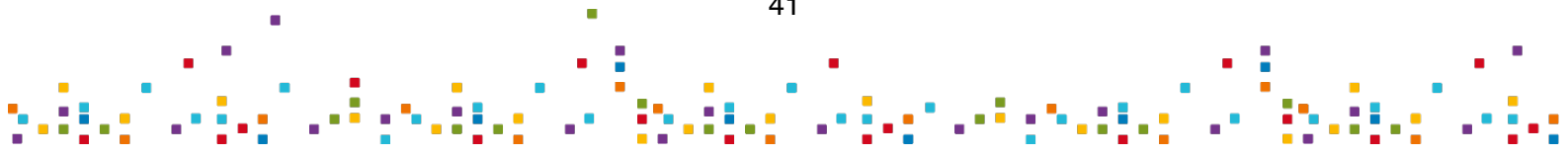
Za komunitního pracovníka zpravidla považujeme profesionálního sociálního pracovníka, protože specifické dovednosti, potřebné pro výkon tohoto povolání, se lze naučit prostřednictvím studia sociální práce (Navrátil, 2001). Pomáhá v komunitách podporovat sociální změny a zlepšit kvalitu života místních obyvatel. Funguje jako spojení mezi komunitou a řadou dalších lokálních orgánů a poskytovatelů služeb (neziskovými organizacemi, policií, školami apod.). Proto by měl vědět, jak lidi z komunity organizovat, propojit je se zdroji a koordinovat jejich jednání s institucemi. Komunitní pracovník však komunitu nerozvíjí, komunita se rozvíjí sama. Komunitní pracovník jen podněcuje tento proces (Schuringa, 2007).

Z toho vyplývá, že role komunitního pracovníka je náročná. Musí se orientovat v mnoha tématech, např. v nezaměstnanosti, zadluženosti, bytové politice, interakcích rodiny či sociální politice (Havrdová a kol., 2013). Měl by disponovat znalostmi o procesu a postupech metody komunitní práce a umět je aplikovat v různých kontextech a v rámci rozličných rolí, které může při práci zaujímat. Výstižně definoval úlohu komunitního pracovníka Alan Twelvetrees (2008), když ho popsal jako člověka, který používá svou intuici, odhad, dělá rozhodnutí, střídá role, uplatňuje své dovednosti při zvládnutí konfliktů a je psychicky odolný.

2.4.1 Kompetence komunitního pracovníka

Kompetence představuje soubor znalostí, dovedností a postojů, které ovlivňují významnou část něčí práce. Kompetence lze zvyšovat prostřednictvím seberozvoje a sebevzdělávání (Lucia, Lepsinger, 1999). Podle Speer a Christens (2014) by měl mít komunitní pracovník individuální kompetence, díky kterým je schopen:

- **Naslouchat:** Komunitní pracovník musí být schopen naslouchat druhým lidem. Naslouchání zahrnuje také dialog s lidmi různého etnika, pohlaví, věku, socioekonomické třídy apod. Takovýto dialog vyžaduje interkulturní kompetence, kdy komunitní pracovník respektuje kulturní odlišnosti lidí a umí jim přizpůsobit jazyk.
- **Budovat vztahy:** Naslouchání je klíčovým prvkem budování vztahů. Komunitní pracovník musí být schopen budovat a prohlubovat vztahy, které zahrnují poctivost, důvěru, empatii a přijetí.



- **Aktivizovat:** Schopnost někoho aktivizovat je přímo úměrná hloubce vztahů v komunitě. Komunitní pracovník by měl být schopen porozumět příčinám problémů, jimž komunita čelí, vést jednotlivce k přemýšlení o okolnostech těchto problémů a možnostech jejich řešení. Ukazuje jim tak potenciál, který mají, a motivuje je k jeho využití při řešení problémů.
- **Objasňovat zájmy:** V komunitní práci se zájmem rozumí záležitosti, které jsou pro jednotlivce důležité. Komunitní pracovník naslouchá příběhům, zkušenostem a prioritám lidí. To mu umožňuje zjistit, co jsou lidé v komunitě schopni dělat společně.

Netting (2005) dále uvádí, že by měl komunitní pracovník umět *posoudit situaci komplexně*, to znamená, že by měl umět nahlížet na situaci v komunitě z více různých perspektiv a vyhodnotit, která témata je v danou chvíli vhodné řešit, protože mají šanci na úspěch, a která nikoliv. Měl by umět *porozumět kontextu situace* na základě informací získaných z posouzení situace. Prostřednictvím *tvorby sítí* může propojovat nejrůznější aktéry. V rámci posuzování situací, snahy pochopit kontext a tvorby sítí se komunitní pracovníci setkávají s mnoha protichůdnými pohledy a přístupy, přičemž každá snaha o změnu se může setkat se střety různých hodnot, proto je důležité umět *pracovat s konflikty*.

2.4.2 Oblasti podpory komunitního pracovníka

Autorka Schuringa (2007) vymezila čtyři **oblasti podpory, které by měl komunitní pracovník** poskytnout komunitě:

1. **Organizační podpora:** Zahrnuje podporu při organizování schůzek a formování pracovní skupiny. Komunitní pracovník pomáhá členům komunity s volbou nejlepších strategií při řešení problémů, pomáhá s postupy práce v aktivní skupině a ukazuje lídrům, jak naslouchat potřebám lidí v komunitě.
2. **Strategická podpora:** Zahrnuje podporu při přemýšlení o nejlepších způsobech řešení k dosažení zvolených cílů. Komunitní pracovník ukazuje členům komunity, jak hledat informace, jak tvořit plány a jakým způsobem kontaktovat úřady. Tvoří s lidmi akční plány, vzdělávací plány a další strategie (např. strategie aktivních skupin).
3. **Vzdělávací podpora:** Zahrnuje podporu při plnění úkolů jednotlivých členů v aktivní skupině. Podpora rovněž spočívá v postupném předávání kompetencí a



návodů, jak uchovávat záznamy, psát dopisy nebo zprávy, telefonovat s úřady, vyjednávat s úřady, vést schůzky nebo vytvořit harmonogram pro určitou aktivitu.

4. **Facilitace:** Podpora zahrnuje vytvoření vhodných podmínek pro fungování aktivní skupiny (např. zajištění místa setkání, papírů a psacích potřeb, výpočetní techniky) a facilitační podporu dialogu ve skupině (zajištění hlasu všech účastníků, směřování diskuse k cíli).

Shrnutí kapitoly

Mezi nejvýznamnější počáteční vlivy, které přispěly k rozvoji komunitní sociální práce, patří hnutí settlementů a kolektivní akce dělnického hnutí. K největšímu rozkvětu komunitní sociální práce došlo v šedesátých letech dvacátého století v souvislosti se změnami v sociálních vědách a procesy ve společnosti. Sedmdesátá léta pak nastartovala odklon od velkých, ambiciózních projektů, důraz začal být kladen na spoluúčast klientů a dosahování konkrétních a dosažitelných cílů. K rozvoji komunitní práce v současnosti dochází pod vlivem decentralizace a snižování nákladů na sociální služby. Komunitní práce může zahrnovat širokou škálu aktivit. Z těchto důvodů se začaly od šedesátých let minulého století rozlišovat modely komunitní práce. S prvním členěním přišel Rothman, který rozlišil lokální rozvoj či rozvoj komunity, sociální plánování a sociální akce. Modely se postupně dále členily, a to na základě cílů, o které usilovaly, podle výběru strategií a pojetí role sociálního pracovníka.

Mezi nejrozpracovanější patří pojetí Poppla, který komunitní práci člení na devět modelů: komunitní péči, komunitní organizaci, komunitní rozvoj, komunitní vzdělávání, komunitní akci, komunitní ekonomický rozvoj, feministickou komunitní práci, etnickou minoritní a antirasistickou komunitní práce a enviromentální a kritické ekologické hnutí.

Komunitní práce je participativním přístupem ke kolektivním problémům, a zároveň je metodou přispívající k řešení sociálního vyloučení s cílem budování mobilizované a udržitelné komunity. Zdůrazňuje participaci lidí, sdílení a redistribuci moci, vzájemnou solidaritu a pomoc, mobilizování pocitu sounáležitosti a budování mobilizované a udržitelné komunity. Komunita je expertem na svou situaci a určuje cíl, priority, proces a postupy práce. Komunitní pracovník podněcuje proces komunitní práce, zná postup a metodu komunitní práce a podporuje komunitu v organizačních dovednostech, pracuje se zdroji uvnitř i vně komunity a tvoří most mezi komunitou a okolím.



Kontrolní otázky

- Jaké jsou historické kořeny komunitní práce?
- Jaké jsou nejdůležitější mezníky ve vývoji komunitní práce?
- Jak je komunitní práce v současné době u nás realizována? Uveďte příklady.
- Uveďte alespoň jedno členění modelů a jednotlivé modely vysvětlete.
- Vyberte si jedno členění a pokuste se v praxi vyhledat příklady jednotlivých modelů.
- Reflektujte cíle komunitní práce.
- Jaké kompetence komunitní pracovník využívá?

Použitá literatura

DOE, S. S. J., LOWERY, D. 2004. The Role of Evaluation in Developing Community-Based Interventions: A COPC Project. *Journal of Community Practice*, 12, 71–88. DOI:10.1300/J125v12n03_05.

EAST, J. F., ROLL, S. 2015. Women, Poverty, and Trauma: An Empowerment Practice Approach. *Social Work*, 60, 279–286. DOI:10.1093/sw/swv030.

GENNARO, M., FOGEL, S. (Eds.). Using Evidence to Inform Practice for Community and Organizational Change. Chicago, IL: Lyceum, 200–217.

GITTERMAN, A., SHULMAN, L. Mutual Aid Groups, Vulnerable Populations and the Life Cycle. New York: Columbia University Press, 1994.

GOJOVÁ, Alice. Teorie a modely komunitní práce. Ostrava: Ostravská univerzita, Zdravotně sociální fakulta, 2006. ISBN 80-7368-154-4.

GOJOVÁ, Vendula. Komunitní práce. In: KUZNÍKOVÁ, Iva et al. Sociální práce ve zdravotnictví. Praha: GradaPublishing, 2011, s. 87–89. ISBN 978-80-247-36761.

HAVRDOVÁ, Z. Sešit sociální práce: Role sociálního pracovníka v komunitní práci. 2015, (2), 28–33 s. ISSN 978-80-7421-087-7.

HARTL, P. Komunita občanská a komunita terapeutická. Praha, SLON, 1997.

CHRISTENS, B., SPEER, P. 2015. Community Organizing: Practice, Research, and Policy Implications. *Social Issues and Policy Review*, 9, 193–222. DOI:10.1111/sipr.2015.9.issue-1.

CHRISTENS, B., SPEER, P. 2011. Contextual Influences on Participation in Community Organizing: A Multilevel Longitudinal Study. *American Journal of Community Psychology*, 47, 253–263. DOI:10.1007/s10464-010-9393-y.



- JARRETT, R., SULLIVAN, P., WATKINS, N. 2005. Developing Social Capital through Participation in Organized Youth Programs: Qualitative Insights from Three Programs. *Journal of Community Psychology*, 33, 41–55. doi:10.1002/ jcop.20038.
- LIN, A. 2005. *Network Theory of Social Capital*. Durham, North Carolina: Duke University.
- LORENZOVÁ, J. Komunitní vzdělávání a komunitní škola. In Kraus, B., Poláčková, B. *Prostředí, člověk, výchova*, Brno: Paido, 2001, s. 129–135. ISBN 80-7315-004-2.
- LUCIA, A., LEPSINGER, R. 1999. *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- MATON, K. I. 2008. Empowering Community Settings: Agents of Individual Development, Community Betterment, and Positive Social Change. *American Journal of Community Psychology*, 41, 4–21. DOI:10.1007/s10464-007-9148-6.
- NAVRÁTIL, Pavel. *Teorie a metody sociální práce*. 1. knižní vyd. Brno: Zeman, 2001. ISBN 80-903070-0-0.
- NETTING, F. E., KETTNER, P. M., MC MURTRY, S. L. *Social Work Macro Practice*. New York: Longman, 1993.
- NETTING, F. E. 2005. The Future of Macro Social Work. *Advances in Social Work*, 6(1), 51–59.
- OHMER, M. L. 2007. Citizen Participation in Neighborhood Organizations and Its Relationship to Volunteers' Self- and Collective Efficacy and Sense of Community. *Social Work Research*, 31, 109–120. DOI:10.1093/swr/31.2.109.
- POPPEL, K. *Analysing Community Work. Its Theory and Practice*. Buckingham-Philadelphia: Open University Press, 1995.
- SCHURINGA, L. 2007. *Komunitní práce a inkluze Romů*. Ostrava: Radovan Goj.
- SMITH in KIRST-ASHMAN, K. K., HULL, G. F. *Generalist practice with organizations and communities*. Chicago: Nelson-Hall Publishers, 1997.
- SPEER, P. W., PETERSON, N. A., ARMSTEAD, T. L., ALLEN, C. T. 2013. The Influence of Participation, Gender, and Organizational Sense of Community on Psychological Empowerment: The Moderating Effects of Income. *American Journal of Community Psychology*, 51, 103–113. DOI:10.1007/s10464-012-9547-1.
- SPEER, P., PETERSON, N., ZIPPAY, A., CHRISTENS, B. 2010. Participation in Congregation-Based Organizing: Mixed Method Study of Civic Engagement. In: ROBERTS-
- SPEER, P. W., CHRISTENS, B. D. 2014. *Community Organizing*. In: Scott, V. C., Wolfe, S. M. *Community Psychology: Foundations for Practice*. SAGE Publications.



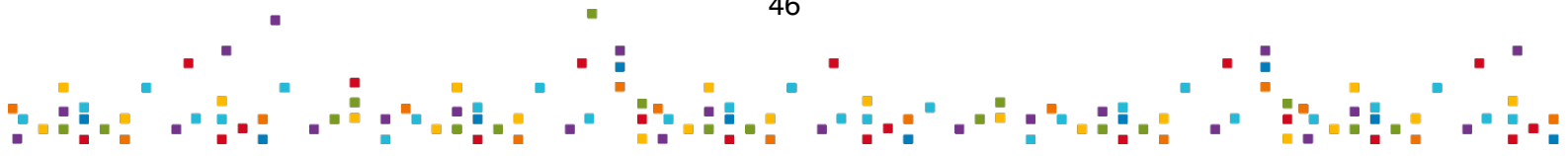
THOMAS, M. L., O'CONNOR, M. K., NETTING, F. E. 2011. A Framework for Teaching Community Practice. *Journal of Social Work Education*, 47, 337–355.

DOI:10.5175/JSWE.2011.200900081.

WALKER, E. T., STEPICK, L. M. 2014. Strength in Diversity? Group Heterogeneity in the Mobilization of Grassroots Organizations. *Sociology Compass*, 8, 959–975.

DOI:10.1111/soc4.12191.

ZASTROW, Ch. *The Practice of Social Work*. 3rd ed. Chicago: Dorsey Press, 1989.





3 POSTUPY A KLÍČOVÉ DOVEDNOSTI POUŽÍVANÉ V KOMUNITNÍ PRÁCI



Klíčová slova

Fáze komunitní práce, mapování komunity, kontext komunity, zjišťování potřeb, aktivizace, síťování, vyjednávání, evidence komunitní práce, ukončení komunitní práce

Cíle kapitoly

- Seznámit se s Fázemi komunitní práce.
- Seznámit se s postupem porozumění komunitě a mapováním potřeb.
- Porozumět postupům vedoucím k aktivizaci.
- Porozumět procesu výběru tématu pro komunitní práci a procesu vzniku akčních a tematických skupin.
- Seznámit se základy práce se sítěmi a vyjednáváním.



Doporučená literatura

HAVRDOVÁ, Z. Mít život ve svých rukou: o oblastech a postupech práce komunitního pracovníka ve vyloučených lokalitách. 1. vyd. Praha: Český západ a Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze s obecně prospěšnou společností Cheiron T, 2013, 159 s. ISBN 978-80-87398-32-6.

SCHURINGA, L.: Komunitní práce a inkluze Romů. 1. vyd. Ostrava: Radovan Goj, 2007.

3.1 Fáze komunitní práce

V úvahách nad fázemi komunitní práce vycházíme z předpokladu, že cílem komunitní sociální práce je vytváření komunit, které se stávají aktivní v řešení problémů. Celkovou podstatou komunitní práce a všech jejích modelů je individuální a kolektivní aktivizace lidí, kteří se mají stát subjekty aktivního řešení a přebírat kontrolu nad svými životy. Metodou aktivizace přitom je soustředění pozornosti a činnosti členů komunity na okruh toho, co mohou ovlivnit. K tomuto využívají lidé své zkušenosti a kompetence, jejichž cílem je řešit problémy v komunitě. Komunita se pomocí aktivizace mění a stává nástrojem řešení problémů (Gojová a kol., 2008).

Metoda komunitní práce, jakožto proces směřující k řešení kolektivních témat, prochází určitými fázemi. Z pohledu fází komunitní práce můžeme shrnout, že je důležité postupovat od poznání komunity a problémů, které komunita identifikuje, přes plánování kroků intervence, přípravu plánu realizace podpory až po vyhodnocení realizované akce (Schuringa, 2007).

Fáze nepřináší „přesný návod“, ale soubor aktivit, kterými je vhodné se v jednotlivých fázích zabývat, abychom maximalizovali úspěch intervence. Problémy, kterými se komunitní pracovníci zabývají, jsou komplexní a je složité pracovat se všemi vlivy a možnými souvislostmi. V tomto studijním textu fázi definujeme jako časově vymezený prostor, ve kterém se komunitní pracovník nachází společně s komunitou a uvnitř kterého probíhají procesy v souladu s cílem metody komunitní práce. V odborné literatuře se můžeme setkat s jejich různým dělením i označením¹². Ve všech případech poskytují obecný rámec, který pomáhá komunitnímu pracovníkovi při porozumění své roli v komunitě, plánování strategie, volbě postupů a technik i vyhodnocování práce.

Níže uvádíme výčet tří fází.

1. Porozumění komunitě, jejím potřebám, analýza situace a vyhledávání témat.

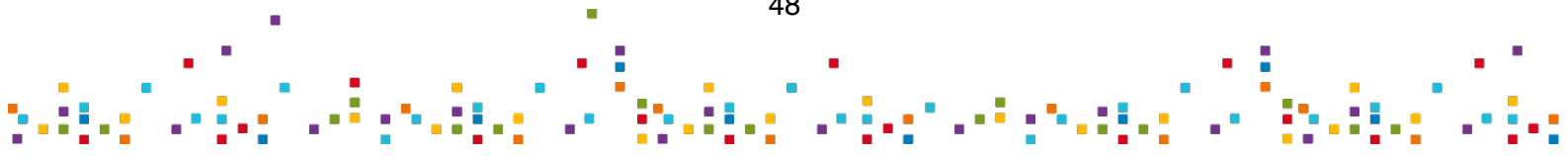
2. Analýza témat, strategie práce na tématu

3. Ukončení komunitní práce, evaluace, práce na udržitelnosti

V průběhu fází komunitní práce volí komunitní pracovník postupy, jež se mohou v jednotlivých fázích opakovat či prolínat. **Postupy** v komunitní práci jsou konkrétní činnosti, jež by měl komunitní pracovník vykonávat v rámci realizace metody komunitní práce. V níže uvedených kapitolách uvádíme postupy zasazené do jednotlivých fází komunitní práce. V následujících kapitolách přibližujeme fáze komunitní práce:

1. Porozumění komunitě a jejím potřebám
2. Aktivizace členů komunity a lídrů
3. Analýza problému a výběr témat
4. Plánování strategie a participativní strategické metody
5. Ukončení v komunitní práci, práce na udržitelnosti, evaluace

¹² Fáze komunitní práce se liší také dle modelu komunitní práce. Například u komunitního plánování bude kladen důraz na jiné aspekty práce než u komunitního rozvoje.



3.2 Porozumění komunitě a jejím potřebám

Hlavním cílem první fáze je **porozumění komunitě a jejím problémům**, dorozumění se na tom, co je považováno za potřebu, kterou komunita popisuje, a navázání vztahu komunitního pracovníka se členy komunity. Výsledkem by neměla být přehledka statistických údajů. Nedílnou součástí této fáze je mapování komunity a jejího kontextu. Důležité je znát cíl analýzy, kterým je v tomto případě nalezení možností a **příležitostí pro aktivizaci komunity**. Sociální pracovník nepřichází jako expert, který provádí analýzu, ale pomocí analýzy se pokouší o porozumění a následně dorozumění. Dalším krokem této fáze je i analýza systému sociálních služeb v komunitě. Následuje mapování jejich poskytovatelů a garantů, včetně jejich systémových kompetencí. Výsledkem je zhodnocení, nakolik poskytované sociální služby odpovídají potřebám cílové populace.

V této fázi zároveň je důležité vyhledávat a podrobně evidovat témata a potřeby komunity, které mají potenciál na rozvoj metodou komunitní práce. Důležité je také získat znalosti týkající se zdrojů a jejich dosažitelnosti, moci a diskriminace.

Porozumění komunitě a jejím potřebám považujeme za klíčový postup při realizaci komunitní práce. Jedná se o cyklický proces, tudíž je prováděn v průběhu celé realizace. Níže se podrobněji zabýváme možnostmi, jak porozumět kontextu komunity, a uvádíme možnosti a způsoby mapování a zjišťování potřeb. Podrobněji je rozpracován způsob zjišťování potřeb skrze veřejné setkání.

3.2.1 Mapování kontextu komunity

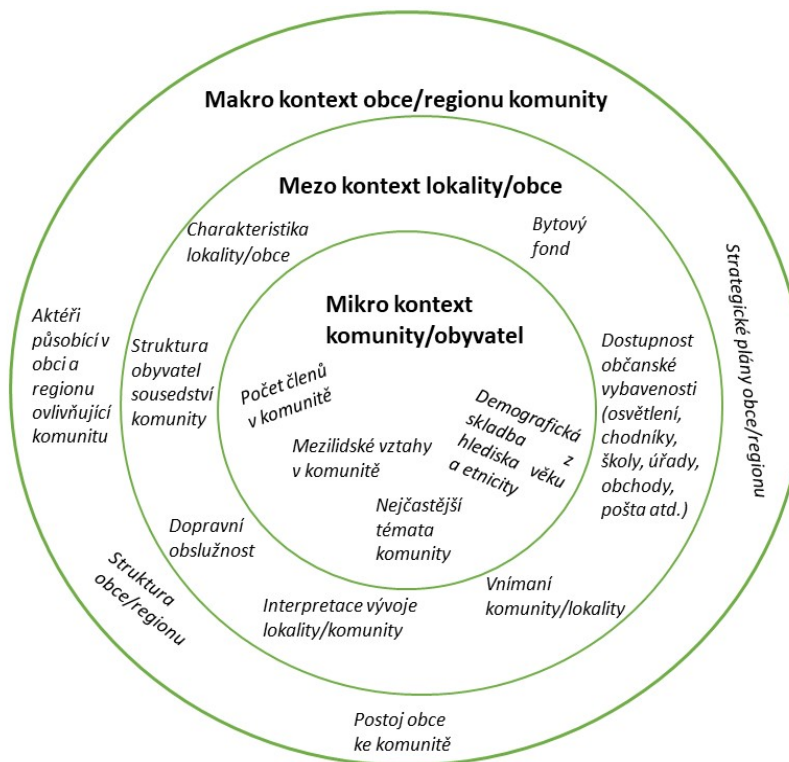
Abychom mohli porozumět komunitě a jejím potřebám, je nejprve nutné provést její zmapování. Mapování je proces poznávání a identifikace komunity. Cílem mapování je nahlížet na komunitu jako na celek, který je tvořen mnoha kontexty, jež se neustále vzájemně ovlivňují. Kontext komunity můžeme členit na tři úrovně (Gojová et al., 2018):

1. *Mikrokontext*
2. *Mezokontext*
3. *Makrokontext*

V rámci těchto rovin se můžeme zaměřit na řadu aspektů, které znázorňuje obrázek 1.



Obrázek 2: Kontext komunity



Zdroj: Upraveno podle Gojová et al. (2018; 2019)

Mikrokontext: V rámci mikrokontextu komunity je potřeba identifikovat cílovou komunitu, na niž je zaměřena pozornost komunitní práce. Součástí této identifikace je nahlížení na demografickou skladbu komunity z hlediska věku, etnicity, počet členů v komunitě. Zároveň je podstatné sledovat mezilidské vztahy v komunitě a jejich intenzitu (např. kolik rodin se zde objevuje, jaké mezi sebou mají lidé vazby, jak spolu komunikují apod.). Důležitou oblastí pozornosti komunitní práce je mapování nejčastějších témat a potřeb, o kterých komunita mluví/diskutuje.

Mezokontext: Mezokontext komunity poskytuje rovinu mapování v oblasti neformálních subjektů, jež mají v komunitě vliv, např. svépomocných a dobrovolnických organizací, a oblast formálních subjektů (zde mapujeme nejen sociální služby ale všechny významné aktéry pro komunitu). Patří sem také zjišťování informací o sousedství komunity z hlediska velikosti a demografické struktury. Další oblastí mapování je vzhled a vybavení lokality či obce, ve které

se komunita nachází. Do této oblasti spadá dopravní obslužnost, občanské vybavení (lavičky, místa k setkávání komunity, obchody, školy, osvětlení apod.), místo pro využití mládeže a dětí a bytový fond lokality či obce. Mezi další oblasti mapování může také patřit interpretace vzniku a vývoje lokality či komunity (pokud tomu sami aktéři přiřkládají význam) a postoj okolních obyvatel a sousedství vůči komunitě samotné.

Makrokontext: Sem patří struktura regionu či města, ve kterém se komunita nachází. Mapujeme zde také existenci a obsah strategických dokumentů a postoje okolí ke komunitě.

Při mapování komunity nejde o sbírání odosobněných informací. Komunitní pracovník se pomocí mapování přibližuje lidem v komunitě a buduje s nimi vzájemnou důvěru. To mu umožňuje poznávat, jaké jsou vztahy mezi lidmi v komunitě a mezi komunitou a dalšími aktéry, kdo má v komunitě vliv, kdo je jejím přirozeným vůdcem, jaké jsou silné stránky a zdroje komunity nebo jaký je životní styl jejích členů.

Jaké můžeme využít metody získávání informací?

K získávání informací o komunitě je možné využít zejména tři základní techniky. V praxi by mělo docházet k jejich kombinaci.



Základem je **osobní rozhovor**. Pro jeho hladký průběh je dobré připravit si několik rámcových otázek, které nás o komunitě zajímají. Ty můžeme v průběhu rozhovoru dále rozvíjet. Rozhovor můžeme vést s náhodně oslovenými lidmi v lokalitě nebo si domluvit schůzku s konkrétní osobou či skupinou osob. Dobrou příležitostí k rozhovoru poskytují i různé tradiční lokální akce (sportovní, hudební, kulturní...), či místa, na kterých se lidé přirozeně sdružují (např. lavičky, dětská hřiště, prostranství mezi domy, před obchodem). V počátečních fázích komunitní práce méně vhodnou variantou může být anketa, **dotazník**, který budeme s lidmi vyplňovat či

využívat vývoj nových technologií. (Např. **fotovoice**. Jedná se o posilující a flexibilní proces, který kombinuje fotografii se společenskou činností na místní úrovni. Mezi účastníky jsou členové komunity všech věkových skupin a postavení, včetně těch, kteří jsou znevýhodněni kvůli jazyku, pohlaví, etnicitě, třídě, handicapu atd. Prostřednictvím této metody přinášejí nové pohledy a perspektivy, které zvyšují povědomí o skrytých nebo přehlížených problémech a aspektech komunity. Tyto fotografie jsou společně interpretovány prostřednictvím diskusí v malých i velkých skupinách a mohou být vytvořeny příběhy, které vysvětlují, jak fotografie zdůrazňují konkrétní téma. Tyto příběhy se poté používají k podpoře dialogu s cílem mobilizovat a pomoci lépe porozumět komunitě a její potřebám.) Další technikou je **pozorování**. Pravidelnými návštěvami komunity lze získat cenné informace o jejím životním stylu. Vhodným místem pro pozorování může být lavička nacházející se na frekventovaném místě lokality nebo místa, kde se lidé přirozeně setkávají a komunikují mezi sebou.

Třetí možností je **analýza dokumentů**. Umožní nám zejména prozkoumat historický kontext, poznat případné budoucí plány obce s lokalitou nebo si udělat představu, jak je komunita/lokalita vnímána širší veřejností. Jako zdroj informací můžeme doporučit například vzniklé situační analýzy, strategické plány obce či již proběhlá výzkumná šetření a analýzy o lokalitě či komunitě nebo také dostupné profily na sociálních sítích komunity a místních spolků či mediální vyjádření.

Jaké můžeme při mapování kontextu využít zdroje informací?

K mapování kontextu komunity je možné využít celou řadu zdrojů. To, který zvolíme, se odvíjí od charakteru informací, které chceme získat. Patří mezi ně zejména:

Zdroje informací mikrokontextu:	
<i>obyvatelé komunity</i>	<i>obyvatelé sousedství</i>
Zdroje informací mezokontextu:	
<i>formální spolky a organizace působící v komunitě/lokalitě</i>	<i>neformální spolky působící v komunitě/lokalitě</i>
<i>místní škola</i>	<i>místní fara</i>

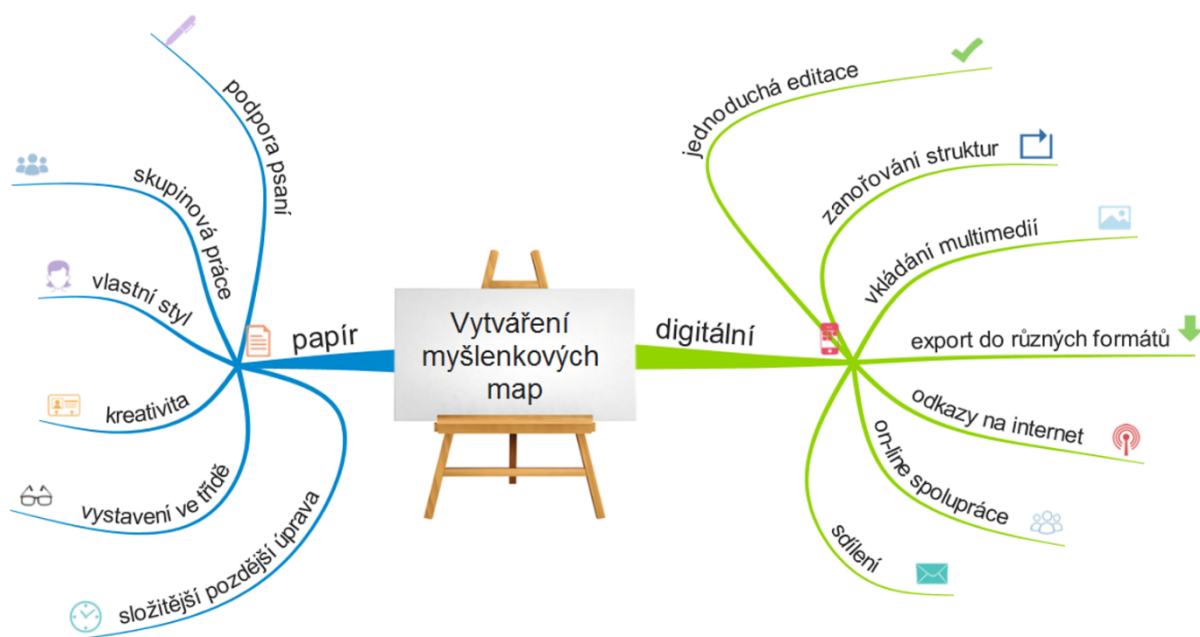
<i>místní firmy/podnikatelé</i>	<i>místní obchody/restaurace/bary</i>
<i>majitelé bytových prostor/pozemků</i>	<i>místní Městská policie</i>
<i>asistenti prevence kriminality</i>	<i>komunitní plánování</i>
Zdroje informací makrokontextu:	
<i>místní Úřad práce</i>	<i>Městský úřad (starosta, jednotlivé odbory)</i>
<i>strategické dokumenty a analýzy města</i>	<i>Strategie sociálního začleňování</i>
<i>média (internet, tisk, televize, rádio), články novinové apod.</i>	<i>vyhlášky, nařízení</i>

Jaké mohou být výstupy mapování komunity?

Výstupem mapování je **vstupní analýza**, která by měla popisovat všechny tři roviny kontextu komunity. Popisný text je možné podpořit fotografiemi a mapou lokality. Vhodným vizuálním nástrojem jsou i sociální a myšlenkové mapy. Jedná se o dynamické dokumenty, které je vhodné v rámci procesu realizace komunitní práce aktualizovat a doplňovat. Statistická data lze zpracovat pomocí přehledných tabulek a grafů. Tyto dokumenty jsou potom statické a vyjadřují popis údajů za určité období.

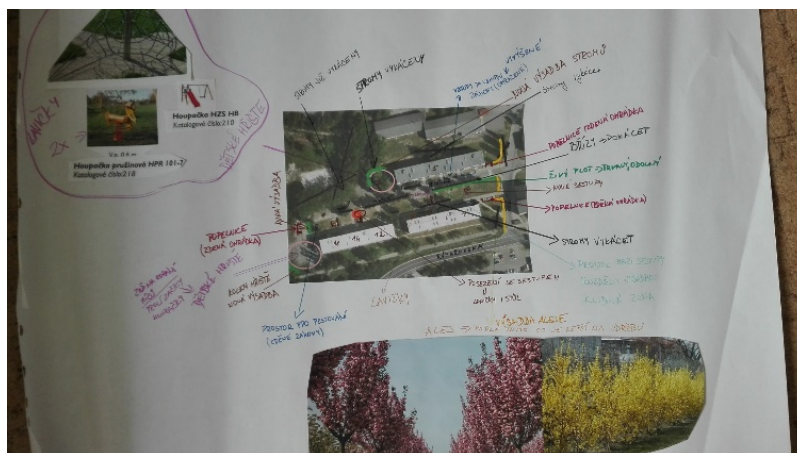
Myšlenková mapa je grafické uspořádání klíčových slov, doplněné obrázky vyznačující vzájemné vztahy a souvislosti. Může být využívána například k učení, plánování, mapování

nebo analýze témat.



Obrázek č.3: Myšlenková mapa

Sociální mapa je mapa která nám dává informace o kontextu komunity. Může být zpracována graficky nebo statisticky. Jde o dynamický dokument, jenž slouží komunitnímu pracovníkovi v evidenci údajů o dané komunitě či jejím kontextu. Sociální mapa může obsahovat vztahy členů komunit a jednotlivých „rodů“, výčet aktérů intervenujících v komunitě, adresy aktivních obyvatel nebo lídrů komunity, kontakty na členy místních úřadů, apod. Každý pracovník tvorbu sociální mapy může pojmout individuálně. Je možno také sociální mapu vytvářet společně s obyvateli.



Obrázek č.4: Příklad sociální mapy z komunity



Doporučení:

- Při mapování je důležité se zaměřit na komunitu samotnou (její strukturu, potřeby, vztahy), ale je důležité mapovat také širší okolí komunity (sousedství, organizace, aktéry).
- Pozorování zdrojů ze sociálního okolí – na koho je možno se obrátit, když je třeba něco řešit, s kým se spojit, abyste mohli něco prosadit.
- Neopomínat politické, společenské a ekonomické souvislosti. Bez ohledu na to, jaké identifikuje komunitní pracovník příležitosti ke změně, komunita funguje v politickém, společenském a ekonomickém prostředí, které nelze ignorovat.
- Mapování komunity probíhá osobně. Osobní kontakt je klíčem k navázání vztahu s lidmi a získání jejich důvěry.

3.2.2 Zjišťování potřeb

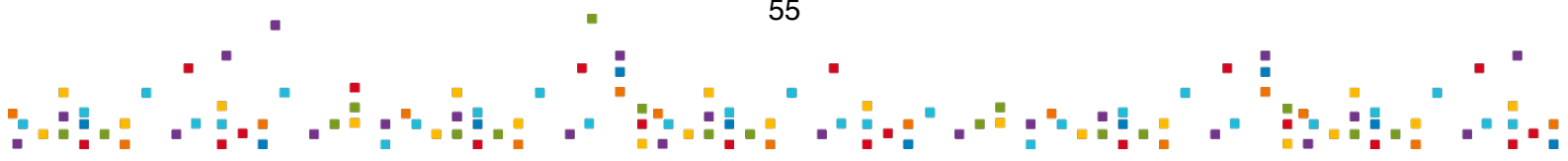
Kolektivní potřeby komunity

Po provedení mapování kontextu komunity probíhá zjišťování potřeb a témat, které nejsou v komunitě uspokojeny. Ty komunita často popisuje jako „problémy“. Účelem mapování potřeb je identifikovat témata, která chtějí členové komunity řešit. Úkolem komunitní práce je dále pomoci lidem stanovit jejich priority, tedy vybrat témata, na kterých se bude dále pracovat, a formulovat cíle, kterých má být dosaženo.

Jaká je úloha komunitního pracovníka při zjišťování potřeb?

Komunita sama nemusí mít na počátku spolupráce žádný konkrétní zájem nebo téma, které chce řešit. Mnohé komunity (zejména sociálně vyloučené) jsou v situaci, která je pro ně složitá a ze které nevidí cestu ven.

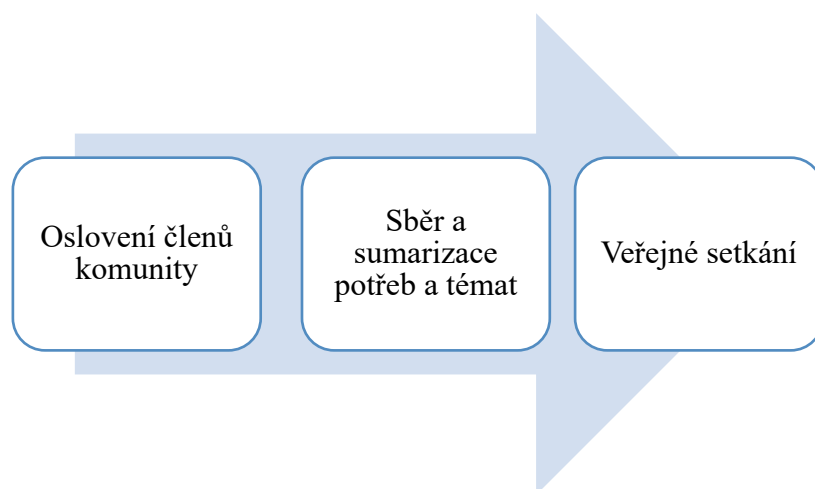
Úlohou komunitního pracovníka je pak aktivizovat členy komunity v přemýšlení nad možnými tématy, podporovat je ve formulaci vlastních přání a potřeb a provázet je procesem změny. Komunitní pracovník tedy nepřichází jako expert na situaci, naopak do jejího řešení, v co největší míře, zapojuje členy komunity. Uplatňuje zásady *participativního přístupu* (Gojová et



al., 2018). Komunita sama je expertem na svůj život a je komunitnímu pracovníkovi rovnocenným partnerem.

Jak mapování potřeb provést participativním způsobem?

Mapování potřeb je nutné provádět vždy osobně. Na začátku je třeba promyslet metodu, kterou pro tento účel zvolíme. Jednou z osvědčených metod je **veřejné setkání**. Mapování potřeb může probíhat následujícím způsobem:



a) *Oslovení členů komunity*

Už při mapování komunity je vhodné osobně oslovit co největší počet jejích členů. Otázky jsou zaměřené na život v komunitě či v místě, kde žijí či se nachází. Komunitní pracovník se zajímá o život a témata, která členové komunity vyslovují, což vede k navázání důvěry a jejímu budování. V rámci oslovení členů komunity komunitní pracovník pozoruje a identifikuje aktivní obyvatele či zájemce o spolupráci na společných tématech.

Tipy na zmocňující otázky: Jak se Vám v komunitě/lokalitě žije? Co se zde daří a co k tomu přispívá? Co Vás tíží? Co byste si přál/a změnit a jak? Přemýšlel jste, jak byste mohl ke změně přispět? Znáte nějaké aktivní lidi, kteří by chtěli tady něco zlepšit?

b) *Sběr a sumarizace potřeb a témat*

Sběr a sumarizaci potřeb si komunitní pracovník eviduje v průběhu své práce. Často jde o soupis potřeb a témat. V rámci tohoto kroku je nutné, aby komunitní pracovník zvažoval, které potřeby jsou individuální a které kolektivní.

Tipy pro evidenci: Komunitní deník / terénní deník, seznam aktuálních témat

c) ***Veřejné setkání***

Veřejné setkání je nástrojem komunitní práce pro transparentní šíření informací směrem k obyvatelům, zástupcům jiných komunit (obyvatel jiné části města), zastupitelům, zástupcům vedení města či zástupcům organizací působících ve městě. Také je participativním nástrojem zapojování členů komunit a aktérů do společné diskuse, může sloužit jako participativní způsob sběru informací a k mobilizaci kolektivního vyjádření či kolektivního vědomí.

Principy veřejného setkání:

- **Bezbariérovost** – Veřejné setkání by mělo být dostupné všem obyvatelům bez ohledu na etnickou příslušnost, zaměstnání, příslušnost k určité skupině či komunitě (např. mladí, starší obyvatelé, senioři, děti, všechny etnické skupiny, majorita apod.). Mělo by se odehrávat na místě, které není pro členy komunity kontroverzní, je otevřené pro všechny. Ideálním místem jsou prostory, které již obyvatelé navštěvují, nebo veřejná místa, kde tráví čas.
- **Demokracie** – na veřejném setkání by měli mít všichni stejné právo pro sebevyjádření či sdělení svých názorů. Je vhodné každé rozhodnutí dělat společně.
- **Rovnost** – facilitátor (komunitní pracovník) se snaží na veřejném setkání dodržovat princip rovnosti a oslovovat všechny přítomné k vyjádření názorů. Všimá si členů setkání, kteří se příliš nezapojují, a aktivně je zve do diskuse. Vybízí členy komunity ke sdělování názorů.
- **Transparentnost** – facilitátor (komunitní pracovník) setkání vždy jasně a srozumitelně popisuje, sděluje postupy setkání, následné výstupy a další informace. Doporučujeme rovněž posléze udělat zápis ze setkání a poskytnout jej všem přítomným, nebo zápis vyvěsit na dostupná místa v komunitě.

Veřejné setkání se zpravidla organizuje venku a odpoledne, na místě, které je frekventované a kde se členové komunity přirozeně potkávají. Cílem veřejného setkání v této fázi komunitní práce je formulovat témata (potřeby), která chtějí lidé řešit, a budovat pocit jednoty v komunitě.

Na úvod setkání lidem sdělíme jeho účel, délku (nemělo by přesáhnout 2 hodiny) a organizaci (kdo jej povede a jakým způsobem). Mapování potřeb může probíhat za využití různých



technik. Jednou z nich je *brainstorming*, kdy lidé sdělují co nejvíce nápadů na probírané otázky. V tomto případě komunitní pracovník (nebo jiná osoba) zapisuje nápady na flipchartový papír umístěný na viditelném místě. Nápady je vhodné sepisovat jazykem komunity, není vhodné je příliš přeformátovávat. Po vyčerpání podnětů komunitní pracovník zapsaná témata shrne a vybídne účastníky k hlasování pro jedno až tři z nich, na kterých chtějí pracovat. (Např. hlasují o tématech, která chtějí začít hned řešit.) Hlasování může mít různé podoby – účastníci mohou své preference vyjádřit například formou zakreslení čárky k příslušnému tématu nebo nalepením barevného lepicího štítku. Závěrem se účastníci domluví na termínu druhého veřejného setkání, na kterém se budou témata dále rozpracovávat. Vhodné je setkat se po týdnu, maximálně dvou.

Důležité je, aby dostaly prostor ženy i muži různých věkových kategorií. Pokud se některé skupiny do mapování potřeb nezapojily, můžeme se s nimi setkat zvlášť. Seznam z veřejného setkání poté doplníme o jejich podněty.

Je velmi užitečné získat již na prvním setkání kontakty na aktivní účastníky, např. jméno, číslo mobilního telefonu, místo bydliště. (Pouze v případě svolení účastníků setkání).

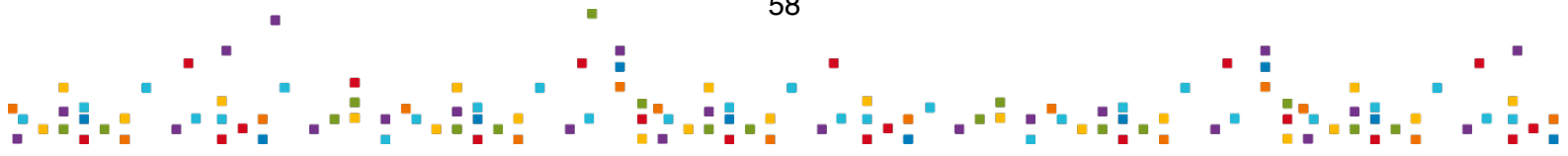
Postup přípravy veřejného setkání

Pozvánka – Musí být stručná, srozumitelná a vždy viditelně vyvěšena. Na pozvánce nesmí chybět tyto informace:

- KDY se bude setkání konat,
- V KOLIK hodin,
- KDE, tedy místo setkání,
- KDO, pro koho je setkání určeno a kdo jej bude uvádět,
- PROČ, z jakého důvodu mají zájemci dorazit.

Harmonogram – Je vhodné před setkání připravit stručný harmonogram, který může nebo nemusí být součástí pozvánky. Harmonogram pomůže ke strukturaci setkání. Je dobré v harmonogramu uvádět konkrétní časy a témata.

Zapísování – Promyslete si, kdo bude podněty zaznamenávat a jakou formou. Doporučujeme zapisovat na větší arch papíru všechny podněty.



Termín dalšího setkání – Je důležité určit termín dalšího setkání.

Zápis – Vždy pořídte ze setkání alespoň krátký zápis shrnující proces a důležité informace.

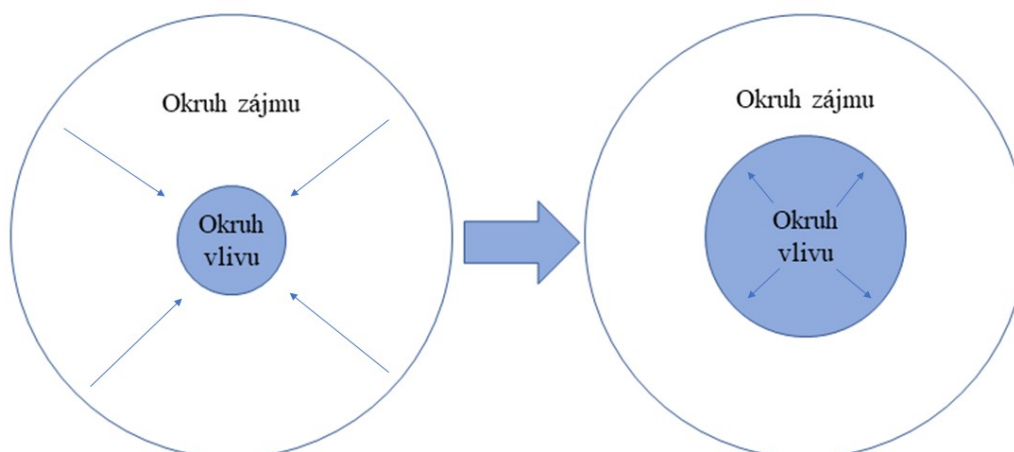
Kontakt na aktivní obyvatele – Je velmi užitečné v závěru setkání oslovit aktivní obyvatele a požádat je, zda by chtěli s námi sdílet své jméno, místo bydliště, případně telefonní číslo. Můžeme je oslovit při organizaci navazujícího setkání.

Příloha: Zápis z veřejného setkání realizace komunitní práce.

3.3 Aktivizace

3.3.1 Proaktivní přístup

V případě, že chceme členy komunity aktivizovat, je nutné změnit jejich postoj k **proaktivnímu**. Členové komunity, již jsou ohrožení sociálním vyloučením či sociálně vyloučení, obvykle zaujímají postoj tzv. „obětního beránka“. Často popisují potřeby a témata, jako by byly jejich oběti, a nenalézají způsoby jejich vlastního řešení. Popisují způsoby řešení aktéry či okolnosti. Pokud chceme začít v komunitě/lokalitě něco měnit, musíme se zaměřit na věci, které můžeme ovlivnit. Schuringa (2007) to popisuje na metafoře dvou okruhů: zájmu a vlivu.





Okruh zájmu zahrnuje vše, co se v našem životě a okolo nás děje. Tento okruh máme obvykle široký. *Okruh vlivu* zahrnuje to, co můžeme ovlivnit a měnit. Při výběru témat je proto vhodné zamyslet se, do kterého okruhu spadají. Schuringa (2007) zdůrazňuje, že právě malými úspěchy se lidé učí být aktivnějšími občany a mají motivaci participovat na dění ve společnosti. Tím, že se zaměříme na okruh vlivu, jej budeme s jednotlivými kroky postupně rozšiřovat.

Příklad: Pokud se ve svých výpovědích a tématech lidé zaměřují na politické aspekty, globální či jiné, jež jsou v jejich okruhu zájmu, je dobré převádět rozhovor směrem k tématům, jež jsou v okruhu jejich vlivu, což mohou být okolnosti rodiny, prostranství jejich bydlení apod.

3.3.2 Aktivizace

Aktivizace – navázání kontaktu s účastníkem komunitní práce, vedení dialogu, podpora a povzbuzení jednotlivců i rodin z řad cílových skupin. Cílem aktivizace je povzbudit komunitu ke vzájemné spolupráci, jež bude směřovat ke stabilizaci či změně (v některých případech lze za pozitivní výsledek považovat i to, že se osobní situace jedince/rodiny nezhorší, např. nedojde k úplnému sociálnímu vyloučení). V komunitní práci jsou individuální cíle podřazeny cílům komunity. Aktivizaci v komunitní práci můžeme chápat jako prostředek rozpohybování, povzbuzení, motivace jednotlivců či skupin k činnosti, a to prostřednictvím vnějšího působení.

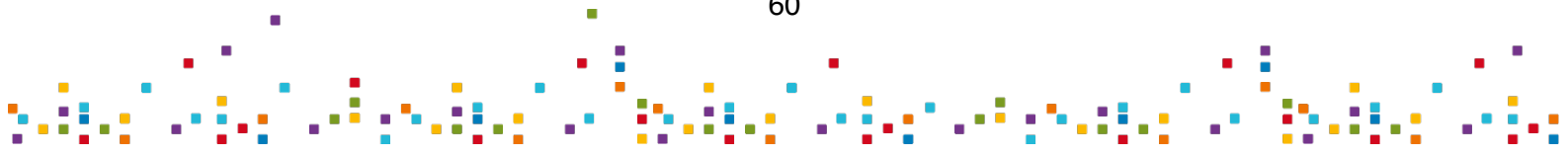
Zároveň může být aktivizace definována jako předávání odpovědnosti komunity k řešení problémů. Cílem je potom zplnomocnění, zlepšení sebedůvěry a schopnost řešit potřeby a témata (Schuringa, 2007).

Rozlišujeme tři formy aktivizace dle Schuringy (2007):

- Sociální a individuální aktivizace
- Aktivizace k vytváření společného názoru
- Aktivizace zaměřená na společnou činnost

Sociální a individuální aktivizace:

Sociální aktivizace se skládá ze stimulace každého jednotlivce komunity k řešení témat a potřeb nebo provedení dalšího kroku v jeho rozvoji. Prostředkem mohou být tzv. „aktivizační rozhovory“, jejichž cílem je na základě kvalit jednotlivce, potřeb a přání hledat způsoby jejich



naplnění. Tato aktivizace je zaměřena na jednotlivce a má odstraňovat překážky a bariéry k jejímu naplnění.

Příklad: Každý aktivizační rozhovor je nutno zvážit, s kým jej vedeme, pokud půjde o osoby, jež jsou v hmotné nouzi a zajišťují chod domácnosti, můžeme se zaměřit na dobrovolnictví, podnikavý duch či trávení volného času rodiny, u lidí staršího věku může být rozhovor veden ohledně zajištění jejich potřeb či péče, u mládeže může jít o formy vzdělávání a využití volného času.

Každý jedinec i komunita mohou být v různých fázích. Pokud jsou členové komunity ve fázi „přežití“, je nejvhodnější individuální aktivizace, a to do doby, než převezmou starost o jiné záležitosti ve svém okolí (kolektivní). Přirozeně se totiž ze všeho nejdříve zaměřují na své vlastní potřeby (a jejich řešení).

Aktivizace k vytváření společného názoru:

Další formou aktivizace je sdružování členů komunit s cílem, aby si společně promluvili o svých společných potřebách a tématech. To je to, co je klíčové v průběhu realizace komunitní práce. Členové komunity jsou vyzváni, aby zhodnotili své životní podmínky, a diskutovali, co je potřeba změnit. Organizují společné schůzky. V této formě aktivizace lze využít také participativního výzkumu. Cílem této aktivizace je stimulovat diskusi a proces tvorby názorů poskytováním informací a kladením dotazů. Členové komunity jsou zároveň vyzýváni, aby formulovali své nápady možných řešení a doporučení pro další aktéry. V této formě aktivizace můžeme využít prvky divadla či hudby.

Příklad: V jedné sociálně vyloučené lokalitě při mapování a individuálních rozhovorech komunitní pracovníci zaznamenali, že ženy nerady otevřeně hovoří před muži nebo mají obavy sdělovat jednotlivě své pohledy a perspektivy. Komunitní pracovníci zorganizovali „posezení u kávy“ pro ženy. Cílem tohoto setkání bylo zapojení žen do diskuse nad potřebami a tématy komunity.

Aktivizace zaměřená na společnou činnost:

Třetí formou aktivizace je stimulace členů komunit k zapojení do implementace potřeb a společných cílů komunity. Cílem je, aby členové komunity přebírali iniciativu a organizovali

aktivitu. Abychom stimulovali samostatně organizované aktivity, můžeme použít určité „podněty“.

Příklad: V komunitě v Nizozemí (ve městě Rotterdam) se konala svépomocná akce, během které si občané před svými vchody založili a vybudovali malé záhonky, poté zorganizovali oslavu tohoto společného výsledku. Všichni zapojení a hlavní organizátoři akce byli odměněni potravinovými a hygienickými balíčky. Právě „prémie za činnosti“ či přidělování důležitých rolí obyvatelům se jeví jako klíčový prvek společné aktivizace v této komunitě (Schuringa, 2007).

3.3.3 Role komunitního pracovníka v aktivizaci

Komunitní pracovník vyhledává přímo v lokalitě iniciativní jedince, kteří mají potenciál a ochotu zapojit se do řešení společných potřeb a témat identifikovaných v rámci mapování a provádí jejich další systematický sběr. Z těchto iniciativních jedinců potom vytváří iniciační lokální skupinu, která se postupně stává hybatelem dalšího rozvoje komunity. Využívá k tomu širokou škálu postupů (od motivování, zvyšování sebedůvěry, podpory samoorganizování členů komunity až po zapojování komunity do komunitního plánování, rozvoje lokality či případné iniciace legislativních změn). Pomáhá hledat potřebné zdroje a cesty k nim. Komunitní pracovník oslovuje potenciální partnery komunity za účelem navázání spolupráce, a to na úrovni obce, kraje, NNO, podnikatelské sféry aj. s cílem nalézt externí zdroje a aktivizovat/motivovat partnery pro realizaci komunitních cílů (Agentura pro sociální začleňování, 2015).

Komunitní sociální pracovník nepřebírá odpovědnost za jednání, v případě etických dilemat však adekvátně upozorňuje na rizika a případné následky. Aktivizace a individuální rozhovory směřují k oboustrannému odstraňování bariér, předsudků a stereotypů, probouzí víru ve vlastní schopnosti a dovednosti. Pracovník neradí, nepoučuje, nevysvětluje, předkládá možnosti řešení situace a nástin toho, co která volba přinese. Rozhodnutí je poté na samotných členech komunity. V rámci komunitní práce je důležité nezapomínat ani na zdánlivě úplně nemotivované členy komunity. Aktivizujeme již při prvním kontaktu – ke spolupráci nebo dále ke konkrétním rozhodnutím/krokům v životě.

3.4 Akční skupiny

Pro rozvoj a stimulaci samoorganizace je nezbytná podpora a poradenství komunitního pracovníka. Právě komunitní pracovník se snaží vytipovat aktivní členy komunit často také pojmenované jako lídry komunit. Ty učít a motivovat ve stanovování cílů, vytváření plánů a rozvíjet všechny schopnosti k jejich uskutečnění. Velikým přínosem pro samoorganizaci je, pokud má již komunita zkušenost s pozitivním výsledkem, v takovém případě začínat budovat komunita vědomí možné společné změny (Schuringa, 2007).

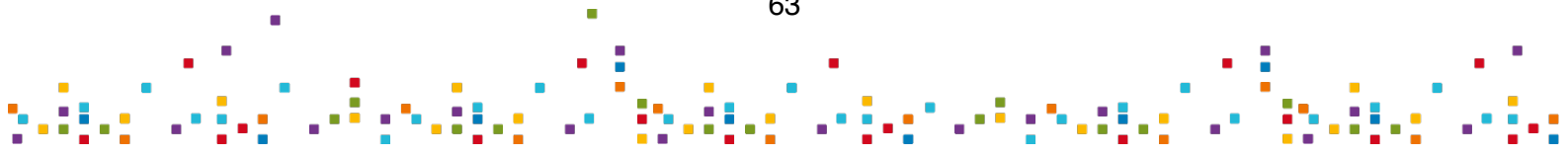
3.4.1 Vznik akčních skupin

Akční skupina by měla vzniknout za podpory komunitního pracovníka v průběhu první fáze realizace komunitní práce. Během prvních postupů (mapování, hledání potřeb) by měl komunitní pracovník vytvářet prostor pro společné diskuse (např. veřejnými setkáními, setkáními skupin uvnitř komunit apod.). Zároveň na těchto schůzkách již identifikuje a poznává výrazné osobnosti mezi členy komunity. Možnou strategií komunitního pracovníka je ptát se lidí: „Kdo má zájem se na tématu podílet?“, „Kdo je ochotný se zapojit do řešení a realizace?“ a ihned si psát jména, případně kontakty na tyto osoby. Akční skupina obyvatel často vzniká spontánně a její vznik může být velmi dynamický. Snahou je, aby se jednalo o zastupující skupinu členů komunity, jež bude rozmanitá z hlediska složení, věku i genderu a bude zastupovat kolektivní zájmy komunity.

Pro vytvoření demokraticky založené skupiny lze využít různé modely:

- Velké setkání komunity, během kterého je zvolena skupina lídrů nebo také rovnou akční skupina.
- Pozvat zástupce různých skupin uvnitř komunity (ženy, děti, muže, spolky, sousedství apod.).
- Přeformovat stávající osadní výbor (pokud jsou v jeho zastoupení různorodé skupiny komunity).
- Ustanovit tematickou skupinu kolem konkrétního tématu a z té poté formovat skupinu akční.

Možné příklady vzniku akčních skupin:

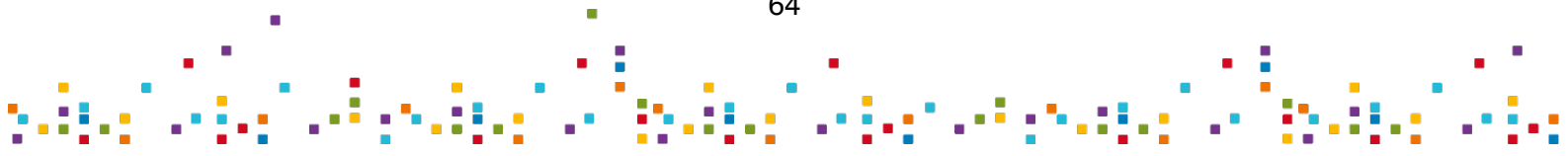


1. Příklad komunity z města v Olomouckém kraji. Během mapování a organizování konkrétních aktivit (v tomto městě se jednalo o organizaci Drakiády) probíhalo vyhledávání aktivních obyvatel nebo lídrů komunity. Tito aktivní obyvatelé byli komunitními pracovníci osloveni ke spolupráci. Skupinu aktivních obyvatel tvořili ti, kteří se začali zapojovat do organizací prvních témat a byli ochotní ve spolupráci pokračovat. Mohli vždy na každé setkání přivést další obyvatele, již byli ochotni se na tématu podílet.

2. Příklad voleb v komunitě z Moravskoslezského kraje. Komunitní pracovnice o příkladu hovoří takto: „Abychom mohly začít systematicky s obyvateli pracovat na uskutečnění jejich přání, potřebovaly jsme dát dohromady skupinu, která by byla ochotna se tomu pravidelně věnovat. Začaly jsme proto připravovat volby do rady obyvatel, která by se stala reprezentací lokality. Prvním krokem bylo sestavení kandidátky. Oslovily jsme nejen obyvatele, kteří s námi již nějakým způsobem spolupracovali a byli aktivní, ale také ostatní. Vysvětlovaly jsme význam rady obyvatel, která by společně mohla řešit jednotlivá témata, vyjednávat s městem a pořádat různé akce. Zcela jasnou představu o tom, jak rada bude fungovat a jaké problémy bude řešit, jsme však v té době neměly ani my, ani lidé z lokality. Mnozí zřejmě kandidovali proto, že nám již důvěřovali a byli zvědaví. Nakonec své jméno na kandidátku zařadilo 14 obyvatel. Volby proběhly v místní prádelně a umývárně. Každý volič měl možnost v soukromí (ve sprše) zaškrtnout tři jména a poté hlasovací lístek vhodit do „volební urny“. Voleb se účastnilo 58 osob a zvoleno bylo 8 členů rady, z nichž se nyní pravidelně přibližně dvakrát měsíčně schází pět. Za velmi podstatné považujeme, že složení rady je pestré, jsou zde ženy, muži, Romové i zástupci majority, lidé různého vzdělání i věku. Rada si ze seznamu potřeb vytyčila tři hlavní cíle a na jejich splnění již rok soustavně pracuje (Maiwaelderová, Žurovcová, 2015).“

Akční skupina obyvatel

Akční skupinou obyvatel rozumíme aktivní obyvatele / členy komunity, již společně participují na realizaci aktivit v komunitě, týkajících se různorodých témat. Jde o osoby, které patří do několika skupin v komunitě a jsou genderově a věkově rozlišné. Jsou akceptováni komunitou, přenášejí informace do komunity a tvoří zastupitelskou roli ve vyjednávání a komunikaci s dalšími aktéry (např. institucemi, městským úřadem apod.).



Tematická skupina obyvatel

Tematickou skupinou obyvatel rozumíme členy cílové skupiny, jež se setkávají za účelem vyřešení konkrétního tématu. Typickým příkladem je skupina obyvatel setkávající se k tématu volnočasových aktivit (plánují a realizují např. den dětí, sousedské slavnosti, jarmark atp.). Dalším příkladem může být skupina obyvatel zabývajících se tématem bydlení (např. řeší technický stav bytů, veřejné prostranství apod.).

Možný proces vzniku tematických skupin

Níže uvádíme obrázek č. 3, možného procesu vzniku tematické skupiny. Obrázek demonstruje příklad, kdy na veřejném setkání obyvatel je diskutováno téma, které si komunita vybrala k řešení. Jsou vyzváni členové komunity, ti, kteří se chtějí na tématu a jeho řešení podílet. Proběhne předání kontaktu s komunitním pracovníkem a další setkání je realizováno s „tematickou skupinou“, tedy těmi lidmi, již chtějí téma řešit.

Obrázek č. 5: Proces vzniku tematických skupin





3.5 Analýza tématu a výběr témat

Podmínkou úspěšné intervence je legitimizace a analýza problému. Při analýze problému je třeba pohlížet na problém v širší historické a teoretické perspektivě.

3.5.1 Analýza tématu

Na analýzu tématu a jeho řešení je důležité se dívat z několika hledisek (identifikace bariér pro řešení, identifikace stavu, identifikace historických incidentů, aplikace výsledků výzkumu, hodnocení programů a zkušeností z praxe, odhad etiologie problému, kultivace prohlášení problému).

a) Jak identifikovat bariéry pro řešení?

Často se za překážku v řešení stavu považuje nedostatek zdrojů. Nedostatkem zdrojů nelze definovat příčinu problému. Problém je pak formulován např. potřebujeme více prostoru. Ale situaci lze řešit i jiným způsobem, jako je úklid či nové uspořádání. Autoři Netting, Kettner a McMurtry (1993) upozorňují na důvody, proč neoznačovat jako bariéru v řešení nedostatek zdrojů. Otázka zdrojů by podle nich měla být posuzována až po určení problému, zdroje by měly být konkrétní, ne obecné. Formulace nedostatek zdrojů je velmi univerzální, proto je pro analýzu problému bezvýznamná.

V tomto úkolu jde o bariéry, které stojí mezi současným a chtěným stavem a nemusí být nutně příčinou problému.

Příklad identifikace bariér.

Současný stav:

Stoupající počet sebevražd mládeže v určité lokalitě.

Podpurná data:

Počet sebevražd ze 2 případů v roce 1984 vzrostl na 7 případů v roce 1990. Výskyt nemocí souvisejících se stresem vzrostl za posledních 5 let o 48 %.

Bariéry:

Zvyšuje se počet mladistvých, kteří trpí pocitů méněcennosti.

Rodiče se minimálně angažují v životě svých dětí.

Mládež zažívá stres, zvyšují se pocity deprese.

Mladí lidé se stále více cítí izolováni a odcizeni od svých vrstevníků.

Mezi mládeží se množí případy zneužívání alkoholu a jiných drog.

Chtěný stav:

Snížení počtu sebevražd mladistvých v konkrétní oblasti.

Výčet bariér nemůže být zřejmě nikdy úplný, jedná se pouze o pokus shromáždit faktory, které se objevují a mohou mít vliv (ale nemusí) na problém. Na výše uvedeném příkladě výčet bariér může být pouhou domněnkou, pokud není podepřen výzkumem.

b) Určit, zda stav je problém

Vyjma krizových situací jsou problémy identifikovány a označovány postupně, a to posouváním perspektiv, změnami v politických strukturách, zvyšováním uvědomění, větší informovaností. Podmínka se stává problémem, pokud se jí dostává dostatek pozornosti od veřejnosti, a proto nemůže být dále ignorována, nebo ji někteří vůdčí představitelé prohlásí za nepřijatelnou a rozhodnou se ji řešit.

c) Jak identifikovat historické incidenty komunity?

Každý sociální problém má svoji historii a ta ovlivňuje způsob, jakým ho lidé v současnosti vnímají.

Měli bychom se pokusit získat tyto informace:

- Co se stalo v minulosti?
- Jak to komunita vnímala a reagovala na to?
- Jak byl problém určen?
- Jak efektivní byly pokusy o zmírnění problému?
- Kdo usiloval o změnu, o řešení problému?

d) Aplikace výsledků výzkumu, hodnocení programů a zkušeností z praxe

Výsledky výzkumů jsou relativně nejspolehlivějším zdrojem informací, které můžeme při analýze problému využít. Při využívání poznatků z již existujících programů a zkušeností z praxe bychom měli být opatrní při jejich zobecňování, interpretacích a aplikacích.

e) Odhadovat etiologii problému?



Jedná se o pokus o pochopení příčinných nebo ovlivňujících vztahů. Nehledáme jediný, správný zdroj původu problému, ale spíše více možných alternativ. Neexistuje jediná správná intervence ani jediná příčina problému.

f) Jak dělat prohlášení o problému?

Prohlášení by mělo obsahovat cílovou populaci, její vymezení a problém. Může následovat další dokumentace, podpůrná data apod.

3.5.2 Analýza stavu komunity

Mimo tyto výše uvedené způsoby identifikace a analýzy problému je klíčové pro rozvoj komunity také umět analyzovat stav komunity. To je potřeba k ovlivnění vývoje a stavu komunity a k dosažení progresu. Níže jsou uvedeny aspekty pro analýzu rozvoje komunity. Tyto aspekty a jejich analýza pomáhá komunitnímu pracovníkovi vyhodnotit, na jaké téma či potřebu je komunita připravena (Netting, Kettner, McMurtry, 1993).

Jak definovat rozsah a zapojení členů komunity?

Rozsah zapojení lidí obsahuje 4 aspekty, jež jsou uvědomění, mentalita, přirozené schopnosti a aktivizace. Rozvíjení těchto aspektů nelze oddělit. Členové komunity potřebují informace a motivaci. Nezbytná je taktéž komunikace obou stran. Tyto čtyři aspekty se mohou použít k popisu situace před realizací témat a potřeb, aby komunitní pracovník mohl sledovat rozvoj a zapojení během doby, kdy podporuje komunitu, a na to navazovat formování dalších témat a potřeb (Netting, Kettner, McMurtry, 1993).

Jak poznat tzv. úroveň organizace v komunitě?

Jedná se o kombinaci sociálních struktur, vedení, přirozených schopností a demokratických postupů. Tyto aspekty se během průběhu realizace komunitní práce mohou měnit, je však důležité je pozorovat (Netting, Kettner, McMurtry, 1993).

Co jsou to vnější vztahy?

Jedná se o typy vztahů a jejich navázání s aktéry. Během realizace se tyto vztahy mění a různě vyvíjí. Zpravidla na začátku jsou vztahy velmi omezené nebo ne příliš silné (například s městským úřadem, sociálními službami, spolky, školami apod.) Během realizace je nutné



klást důraz na vytváření vnějších vztahů a postupně tyto vztahy vyhodnocovat např. formou síťové analýzy či jiných metod (Netting, Kettner, McMurtry, 1993).

3.5.3 Volba a výběr témat – Kritéria Kahn

Při výběru tématu je potřeba brát v úvahu analýzu problému a analýzu stavu komunity. K tomu můžeme použít tzv. Kahnova kritéria, která nám pomáhají určit vhodnost tématu pro realizaci komunitní práce. Pokud chceme začít v komunitě něco měnit, musíme se zaměřit na věci, které můžeme ovlivnit (Schuringa, 2007). Komunitní pracovník by měl k tématům, o kterých členové komunity hovoří, odpovědět, nakolik téma splňuje tato kritéria:

- Existuje vysoká pravděpodobnost dosažení úspěchu (především v počátcích spolupráce je pro komunitu klíčové zažít úspěch).
- Práce na tématu umožňuje komunitní spolupráci.
- Téma členy komunity sjednocuje.
- Téma je vnímáno členy komunity jako problém, který vyžaduje řešení.
- Téma se týká významné části komunity.
- Téma umožňuje organizování aktivit na komunitní úrovni.
- Téma se týká záležitostí, o kterých jsou lidé ochotni mluvit veřejně.
- Lidé mají motivaci se na řešení tématu podílet.
- Téma je možné členům komunity a veřejnosti snadno vysvětlit (Schuringa, 2007).

Téma, jež je vhodné pro komunitní práci, by mělo naplňovat všechna kritéria, nebo alespoň větší část z nich. Samotný komunitní pracovník poté se členy komunity analyzuje možná rizika a realizaci tématu vzhledem k jeho proveditelnosti. Názory by však neměly představovat dogma, ale vést k diskusi o reálných možnostech řešení jednotlivých témat. Na komunitě je rozhodnutí, kterým z nich se bude věnovat. Komunita se v tuto chvíli rozhoduje jako komunita vědomá si kontextu diskutovaných problémů a uvažovaných témat.

3.6 Strategie práce na tématu

Úspěšná intervence však vyžaduje porozumění problému, promyšlenou přípravu a spolupráci. Úspěch intervence závisí na rozvoji strategie práce na tématu. Dále je nutné analyzovat rizika a úspěšnost zvolené strategie řešení témat/intervencí a pravděpodobnost přijetí změny. Je nutné

brát v úvahu především rozložení sil – podporující a opoziční, náklady na změnu a dosažitelnost těchto zdrojů, naléhavost změny a možné důsledky neřešení stavu. Teprve na tomto základě je možné stanovit výsledné a procesní cíle a vytvořit podrobný plán aktivit, které je možné začít realizovat. Řešení témat vedoucích k naplnění potřeb vyžaduje strategické uvažování. Zahájení aktivit s komunitou, fungování, vytvoření akčních skupin, organizace, to vše vyžaduje schopnost plánovat dosahování předem stanovených cílů. Realizaci aktivit je vhodné provádět cyklicky formou plánování (Schuringa, 2007). V ideálním případě je totiž konec aktivity začátkem nové, která navazuje na předchozí a využívá zkušeností, které během realizace té předchozí byly získány.

Průběh takové cyklu naznačuje níže zobrazené schéma. Běžný postup plánování aktivit se skládá z následujících bodů dle Tožička, Uhlová (2018):

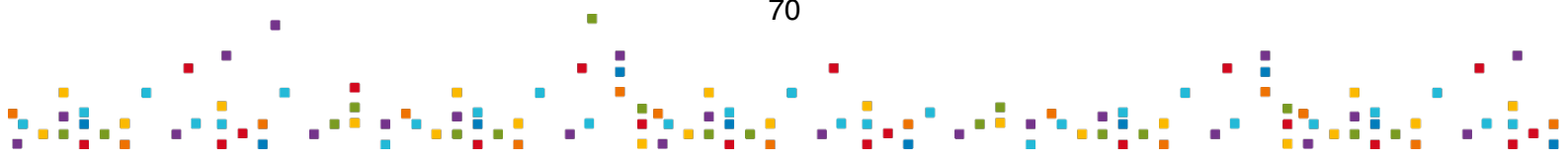
Definice tématu – definice problému a jeho porozumění, co nejlépe jej popsat.

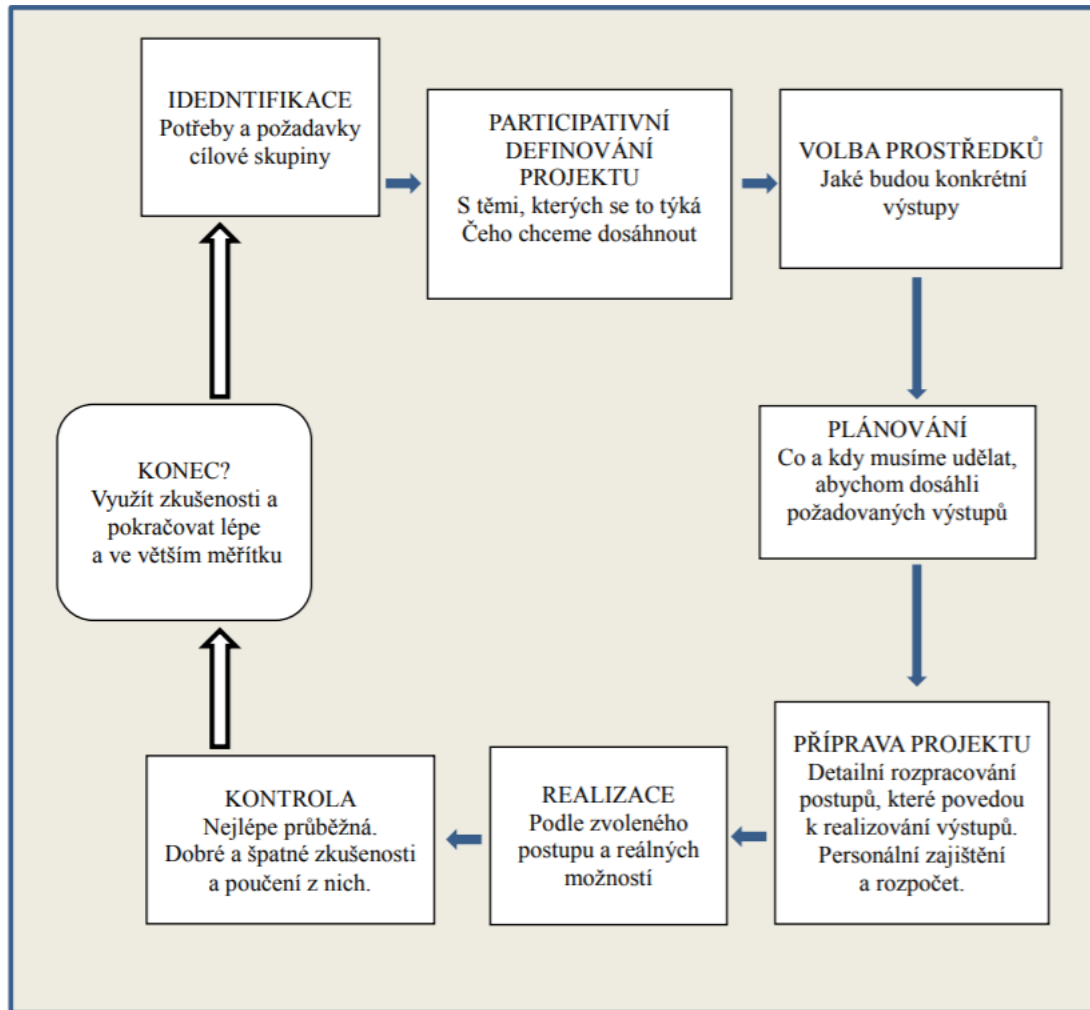
Stanovení termínů a zdrojů – Čas, který máme na realizaci aktivity, musí být realistický. Jaké na to máme zdroje, tedy jaký máme materiál, co bude potřeba ještě pořídit, aby se dalo vše realizovat. Většinou jsou nejdůležitějším zdrojem lidé, protože ti to vše dělají. Máme dostatek vhodných lidí s potřebnými znalostmi, nebo je budeme muset proškolit v nových odbornostech, popřípadě přijmeme nové členy týmu, nebo můžeme smluvně najmout odborníky či organizaci, kteří nám s tím pomohou. To vše něco stojí, a tak musíme také nastavit realistický rozpočet.

Strukturování a časování – Abychom projekt realizovali efektivně a v co nejkratším časovém období, musíme si stanovit, jak budou které aktivity prováděny a kdy, jak na sebe navazují a co musí být uděláno nejdříve a co potom.

Stanovení kontrolních mechanismů – Každá realizace tématu potřebuje také řízení a kontrolu. Musíme mít představu, kdo a jak projekt povede, jaké budou pravomoci a odpovědnost jednotlivých členů týmu.

Je potřeba vést v nějaké formě terénní deník. Mohou to být zápisy ze společných pravidelných schůzek, pracovní deníky jednotlivých členů týmu a podobně. Je třeba co nejobjektivněji hodnotit dosažené výsledky, evidovat chyby a učit se z nich. Chyba sama o sobě není problém, velkou chybou však je, když se opakuje.





Obrázek č. 6: Strategie práce na tématu, zdroj: Tožička, Uhlová, 2018

3.6.1 Participativní techniky vhodné při práci s komunitou

Participativní techniky jsou vhodné při sběru informací o komunitě (jako je veřejné setkání viz výše), a také jsou klíčovým nástrojem pro tvorbu strategií s komunitou. Uvádíme zde 4 participativní techniky, jež mohou být využity. Další tipy na participativní techniky najdete na: <http://www.participativnimetody.cz/> nebo ve skriptech autorů Glumbíková, Čáp s názvem „Participativní metody“.

3.6.2 Akční plánování

Akční plán je dokument, který uvádí kroky potřebné k dosažení cíle, tzn., že nám říká, kdo, co a kdy má udělat, aby bylo dosaženo cíle. Objasňuje, jaké zdroje budeme potřebovat k dosažení



stanovaného cíle, stanovuje časový harmonogram úkolů a určí, kdo bude vykonávat jaké úkoly. Při vytváření akčních plánů je potřeba dodržovat určité kroky. Nejdůležitější jedobře si nastavit cíle, tj. čeho chceme dosáhnout. Efektivní akční plány rozdělují dlouhodobé cíle na malé, zvládnutelné kroky, abychom neustále jednali směrem k cíli a cítili pocit úspěchu. Další fáze umožňuje členům komunity analyzovat pokrok stanovováním milníků, to jsou významné události, které naznačují pokrok při dosahování cílů. Dosažení každého milníku musí být měřitelné, abychom zjistili, zda ho bylo dosaženo, a musí být časově omezeno, abychom věděli, do kdy je nutné ho dosáhnout.

Jde o postup práce vhodný pro plánování s lidmi, resp. se skupinami o cca 10 lidech. Používá se při plánování něčeho konkrétního (setkání s místními politiky, dětský den, party k ukončení projektu atp.). Postup je rozdělen do sedmi kroků, které dohromady zaberou cca 4 hodiny času. Není vhodné kroky rozdělovat do více termínů konání. Nejdříve je potřeba určit kontext a kritéria plánování. Tedy domluvit, co bude plánovací skupina dělat a kdo konkrétně to bude dělat. Pak následují tři kroky – popis toho, jak by plánovaná aktivita měla reálně vypadat; dále analýza současné reality pomocí identifikace zdrojů, které má skupina v danou chvíli k tomu, aby aktivitu mohla zrealizovat. Čtvrtým krokem je pak formulace závazku, čeho chce skupina dosáhnout a za jakých podmínek. Popsané čtyři kroky často pomohou skupině k porovnání jejich reálných možností s očekáváními a je možné tak předejít zklamání z neúspěchu (v případě, že aktivitu chtěla mít od začátku do konce v rukou skupina) nebo předejít nereálným očekáváním lidí od sociálních pracovníků (v případě, kdy lidé artikulují potřebu nějaké aktivity a dožadují se, aby ji sociální pracovnice naplnila). Následují tři kroky, jejichž cílem je vytvořit podrobný plán realizace aktivity – stanovení klíčových aktivit, ke každé aktivitě (nebo jejich kategoriím) udělat plány, včetně tvorby plánu časového (Gojová, Glumbíková a kol., 2015)

Příklad šablony akčního plánu:

Název tématu:	
Cíl:	

Aktivity k řešení tématu						
Aktivita 1:	Název aktivity	Zdroje			Zodpovědná osoba aktivity	Termín plnění
		Personální zdroje komunity	Využití aktérů (Jméno, typ aktéra)	Finanční a hmotné zdroje		
Krok 1:						
Krok 2:						
Krok 3:						
Aktivita 2:	Název aktivity	Personální zdroje komunity	Využití aktérů (jméno, typ aktéra)	Finanční a hmotné zdroje	Zodpovědná osoba aktivity	Termín plnění
Krok 1:						
Krok 2:						
Krok 3:						

Zdroj: Gojová a kol., 2019 (vytvořeno v rámci projektu TAČR-ÉTA „Vývoj softwaru pro responzivní evaluaci a plánování komunitní práce jako nástroje pro rozvoj účinné a efektivní praxe v oblasti sociálního začleňování“, dostupné na: <https://evkp.osu.cz/texty-a-publikace/>).

3.6.3 The World Café

World Café se jmenuje podle kávových stolů, kolem nichž probíhá skupinová diskuse. Pro úspěšný průběh diskuse je nutné všem účastníkům vysvětlit, na čem je založena a jak bude organizována. World Café využíváme v případě, že chceme zapojit střední a větší skupiny účastníků, které hledají odpovědi na předem definované otázky. Tento způsob práce je také vhodný, když chceme sdílet vědění, stimulovat inovativní myšlení a promýšlet různé možnosti akce ohledně problémů skutečného života. World Café umožňuje prohloubení vztahů a tvorby pocitu spoluvlastnictví výstupů z diskuse. V praxi probíhá tak, že jsou její účastníci rozesazeni po čtyřech až pěti lidech, je zde společný koordinátor skupinového dění a každý stůl zároveň zvolí svého facilitátora. (Využití hudebního doprovodu může pomoci vymezit dobu pro skupinovou diskusi.) Každá skupina má k dispozici flipchartový papír, kam může psát vzkazy pro následovníky. Místa u stolů se totiž časem mění, a to maximálně třikrát (facilitátor vždy zůstává u svého stolu; Gojová, Glumbíková a kol, 2015). V rámci World Café se zodpovídají ideálně tři otázky vztahující se k danému tématu. Facilitátor zaznamenává na papír závěry z diskuse. Doba trvání diskuse k jedné otázce je dvacet až čtyřicet minut. Facilitátoři přitom sedí u stejných stolů, seznamují nově příchozí i celou skupinu s výsledky. Postupně se prezentují

závěry všem, zpracovává se výsledná zpráva (The World Café, 2015). World Café není vhodné používat, pokud už máme předem definované odpovědi nebo řešení, když chceme získat pouze jednosměrné informace, také pokud děláme detailní realizační plány a v případě, že máme k dispozici méně než dvanáct lidí (Slocum, 2003).

Kroky:¹³

1. Výběr zastřešujícího tématu World Café
2. Výběr klíčových otázek pro World Café
3. Prezentace tématu, otázek a metody účastníkům
4. Položení první otázky, držení časového limitu
5. Pokyn k přemístění účastníků k dalším stolům (facilitátoři zůstávají)
6. Pokyn facilitátorům u stolů k zopakování klíčových sdělení předchozí diskuse novým účastníkům u stolku
7. Položení následující otázky
8. Dále se body 5.–7. opakují dle počtu otázek
9. Závěrečná prezentace klíčových sdělení od všech stolů

3.6.4 Síťování

Síťování je vhodným nástrojem k využití v průběhu celého procesu komunitní práce. Jde o vytváření podmínek pro výměnu zdrojů a vzájemnou spolupráci. Při síťování využíváme a ovlivňujeme vztahy mezi jednotlivými subjekty. Vytváření sítí nebo také síťování je považováno za jednu z forem koordinace a může být využíváno i při přímé práci s komunitou. Síťování je také součástí komunitního plánování sociálních služeb a lze ho využít při plánování a zkvalitňování sociálních služeb obecně.

Při práci se sítěmi nás zajímají především spojení a vztahy mezi subjekty, ne jednotliví aktéři. Nesoustředíme se na jednu organizaci či osobu, ale na všechny subjekty (organizace, skupiny a osoby), které jsou vzhledem k našemu problému či cíli ve vzájemném vztahu, a zkoumáme charakter tohoto vztahu. U spojení mezi jednotlivými subjekty nás zajímá jejich intenzita, frekvence a kvalita (např. zda jsou vztahy konfliktní či dobré).

¹³ <http://www.participativnimetody.cz/world-cafe.html>

Hlavní výhody síťování¹⁴:

- Subjekty v síti mohou sdílet zdroje, kontakty, dovednosti a znalosti.
- Umožňuje spojení lidí a subjektů na různých úrovních, není vystavěna na mocenských pozicích, a tak umožňuje partnerství subjektů různých úrovní.
- Pomocí sítí můžeme najít vhodné partnery pro další spolupráci, projekty.
- Můžeme předcházet duplicitní práci a svoji činnost efektivněji koordinovat.
- Sítě pracují rychleji než formální instituce a jsou flexibilnější.
- Sítě usnadňují pohyb ve formálních systémech a jsou ku prospěchu klientů. Mohou jim přinést zlepšení a propojení služeb v lokalitě, vzájemnou komunikaci a spolupráci mezi poskytovateli služeb a komplexní řešení jejich potřeb.
- Sítě pomáhají také profesionálům zvládat pracovní zatížení a stres.
- Sítě mohou přispívat ke vzniku alternativních řešení, mohou se v nich rodit nové myšlenky. K udržitelnosti změn přispívá to, že se na nich podílí všichni zainteresovaní, a tudíž jsou všemi akceptovány.

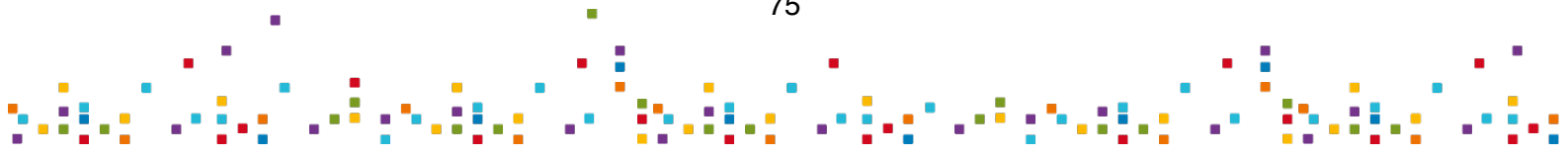
3.6.5 Co jsou to sítě?

Síť je formálním či neformálním spojením lidí a organizací sítí vztahů, která umožňuje jejich vzájemnou komunikaci a spolupráci. Subjekty v síti mohou navzájem sdílet zdroje, dovednosti, kontakty a znalosti, usilují o dosažení stejných či podobných cílů. Subjekty v síti jsou považovány za uzlové body, vztahy jsou vyjádřeny spojnicemi bodů (Schuringa, 2007).

Charakteristiky sítě dle Kirst-Ashman (1997)

- Propojenost a spolupráce různých organizací a osob.
- Síť je založena na horizontálních vztazích a každý ze subjektů v síti je autonomní.
- Subjekty v síti mohou mít různou míru vlivu. Míra vlivu není odvozena od velikosti či statusu organizace, ale od její pozice v síti.
- V síti dochází k výměně a sdílení zdrojů a distribuci informací.

¹⁴ Zpracováno podle JOHNSON, L. C. *Social Work Practice*. Boston: Allyn and Bacon, 1992. KIRST-ASHMAN, K. K., HULL, G. F. *Generalist practice with organizations and communities*. Chicago: Nelson-Hall Publisher, 1997. SCHURINGA, L. *Komunitní práce a inkluze Romů*. Ostrava: Radovan Goj, 2007.





- Subjekty v síti jsou na sobě v jisté míře závislé, navzájem se potřebují k dosažení určitých cílů.
- Síť je dynamická. Charakter vztahů se mění a objevují se či mizí některé subjekty.
- Síť je možné vytvořit či upravit podle aktuálních potřeb, je flexibilní.
- Sítě se mohou překrývat.
- Centrem naší pozornosti v síti nejsou jednotlivé subjekty, ale jejich vazby.
- Sítě mohou mít různou míru hustoty¹⁵, různý stupeň sdílení norem a hodnot (čím vyšší shoda v oblasti norem a hodnot, tím vyšší soudržnost), dosah (rozsah oblastí, ve kterých mají lidé kontakty) a hranice (vymezení „my“ a „oni“).

Druhy sítí

Z hlediska účelu rozeznáváme 4 typy sítí dle Schuringy (2007):

1. Problémové a tematické sítě

Problémové či tematické sítě jsou tvořeny organizacemi, institucemi a skupinami, které jsou snadno identifikovatelné a můžeme je jednoduše kontaktovat. Seskupují se kolem určitého tématu, problému nebo potřeby.

2. Organizační sítě

Síť je chápána jako organizační jednotka, je možností spolupráce mezi jednotlivými aktéry a je opět zaměřena na určitý cíl či zájem, který jednotlivé členy spojuje. Příkladem organizační sítě mohou být různé asociace, sdružení, výbory apod. Organizační sítě mohou být v různé míře institucionalizované a mohou mít centralistický či decentralistický charakter.

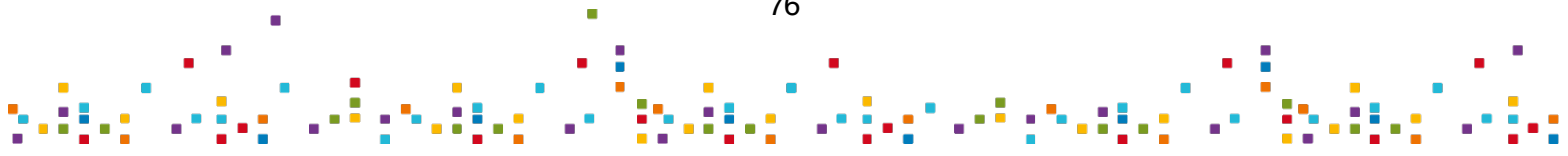
3. Sociální sítě

Sociální sítě se nejčastěji skládají z partnera, rodiny, příbuzných, spolupracovníků, sousedů a přátel. Jsou zdrojem informací a rad, emocionální podpory, materiální pomoci, vzorů chování, příležitostí pro relaxaci.

4. Podpůrné sítě

Podpůrné sítě jsou tvořeny ze stejných subjektů jako sítě sociální, ale oproti nim jsou vytvářeny s určitým konkrétním záměrem. Příkladem mohou být svépomocné skupiny.

¹⁵ Hustota sítě je počet možných vztahů, které mohou subjekty v síti navázat (Hardcastle, Powers, Wenocur, 2004).



Komunitní pracovník bude při své práci nejčastěji využívat problémové či tematické sítě (tyto sítě se vytváří okolo nějakého problému či tématu a jejich členy jsou vedle formálních institucí také subjekty neformální, např. zástupci klientů) a organizační sítě (u těchto sítí jsou zapojenými subjekty organizace, instituce a formální skupiny a síť je organizační jednotkou, která umožňuje jejich spolupráci). Tyto dva typy sítí vytváříme a aktivujeme tehdy, když chceme dosáhnout určitého cíle. Problémové či tematické sítě mají dočasný a proměnlivý charakter, a když je cíle dosaženo, sítě se rozpadají či transformují do sítí jiných. Organizační sítě mají trvalejší charakter.

3.6.6 Tvorba síťové analýzy

Síťová analýza je metoda používána k rozpracování strategie nebo plánu. Předpokladem pro využití analýzy je, že již je stanoven cíl, kterého chce komunita dosáhnout. Je důležité brát v úvahu, že síť má dynamický charakter a může se v čase vyvíjet. Analýza pomůže při identifikaci partnerů klíčových pro spolupráci, identifikovat opozitně působící síly a formulovat strategii k dosažení cíle (Schuringa, 2007).

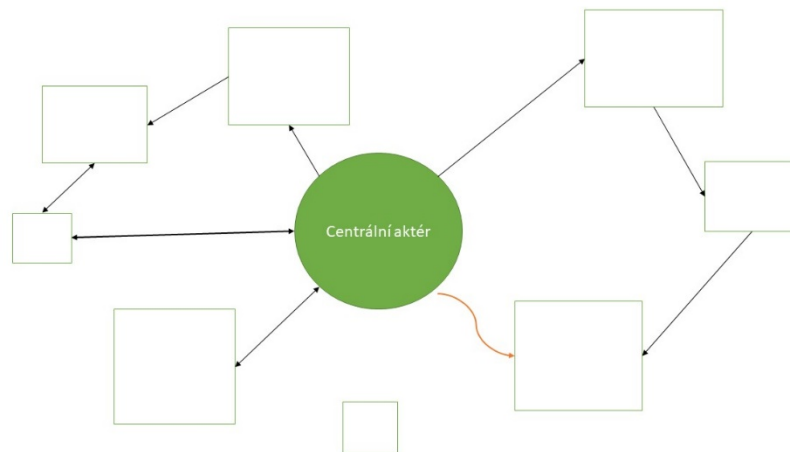
Tvorba síťové analýzy se skládá ze 7 kroků dle Schuringy (2007):

1. **Identifikace centrálního aktéra.** Tím je skupina, organizace, instituce nebo osoba, která chce nalézt cestu pro specifické téma. Centrální aktér je identifikován s cílem, kterého chceme dosáhnout.
2. **Stanovení jasného a konkrétního popisu tématu.** Důležité je jasně definovat problém, což je základ, neboť způsob, jakým na problém nahlížíte, často ukazuje specifické cesty řešení. Různí aktéři mohou mít na téma jiný pohled, proto je důležité si téma ujasnit a tím zamezit případným neshodám.
3. **Brainstorming aktérů.** Jde o možný výčet všech aktérů, kteří mohou být zapojeni do řešení témat. V tomto kroku jde o vyslovení všech aktérů nehledě na jejich možnosti či reálnost jejich zapojení. Je důležité najít všechny možné aktéry, kteří mohou přispět k řešení cíle.
4. **Výběr odpovídajících aktérů.** V tomto kroku si komunitní pracovník a komunita pokládají dvě otázky ke každému z vypsanych aktérů:
 - V jakém rozsahu je tento aktér opravdu důležitý pro dosažení cíle? (Jak je významný?)

- Do jaké míry lze očekávat, že tento aktér bude konat anebo bude naplnění cíle podporovat? (Jak je připraven k činu?)

V tomto kroku je možné nedůležité a neaktivní aktéry vynechat. Relevantní jsou ti aktéři, kteří jsou skutečně významní a připraveni jednat. Ti aktéři, kteří jsou významní, ale ještě nejsou připraveni jednat, jsou tzv. „v záloze“. Možná sehrají roli později nebo by měli být informováni, aby se necítili být nezahrnuti či předešli konfliktům.

5. **Vytvoření náčrtu sítě.** V tomto kroku je možné zmapovat pozice a vzájemné vztahy mezi různými aktéry a jejich vztahy k centrálnímu aktérovi.



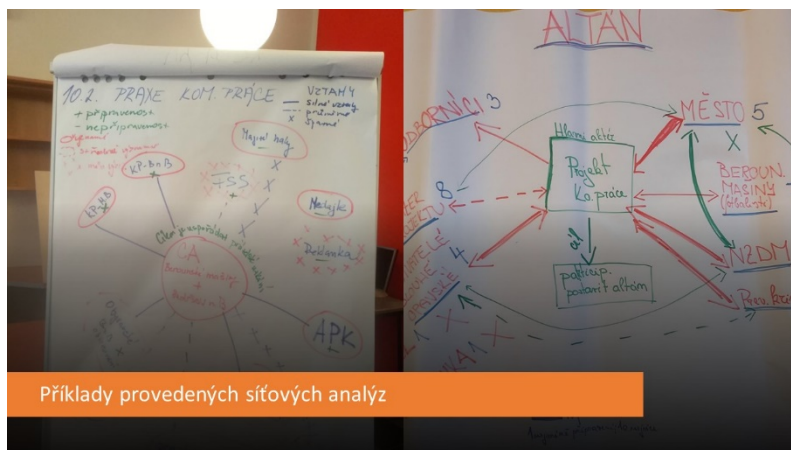
6. **Provedení hlubší analýzy jednotlivých aktérů.** Pro takovou analýzu jsou vhodné otázky:

- Jak je aktérem definován problém ve vztahu k tématu?
- Jaké zájmy sleduje aktér realizací/nerealizací cílů centrálního aktéra?
- Jaké prostředky (peníze, prostor, kontakty, informace, PR možnosti apod.) má aktér a jaké prostředky potřebuje centrální aktér?
- Jak velký vliv/moc má aktér na centrálního aktéra a na ostatní aktéry sítě? Směr a rozsah vlivu může být znázorněn např. šipkami.

7. **Výběr a rozvoj strategie.** Odpovědi na výše uvedené otázky dají dohromady část dat potřebných pro rozvoj strategie k dosažení cíle centrálního aktéra. Analýza může vyjasnit, na které aktéry by se strategie měla zaměřit primárně, a také to, kdo ji bude podporovat, případně jí odporovat. Náčrt sítě ukáže chybějící linky a pomůže vidět

vztahy, jejichž vznik je třeba podporovat nebo které posilovat a jak nejlépe proces vést. Autorka Schuringa (2007) uvádí, že je možné například využít navázání důležitých kontaktů skrze jiné aktéry, se kterými je již vztah vybudován.

Obrázek č. 7: Příklady síťových analýz



Příklady provedených síťových analýz

3.7 Vyjednávání

Jedná se o přímou komunikaci mezi stranami, kdy strany v procesu řízeném do značné míry jimi samotnými se podílejí na hledání a výběru řešení odpovídajících jejich zájmům a potřebám. Vyjednávání je tak technikou s maximální kontrolou stran nad procesem. Technikou s omezenou kontrolou nad procesem, ale s maximální kontrolou nad výsledkem jsou procesy mediace (u sporů) či facilitace (u problémů). Každá z těchto technik má své výhody i své nevýhody. Oproti delegaci či úplné ignoraci konfliktu mají však jednu velkou výhodu. Tím, že stranám svěřují aktivní roli, posilují jejich zájem o řešení. A je to právě zájem o řešení a aktivita na straně těch stran, které mohou významně přispět ke zdárnému řešení konfliktu.

3.7.1 Jak vyjednávat?

Vyjednávání je proces komunikace mezi různými stranami, při kterém všechny strany chtějí prosadit nějaký svůj zájem. Jestli je naše vyjednávání úspěšné, se měří podle toho, do jaké míry se nám záměru, který jsme obhajovali, podaří dosáhnout. Vyjednáváme za situace, kdy potřebujeme k prosazení svých zájmů spolupráci dalších subjektů, tedy nedokážeme si prosadit své zájmy sami bez cizí pomoci. Pro ochranu svých zájmů potřebuji spojení – pokud jsem



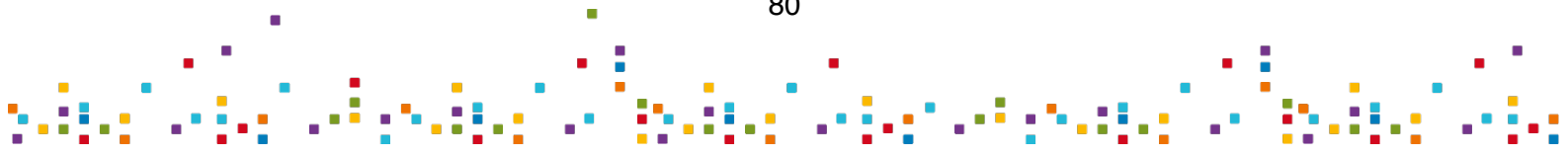
schopen ochránit své zájmy sám, nepotřebuji vyjednávat, mohu diktovat vlastní podmínky. Ale při vyjednávání strategického spojení musím respektovat také zájmy spojence. K úspěšnému vyjednávání potřebujeme, aby jednotlivé strany chápaly, že je pro ně spolupráce výhodná. Kromě toho je dobré, aby jednotliví aktéři dobře rozuměli tomu, v čem konflikt vlastně spočívá. Musí také najít společné body, takzvané „styčné plochy“. Dohodnout se můžou, pokud všichni uznají, že společné řešení, tedy „styčná plocha“, je výhodnější než jiná alternativa výhodná jen pro jednu stranu. Aby měly jednotlivé strany konfliktu motivaci vyjednávat, potřebují být na sobě „závislé“, musí se vzájemně potřebovat. Bez toho může vyjednávání začít jen velmi obtížně. Míra závislosti vyjednávacích stran nám vymezuje hranice toho, co může každá strana vytvořit sama a co jen, když bude spolupracovat s druhou stranou. Když budou postupovat společně, mohou dosáhnout řešení, které je výhodné pro všechny strany. Nejlepší předpoklad pro vyjednávání je situace, kdy ani jedna ze stran není schopna prosadit a realizovat svůj nápad vlastními zdroji bez pomoci druhých (Tožička, Uhlová, 2018).

Pochopení konfliktního bodu

Když pochopíme to, čemu se říká konfliktní nebo kritický bod, vymezíme si tím hranici, kam až jsme ochotní při jednání ustoupit. Stejně tak je stanovení konfliktního (kritického) bodu důležité pro to, abychom věděli, jaké jsou možnosti našeho partnera, kam až je ochotný ustoupit on. V podstatě jde o to, že se blíže určí postoje naše i našeho partnera nebo partnerů. Víme pak, o čem je kdo ochoten jednat a o čem ne, z čeho nemůže ustoupit. Když porozumíme různým pozicím a známe i své vlastní hranice, za které nechceme jít, zvyšujeme tím šanci, že se dokážeme dohodnout k oboustranné spokojenosti (Tožička, Uhlová, 2018).

Možnost dohody

Možnost dohody vzniká, když nabídka jedné strany vytvoří s nabídkou druhé strany jakousi styčnou plochu. Jedná se o tedy o průnik, který mohou akceptovat všechny strany. Možnost dohody ještě není zárukou, že se jednotliví aktéři rozhodnou vybrat si kooperativní strategii. To se stane jedině tehdy, když chtějí spolupracovat všichni zúčastnění. Ochota k realizaci je závislá na tom, jestli jsou všechny zainteresované strany přesvědčené, že společné řešení je výhodnější než jakákoliv jednostranná alternativa. Takže se to stane jedině, pokud je to pro obě strany výhodnější než dosud. Při vyjednávání nejprve identifikujeme zájmy všech stran, které vyjednávají. Potom musíme vyhodnotit kompromisní možnosti a nakonec se soustředit na





dosažení vzájemné dohody. K tomu, abychom uměli dobře vyjednávat, musíme oddělit lidi od problémů. Lidem je potřeba se věnovat, ale odděleně od problému, který s nimi řešíte. Soustřeďte se na zájmy, které máte vy a protistrana, a ne na postoje a názory. Vytvářejte výhodné nabídky. Požadujte po protistraně vytvoření objektivních kritérií, normy, které budete používat, abyste mohli zhodnotit, jak a jestli v řešení problému postupujete (Tožička, Uhlová, 2018).

BATNA – best alternative to a negotiated agreement

nejlepší alternativa k vyjednávané dohodě

Jde o záložní variantu, kterou má vyjednávač k dispozici pro případ nedohody. BATNA rozhoduje o motivaci účastníků vyjednávání dohodnout se. Obecným cílem vyjednávání je sjednat dohodu lepší než BATNA. Znalost vlastní BATNY nás chrání před sjednáním nevýhodné dohody. BATNA je měřítko, se kterým můžeme každou navrhovanou dohodu porovnat. Je nesmírně důležité uvědomit si svou vlastní BATNU, neboť ta určuje nejnižší mez, na kterou je rozumné sestoupit. Známe-li BATNU druhé strany, víme, které nabídky budou pro ni ještě přijatelné a které již nikoli. Můžeme tedy předkládat nabídky jen o málo lepší, než je BATNA protivníka, a pokud cestu k dohodě neztížíme jiným způsobem, pak je předpoklad, že se na naší nabídce dohodneme. Znalost BATNY našeho partnera umožňuje klást přijatelné podmínky a požadavky (Tožička, Uhlová, 2018).

3.7.2 Typy vyjednávání

Vyjednávání dle Hartla (1997) na 4 typy:

1. Interpersonální vyjednávání

Jedná se o vyjednávání dvou osob, které hájí své zájmy.

2. Vyjednávání uvnitř skupiny

Dochází k němu, když se snažíme hájit zájem skupiny, ale zároveň i zvýšit vlastní status. Jinou variantou je vytváření společenství a tím posílení proti ostatním členům skupiny (tzv. tvorba klik).

3. Vyjednávání mezi skupinami

Vyjednávání mezi skupinami se většinou neúčastní celé skupiny, ale reprezentanti.

4. Vyjednávání s pomocí třetí strany, arbitra

Prostředníka využíváme, když vyjednávání uvízlo na mrtvém bodě a mezi účastníky došlo ke konfliktu.

Principiální a poziční vyjednávání

U principiální strategie vyjednávání je cílem vyřešení problému. Přitom je nutná oboustranná spolupráce, komunikace a vhodná je i znalost technik tohoto vyjednávacího stylu.

Oproti tomu existuje i strategie vyjednávání, které se říká poziční. Je to způsob, jehož cílem je co nejlépe prosadit vlastní návrh řešení. Přitom se využívají různé nátlakové a manipulační techniky. Jedna z nich je maskování. Zkušení vyjednávači se většinou snaží před protihráčem utajit, jak moc velký zájem o produkt mají (Tožička, Uhlová, 2018).

Další technice se říká zainteresovaný protihráč. Jde o to, že protihráči naznačíme, jaké výhody získá, když se bude svými znalostmi a schopnostmi podílet na našem nápadu. Přitom můžeme zdůraznit, jak může naplnění našeho cíle pracovat i v jeho prospěch. Další technikou je „změna tématu“. Je to nenápadné přecházení od jednoho tématu k jinému. Tím se dotyčný snaží získat informace o nějakém problému. Získá tak informace, aniž by upozornil, o co konkrétně má zájem (Tožička, Uhlová, 2018).

Další manipulativní technika spočívá v tom, že zavedete hovor na nějaké téma, o kterém ten druhý moc neví. On se většinou snaží téma zamluvit a tím se zaměstná jeho mysl a odvede pozornost od klíčových otázek (Tožička, Uhlová, 2018).

Jiná taková metoda se nazývá „otázka místo odpovědi“. Pokud na protihráčův výrok reagujeme otázkou, a ne obhajobou svých postojů, můžeme ho tím oslabit. Rychlé nalezení otázky vede k tomu, že si na nás druhá strana bude méně troufat. Nejjednodušší otázka je „proč?“. Známe to od svých dětí. Na všechny tyto postupy i další rozličné manipulace je potřeba dávat si pozor. Slouží k tomu, aby nás zmátly, vyvedly z konceptu a v důsledku vyhrává protivník (Tožička, Uhlová, 2018).

3.7.3 Základní principy vyjednávání

Osobní vázanost na problém

Odloučení osobní citové vazby od problému je základním předpokladem. Osobní zraňování je významnou překážkou efektivního vyjednávání.

Sladění zájmů

Strany vstupují do vyjednávání s rozdílnou motivací a rozdílnými zájmy. Pokud navrhovaná akce uspokojuje zájmy všech stran, můžeme snadněji dojít k řešení.



Porovnávání priorit

Je nutné, aby si každá vyjednávací strana ujasnila žebříček priorit a začala ustupovat od priorit s nejmenším významem.

Hledání zisků

Zisk z výsledku vyjednávání musí mít obě strany.

Objektivní měřítka

Vše může usnadnit existence objektivních měřítek.

3.8 Ukončení komunitní práce, evaluace, práce na udržitelnosti

Komunita postupně **přebírá plnou zodpovědnost** za realizaci komunitní práce, **osamostatňuje se**. V této chvíli už má za sebou realizovanou řadu úspěšných akcí a má vybudovanou sebedůvěru. Aby byla schopna samostatně řešit komunitní témata, potřebuje mít stabilní demokratickou a organizační strukturu. Takováto struktura je otevřená, transparentní, jsou v ní zapojeni místní lídři a lidé v ní mají partnerské vztahy. Členové akční skupiny navíc potřebují mít rozvinuté kompetence a navázané vztahy s lidmi uvnitř komunity i mimo ni (např. se zastupiteli místní samosprávy). Abychom mohli komunitu opustit, musí být zajištěna **udržitelnost komunitní práce**. To znamená, že komunita je napojena na sítě aktérů a zdrojů tak, že je schopna udržitelně fungovat bez podpory komunitního pracovníka. V této fázi by také měla probíhat evaluace aktivit vzniklých v rámci komunitní práce a reflexe procesu realizace komunitní práce. Charakteristické pro tuto fázi může být, že v komunitě funguje skupina aktivních členů komunity a má představu o budoucnosti, o tom, kam směřuje. Je vhodné, aby měla vypracovaný plán na následující období. Užitečný může být také krizový plán, obsahující popis rizik, která mohou nastat, a možností, jak je zvládnout.

Ukončení komunitní práce však může probíhat z několika důvodů.

1. Ukončení projektu realizace komunitní práce s danou komunitou.
2. Vyhodnocení organizace či komunitního pracovníka.
3. Předčasné ukončení spolupráce mezi pracovníkem a komunitou.

Ve všech výše uvedených případech je nutné, aby komunitní pracovník dodržoval principy komunitní práce. Jako je **transparentnost** o důvodech ukončení spolupráce a realizace

komunitní práce, **partnerství a participace** v procesu dialogu o ukončení či hodnocení a reflexe stávající spolupráce. **Držení procesu komunitou**, aby komunita měla možnost rozhodovat o způsobech ukončení a jeho výstupech.

Autorka Schuringa (2007) vidí možnost odchodu při dosažení tzv. mobilizované komunity. Podle Schuringy (2007) je mobilizovaná komunita schopna zvládat problémy, má efektivní sociální strukturu a vztahy s okolím, je si vědoma svých občanských práv a povinností. Může být analyzována na základě následující indikátorů uvedených ve schématu. Neznamená to však, že takto mobilizovaná komunita nemá již žádné problémy či témata, která by chtěla řešit. Jak uvádí: „*Možná, že otázka není, kdy bude dosaženo ideální situace v komunitě, ale pouze: Co je minimum potřebné k tomu, aby komunita fungovala jako nezávislá a mobilizovaná?*“ (Schuringa, 2007, s. 38).

Autorka rozpracovala **indikátory mobilizované komunity a otázky, kterými můžeme indikátory zjišťovat**. Těmito aspekty mobilizované komunity dle Schuringy (2007) jsou:

Aspekty (znaky) mobilizované komunity

- **Uvědomění** *Přemýšlejí lidé o své situaci v oblasti bydlení?
O vztazích s majitelem bytového fondu?*
- **Aktivizace** *Jak aktivní jsou lidé v oblasti bydlení?*
- **Mentalita** *Jsou lidé pozitivně orientováni do budoucnosti?
Věří, že v oblasti bydlení mohou dosáhnout změn?*
- **Lidská kapacita** *Jaké jsou kompetence lidí ovlivňovat oblast spolupráce s
majiteli bytového fondu?*
- **Sociální struktury** *Jak se komunita při řešení otázek bydlení organizuje?
Jakou má pro spolupráci s majitelem bytového fondu
vytvořenou strukturu?*
- **Vůdcovství** *Jsou zde místní lídři, kteří jsou respektováni a mají důvěru
v oblasti bydlení?*
- **Demokratické postupy** *Je zde tradice demokratického rozhodování?*
- **Vnější síť** *Jaké jsou vztahy s vnějším světem v oblasti bydlení,
především tedy s majiteli bytového fondu?*

Před zakončením je třeba splnit čtyři úkoly dle Hartla (1997):

- Vyhodnocení – komunitní pracovník pomáhá členům komunity vyhodnotit jejich vlastní zkušenosti a výsledky. Tím mohou posílit své sebevědomí a uvědomit si svůj vlastní přínos.
- Odpoutání se – o realitě konce diskutovat a klienty na ni připravit.
- Stabilizování dosaženého – úsilí, aby pozitivní výsledky byly udrženy.
- Administrace – zprávy, záznamy, ukončení spolupráce atd.

Samotné zakončení spolupráce by mělo být plánované a promyšlené.

Důležitým prvkem ukončení komunitní práce je samotná reflexe a hodnocení dosavadní spolupráce a realizace. Je důležité myslet na samotnou **evaluaci**. Autoři Tožička a Uhlová (2018) doporučují, aby na evaluaci komunitní práce mysleli realizátoři a samotní komunitní pracovníci již v začátku spolupráce a stanovili si, čeho chtějí členové komunity a komunitní pracovníci dosáhnout a jak toto bude měřeno (indikátory evaluace komunitní práce). Také je důležité si stanovit, v jakém časovém období z nich budou vybrány indikátory relevantní podle toho, jakým směrem se ubírá vývoj spolupráce s komunitou a akční skupinou. Například si stanovit indikátory jako: zlepšení bytových podmínek x rodin, zlepšení výsledků ve vzdělávání pro y lidí, zlepšení kvality veřejného prostoru – bude určeno na základě ohlasů v lokalitě. Po půl roce pak na základě aktivit komunity vybrat jeden indikátor a ten sledovat (Tožička, Uhlová, 2018).

Každý cíl musí být měřitelný. Proto je třeba mu přiřadit indikátor, podle kterého se bude určovat plnění. Indikátory by měly být:

- Konkrétní (Specific) – zaměřený na konkrétní oblast zlepšení
- Měřitelný (Measurable) – kvantifikuje nebo alespoň naznačuje vývoj
- Přiřaditelný (Assignable) – ukazuje, kdo je za něj odpovědný
- Realistický (Realistic) – stanoví, jaké výsledky mohou být s danými zdroji dosažitelné
- Časově vymezený (Time-related) – specifikuje, kdy mají být výsledky dosaženy

Kontrolu postupu a průběhu reflektování a evaluování komunity může také provádět „supervizor“ nebo „evaluátor“ tak, že dochází na některá jednání a v průběhu času hodnotí jejich výsledek. To je možné kombinovat s kontrolou pracovního deníku, který je nezbytné si vést a kam si komunitní pracovník píše stručné poznámky z jednání s jednotlivci i se skupinami a z nějž by se měl dát vyčíst postup prací. Náročnější, ale poměrně přesnou technikou je výzkum



v komunitě, ať již kvantitativní či kvalitativní. Tím je vhodné pověřit odborníky. V projektu se dá tato částka započítat.

Jinou a další možností je **využití tzv. responzivní evaluace**. Takto pojatá evaluace je druhem akčního výzkumu, který je jednotou pozorování, myšlení a jednání (Stringer, 2007). Tato jednotu se projevuje jako spirála opakujících se aktivit: pozorování, reflexe, plánování, jednání. Změny dosažené realizací plánu sociální změny jsou pozorovány a zaznamenávány, vyhodnoceny, reflektovány a na základě reflexe je vytvářen další plán jednání (Stringer, 2007). Evaluace je součástí celého cyklu plánování a hodnocení. Základním vodítkem je společný cíl, který by měl vzniknout na základě diskuse a reflexe účastníků výzkumu. (Seymour-Rolls, Hughes, 2009). V našem případě se bude jednat o obecné cíle komunitní práce (zmocňování komunity) a cíle stanovené v každém jednotlivém případě (cíle komunit). Zároveň výše uvedený evidenční software EVKA je stavěn na principech responzivní evaluace komunitní práce.

Úloha komunitního pracovníka při ukončení komunitní práce

Komunitní pracovník má stále utlumující pozici a blíží se čas jeho úplného odchodu. V průběhu ukončení spolupráce stále se snaží komunitu podporovat, pozoruje, jaké kompetence si její členové osvojují, a podporuje je v dalším rozvíjení. Postupně přenechává své jednotlivé role komunitě.

Pro uvažování komunitního pracovníka v této fázi mohou být nápomocné otázky pro tvorbu exit (odchodové) strategie dle Havrdové a kol. (2013, s. 57):

- Máme jako komunita pomocníky (opak osamocení) a vytvořenou síť aktérů?
- Víme, kam směřujeme, co chceme? Jsou stanovené cíle akční skupiny?
- Je komunita aktivní? Jsou zde lidé, kteří chtějí přiložit ruku k dílu?
- Jakým procentem jsou lidé aktivní a pasivní zastoupeni v komunitě?
- Existuje organizační struktura v komunitě?
- Máme v komunitě lídry? Kdo jimi jsou?
- Máme navázané vztahy s okolními institucemi a místními zástupci?

Doporučení:

- Pokud dochází k ukončení komunitní práce, zaměřte se na rozdělování a definování rolí v komunitě a vzniklých akčních či tematických skupinách.
- Nezačínejte nová témata s komunitou, pokud je jisté, že spolupráce bude ukončena.
- Pracujte na plánech komunity po odchodu komunitního pracovníka.
- Přemýšlejte, jakým způsobem proběhne reflexe a evaluace společné práce.

3.9 Evidence komunitní práce¹⁶

Dokumentace komunitní práce je zásadní a nedílnou součástí odborné, etické a kompetentní praxe v organizaci i komunitě. Evidence představuje pravidelné a systematické vedení záznamů souvisejících s realizací komunitní práce. Zároveň je to nástroj, který pomáhá identifikovat témata a výzvy v komunitě.

Záznam o komunitní práci označuje tištěný nebo elektronický dokument, který obsahuje informace o komunitě, záznamy z pozorování, použité postupy a výsledky práce. Dokumentace pomáhá zajistit kontinuitu komunitní práce. V průběhu práce v komunitě je mnoho důležitých okamžiků. Správně vedená dokumentace může komunitnímu pracovníkovi pomoci vzpomenout si na tyto okamžiky (Stanková a kol., 2020).

3.9.1 K čemu slouží evidence v komunitní práci (Stanková a kol., 2020)?

- Pomáhá při *vyhodnocování komunitní práce* (sledování pokroků, hodnocení úspěšnosti komunitních projektů, identifikace silných a slabých stránek...) a *plánování dalších postupů*.
- Může sloužit k *legitimizaci komunitní práce* (např. při podávání žádostí o dotace, vyjednávání u zastupitelů obce...).
- *Zpřehledňuje činnost* komunitních pracovníků.
- Podporuje *otevřenost a transparentnost* komunitní práce.

¹⁶ Tato kapitola je upravena dle textu „Centra metodické podpory“, jež vzniklo v rámci projektu Projekt „Podpora komunitní práce v MSK II“, reg. číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_007/0010387. Dostupné z: <https://komunitniprace.msk.cz/wp-content/uploads/2020/05/Jak-vest-evidenci-v-komunitni-prace.pdf>

- Slouží jako *doklad* o komunikaci, rozhodování, jednání aktérů komunitní práce.
- *Slouží pro* vykazování v rámci projektů, pro vykazování práce, pro potřeby metody komunitní práce, pro komunitní pracovníky a komunitu, plánování dalších aktivit.
- Poskytuje příležitost pro *kritické myšlení a reflexi* praxe a výkonu komunitní práce.
- Poskytuje informace pro řízení rizik a zajištění kvality práce.
- Usnadňuje interdisciplinární komunikaci a spolupráci.
- Slouží jako možný zdroj dat pro případný výzkum.

3.9.2 Co evidovat, a na co se přitom zaměřit dle Stankové a kol. (2020)?

Co evidovat

- Veřejná setkání, komunitní setkání, setkání akční/lokální skupiny
- Komunitní akce
- Jednání s různými aktéry (zástupci obcí, sociálními službami, majiteli bytových domů, městskou policií, firmami...)
- Vývoj lokality / proces komunitní práce
- Záznamy by měly být vyplněny včas a chronologicky, aby byla zajištěna přesnost, srozumitelnost a důvěryhodnost informací.
- Evidence by měla být vedena v průběhu práce, pokud to není možné, tak po jejím skončení, a to co nejdříve je to možné.
- Záznamy mají být datovány ke dni, kdy jsou vytvořeny. Pokud jsou sepsány k jinému datu, než je datum popisované aktivity, musí jasně identifikovat, kdy k aktivitě došlo.
- Záznamy by měly obsahovat všechny informace, které jsou relevantní a významné pro práci v komunitě. Typ informací, které se považují za relevantní, závisí na kontextu praxe a odborném úsudku komunitního pracovníka.
- Komunitní pracovníci zpravidla podepisují všechny záznamy svým jménem a profesním označením (např. komunitní pracovnice).

Na co se při tom zaměřit

- Název akce, datum, místo, čas
- Cíl akce, stručný popis průběhu, výstupy
- Účastníci (jmenný seznam nebo počet)
- Přílohy: pozvánky, letáky, fotografie, videa, jiné dokumenty
- Datum a podpis komunitního pracovníka/pracovniců

- Pokud je potřeba provést opravy záznamů, měly by být datovány a parafovány pracovníkem, aby byla zajištěna důvěryhodnost sdělení.
- Je užitečné věnovat čas kontrole záznamu, který vytváříme, s osobami, kterých se to týká. Sdílení může pomoci opravit nedorozumění a zkreslení, ale také může soustředit pozornost pracovníka na důležité okamžiky.
- Je nutné činit kroky k ochraně důvěrnosti písemného nebo elektronického záznamu. Je důležité, aby komunitní pracovníci ukládali záznamy na bezpečném místě a aby záznamy nebyly dostupné lidem, kteří k tomu nemají oprávnění.
- Důležité je dbát na pravopis a gramatiku. Záznamy o komunitní práci by měly být prosté žargonu a emotivního či hanlivého jazyka.

At' už vyjadřujete cokoli – fakta nebo názory – uveďte přesně, co se děje, co vidíte, a vyhýbejte se neurčitosti. Když např. napíšete „místnost byla ve strašném stavu“, nic tím neřeknete, můžete ale uvést „v místnosti se nacházelo 5 pytlů s odpadky a 10 prázdných obalů od rychlého občerstvení...“. Přesným zaznamenáváním se vyhnete možným hodnotným/hodnotícím úsudkům a takový záznam je užitečnější pro ostatní.

3.9.3 Jaké existují nástroje evidence?

Fyzické nástroje evidence

Fyzické nástroje patří mezi tradiční nástroje evidence. Jsou stále hojně používané, zřejmě proto, že jejich používání je velice snadné a dostupné.

Jako ukázkový příklad fyzického nástroje evidence lze uvést akční plán.

Elektronické nástroje evidence

Při používání elektronických forem dokumentace nebo shromažďování informací je důležité, aby komunitní pracovníci vyvinuli strategie řízení rizik, jako jsou např. bezpečná počítačová hesla nebo vhodné úložiště dat.

Přednosti elektronické evidence:

- Sníží nároky na úložný prostor a ušetří náklady na skladování papírových dokumentů.
- Zvýší zabezpečení dat.

- Usnadní vyhledávání.

Jako příklad elektronického nástroje evidence lze uvést Evaluační software EVKA.

Software pomůže (na rozdíl od akčního plánu) s rozmanitostí alternativ řešení témat/problémů. Evaluační software EVKA umožňuje modelování alternativ. Alternativy jsou vyhodnoceny, a může tak být vybrána a realizována ta, pro danou situaci nejvhodnější.

Monitorování a hodnocení jsou klíčovou součástí komunitních aktivit. Měření dopadu projektů je zásadní pro plánování další práce. Umožňuje nám to konfrontovat naše předpoklady, zjistit, kde se můžeme zlepšit, a dokázat, že to, co děláme, přináší přidanou hodnotu (Stanková a kol., 2020)

Software EVKA umožňuje správu komunitních projektů, úkolů, termínů a indikátorů nebo export reportů. Na základě vložených dat o komunitním projektu poskytne systém analytické údaje o průběhu a naplnění cíle projektu. Využívání softwaru by mělo pomoci zvýšit účinnost a efektivnost intervencí komunitní práce¹⁷.

Shrnutí kapitoly

Komunitní fáze probíhá ve třech fázích. První fáze je porozumění komunitě, jejím potřebám, analýza situace a vyhledávání témat. Druhou je analýza témat a volba strategie práce na tématu a třetí fází je ukončení komunitní práce, evaluace procesů a výstupů. V průběhu fází komunitní práce volí komunitní pracovník postupy, jež se mohou v jednotlivých fázích opakovat či prolínat, jimiž jsou:

1. Porozumění komunitě a jejím potřebám – jedná se o mapování mikro mezo a makro kontextu komunity. Zároveň komunitní pracovník vyhledává potřeby komunity, které komunita sama definuje. V této fázi je vhodné využívat formát veřejných setkání.

2. Aktivizace členů komunity a lídrů – navázání kontaktu s účastníkem komunitní práce, vedení dialogu, podpora a povzbuzení jednotlivců i rodin z řad cílových skupin. Cílem aktivizace je povzbudit komunitu ke vzájemné spolupráci, jež bude směřovat ke stabilizaci či změně (v některých případech lze za pozitivní výsledek považovat i to, že se osobní situace

¹⁷ Software je volně dostupný na adrese: <https://evka.osu.cz>

jedince/rodiny nezhorší, např. nedojde k úplnému sociálnímu vyloučení). V komunitní práci jsou individuální cíle podřazeny cílům komunity. Aktivizaci v komunitní práci můžeme chápat jako prostředek rozpohybování, povzbuzení, motivace jednotlivců či skupin k činnosti, a to prostřednictvím vnějšího působení.

3. Analýza problému a výběr témat – pro porozumění problému je potřeba identifikovat problém v historických a kontextových souvislostech. Pro výběr téma v komunitní práci využíváme Kahnova kritéria.

4. Plánování strategie a participativní strategické metody – Pro plánování a strategii při práci na tématech s komunitou využíváme participativní strategické metody jako jsou World kafe, akční plánování, tvorba síťové analýzy a další. Mimo tyto participativní metody je klíčové síťování. Při síťování jde vytváření podmínek pro výměnu zdrojů a vzájemnou spolupráci. Jako metoda je využíváno při práci se členy komunit, kteří čelí mnohočetným a provázaným problémům a jako metoda koordinace. Při práci se sítěmi nás zajímají především spojení a vztahy mezi subjekty. Mezi hlavní výhody sítí patří, že jsou dynamické a flexibilní, můžeme v nich sdílet zdroje, dovednosti a znalosti. Metody síťování především usilují o zprostředkování kontaktů a navázání vztahů. Zároveň komunitní pracovník využívá metody vyjednávání. K vyjednávání přistupujeme, pokud není možné dosáhnout dohody v důsledku rozdílnosti či neslučitelnosti zájmů. V komunitní práci využíváme především kooperativní vyjednávání

5. Ukončení v komunitní práci, práce na udržitelnosti, evaluace – ukončení spolupráce by mělo být promyšlené a plánované. V této etapě je úkolem komunitního pracovníka s klienty vyhodnotit dosažené změny a získané zkušenosti, pomoci klientům v procesu odpoutání se a stabilizovat dosažené změny. Při hodnocení spolupráce se nezaměřujeme jen na dosažené výsledky, ale také na proces a získané zkušenosti, na reflexi vlastní práce komunitního pracovníka a klademe si otázku, zda intervence nevyvolala či neodkryla další potřeby.

Kontrolní otázky

- Proč je pro komunitního pracovníka důležité poznat komunitu, se kterou bude pracovat?
- Které hlavní charakteristiky komunity by měly komunitního pracovníka zajímat?
- Které zdroje informací může komunitní pracovník využívat?
- Jaké jsou metody zjišťování potřeb komunity?



- Vyberte si dvě metody zjišťování potřeb a uveďte jejich výhody a nevýhody.
- K čemu se využívá síťování?
- Uveďte příklady participativních metod a reflektuje jejich možnosti využití v konkrétních situacích.
- Jaké typy vyjednávání znáte?
- Co je hlavním úkolem komunitního pracovníka při ukončování spolupráce?
- Na co se zaměřujeme při hodnocení uskutečněné intervence?

Použitá literatura

AGENTURA PRO SOCIÁLNÍ ZAČLEŇOVÁNÍ 2015. Manuál agentury pro sociální začleňování pro komunitní práci. Praha. [cit. 29. 10. 2020]. Dostupné z: [file:///C:/Users/maiwz/Downloads/ASZ_Manu%C3%A1l_Komunitn%C3%AD-soci%C3%A1ln%C3%AD-pr%C3%A1ce%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/maiwz/Downloads/ASZ_Manu%C3%A1l_Komunitn%C3%AD-soci%C3%A1ln%C3%AD-pr%C3%A1ce%20(6).pdf)

HARTL, P. Komunita občanská a komunita terapeutická. Praha, SLON, 1997. S. 86.

HAVRDOVÁ, Z. Mít život ve svých rukou: o oblastech a postupech práce komunitního pracovníka ve vyloučených lokalitách. 1. vyd. Praha: Český západ a Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze s obecně prospěšnou společností Cheiron T, 2013, 159 s. ISBN 978-80-87398-32-6.

GOJOVÁ, A., GOJOVÁ, V., BURDA, M., GŘUNDĚLOVÁ, B., STANKOVÁ, Z., GLUMBÍKOVÁ, K., VÁVROVÁ, S., ŠTĚPNIČKA, M. 2018. Identifikace a analýza faktorů přispívajících k účinnosti a efektivnosti komunitní práce. Ostrava: Ostravská univerzita. Výzkumná zpráva.

GOJOVÁ, V., BJELONČÍKOVÁ, M., GOJOVÁ, A. a GLUMBÍKOVÁ, K. Participativní přístupy v sociální práci. Ostrava: Ostravská univerzita, 2015. 150 s. ISBN 978-80-7464-802-1.

GREBLIKAITĚ, J., VIENAŽINDIENĚ, M., ANDRIUKAITIENĚ R. 2017. Community Social Welfare Modeling. Proceedings of the International Scientific Conference: Rural Development, 1036–1042.

NETTING, F. E, KETTNER, M. P., McMURTRY, S. L. Social Work Macro Practice. New York: Longman, 1993.

NAVRÁTIL, Pavel. Teorie a metody sociální práce. 1. knižní vyd. Brno: Zeman, 2001. ISBN 80-903070-0-0.

MAIWAELDEROVÁ, Z., ŽUROVCOVÁ H. Komunitní práce (nejen) s



podporou kraje. Sešit sociální práce: Role sociálního pracovníka v komunitní práci. 2015, (2), 28-33 s. ISSN 978-80-7421-087-7.

STANKOVÁ Z., ŽUROVCOVÁ, H., GŘUNDĚLOVÁ, B., RECMANOVÁ A. 2020. Jak vést evidenci v komunitní práci? [online]. Ostrava: Krajský úřad [cit. 29. 10. 2020]. Dostupné z: <https://komunitniprace.msk.cz/wp-content/uploads/2020/05/Jak-vest-evidenci-v-komunitni-prace.pdf>

SCHURINGA, L. 2007. Komunitní práce a inkluze Romů. Ostrava: Radovan Goj.

TOŽIČKA T., UHLOVÁ S. 2018. Základy a principy komunitní práce. Praha: EDUCON, z. s. [cit. 29. 10. 2020]. Dostupné z: http://www.educon.cz/prilohy/tot/komunitni_prace.docx





Seznam obrázků

- Obrázek č.1 Žebřík participace
- Obrázek č.2 Kontext komunity
- Obrázek č.3 Myšlenková mapa
- Obrázek č.4 Příklad sociální mapy komunity
- Obrázek č.5 Proces vzniku tematických skupin
- Obrázek č.6 Strategie práce na tématu
- Obrázek č. 7: Příklady síťových analýz