



Kolektiv autorek

KOMUNITNÍ PRÁCE OČIMA KOMUNITNÍCH PRACOVNÍKŮ

*Být komunitním pracovníkem vyžaduje více,
než jen nadšení a dobré úmysly*



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Moravskoslezský
kraj

Projekt „Podpora komunitní práce v MSK II“, reg. číslo CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_007/0010387,
je spolufinancován z prostředků ESF v rámci Operačního programu Zaměstnanost a státního rozpočtu.

Kolektiv autorek - Gřundělová Barbora, Kalusová Adéla,
Recmanová Adéla, Stanková Zuzana

Komunitní práce očima komunitních pracovníků

2022 © Moravskoslezský kraj

Jazyková korektura: Pulary s.r.o.

Počet stran: 160

ISBN: 978-80-7576-073-9

01. Úvodní slovo	7
02. Úvod	11
03. O komunitní práci	15
Co je to komunitní práce?	17
Jak definujeme komunitu v komunitní práci?	20
Jaký je potenciál a výhody realizace komunitní práce?	21
04. Komunitní pracovník	27
Kdo je komunitní pracovník?	29
Co by měl komunitní pracovník umět?	34
05. Mapování kontextu komunity	39
Co je to mapování komunity a na co se při něm zaměřit?	41
Jaké můžeme využít zdroje informací?	43
Jak provést mapování komunity?	43
Jaké mohou být výstupy mapování komunity?	50
06. Mapování potřeb komunity	55
K čemu mapování potřeb slouží a jak ho provést?	57
Jak uspořádat veřejné setkání?	59
Jaké techniky můžeme použít pro mapování potřeb?	64
07. Práce na komunitních tématech	69
Jakou strategii práce na tématu lze zvolit?	73
Jaké lze využít participativní techniky?	83
Jak vyhodnocujeme práci na tématu?	85
08. Motivování a zapojování lidí ke spolupráci	91
Co je to motivace a jak funguje?	93
Co potřebujeme vědět o potřebách?	95
Jak můžeme podpořit motivaci lidí k zapojení do komunitní práce?	97
Co naopak motivaci brzdí?	102

OBSAH

09. Vznik akčních a tematických skupin	107
Co je to akční skupina?	109
Co je to tematická skupina?	114
10. Podpora a rozvoj komunitních lídrů	119
Kdo je to komunitní lídr a jaké by měl mít rysy?	121
Co obnáší role komunitního lídra?	122
Jak a v čem podporovat a rozvíjet komunitní lídry?	124
11. Komunitní centrum	131
Co si lze představit pod pojmem „komunitní centrum“?	133
Jak může vzniknout komunitní centrum?	134
K čemu může sloužit komunitní centrum?	135
Jak by měla fungovat komunitní centra?	136
Jak provozovat komunitní centra?	137
Jaká mohou být úskalí komunitních center?	139
12. Poděkování	145
13. Přílohy	149

01

ÚVODNÍ SLOVO

ÚVODNÍ SLOVO



Milí čtenáři,

dostává se Vám do ruky publikace, která je výjimečná nejen informacemi, ale i možnostmi, jak ji můžete využít. Každá společnost potřebuje občany, kteří se zajímají o své okolí, o dění kolem sebe a o příležitosti, které lze využít. Nejen dědictvím minulosti však spousta lidí neví o možnostech, které má, a nezná potenciál, kterým disponují. Komunitní práce jako taková má možnost pomoci lidem tento potenciál objevit a naučit se vlastními silami změnit společnost, ve které žijí nebo najít cestu sami k sobě.

Tato kniha poskytuje informace a návody nejen pro komunitní pracovníky, jak být při objevování těchto možností nápomocný. Ukazuje, co všechno se dá při dobré vůli udělat pro to, aby aktivity, které se budou odehrávat v sousedských komunitách, mezi domy, na vesnicích či ve městech naplňovaly potřeby lidí, kteří zde žijí. V této knize nenaleznete konkrétní recept, co dělat, aby byli občané spokojeni. Naleznete zde návod, jak pomáhat těm, kteří mají zájem, formulovat své cíle spolu s dalšími, se sousedy, s kamarády a nalézat zdroje na uskutečnění změny či využití možností, které tady jsou. Tato kniha není univerzální návod, jak zlepšit svět, avšak poskytuje stručný a přehledný postup k budování toho, čemu se říká občanská společnost, což myslím není málo.

Rád bych poděkoval všem, kteří se na vzniku tohoto materiálu podíleli. Všem, kteří věnují svůj čas a síly pomoci ostatním při hledání řešení věcí, které je trápí. Všem, kteří se nevzdávají, aktivně se zapojují do dění kolem sebe a nemyslí jen na svůj prospěch. A v neposlední řadě také lidem, kteří nerezignovali na to, jak bude vypadat jejich budoucnost a budoucnost jejich dětí a věnují aktivně své síly pozitivní změně.

Bc. Jiří Navrátil, MBA
náměstek hejtmana kraje

02

ÚVOD

ÚVOD

Komunity lze nalézt v mnoha různých prostředích a kontextech. Metoda komunitní práce nám je umožňuje podporovat či rozvíjet. Může směřovat například ke zlepšení místních podmínek konkrétní komunity nebo k dosahování strukturálních změn ve společnosti. K tomu používá způsoby práce, které nejsou náhodné ani intuitivní. Staví na osvědčených postupech, které kladou velký důraz na participaci a zmocnění členů komunit. Metodu komunitní práce se lze učit a naučit, proto jsme připravily tuto publikaci Komunitní práce očima komunitních pracovníků s podtitulem: Být komunitním pracovníkem vyžaduje více, než jen nadšení a dobré úmysly.

Kniha má za cíl představit metodu komunitní práce jednoduchým a srozumitelným způsobem. Je určena všem realizátorům komunitní práce, sociálním pracovníkům a pracovnícím i široké veřejnosti. Publikaci vnímáme jako praktický návod pro ty, kteří by chtěli metodu komunitní práce zavádět do praxe, nebo ji již realizují a chtějí se v ní zdokonalovat.

Kniha obsahuje devět kapitol, které vymezují metodu komunitní práce a její postupy. Dozvíte se, kdo je to komunitní pracovník a jaká je jeho role, jak provést mapování kontextu komunity a jejich potřeb či jak pracovat na komunitních tématech. Kniha také nabízí možnosti, jak motivovat a zapojovat lidi ke spolupráci, jak je podporovat při utváření akčních a tematických skupin a jak pracovat s komunitními lidry. Závěrem se dočtete o komunitních centrech, která mohou mít různou podobu, a doporučení k jejich fungování a provozu.

V jednotlivých kapitolách najdete metodické tipy, které jsou uvedeny ve fialových rámečcích, doporučení vycházející z praxe v modrých rámečcích a na konci každé kapitoly shrnutí v zelených rámečcích. Příběhy z praxe, psané komunitními pracovníci, jsou uvedeny v oranžových rámečcích.

Jako autorky textu vycházíme z dlouholeté zkušenosti z praxe komunitní práce i vysokého školství. Na tvorbě publikace se podílely akademičky z Fakulty sociálních studií Ostravské univerzity i komunitní pracovníce z různých komunit v Moravskoslezském kraji. Tak jako komunitní práce samotná, i tato kniha v sobě zahrnuje různorodost perspektiv. Praktické návody a postupy vycházejí ze současné praxe komunitní práce, a rovněž jsou opřeny o odborné zdroje a tuzemské i zahraniční výzkumy. Věříme, že velkým přínosem jsou konkrétní příběhy z praxe, které jsou autentické a obohacující. Zároveň potřebujeme uvést, že kniha není dogmatem, ani nepodává vyčerpávající odpovědi na všechny otázky, které se mohou v praxi vynořovat. Doporučujeme ji číst jako pohled kolegyň, které se metodou zabývají a vnímají ji jako inspirativní a udržitelnou při práci s komunitami.

Pevně věříme, že po přečtení knihy uvidíte obrovský potenciál komunitní práce a stanete se jejími příznivci. Jako každá metoda má své limity, přináší však četné příležitosti k rozvoji celých komunit, jejich členů a také těch, kteří komunity sami ovlivňují.

03

O KOMUNITNÍ PRÁCI

O KOMUNITNÍ PRÁCI

ZUZANA STANKOVÁ

Komunitní práce se v posledních deseti letech skloňuje jako metoda, která přispívá k řešení sociálního vyloučení, posilování sousedských a mezilidských vztahů a zplnomocňuje komunity k řešení svých potřeb.

V úvodní kapitole si představíme metodu komunitní práce z pohledu jejich principů, cílů a pojetí. Zároveň popíšeme, jak chápeme pojem komunita a v neposlední řadě se budeme snažit poskytnout náhled na to, jak můžeme metodu komunitní práce představovat různým aktérům komunitní práce.

Co je to komunitní práce?

Komunitní práce je metodou a zároveň uznávaným způsobem práce, kterou realizují komunitní pracovníci. Komunitní práce bývá označována za jeden z **nástrojů sociálního začleňování, zplnomocnění** (usilujeme o zvyšování dovedností, schopností a růstu členů komunit jednotlivců i jako celku), **aktivizace** (členové komunity jsou motivováni k „akci“) a **participace** (zapojování) lidí z komunit. Komunitní práce se zaměřuje na kolektivní témata, která definuje sama komunita.

CÍLE KOMUNITNÍ PRÁCE

- 🌀 Realizovat/podnítit sociální změnu na úrovni místního společenství.
- 🌀 Řešit témata jednotlivců a skupin v kontextu zdrojů (personálních, finančních, vztahových nebo materiálních) komunity a zapojovat její členy do procesu řešení, rozhodování a hodnocení témat vytyčených komunitou.
- 🌀 Rozšiřovat možnosti lidí ovlivnit, co se děje kolem nich a v komunitě.

POJETÍ KOMUNITNÍ PRÁCE

Komunitní práce je realizována po celém světě. Výzkumníci proto rozlišují její tři pojetí (Thomas, O'Connor a Netting, 2011):

1. PRVNÍ POJETÍ KOMUNITNÍ PRÁCE JE 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. DRUHÝM POJETÍM JE KOOPERATIVNÍ.

Cílem komunitní práce je rozvíjet komunitu prostřednictvím různorodé participace a spolurozhodování při řešení komunitních témat, zároveň podporovat porozumění mezi členy komunity. V tomto pojetí komunitní práce motivuje a povzbuzuje k hledání řešení a společných témat, což vede k rozvoji komunity.

3. TŘETÍ POJETÍ JE 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 (obhajování práv a principů). Komunitní pracovník má roli aktivizátora a obhájce.

Výše uvedená pojetí se mohou v praxi vzájemně prolínat. Výzkum ukazuje, že zapojení do realizace komunitní práce přináší členům komunity uspokojení, efektivnější řešení problémů, zvýšení sebevědomí, soudržnost komunity, občanskou angažovanost, duševní a fyzickou pohodu (Jarrett et al., 2005; Ohmer, 2007; Maton, 2008; Speer et al., 2010; Speer et al., 2013; Christens a Speer, 2015; East a Roll, 2015).

Na komunitní práci můžeme nahlížet jako na možnost zlepšit konkrétní životní podmínky členů komunity, ale také jako na posílení, zmocnění a aktivizaci komunity. Zmocněná (též aktivizovaná, mobilizovaná, kompetentní) komunita je cíl komunitní práce, ale zároveň prostředek, zdroj a strategie řešení samotných problémů (Gojová et al. 2019).

PRINCIPY KOMUNITNÍ PRÁCE ANEB JAK POZNÁME, ŽE SE JEDNÁ O TUTO METODU?

Při práci s komunitou bychom měli uplatňovat následující principy a zároveň dohlížet na jejich dodržování:

- 🌀 **Komunita určuje cíl.** Komunita stanoví 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/zájmu.

Je dobré, abychom o principech a cílech metody komunitní práce mluvili se všemi (komunitou, obcí, sociálními pracovníky a dalšími aktéry) otevřeně, hned při zahájení realizace.



Jedna z pracovníků popsala klíčové body metody komunitní práce takto:

„Klíčové je pro mě to, že v komunitní práci jde o partnerský a respektující přístup k obyvatelům. Že pracovníci nepodsouvají své způsoby řešení, ale napomáhají obyvatelům identifikovat jejich potřeby a na jejich základě dopomáhat obyvatelům hledat způsoby řešení, které jim nejvíce vyhovují. Jinými slovy, pracovník nepřináší změnu zvenčí, ale skrze svůj přístup a proces komunitní práce dopomáhá obyvatelům, aby byli schopni změnu sami provést.“

Důležitý je pro praxi partnerský přístup a vnímání komunity jako nízkoprahové.

„Všichni jsou pro nás partneři. Je to pro nás komunitní pracovníky široká síť, jak uvnitř komunity, tak i na venek, kterou se snažíme propojit, a která má co přinést, změnit či rozhodnout.“

Jak definujeme komunitu v komunitní práci?

Komunitou rozumíme místo a obyvatele, na které zaměřujeme, v rámci svých činností, nepřetržitou pozornost. Na komunitu můžeme nahlížet z několika úrovní. Konkrétně rozlišujeme mikro, mezo a makrokontext komunity¹. Mikrokontextem komunity rozumíme dle Gojové et al. (2019) obyvatele komunity², se kterými je komunitní pracovník v každodenním kontaktu, a se kterými diskutuje jejich potřeby, témata a potenciál ke změně. Mezokontext komunity vidíme jako sousedství mikrokomunity a všechny aktéry působící na komunitu. Patří sem sousedství komunity z hlediska velikosti a demografické struktury, vzhled a vybavení lokality či obce, ve které se komunita nachází. Zároveň do mezokontextu komunity řadíme všechny významné aktéry, kteří komunitu ovlivňují. Sociální a jiné služby, jež zde působí, zástupci obce, spolků a jiných subjektů. Do makrokontextu komunity řadíme strukturu regionu či města, ve kterém se komunita nachází. Vnímáme ji jako úroveň obce, části města či malého regionu, jež má vliv na komunitu. Můžeme také sledovat strategické dokumenty a jejich postoje ke komunitě.

Komunitní pracovnice popsaly, jak definují komunity ve svých praxích následovně:

„Je to skupina obyvatel, která sdílí stejné teritorium (místo k bydlení), stejné problémy, společné zájmy či potřeby, a která se podílí na vzájemné interakci.“

Jedna z komunitních pracovnic popsala, jak definuje komunitu s ohledem na vývoj v čase:

„Ze začátku pro nás byli komunitou obyvatelé, kteří žili v ulici, ve které jsme měli komunitní centrum. Postupem času se na tyto obyvatele začali nabalovat jejich rodinní příslušníci i z jiných částí města nebo jiných měst, kteří za rodinou příjížděli a do komunitního života se zapojovali – např. účastí na akcích, výjezdech, přidáním ruky k dílu apod. Po vystěhování rodin z ulice, z důvodu velmi špatného technického stavu domů, se určití obyvatelé stále zapojovali a považovali jsme je za členy komunity, i když už v místě nebydleli. Takže komunitou se postupem času pro nás stal okruh lidí, kteří se do procesu komunitní práce v lokalitě zapojovali bez ohledu na místo, kde žijí.“

1 Více se dočtete v kapitole „Mapování komunity“.

2 V projektovém jazyce taktéž nazývaná jako primární cílová skupina.

Jaký je potenciál a výhody realizace komunitní práce?

Když se zamyslíme nad potenciálem a výhodami metody komunitní práce v českém kontextu, je nutné zmínit, že existuje řada výzkumů, jenž potvrdily pozitivní dopady na komunitu a její okolí v případech, kdy byla metoda aplikována.

Dopady komunitní práce jsou spojeny se zvyšováním sociálního kapitálu všech aktérů. Sociální kapitál představuje sociální vztahy, vazby a vše, co můžeme řadit do mezilidského prostředí. Jeho posilováním získávají aktéři a komunita vyšší potenciál zdrojů a kontaktů. Výzkumy také ukazují, že dochází ke zlepšení vztahů uvnitř i vně komunity, zlepšuje se vzájemné porozumění mezi různými skupinami jednotlivců a zvyšuje se zapojení komunity do místního rozhodování (Doe a Lowery, 2004; Christens a Speer, 2011; Walker a Stepick, 2014).

Níže uvádíme několik bodů, které představují potenciál metody komunitní práce a mohou pomoci při vysvětlování a objasňování toho, co je to komunitní práce.

- 🌀 **Jsou to členové komunity, kdo říká, co se v komunitě dá změnit.** Komunitní pracovník není expertem na situaci lidí v komunitě, přináší možné nástroje práce s nimi.
- 🌀 **Komunita se zapojuje a je nositelem realizace změny.** V komunitní práci nepracuje komunitní pracovník sám. Ve všech krocích jeho práce jsou zapojeni lidé z komunity. Společně plánují a realizují témata definované komunitou. Úspěchy oslavují, překážky reflektují. To je důležité proto, že komunita postupně přebírá a nese zodpovědnost za postup i výstupy řešení.
- 🌀 **Témata řešená metodou komunitní práce mají udržitelný charakter.** To, že se členové komunity účastní všech kroků a postupů (od volby tématu, přes výběr těch, která chtějí řešit, plánování a tvorbu strategie řešení, po samotnou realizaci), má za efekt, že výstupy považují „za své“. Je to dlouhodobá práce, ale má udržitelné výsledky.
- 🌀 **Komunitní práce čerpá ze zdrojů uvnitř i vně komunity.** Nejčastěji komunitní pracovník nedisponuje finančními a materiálními zdroji a při práci na tématu se společně s komunitou snaží získávat a hledat potřebné zdroje uvnitř i vně komunity. Tím se komunita učí dalším dovednostem a nabývá nových schopností, jako je fundraising (získávání financí od vnějších aktérů) nebo práce se svým potenciálem a sociálními zdroji (sociálním kapitálem). Hlavním zdrojem komunitní práce jsou lidské zdroje.
- 🌀 **Lidé se učí a rostou.** Každý něco umí a je v něčem dobrý, úkolem komunitní práce je tento potenciál objevit a využít, pracovat na jeho rozvoji. Komunita získává organizační dovednosti, učí se rozdělovat role při práci na stanovených úkolech, nakládat se zdroji, rozvíjí schopnost vyjednávat a spolupracovat s dalšími aktéry (např. úřady, sociální služby apod.), zdokonaluje své komunikační dovednosti. V rámci spolupráce se také učí, jak zvládat konflikty či jak formulovat své potřeby a získává představu o komplexnosti různých problémů/témat.

🔗 **Uschopnění/zmocnění lidí jsou schopni řešit témata a složitosti vlastní situace převážně svými zdroji.** Výsledkem komunitní práce, s lidmi ohroženými sociálním vyloučením, může být také začlenění lidí do společnosti.

Každý komunitní pracovník v procesu realizace komunitní práce opakovaně vysvětluje a popisuje metodu komunitní práce členům komunity, zástupcům obce či měst, sociálním službám, sociálním pracovníkům, sousedům a mnoha dalším, čímž posiluje transparentnost a partnerský přístup této metody.

Komunitní pracovnice sdílely, jak představují metodu komunitní práce níže uvedeným aktérům:

OBYVATELŮM: „Jste naštvaní, že se nic nezmění? Jsem tu proto, abych Vás podpořila. Vy jste klíč ke změně! Bez vás ta změna nenastane. Tak pojdte o tom problému mluvit nahlas.“

„Zajímám se o jejich životní příběhy, o to, co je trápí a co by chtěli ve svém životě změnit. Nepřináším změnu zvenčí, ale snažím se lidi podpořit a doprovodit v tom, aby oni sami vlastními silami a zdroji dokázali změnu, kterou chtějí, provést.“

SOCIÁLNÍM PRACOVNÍKŮM: „Jde o respektující a partnerský přístup k obyvatelům, k jejich způsobu života a vztahům v komunitě. Nesnažím se komunitu přetvářet podle vlastních představ nebo představ většinové společnosti, ale pomáhám obyvatelům identifikovat jejich společné potřeby, hledat zdroje a postupnými kroky obyvatele zplnomocňovat a dopomáhat jim k větší participaci na věcech, které mohou oni sami ovlivnit.“

„Komunitní práce je jedna z metod využívaná nejčastěji tam, kde místní obyvatelé už rezignovali na všechno a na všechny. Komunitní práce podporuje ke změně.“

ZÁSTUPCŮM OBCE: „Komunitní práce dopomáhá k tomu, aby obyvatelé nebyli pouze pasivními příjemci pomoci státu nebo obce, ale aby se vlastními silami zapojili do řešení své situace a měli zájem něco změnit. Napomáhám lidem objevovat ztracenou sebedůvěru a posilovat jejich kompetence a dovednosti tak, aby lidé přirozeně obnovili zájem o svůj život a místo, ve kterém žijí.“

„Máte problém komunikovat s obyvateli Vaší obce? Můžeme Vám pomoci najít společnou řeč. Pomáháme při naplňování potřeb komunity. Jak pracujeme? Komunikujeme a nasloucháme, co ostatní říkají. Využíváme participativní přístup a zapojujeme všechny aktéry do řešení společných problémů. Jsme komunikačním mostem mezi místními a lokálními partnery.“

Při vysvětlování metody komunitní práce doporučujeme zdůraznit, že jde skutečně o profesionální metodu sociální práce, ne o živelný aktivismus. Je užitečné hovořit o tom, že komunitní práce má své zákonitosti, principy, postupy, váže se k ní odborná literatura a výzkumy. Jedním z jejích hlavních principů je podpora celé komunity a aktivních členů, hledání zdrojů uvnitř komunit, definování problémů i způsobů řešení komunitou. Měli bychom také osvětlit poněkud odlišnou roli komunitního pracovníka v komunitní práci, který není poradcem, expertem, ale spíše průvodcem a partnerem lidí z komunity. A vůbec, nejučinnější je pozvat kolegy/aktéry do terénu na některou z komunitních akcí a ukázat jim sílu komunitní práce v praxi.

Nezapomínejte věnovat dostatečnou pozornost komunikaci a spolupráci se sociálními pracovníky, kteří působí v dané komunitě. Může se stát, že dojde k nejasnostem ve vymezení jednotlivých rolí.

Komunitní práce je metodou sociální práce, která posiluje členy komunity v definování svých potřeb a způsobů jejich naplňování. Podporuje je ve využívání vlastních zdrojů a dovedností a napojuje je na zdroje společnosti. Plní funkci mostu mezi lidmi.

Komunitní práce vede k postupnému zplnomocňování celých komunit – k tomu, aby samostatně zvládaly řešit své problémy, naplňovat společné potřeby. Z tohoto důvodu je komunitní práce považována za metodu univerzální a variabilní a je nástrojem sociálního začleňování.

Tato metoda může pomoci řešit lokální problematiku v oblasti služeb, zdravotní péče, vzdělávání, v oblasti sousedských vztahů a životního prostředí „zespoda“, tzn. z pohledu komunity (také nazývaný jako „bottom-up“ přístup).

„Jsme přesvědčeny o tom, že má smysl vytvářet podmínky pro rozvíjení aktivity těch, kteří o spolupráci stojí a chtějí pracovat na zlepšení kvality života všech členů komunity.“ (Maiwalderová, Žurovcová, 2015)

POUŽITÉ ZDROJE:

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.

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

CHRISTENS, B., SPEER, P. 2011. Contextual Influences on Participation in Community Organizing: A Multilevel Longitudinal Study. *American Journal of Community Psychology*, 47, 253–263.

CHRISTENS, B., SPEER, P. 2015. Community Organizing: Practice, Research, and Policy Implications. *Social Issues and Policy Review*, 9, 193–222.

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.

MAIWAELDEROVÁ, Z., ŽUROVCOVÁ, H. 2015. Komunitní práce (nejen) s podporou kraje. *Sešit sociální práce: Role sociálního pracovníka v komunitní práci*, (2), 28–33.

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.

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

SPEER, P., PETERSON, N., ZIPPAY, A., CHRISTENS, B. 2010. Participation in Congregation-Based Organizing: Mixed Method Study of Civic Engagement. In: ROBERTS-GENNARO, M., FOGEL, S. (Eds.). *Using Evidence to Inform Practice for Community and Organizational Change*. Chicago, IL: Lyceum, 200–217.

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.

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.

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

04

KOMUNITNÍ PRACOVNÍK

KOMUNITNÍ PRACOVNÍK

BARBORA GŘUNDELOVÁ

Komunitní pracovník je především člověk, který uplatňuje a realizuje komunitní práci. Z naší zkušenosti se jedná o aktivní, zapálené lidi, co mají chuť zvyšovat potenciál lidí z komunit a rozvíjet jejich společné nápady a potřeby.

Po přečtení kapitoly budete seznámeni s tím, kdo je komunitní pracovník, jaké role může zastávat, jaké jsou předpoklady pro výkon komunitní práce, jakou kvalifikaci a kompetence potřebuje a jaké úkoly musí v rámci své činnosti plnit.

Kdo je komunitní pracovník?

Komunitní práci mohou realizovat jednotlivci, skupiny a organizace (nestátní neziskové organizace, státní správa, samospráva), kteří znají principy komunitní práce a řídí se jimi ve své činnosti v komunitě a s komunitou. Mohou to být tedy nejen zaměstnanci organizací, kteří jsou za vykonávání komunitní práce placeni, jsou v ní vzděláni a vykonávají ji v rámci své náplně práce, ale také pracovníci, kteří oficiálně pracují na jiné pozici, ale komunitní práci považují za funkční nástroj a využívají tuto metodu v rámci své činnosti v různých typech komunit. Realizátorem komunitní práce mohou být také aktivní jednotlivci či skupiny obyvatel komunit, laikové, dobrovolníci, kteří mohou, ale nemusí, mít informace o metodě komunitní práce, ale usilují o změnu a řešení témat v rámci své komunity, shodně s principy komunitní práce. Nicméně, 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).

Komunitní pracovník je profesionální sociální pracovník, který se zaměřuje na kolektivní problémy (Schuringa, 2007), **disponuje znalostmi o procesu a postupech metody komunitní práce a aplikuje je v rámci různých rolí**, které budou rozvedeny níže.

Komunitní pracovník působí jako spojovací článek mezi členy komunity a řadou dalších místních orgánů a poskytovatelů služeb, jako jsou sociální pracovníci, policisté, úředníci, zastupitelé nebo učitelé a další.

ÚKOLY A ROLE KOMUNITNÍHO PRACOVNÍKA

Posláním komunitních pracovníků je pomáhat komunitám realizovat sociální změny a zlepšit kvalitu života v místě, kde členové komunit žijí. Komunitně orientovaný přístup, který komunitní pracovníci uplatňují, se liší od tradičních poskytovatelských přístupů. Vyznačuje se nepředvídatelností, dlouhodobostí, rozmanitostí pohledů a zaměřením na kolektivní řešení témat, snaží se o zmocnění členů komunity apod. Tento přístup nemusí být pro ty, kteří se orientují na poskytování služby, vždy přirozený. Klíčem je, že jsou obyvatelé komunity uznáváni jako realizátoři změny, nikoli pouze jako příjemci nebo klienti služby. Členové komunity jsou nositeli a realizátory celého procesu. Komunitní pracovník by je měl v tomto procesu provázet a podporovat. Jeho základní úkol spočívá v hlubším poznání všech důležitých skupin a jednotlivců, jejichž role je v procesu změny nějakým způsobem významná.

Úkolem komunitních pracovníků je rozvoj komunity. Rozvojem komunity rozumíme cílenou aktivitu, pomáhající členům komunity spojit se a dosáhnout společných cílů, které zlepšují jejich kolektivní ekonomickou, sociální, kulturní a/nebo ekologickou situaci. Komunitní pracovník podporuje proces změny, proto by měl vědět, jak lidi z komunity organizovat, propojit je se zdroji a koordinovat jejich jednání s institucemi (Schuringa, 2007). Cílem komunitních pracovníků je pracovat po boku členů komunit, inspirovat je, podporovat je.

Velmi výstižně definoval úlohu komunitního pracovníka Twelvetrees (2008), když ho popsal jako člověka, který používá svou intuici, odhad, musí dělat rozhodnutí, střídá role, uplatňuje své dovednosti při zvládnutí konfliktů a musí být psychicky odolný.

Autorka Schuringa (2007) shrnuje oblasti podpory komunitního pracovníka v terénu do čtyř oblastí:

- 🌀 **Organizační podpora** – zahrnuje podporu při organizování schůzek, formování akční skupiny, pomáhá s volbou nejlepších strategií při řešení komunitních témat, pomáhá s postupy práce v akční skupině, vysvětluje, jak naslouchat potřebám lidí v komunitě.
- 🌀 **Strategická podpora** – zahrnuje podporu při přemýšlení o nejlepších způsobech řešení k dosažení zvolených cílů, 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 akčních a tematických skupin).
- 🌀 **Vzdělávací podpora** – zahrnuje podporu při plnění úkolů jednotlivých členů ve skupině. Podpora rovněž spočívá v postupném předávání kompetencí a návodu jak uchovávat záznamy, psát dopisy nebo zprávy, telefonovat a vyjednávat s úřady, vést schůzky nebo vytvořit harmonogram pro určitou aktivitu.
- 🌀 **Facilitace** – zahrnuje vytvoření vhodných podmínek pro fungování skupiny. Dále zahrnuje podporu dialogu ve skupině, zajištění hlasu všech účastníků a směřování diskuze k cíli.

Jedna z pracovníků popsala, jak řešila konfliktní situaci v jejich komunitě:

„V situacích, kdy v komunitě nastane konflikt mezi obyvateli, se snažíme zůstat nestranní a vyvarovat se vnucení do role soudce, který řeší konflikt ze strany obyvatel. Pokud má komunita zájem s námi konflikt řešit, nastupujeme do rolí facilitátorů a mediátorů. Dbáme na to, aby každý, kdo je do konfliktu zapojený, dostal příležitost a prostor se k situaci vyjádřit a pojmenoval svůj pohled na věc. Jako komunitní pracovníci parafrázujeme, co slyšíme a ověřujeme si, že chápeme situaci stejně, jako daný člověk. Zároveň tím další strany konfliktu mohou vidět situaci z jiné perspektivy a lépe konfliktu porozumět. Usilujeme o navození bezpečné atmosféry v rámci možnosti pro všechny zúčastněné a hlídáme, aby si účastníci konfliktu neskákali do řeči. Snažíme se společně s obyvateli hledat kompromisy a způsoby řešení situace, které jsou pro všechny přijatelné. Reflektujeme obyvatelům přínos konfliktů v komunitě jako přirozenou součást života a obyvatelé se tím také přeneseně učí řešit konstruktivněji konflikty v jejich každodenních situacích mimo komunitu. Konfliktům se snažíme také aktivně předcházet. Na veřejných setkáních komunity a na schůzkách jádrových a akčních skupin obyvatel dáváme na vědomí, že spolu lidé nemusí souhlasit. Snažíme se budovat bezpečné prostředí, ve kterém každý může svobodně vyjádřit svůj názor i proti názoru, podněcujeme obyvatele, aby o tématech společně diskutovali a argumentovali různými pohledy na věc. Nepodporujeme a nereagujeme na pomlouvání a drby v komunitě.“

Komunitní pracovník při plnění úkolu zastává řadu různých rolí. Níže uvádíme výčet, který však rozhodně není vyčerpávající a jednotlivé role se mohou vzájemně překrývat (Dhavaleshwar, 2006).

- 🌀 **Komunikátor** – předává informace, myšlenky, znalosti členům komunity a organizuje dialog.
- 🌀 **Umocňovatel příležitostí a rozvoje** – usnadňuje proces změny, dává tomuto procesu přednost před hmotnými výstupy práce.
- 🌀 **Analýzátor potřeb** – provádí analýzu potřeb komunity za pomoci členů komunity. V komunitě se aktivně účastní procesu analýzy potřeb a sbírá nápady členů komunity.
- 🌀 **Organizátor** – organizuje kontakt a setkání členů komunity, má klíčovou roli při zajištění aktivní účasti lidí od plánování až po vyhodnocení, zejména ale v identifikaci témat a potřeb komunity.
- 🌀 **Průvodce** – provádí členy komunity procesem komunitní práce.

- 🌀 **Spolupracovník/partner** – vytváří partnerské prostředí a dialog, je spolupracovníkem v řešení a realizaci komunitních témat. Umožňuje tak členům komunit získávat přístup ke zdrojům, kontrolu nad nimi a dovednosti v rozhodování.
- 🌀 **Inovátor** – neudržuje existující systém, ale měl by zavádět nové způsoby a prostředky rozvoje i zplnomocnění členů komunity.
- 🌀 **Motivátor** – stimuluje a udržuje aktivní zájem lidí o naplňování jejich potřeb a řešení problémů.
- 🌀 **Obhájce** – zastupuje zájmy komunity a zároveň připravuje členy komunity na to, aby své zájmy zastupovali samostatně.
- 🌀 **Mediátor** – zasahuje konstruktivním způsobem do sporů mezi stranami, pomáhá jim najít kompromisy, pracovat s rozdílnými názory a dosáhnout vzájemně uspokojivých dohod.
- 🌀 **Facilitátor** – stimuluje rovnocenný dialog dvou stran.
- 🌀 **Vzdělavatel** – komunitní pracovník předává informace potřebné pro rozhodování a zvládání problémových situací. Je pro členy komunity zdrojem znalostí a informací, které s nimi aktivně sdílí.
- 🌀 **Projektový manažer** – komunitní pracovník má zásadní roli v analýze potřeb, implementaci a řízení projektu.

V praxi se často stává, že komunitní pracovníci mají zároveň pracovní úvazek i jako sociální pracovníci (poskytují v komunitě individuální sociální práci). Tato kumulace rolí komunitního a sociálního pracovníka je v praxi vnímána ambivalentně. Někteří realizátoři komunitní práce považují tuto kumulaci za výhodu, kdy má komunitní pracovník se členy komunity již vybudovaný vztah důvěry, na který lze navázat. Jiní realizátoři komunitní práce kladou důraz na oddělení těchto rolí, protože podle nich dochází ke střetu zájmů a k matení členů komunity ohledně odlišných rolí a způsobů práce.

Komunitní pracovnice popsaly rozdíly mezi rolmi následovně:

„Sociální pracovník pracuje s jednotlivci nebo s menší skupinou lidí, zato komunitní pracovník pracuje s velkou skupinou lidí. A čím více lidí, tím více potřeb. Důležité je, aby hlavně obyvatelé znali rozdíly, proto jim to také opakovaně říkáme: Komunitní pracovník může být chápán jako ‚nový motor, někdy až doktor, který resuscituje komunitu‘ a když se to povede, tak ten ‚resuscitovaný‘ - lidé z komunity po ‚výboji‘ začnou žít. A neznám lepší pocit, když docházíte do komunity, kde jste začínali, kde měli kolemjdoucí strach chodit, protože dům byl v havarijním stavu a nyní je zde zdravá komunita, která plánuje společné aktivity pro rodiny, lidé se dokážou domluvit na různých věcech a dokážou říct své potřeby a obavy.“

Komunitní pracovníci nejsou experti na život, v praxi nepoužívají slovo „klient“, nepracují s individuálními zakázkami (problémy), neřeší problémy za obyvatele. Komunitní pracovník kriticky nahlíží na sociální systém a podněcuje partnery ke změně, komunitní pracovníci jsou partnery ve všech situacích.

Co by měl komunitní pracovník umět?

Být komunitním pracovníkem vyžaduje více, než jen nadšení a dobré úmysly. Komunitní pracovník by měl umět:

- 🌀 identifikovat zdroje, potřeby, příležitosti, práva a odpovědnosti členů komunity,
- 🌀 pomáhat členům komunity naplánovat, čeho chtějí dosáhnout, a přijmout vhodná opatření,
- 🌀 rozvíjet vzájemnou důvěru a motivaci členů komunity.

Batten (1962) napsal, že komunitní pracovník potřebuje širokou škálu znalostí a dovedností. Musí být schopen motivovat, vzdělávat, informovat a přesvědčit lidi. Musí získat důvěru místních lídrů, překonat případnou rivalitu mezi nimi a přimět je, aby společně pracovali pro společnou věc. Musí umět pracovat se skupinami i s celými komunitami. A aby v tom všem uspěl, potřebuje mít informace o každé komunitě, ve které pracuje. Jak se to ale naučí? Jednak se učí přímo v praxi. Ale ještě předtím, než vstoupí do komunity, by měl absolvovat jednu z vhodných forem vzdělávání.

VZDĚLÁVÁNÍ V KOMUNITNÍ PRÁCI

Komunitní práce je jednou z metod sociální práce, v západních zemích je však považována za svébytnou profesi. Předpoklady pro výkon profese komunitního pracovníka lze získat prostřednictvím studia sociální práce. Kvalifikovaní sociální pracovníci mají zpravidla ukončeno vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání. Tím jsou vybaveni základními znalostmi a dovednostmi z komunitní práce získanými v rámci studia.

Po ukončení studia, vzdělávání komunitních pracovníků nekončí. Je důležité, aby se během své praxe věnovali příslušnému profesnímu rozvoji. Mohou se například účastnit dalšího vzdělávání prostřednictvím vzdělávacího kurzu zaměřeného na komunitní práci nebo se účastnit stáží v jiných organizacích/komunitách.

KOMPETENCE KOMUNITNÍHO PRACOVNÍKA

Komunitní pracovník by měl disponovat vlastnostmi, dovednostmi a znalostmi o procesu a postupech metody komunitní práce nabytých v procesu vzdělávání a aplikovat je v různých kontextech, situacích a prostředích.

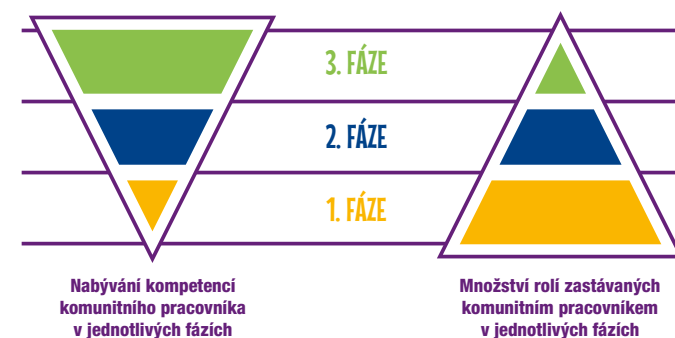
Podle Speer a Christens (2014) by měl mít komunitní pracovník následující individuální kompetence:

- 🌀 **Umět naslouchat:** Komunitní pracovník musí být schopen naslouchat druhým lidem. Naslouchání zahrnuje také dialog s lidmi různého pohlaví, věku, sociální třídy apod. Takovýto dialog vyžaduje citlivost k různorodosti.
- 🌀 **Budovat vztahy:** Naslouchání je klíčovým prvkem budování vztahů. Komunitní pracovník musí být schopen budovat vztahy, které zahrnují poctivost, důvěru, empatii (schopnost vcítit se do druhého) a přijetí člověka takového, jaký je.
- 🌀 **Aktivizovat:** Schopnost někoho aktivizovat je přímo úměrná hloubce vztahu, proto by komunitní pracovník měl umět prohlubovat tyto vztahy se členy komunity. Jeho cílem by mělo být porozumět příčinám problémů, jimž komunita čelí, a prohloubit reflexi jednotlivců o jejich vlastních hodnotách a místě ve společnosti.

Významnou součástí kompetenčních modelů komunitních pracovníků jsou postoje, dále to jsou schopnosti a dovednosti a v neposlední řadě také znalosti. O tom, jaké kompetence bude komunitní pracovník nejvíce potřebovat při realizaci komunitní práce, rozhoduje řada situačních faktorů, jako je např. velikost a složení komunity, ekonomická či politická situace v regionu, fungování lídrů komunity apod. Neméně důležité jsou také fáze komunitní práce. Na začátku spolupráce bude komunitní pracovník potřebovat jiné kompetence, než v jejím průběhu nebo na konci.

Kompetence jsou postupně v jednotlivých fázích nabývány, rozvíjeny a revidovány podle aktuálního kontextu, zatímco role jsou postupně v jednotlivých fázích opouštěny. Níže uvedený obrázek vyjadřuje, jak komunitní pracovník využívá širokou škálu svých rolí, především v první fázi komunitní práce. Čím déle v komunitě působí a postupuje procesem komunitní práce, tím více předává jednotlivé role členům komunity a lídrům a sám ustupuje do pozadí. Zároveň nabývá celou řadu nových kompetencí.

Obrázek: Kompetence a role v jednotlivých fázích komunitní práce



Zdroj: Stanková et al., 2021

Komunitní pracovníce vstupovaly do komunity s různými znalostmi, dovednostmi, postoji.

„Do komunity jsem vstupovala jako absolventka magisterského oboru sociální práce se zdravotnickým profilem, studovaném na Ostravské univerzitě. Během studia jsem měla možnost poznat komunitní práci teoreticky, prostřednictvím předmětů ‚Komunitní práce jako metoda inkluze Romů‘ a ‚Metody sociální práce – komunitní práce‘. V komunitě jsem začínala na velmi malý úvazek, současně jsem pracovala jako terénní pracovníce sociální služby streetwork pro děti a mládež, takže práce v přirozeném prostředí klientů mi byla od začátku blízká. Do komunity jsem přicházela připravená naslouchat lidem, jejich životním příběhům a budovat s nimi vztahy založené na důvěře, respektu a úctě. Zároveň jsem vstupovala v roli začínajícího pracovníka a učila se z vlastních chyb.“

„Do první komunity jsem vstupovala pouze s nadšením a očekáváním. Znalosti jsem měla minimální, a to jen z učebnic. Párkrát jsem byla na stáži v jiných lokalitách, ale já ani má kolegyně jsme komunitní práci předtím nikdy nedělaly.“

Komunitní pracovníce popsala, co se naučila během prvního půl roku v komunitě:

„Během prvního půl roku v komunitě jsem se naučila trpělivosti, nepředjímat, mít odvalu do něčeho jít, poznat své limity a cítit, kdy potřebuji partáka (větší akce pro komunitu), nebýt zklamaná z nějakého vývoje, hlavně pokud jde o postoje lidí v okolí komunity (osadní výbor, úřady, školy...), nebrat to osobně, když se nic zrovna neděje a nemění, prostě vše chce svůj čas.“

Hlavním požadavkem na každého komunitního pracovníka je především schopnost vypořádat se s nejistotou. Proto je zapotřebí kvalifikovaných, na praxi zaměřených a angažovaných komunitních pracovníků, kteří mohou pracovat na zlepšení statusu a kvality života členů komunity.

POUŽITÉ ZDROJE:

BATTEN, T. R. 1962. *Training for Community Development: A Critical Study of Method*. London: Oxford University Press.

DHAVALESHWAR, C. U. 2016. The Role of Social Worker in Community Development. *International Research Journal of Social Sciences*, 5(10), 61-63.

HAVRDOVÁ, Z. et al. 2013. *Mít život ve svých rukou*. Praha: Fakulta humanitních studií KU a Český západ.

NAVRÁTIL, P. 2001. *Teorie a metody sociální práce*. Brno: Marek Zeman.

NETTING, F. E. 2005. The Future of Macro Social Work. *Advances in Social Work*, 6(1), 51–59.

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

STANKOVÁ, Z., et al. 2021. Ověření modelu klíčových kompetencí v komunitní práci. *Sociální práce / Sociálna práca*, 6(21).

TWELVETREES, A. 2008. *Community Work*. 4th edition. New York: Palgrave MacMillan.

05

MAPOVÁNÍ KONTEXTU KOMUNITY

MAPOVÁNÍ KONTEXTU KOMUNITY

ADÉLA RECMANOVÁ

Abychom mohli zahájit práci s komunitou, potřebujeme o ní nejprve zjistit základní informace a udělat si všeobecný přehled o její situaci. K tomu slouží mapování. V této kapitole si povíme, co obnáší, jak ho můžeme provést a co může být jeho výstupem.

Co je to mapování komunity a na co se při něm zaměřit?

Mapováním komunity se snažíme zjistit, kdo jsou její členové, kde a jak žijí, co mají k dispozici za zdroje a co ovlivňuje jejich život v komunitě. Pomocí mapování tedy prozkoumáváme charakteristiky neboli **kontext komunity**. Můžeme na něj nahlížet ze tří rovin (Gojová et al., 2018):

1) MIKROKONTEXT

Představuje komunitu, na kterou se zaměřujeme, a její životní podmínky. Měli bychom prozkoumat:

- 🌀 počet členů komunity a jejich věkovou strukturu (podíl dětí a mládeže, dospělých a seniorů);
- 🌀 intenzitu vztahů mezi lidmi (nakolik spolu komunikují či spolupracují) a jejich kvalitu;
- 🌀 kdo má v komunitě vliv, kdo je jejím přirozeným vůdcem, na koho se lidé obrací, když je potřeba něco řešit.

2) MEZOKONTEXT

Týká se lokality, ve které komunita žije. Můžeme mapovat:

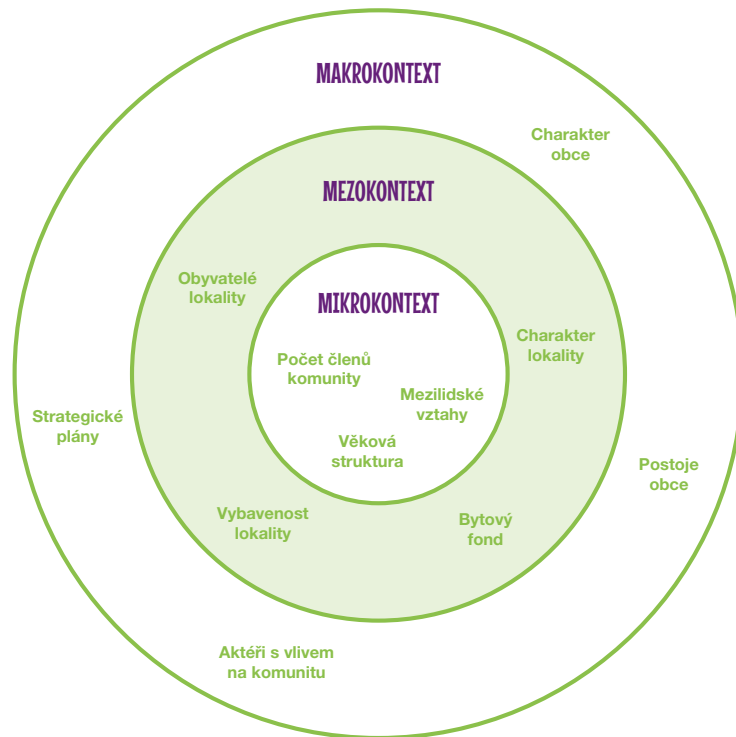
- 🌀 jaký má charakter (kde se nachází, jak vypadá, zda je sociálně vyloučená), jak vznikla a vyvíjela se, jakou má pověst, jaké jsou investice do lokality, jaký je záměr vlastníka v období tří let (např. plánované rekonstrukce, výstavby, demolice);
- 🌀 kdo jsou její obyvatelé (počet, demografické složení), jaké mají mezi sebou vztahy, jaká je zde migrace obyvatel, nakolik jsou lidé spokojeni s životem v lokalitě;
- 🌀 jaká je úroveň občanské vybavenosti (např. obchody, restaurace, školská zařízení, zdravotní služby) a dopravní obslužnosti, podmínky pro sociální život (např. místa pro setkávání obyvatel), stav zeleně a chodníků, možnosti pro trávení volného času (např. hřiště pro děti), nabídka sociálních služeb;

🔄 jaký je stav bytového fondu (typ a cena bydlení, obvyklá praxe v oblasti nájemních smluv, kvalita z hlediska technického stavu, velikosti a vybavenosti [včetně dostupnosti vody, elektřiny a kanalizace], typ vlastníků bytového fondu).

3) MAKROKONTEXT

Zahrnuje lokální politiku a celkový charakter obce a regionu, ve kterém se komunita nachází. Tyto aspekty mohou mít klíčovou roli při snaze o uskutečnění určitých změn v komunitě. Při mapování nás může zajímat:

- 🔄 charakter obce a regionu z hlediska socioekonomické situace, sociálního vyloučení a jeho dynamiky;
- 🔄 postoje obce k lokalitě a komunitě;
- 🔄 jaké jsou strategické plány obce/regionu;
- 🔄 kteří aktéři působící v obci/regionu ovlivňují komunitu.



Zdroj: upraveno dle Gojová et al., 2019

Jak můžeme využít zdroje informací?

Ke zmapování komunity můžeme využít celou řadu zdrojů. Jejich volba se odvíjí od charakteru informací, které chceme získat. Pokud jsou přítomné v dané komunitě, můžeme využít zejména tyto zdroje informací:

<ul style="list-style-type: none"> členové komunity obyvatelé sousedství neformální spolky působící v komunitě formální spolky a organizace působící v komunitě organizace sociálních služeb působící v komunitě odborné knihy/ články/výzkumy 	<ul style="list-style-type: none"> vyhlášky, nařízení média (internet, tisk, televize, rádio) strategické dokumenty a analýzy kraje strategie sociálního začleňování místní škola místní fara místní firmy/podnikatelé místní Úřad práce 	<ul style="list-style-type: none"> místní obchody/ restaurace/bary majitelé bytových prostor/ pozemků Městský úřad (starosta, jednotlivé odbory) místní Městská policie asistenti prevence kriminality multidisciplinární tým
--	--	---

Uvedený výčet je pouze inspirativní. Pro každou komunitu mohou být dostupné a stěžejní jiné zdroje informací.

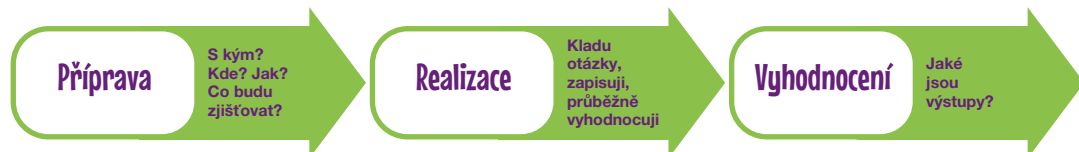
Jak provést mapování komunity?

K mapování komunity můžeme využít různé techniky. Mezi základní patří **rozhovor, dotazník, pozorování a analýza dokumentů**. Je na každém pracovníkovi, kterou techniku si zvolí. Ideální je však kombinovat alespoň dvě. Získáme tak o komunitě rozličné informace.



ROZHOVOR

Osobní rozhovor je nejdůležitější mapovací technikou. Jeho postup je zpravidla následující:



1) PŘÍPRAVA

Na rozhovor je dobré se předem důkladně připravit. Měli bychom si určit, s kým ho chceme realizovat a jak a kde budeme lidi kontaktovat. Můžeme například oslovovat náhodné osoby v komunitě nebo si předem domluvit schůzku s konkrétními lidmi. Pro náhodné kontakty můžeme využít místa, kde se členové komunity přirozeně setkávají (např. hřiště, lavičky, místní restaurace). Dobrou příležitostí k rozhovoru poskytují i různé tradiční místní akce (sportovní, hudební, kulturní...). Je důležité, abychom při mapování oslovili co největší počet členů komunity všech věkových kategorií.

Následně je dobré si připravit úvodní otázku, kterou položíme na začátek každého rozhovoru a několik rámcových otázek, které nás o komunitě zajímají, a které budeme v průběhu rozhovoru dále rozvíjet.

Můžete mi popsat, jak se Vám v komunitě žije?
Jak se Vám zde bydlí?
Co se v komunitě daří?
Co by se mohlo v komunitě zlepšit?



Pokud plánujeme provádět mapování v objektech (např. v bytovém domě nebo komunitním centru), je dobré se o tom nejdříve pobavit s jeho majitelem – vysvětlit účel a poprosit o souhlas.

2) REALIZACE

Na začátku každého rozhovoru se představíme a vysvětlíme, jaká je naše role. Pokud s komunitní prací začínáme, vysvětlíme její podstatu.

V rozhovoru můžeme využívat otázky uzavřené a otázky otevřené. Na uzavřené otázky lze odpovědět pouze výběrem nabízené možnosti, nejčastěji „ano-ne“. Otevřené otázky umožňují volnou odpověď a začínají typicky slovem „jak“ a „co“. Jelikož umožňují rozvíjet rozhovor, měli bychom klást především je. Uzavřené otázky pak můžeme využít tam, kde potřebujeme získat jednoznačnou odpověď (např. se o něčem ujistit).

Příklady uzavřených otázek:

Žije se Vám v komunitě dobře? Podařilo se Vám něco v poslední době? Mají lidé v komunitě dobré vztahy?

Příklady otevřených otázek:

Jak se Vám v komunitě žije? Co se Vám v poslední době podařilo a co k tomu přispělo? Jaké vztahy mají lidé v komunitě?

Je dobré mít připravený záznamový arch nebo deník, do kterého budeme informace, které jsme získali, zapisovat. Zápis je lepší provést až po uskutečnění rozhovoru. V případě, že si budeme zapisovat už v jeho průběhu, je o tom důležité našeho komunikačního partnera informovat – sdělit mu, co a z jakého důvodu si budeme psát, aby se cítil bezpečně. Kromě sdělovaného je dobré si všimnout i neverbální komunikace (jak se lidé tváří, jaký zaujímají postoj, gesta apod.).

V průběhu mapování můžeme rozhovory průběžně vyhodnocovat. Pomůže nám to vidět, jaké informace máme k dispozici, jaké nám případně chybí a podle toho volit další postup. S jednou osobou můžeme provést i několik rozhovorů. Někdy může trvat delší čas, než si získáme důvěru, než se nám lidé otevřou a rozprávějí se.

V rozhovorech nám jde nejenom o mapování komunity, ale také o navazování prvotních vztahů a důvěry s jejími členy a o jejich postupné zapojování do procesu komunitní práce.

3) VYHODNOCENÍ

Jakmile máme všechny rozhovory uskutečněné, přejdeme k jejich vyhodnocení. Z jednotlivých rozhovorů vytvoříme souhrnný přehled všech informací, které jsme o komunitě získali.

DOTAZNÍK

Dotazník je alternativou k osobním rozhovorům. Své využití má zejména tam, kde potřebujeme získat faktické informace (např. počet členů komunity, věková struktura, vybavenost komunity...).

Nejprve si musíme stanovit, co chceme zjistit, pro koho bude dotazník určen a jak ho lidem předáme. Následně přejdeme k sestavení otázek.³ Je dobré myslet na to, že čím bude dotazník delší, tím bude menší ochota lidí k jeho vyplnění. Je dobré, aby zabral maximálně 10 minut.

Dotazník můžeme vyplňovat společně s lidmi, což je sice časově náročné, ale mnohdy je to jediný způsob, jak odpovědi získat. Také jim můžeme cokoliv, na co se v dotazníku ptáme, dovysvětlit. Druhou možností je rozdat dotazník do poštovních schránek nebo vytvořit online dotazník a sdílet jej. Tato varianta je časově poměrně nenáročná, avšak návratnost dotazníků je nízká. Vyplněné dotazníky zpracujeme a vyhodnotíme jednotlivé otázky. Všimáme si zejména toho, které odpovědi byly nejčastější.

POZOROVÁNÍ

Pravidelné pozorování komunity nám může přinést cenné informace o jejím životě a fungování. Nejprve si určíme, co a s jakým cílem chceme v komunitě pozorovat. Podle toho si pro pozorování zvolíme čas a místo. Můžeme si například určit pevný den, místo i čas, nebo do komunity docházet nepravidelně. Můžeme si předem naplánovat i to, jak dlouho budeme jednotlivá pozorování provádět (jedno pozorování může trvat např. 60 minut).

Obecně je vhodnější realizovat pozorování v odpoledních hodinách, kdy se již většina dospělých vrátila z práce a děti ze školy. Vhodným místem pro pozorování může být lavička nacházející se na frekventovaném místě komunity nebo místa, kde se lidé přirozeně setkávají a mluví spolu, například park nebo společná zahrada před domem.

Můžeme počítat s tím, že jakmile se budeme v komunitě pohybovat a pozorovat ji, její členové si nás začnou všimnout a postupně se ptát, kdo jsme a jaké jsou naše záměry. Těchto situací bychom měli využívat – pozorování se může přirozeně proměnit v rozhovory.

³ V praxi můžeme využít předem připravený dotazník, který nabízí software EVKA (evaluace komunitních aktivit), dostupný pod odkazem <https://evka.osu.cz/home>. EVKA umožňuje komunitním pracovníkům vkládat svá data do systému, exportovat je a dále s nimi pracovat.

Dozvíme se, že se v komunitě bude konat Den dětí. Zúčastníme se ho a budeme sledovat, jak spolu lidé mluví, jak se chovají a co dělají. Můžeme se aktivně zapojit i do organizace akce a získat tak další možnosti pro navazování vztahů s lidmi.

Z pozorování píšeme záznam. Můžeme si například vést deník nebo vyplňovat údaje do předem připraveného záznamového archu. Ten může mít například následující podobu:

ZÁZNAM Z POZOROVÁNÍ	
Datum	
Čas	
Místo	
Jak a kde si hrají děti?	
Kteří členové komunity jsou aktivní a jak?	
Jaká je automobilová doprava v lokalitě?	
Jaká je vybavenost lokality? (př. lavičky)	
Jaký je stav zeleně a chodníků v lokalitě?	

ANALÝZA DOKUMENTŮ

Analýza dokumentů nám umožňuje prozkoumat zejména historický kontext komunity, poznat případné budoucí plány nebo si udělat představu, jak je komunita vnímána širší veřejností. K analýze můžeme využít celou řadu dokumentů. Mezi základní patří:

knihy	internetové zprávy	analýzy o komunitě
odborné články	novinové články	statistiky
výzkumné zprávy	situační analýzy	vyhlášky, nařízení
	strategické plány obce	

Dokumenty o komunitě, které se nám podařily vyhledat, nejprve přečteme. Pasáže, které považujeme za významné, můžeme zvýraznit. Jednoduše řečeno v dokumentu hledáme „témata“ a snažíme se „vypíchnout“ jejich podstatu. Tématům doporučujeme přiřadit označení (např. „historie“ nebo „plány“). Postupně nám tak vznikne několik kategorií, které obsahují souhrn získaných informací.

Stejný způsob práce zvolíme i pro ostatní dokumenty. Všechny kategorie, které se nám podařilo v dokumentech identifikovat, si můžeme pro přehlednost vizualizovat. Doplníme k nim, co jsme v jednotlivých dokumentech zjistili. Výsledek může vypadat následovně:



Komunitní pracovnice popsaly, jak prováděly mapování komunity a co se jim osvědčilo.

„Nejprve jsem dělala velké mapování doma od počítače, něco si načetla přes webové stránky města. Poté jsem oslovila lidi z komunity (procházela se po lokalitě a mluvila s nimi) a následně až různé organizace (neziskovky, úřad, osadní výbor...). Oni už totiž čekají, že budu mít nějaké informace nebo utvořený názor na komunitu. Je dobré si informace takto provázat dohromady, protože některé nemusí být správné nebo mohou být například přehnané. Zjištěné informace mě navedly na další zkoumání. Mapování doporučuji nepodcenit, dát tomu čas a zjišťovat, co se dá, i kdyby to vypadalo jako nedůležité. Zároveň je důležité mapování spojit s navazováním kontaktů s lidmi v lokalitě.“

„Mapování obnášelo nepřetržitý terén hlavně v době, kdy obyvatelé nejsou zvyklí, že se v lokalitě v pozdních hodinách pohybují komunitní pracovnice. Prováděla jsem také mapování přes internet (katastrální úřad, obecní webové stránky a rozcestník, noviny...). Snažila jsem se zjišťovat nové informace o lokalitě. Mapovala jsem, do jakého místa je lokalita umístěná (zda je zde prostorové oddělení od přístupu k veřejným službám), co komunitu negativně ovlivňuje (kolik je zde barů, hospod s herními prvky, kde se pohybují drogově závislí, kde se schází mládež), jaké služby mají obyvatelé k dispozici, jaká je bytová situace rodin, technický stav bytů, typ pronajímatelů bytů a jak s nimi funguje komunikace, jaká je skladba obyvatel (zda je více rodin/jednotlivců, seniorů/ekonomicky aktivních...) a jaké jsou vztahy mezi lidmi. Dotazovala jsem se jich ‚Jak se vám zde bydlí? Jaké máte se sousedy vztahy?‘ a oni se většinou rozpovídali. Pokud je lokalita sociálně vyloučená, je dobré se zaměřit na všechny aspekty, které sociální vyloučení ovlivňují. Doporučuji provést SWOT analýzu, vyhodnocovat rizika již v prvopočátku mapování. Mapování by mělo zahrnovat i aktivní zapojování místní komunity do komunitní práce a vyhledávání budoucích komunitních lídrů.“

„V letošním roce vstupujeme do nové lokality a mapování probíhalo už od minulého roku. Zpočátku jsme měly vytipovanou lokalitu (jezdíme kolem ní každý den z práce do práce, tudíž jsme měly přehled, jak se mění lokalita). Po našem vytipování jsme se ptaly pracovnice SAS, ta nám lokalitu doporučila a šla na první schůzku. Bylo to pro nás snazší, jelikož se s obyvateli znala. Poté jsme s kolegyní vedly rozhovory s obyvateli a vysvětlovaly principy komunitní práce, a zda mají zájem o zapojení. Situaci ztížila pandemie koronaviru a my musely s mapováním přestat. Nyní jsme se bavily s majitelem domu, ten s KP souhlasil a mapování začne pro nás od znovu. Teď se opatření uvolňují, takže plánujeme schůzky s obyvateli.“

Co by komunitní pracovnice doporučila nově začínajícím pracovníkům, kteří plánují provést úvodní mapování lokality?

„Mějte opravdový zájem o lidi a obyvatele, kteří v komunitě žijí. Vyhradte si dostatek času na neformální rozhovory, vcházejte do komunity opakovaně, navazujte kontakt se všemi, které potkáte, dávejte se s nimi do řeči při jakékoliv příležitosti. Buďte otevření jakýmkoliv tématům, která lidé přinášejí, pište si poznámky, sdílejte rozhovory s kolegy. Postupem času se vám bude tvořit mozaika informací, které si znovu v terénu i s kolegy ověřujte. Nezapomínejte, že kontakt je vzájemná výměna energie, to znamená nejen brání, ale také dávání – stanovte si předem vlastní hranice a témata, která jsou pro rozhovory přijatelná, a která už ne. Pozorujte a naslouchajte, zkusťte zůstat co nejvíce otevření, sebereflexí a nadhledem pracujte se svými předsudky a hodnotovými systémy, které mohou kontakty s obyvateli ovlivňovat.“

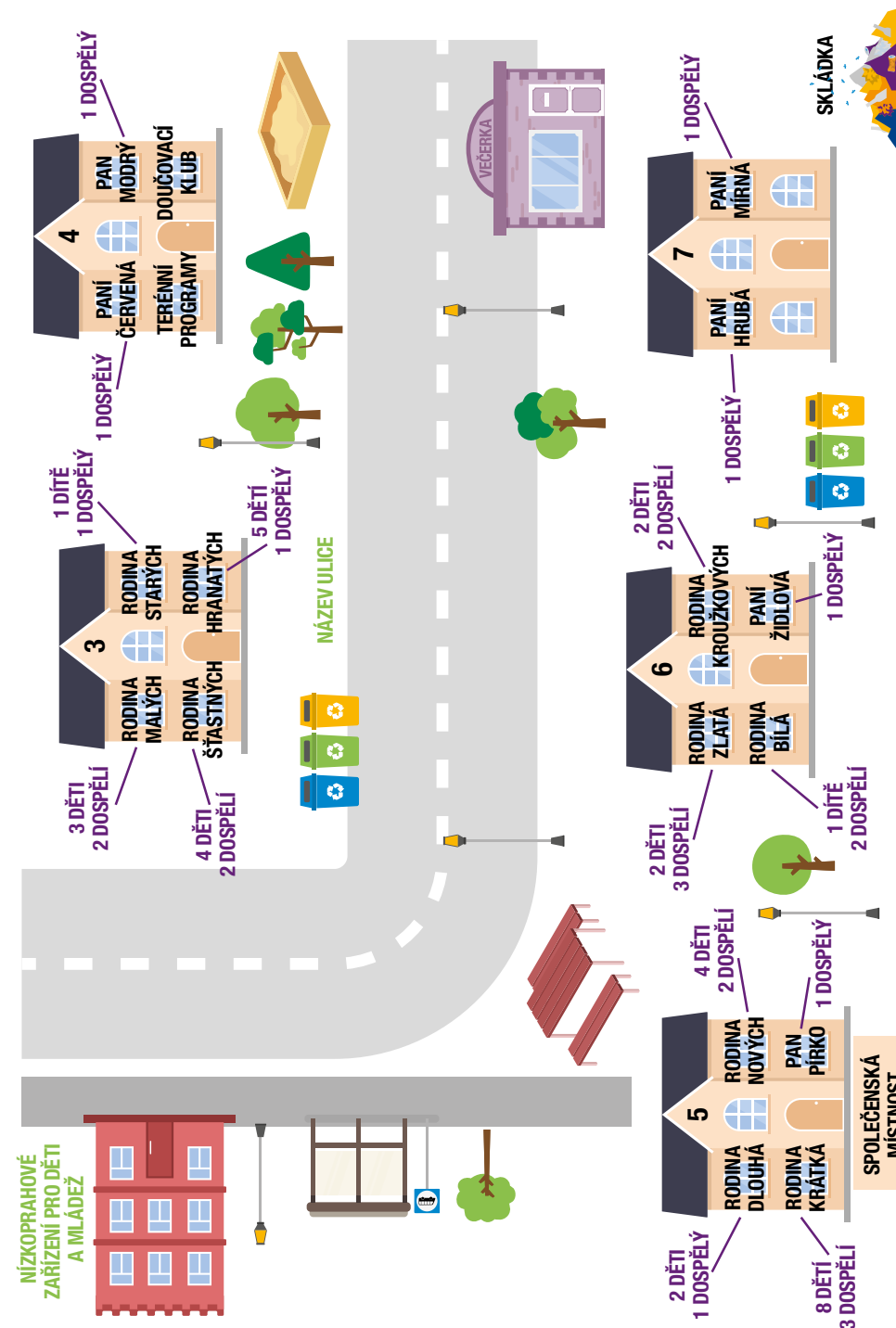
Jaké mohou být výstupy mapování komunity?

Výstupem mapování je zpravidla přehled všech informací o komunitě neboli **vstupní analýza**. Měla by popisovat všechny tři roviny kontextu komunity. Text můžeme podpořit fotografiemi nebo mapou. Statistická data (jako je počet členů komunity různých věkových kategorií) můžeme zpracovat formou tabulek či grafů. Dobrým nástrojem pro zpracování výstupů mapování je sociální mapa.

Již na základě mapování komunity můžeme získat náhled, jakým směrem se může komunitní práce dále ubírat. Zároveň můžeme dojít k závěru, že zde metoda komunitní práce není vhodná nebo možná, například z důvodu plánované demolice bytových objektů.

SOCIÁLNÍ MAPA

Sociální mapa slouží pro vizualizaci informací o kontextu komunity. Je to „živý dokument“, což znamená, že ji můžeme v průběhu komunitní práce dle potřeb aktualizovat a doplňovat. Můžeme ji zpracovat libovolně. Může mít například podobu „seznamu“ důležitých informací, nebo mít různorodý grafický formát. Můžeme ji tvořit jak v počítačovém programu, tak ručně na velkém archu papíru. Kromě textu může obsahovat různé obrázky, fotografie a mapy. Můžeme ji vytvářet samostatně nebo společně se členy komunity.



Komunitní pracovnice popsaly, jak využily výstupy mapování komunity následovně:

„Zmapování komunity nám pomohlo pochopit, s jak velkou komunitou pracujeme, jaké jsou v ní vztahy, v jakých podmínkách obyvatelé žijí a bydlí, která témata a problémy tvoří jejich aktuální realitu, jaké je zastoupení dětí, dospělých, seniorů a tak dále. Mapování nám pomohlo v následném plánování a realizaci komunitní práce v konkrétních podmínkách, znali jsme skupinovou dynamiku komunity, vytipovali místní lídry, kteří se stali tahouny komunity a motivovali i další obyvatele do zapojení se. Prohloubila se také důvěra s obyvateli komunity, která je pro proces komunitní práce v komunitě velmi důležitá.“

„Výstupy mapování jsem využila při komunikaci s lidmi z komunity. Předávala jsem jim tak informace, např. o existujících organizacích. Zároveň mi mapování ukázalo, kde mám v tak obrovské lokalitě začít (v jakém místě, na jaké ulici...) a co bude asi hlavním zájmem místních obyvatel.“

Mapování komunity nám slouží k získání základních informací o její situaci neboli kontextu (mikro-, mezo- a makrokontextu). Při mapování můžeme využívat různé zdroje informací, od členů komunity, přes místní služby a instituce, po písemné materiály. K získání informací můžeme kombinovat různé techniky. Základem je osobní rozhovor, který nám slouží zároveň k rozvíjení spolupráce a důvěry se členy komunity. Další možností je dotazník, pozorování a analýza dokumentů. Výstupem mapování je vstupní analýza komunity, která může mít podobu sociální mapy.

POUŽITÉ ZDROJE:

FAKULTA SOCIÁLNÍCH STUDIÍ. OSTRAVSKÁ UNIVERZITA. 2020. *EVKA (evaluace komunitních aktivit)* [online]. Ostrava: TAČR. Dostupné z: <http://evka.osu.cz/home>

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, A., GOJOVÁ, V., BURDA, M., STANKOVÁ, Z., RECMANOVÁ, A. 2019. Participace jako faktor ovlivňující výkon komunitní práce v sociálně vyloučených lokalitách. *Sociální práce / Sociálna práca*, 5, 46-69.

06

MAPOVÁNÍ POTŘEB KOMUNITY

MAPOVÁNÍ POTŘEB KOMUNITY

ADÉLA RECMANOVÁ

Pokud jsme dokončili mapování komunity, získali o ní všeobecný přehled a navázali prvotní kontakty, můžeme přejít k mapování potřeb. Tyto potřeby lidé často popisují jako problémy. Označení „problémy“ však vyznívá negativně, proto bychom je měli v komunitní práci rámovat pod „témata“.

V kapitole si řekneme, k čemu mapování potřeb slouží a jak ho můžeme uskutečnit, popíšeme způsob organizace veřejného setkání, které je ideální metodou pro mapování potřeb a uvedeme několik technik, které při něm můžeme využít.

K čemu mapování potřeb slouží a jak ho provést?

Mapováním potřeb zjišťujeme, co je pro členy komunity důležité, co je tíží, co chtějí změnit. Jde nám o identifikaci témat, která chtějí řešit, o nastavení jejich priorit (v jakém pořadí se jim budeme věnovat) a stanovení cílů, ke kterým budeme společně směřovat.

Mapování potřeb bychom měli provádět vždy osobně. Na začátku potřebujeme promyslet metodu, kterou pro tento účel zvolíme. Obvykle máme tři možnosti, které můžeme různě kombinovat. Potřeby můžeme mapovat za pomoci individuálních rozhovorů se členy komunity, skupinově nebo v rámci veřejného setkání.

1) INDIVIDUÁLNÍ ROZHOVORY

Oslovujeme jednotlivé členy komunity. Můžeme například postupně obejít všechny byty v lokalitě, mluvit s lidmi, které potkáme na ulici nebo při různých příležitostech (např. sportovních nebo kulturních akcích).



2) SKUPINOVÉ ROZHOVORY

Druhou možností je oslovit různé neformální i formální skupiny, které v komunitě existují, a sejít se s nimi. Může se jednat například o skupinu zahrádkářů, o seniory věnující se ručním pracím nebo o tančící mládež.



3) VEŘEJNÉ SETKÁNÍ

Veřejné setkání je určeno pro všechny členy komunity. Umožňuje nám proto efektivně zmapovat potřeby mnoha jejích členů najednou a společně se domluvit na dalším postupu. Jedná se o osvědčenou metodu, kterou si níže detailně představíme.



Ve všech případech se lidí ptáme na jejich život v komunitě. Zajímáme se o jejich příběhy a ptáme se, jaké jsou jejich problémy, sny, naděje, jaké mají nápady a myšlenky a co již sami v komunitě dokázali nebo co by mohli udělat (Schuringa, 2007). Zajímáme se o situace, které silně prožívají. Právě ty bývají impulsem pro změnu (Havrdová et al., 2013).

Jak se vám v komunitě žije?
Co se zde daří
a co k tomu přispívá?
Co vás tíží?
Co byste si přáli změnit a jak?
Co pro to můžete udělat?



Komunitní pracovnice popsaly, jak mapují potřeby komunity:

„Při mapování potřeb komunity se nám vždy osvědčil osobní přístup a osobní kontakt s obyvateli. Spousta hodin s lidmi strávených u kafe, na akcích u jednoho stolu s dobrým jídlem, ale i povídání s obyvateli při příjezdu do lokality na ulici o tom, jak se mají a jak se jim momentálně žije. Jednoduše neustálé navazování kontaktu, lidských rozhovorů, upřímný ZÁJEM a ZVĚDAVOST na život obyvatel. Také se nám osvědčily každoroční víkendové pobyty s celými rodinami z lokality, kdy jsme vyjeli mimo lokalitu a vznikl tak prostor, jak pro oficiální program a aktivity, tak i pro neformální bytí, rozhovory a navazování vzájemné důvěry. Toto bych nazvala ‚průběžným‘ mapováním. Důležitá je citlivost komunitního pracovníka, aby potřeby z běžného rozhovoru rozpoznal, identifikoval a ověřoval. ‚Cílené‘ mapování potřeb provádíme na veřejných setkáních či setkáních jádrové skupiny.“

„Mapovali jsme potřeby obyvatel buďto na veřejném setkání nebo se s obyvateli individuálně bavíme, případně v menších skupinách, a to především po patrech. Na veřejná setkání ale lidé moc nedocházeli, říkali, že na ně zapomínali. Nejvíce se osvědčilo, když chodíme po jednotlivých bytech a bavíme se s nimi. Případně se bavíme s lidmi z jednotlivých pater dohromady. Členové komunity totiž s ostatními obyvateli domu z jiných pater hůře vycházejí. Pokud nám každé patro řekne jiné téma, vyřčená témata říkáme v ostatních patrech domu, aby lidé měli ucelené informace. Pokud se jedná o větší téma, schůzky všech obyvatel máme buďto na chodbě, před domem nebo na zahradě. Jsme závislí především na počasí, jelikož komunita nemá žádné společné prostory.“

Jak uspořádat veřejné setkání?

Na příkladu veřejného setkání si ukážeme, jak může vypadat mapování potřeb komunity od jeho přípravy, po výběr témat, která budeme s komunitou řešit.

Mapování potřeb však není jenom o organizaci veřejných setkání. Je to neustále se opakující proces sběru informací. Potřeby komunity se časem mění, proto je musíme mapovat průběžně, po celou dobu realizace komunitní práce. Veřejné setkání je pouze jedním z nástrojů.

Metodu veřejného setkání můžeme využívat, kromě mapování potřeb, kdykoliv, když budeme potřebovat s komunitou prodiskutovat konkrétní téma nebo budeme potřebovat transparentně šířit informace směrem ke členům komunity a dalším aktérům, které na něj můžeme přizvat (např. k zastupitelům obce, majitelům bytů, zástupcům organizací sociálních služeb či obyvatelům jiné části města). Je to dobrý formát, na kterém se učí členové komunity veřejně mluvit a společně rozhodovat.

1) PŘÍPRAVA

Při organizaci prvního veřejného setkání si nejprve stanovíme datum, čas a místo. Měli bychom volit odpolední hodiny, aby se měli možnost zapojit pracující lidé. Z počátku by měla veřejná setkání probíhat vždy venku, na místě, které je frekventované a kde se členové komunity přirozeně potkávají. Mělo by se jednat o místo, které je přístupné všem členům komunity a je „neutrální“ (tzn. nevyvolává u některých lidí pocit, že „tam nepatří“).

Vytvoříme stručné tištěné pozvánky, které by měly obsahovat informace o tom, kdy se bude setkání konat, v kolik hodin, kde se bude konat, pro koho bude určeno, kdo jej povede a z jakého důvodu se bude konat. Ideálně pozvánky předáme lidem, se kterými budeme v kontaktu, osobně. Zároveň je vložíme do poštovních schránek členů komunity a vylepíme je na viditelná místa v lokalitě. Pozvánky je dobré rozdávat nejdříve týden před termínem konání, aby na něj lidé nezapomněli a nejlépe jim den předem událost připomenout osobním pozváním.

2) PRŮBĚH – MAPOVÁNÍ POTŘEB

Na úvod veřejného setkání lidem sdělíme jeho účel, délku (nemělo by přesáhnout 2 hodiny) a organizaci (kdo jej povede a jakým způsobem).

Mapování potřeb můžeme provádět s využitím různých technik. Jednou z nich je brainstorming, kdy lidé sdělují co nejvíce nápadů na probírané otázky. Nápady zapisujeme na velký arch papíru, který umístíme na viditelné místo. Postupně nám vznikne několik témat, která členy komunity zajímají. Po vyčerpání všech podnětů zapsaná témata shrneme a vybědíme přítomné k hlasování pro jedno až tři, kterým se chtějí nejdříve věnovat. Hlasování může mít různé podoby. Členové komunity mohou svůj hlas vyjádřit například formou zakreslení čárky k příslušnému tématu nebo nalepením barevného lepicího štítku.

Členové komunity nemusí mít na počátku spolupráce žádný konkrétní zájem nebo téma, které chtějí řešit. Mnohé komunity (zejména sociálně vyloučené) se nachází v situaci, která je pro ně složitá a ze které nevidí cestu ven. Naším úkolem je podporovat tyto lidi ve formulaci vlastních přání a potřeb a aktivizovat je. Do komunity nepřicházíme jako experti na její situaci, těmi jsou samotní členové komunity. Měli by být našimi rovnocennými partnery.

Při mapování potřeb dbáme na to, aby měli všichni lidé stejné možnosti pro vyjádření svých názorů. Všíme si i těch, kteří jsou méně aktivní a snažíme se je zapojovat do diskuze. Měli bychom myslet také na to, že i děti jsou součástí komunity a chtějí být vyslyšeny. Jejich názory bychom měli nechat zaznít, zaznamenat na papír a zapojit je i do hlasování (pro odlišení od dospělých můžeme využít třeba jinou barvu).

Ti, kterým se podařilo děti a mládež do diskuze zapojit, mluví o jasném přínosu takového kroku. Děti nabízejí svěží pohled dětského světa. Pohled dítěte na budoucnost komunity je mnohdy daleko přímočařejší a pravdivější. Jde také o důležitý krok při výchově aktivních občanů a vůdčích osobností komunity do budoucna.

Pokud se některé skupiny osob do diskuze či veřejného setkání nezapojily, můžeme se s nimi setkat zvlášť a výstupy z veřejného setkání poté doplnit o jejich podněty.

Je běžné, že se v průběhu veřejného setkání začnou tvořit skupinky (hloučky) lidí, kteří se budou bavit mezi sebou. Po hlavní části setkání je dobré tyto skupinky postupně obejít a blíže se zeptat, o čem diskutují a jaké jsou jejich názory.

Závěrem se domluvíme na termínu dalšího veřejného setkání, kde budeme jednotlivá témata dále rozpracovávat. Je dobré se setkat po týdnu, maximálně dvou.

3) ZPRACOVÁNÍ VÝSTUPŮ

Po mapování potřeb identifikovaná témata zpracujeme. Seřadíme je podle výsledků hlasování a přepíšeme do čitelné podoby. Tyto výstupy přineseme na další veřejné setkání.

Zároveň uděláme z veřejného setkání alespoň krátký zápis, ve kterém shrneme důležité informace o jeho průběhu a výstupy. Zápis můžeme vyvěsit na dostupná místa v komunitě (např. na dveře komunitního centra).

Následně uvádíme tabulku, která znázorňuje možnost, jak lze témata zpracovat. Můžeme přitom rozlišovat témata individuální (témata jednotlivých členů komunity) a kolektivní (témata, která vyslovuje více členů komunity). Individuální témata nám slouží pouze pro přehled o situaci. Neřešíme je, můžeme je však po domluvě s lidmi, kterých se týkají, předat dalším aktérům (např. sociálním pracovníkům, které v komunitě působí). V komunitní práci se budeme

zaměřovat pouze na kolektivní témata. Je dobré zvážit, která z vyřčených témat mají potenciál aktivizovat komunitu ke změně. K jednotlivým tématům si můžeme zapsat jména členů komunity, kteří se o ně zajímají. Tato jména však slouží pouze pro naši informaci.

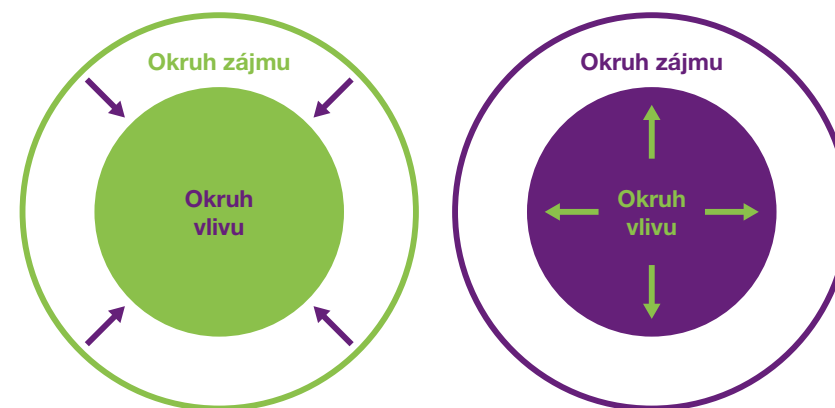
Je přirozené, že při mapování potřeb identifikujeme množství individuálních témat. Když lidé vycítí, že se nám mohou svěřit, mohou se na nás začít obracet se záležitostmi, se kterými si nevědí rady a které případně nechávali dosud neřešené. Je proto důležité, abychom si v průběhu našeho působení v komunitě vytvářeli sítě vztahů s dalšími službami, které v okolí působí, a tyto členy komunity s nimi propojovali (Havrdová et al., 2013).

VÝSTUPY MAPOVÁNÍ POTŘEB		
Aktuální témata		Jména členů komunity
Seznam individuálních témat	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
Seznam kolektivních témat	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
Seznam aktivizačních témat	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	

4) VOLBA TÉMAT

Na dalším veřejném setkání budeme s lidmi probírat seřazená témata. Měli bychom s nimi prodiskutovat, co obnáší, nakolik jsou reálná, jaké budou jejich cíle, kdo se může do jejich řešení zapojit (na tyto osoby je dobré si vzít kontakt) a co může nabídnout (mapujeme zároveň zdroje komunity – co kdo umí, kdo má na koho kontakty apod.).

Na členech komunity je rozhodnutí, kterým tématům se budou nakonec věnovat. Ideální je začít s tématem, které je možné rychle uskutečnit, aby na něm členové komunity zažili pocit úspěchu a vyzkoušeli si své organizační dovednosti. To je může motivovat do další práce. Zároveň je důležité, aby se členové komunity zaměřili na ty věci, které mohou 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 a zahrnuje spoustu věcí, které nemůžeme ovlivnit, případně jen velmi obtížně (např. stav životního prostředí planety). **Okruh vlivu** zahrnuje to, co naopak ovlivnit a měnit můžeme (např. stav zeleně v lokalitě). Z počátku může být malý, ale s jednotlivými kroky a úspěchy se bude postupně zvětšovat (Schuringa, 2007).

Při výběru témat bychom se tedy měli společně se členy komunity zamyslet, do kterého okruhu patří a soustředit se na taková, která nám umožní něco změnit (spadají do okruhu vlivu).

Jaké techniky můžeme použít pro mapování potřeb?

Při mapování potřeb můžeme využít celou řadu technik. Za základní považujeme brainstorming, kresbu/koláž, obrázkové karty a World Café.

BRAINSTORMING

Brainstorming slouží k zaznamenání všech myšlenek na dané téma. V praxi to vypadá tak, že zadáme otázku (např. Co byste si přáli v komunitě změnit?) a lidé sdělují co nejvíce nápadů. Všechny zapisujeme, například na flipchart, a to jazykem komunity. Jednotlivé výroky bychom neměli příliš přeformulovávat.

V době, kdy lidé své myšlenky sdělují, je důležité se vyhnout jejich hodnocení (např. líbí – nelíbí, vhodné – nevhodné, reálné – nereálné), a to jak z naší strany, tak ze strany členů komunity. Prostor pro diskusi nastane až po sepsání všech nápadů.

KRESBA, KOLÁŽ

K mapování potřeb můžeme využít i různé výtvarné techniky, zejména kresbu a koláž, a to buď jako doplněk, nebo jako samostatnou mapovací techniku. Hodí se zejména tam, kde je pro lidi obtížné své potřeby formulovat nebo vyjádřit ústně. Můžeme je využívat i při práci s dětmi a mládeží. Kresbu i koláž mohou lidé dělat individuálně (každý pracuje sám za sebe, se svým papírem) nebo společně (na jeden velký arch papíru). Je-li to potřeba, obrázky mohou být doplněny o vysvětlující text.

U kresby se můžeme rozhodnout, zda dáme lidem zadání a ponecháme jim volnou ruku a nabídneme čisté papíry, nebo si předpřipravíme šablony, do kterých budou dokreslovat to, co potřebujeme zjistit.

V případě koláže lidem poskytneme různé obrázky, nůžky a lepidla. Obrázky mohou vystřihovat například z novin, letáků nebo časopisů. Jejich lepením na papír vznikne nový celek, který může buď v abstraktní, nebo v konkrétní podobě vyjádřit potřeby členů komunity.

OBRÁZKOVÉ KARTY

Dále můžeme využívat projektivní techniky, zejména obrázkové karty. Můžeme si zakoupit buď sady, které jsou k takovým účelům určeny, nebo si vytvořit vlastní balíček karet, například ze starých pohlednic.

Každý si vybere jednu až tři karty, které pro něj symbolizují významné komunitní téma (nějakou jeho potřebu). Vyzveme prvního člověka (dobrovolníka), aby nám své karty popsal. Tím, že lidé popisují karty, je pro ně mnohdy jednodušší a bezpečnější mluvit, než kdyby přímo popisovali své problémy. Měli bychom mít předem stanoveno, kolik minut každý člověk na popis dostane a tento čas dodržovat. Jakmile člověk popis dokončí, dáme prostor skupině, aby se ho doptala, na co potřebuje. Následně dostane slovo druhý člověk a postup se opakuje, dokud se neprostrídají všichni. Poté shrneme, co jsme slyšeli a vyvodíme z toho závěr.

Obrázkové karty můžeme využívat tam, kde je pro členy komunity obtížné mluvit o svých potřebách, případně si je neumí uvědomit nebo je vyjádřit. Jsou využitelné hlavně u menších skupin lidí (ideálně do 15 osob).

WORLD CAFÉ

Technika je pojmenovaná podle kávových stolů, kolem kterých probíhá skupinová diskuze. Ideálně bychom tedy měli mít k dispozici potřebný počet stolků, židlí a případně drobné občerstvení. Můžeme pustit klidnou hudbu a vytvořit atmosféru podobnou kavárně. Na úvod členům komunity vysvětlíme, jak se bude postupovat. Úkolem komunitního pracovníka je koordinovat průběh techniky (Centrum občanského vzdělávání, [online]).

Nejdříve se členové komunity rozdělí do několika menších skupin (zhruba po 5 lidech), které se rozesadí ke stolům. Každá skupina si mezi sebou zvolí jednoho facilitátora. Následně dostanou skupiny otázku (mohou mít buď stejné, nebo odlišné otázky), kterou společně diskutují a své podněty zapisují na velký arch papíru. Pro diskusi stanovíme časový limit (např. 20 minut). Na konci diskuze facilitátoři shrnou ve svých skupinách závěry. Konec časového limitu oznámíme například zvonečkem. Na tento signál si skupiny vymění místa a přesunou se ke stolku jiného týmu. Pouze facilitátoři zůstávají celou dobu na stejných místech. Po výměně seznámí nově příchozí s výsledky diskuze předchozí skupiny. Příchozí skupina následně výstupy původní skupiny diskutuje a doplňuje o své postřehy (může přidávat komentáře, otázky, zvýraznit s čím souhlasí apod.). Tak se skupiny prostrídají 3-4 krát. Na závěr facilitátoři přede všemi odprezentují výsledky skupinových prací (Centrum občanského vzdělávání, [online]).

Komunitní pracovníce popsaly, jaké techniky využívají při mapování potřeb:

„Při mapování potřeb si pomáháme různými technikami. Například klasický brainstorming a následné určování priorit témat, která jsou pro skupinu nejvíce tíživá, lákavá či aktuální podle druhu tématu. Využíváme projektivní karty, sociální, terapeutické a další skupinové aktivity, které nám pomáhají potřeby zjišťovat. Mapování potřeb u dětí a mládeže, ale i dospělých, probíhá také formou her. Samozřejmě jsme v praxi zkoušeli i různé ankety a dotazníky, ale jejich návratnost byla nízká a neměla efekt, pokud stejně komunitní pracovníce nevedly osobní rozhovory s lidmi a tímto způsobem společně dotazník vyplnili.“

„Nejčastěji využíváme techniku brainstormingu, typicky na prvním veřejném setkání. Dotazníky nepoužíváme, v praxi se neosvědčily, protože z nich nelze usoudit, jaké problémy jsou pro komunitu společné. Dotazníky jsou moc návodné a špatně se vyhodnocují. Lidé totiž na otázky neodpovídají srozumitelně, někdy nepochopí správně zadání a dotazník je pak nepoužitelný. Při mapování potřeb se nejvíce osvědčila přímá, jasná komunikace face-to-face. Všechny ostatní techniky jsou pouze doplňkové a těžko se s nimi pracuje bez prvotní komunikace.“

Mapování potřeb nám slouží k identifikaci témat, kterým se budeme se členy komunity věnovat. Jde nám o to zjistit, co komunitu tíží, co potřebuje změnit. Osvědčenou metodou pro mapování potřeb je veřejné setkání. Můžeme ho kombinovat s individuálními a skupinovými rozhovory a využívat přitom různé techniky jako je například brainstorming, kresba/koláž, obrázkové karty nebo World Café.

POUŽITÉ ZDROJE:

CENTRUM OBČANSKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ. World Café. In: *Participativní metody. Práce s veřejností* [online]. Brno: Masarykova univerzita. [cit. 17. 5. 2021].

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

HAVRDOVÁ, Z., et al. 2013. *Mít život ve svých rukou*. Praha: Fakulta humanitních studií UK a Český západ, o.s.

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

07

PRÁCE NA KOMUNITNÍCH TÉMATECH

PRÁCE NA KOMUNITNÍCH TÉMATECH

ADÉLA KALUSOVÁ

V této kapitole si popíšeme proces práce na tématu, zaměříme se na plánování, realizaci a vyhodnocení tématu. Definování témat je velmi náročnou úlohou v celém procesu komunitní práce, neboť se od něj odvíjí následná činnost a strategie práce.

Práce na tématu začíná již při kontaktování lidí a mapování potřeb, kdy komunitní pracovník zjišťuje, co lidé v komunitě potřebují a co je trápí. Ne všechna témata jsou vhodná pro komunitní práci. Lidé mají často individuální potřeby, které potřebují sdílet. Komunitní pracovník by měl rozlišovat, jaká témata jsou vhodná pro komunitní práci a jaká individuální témata může delegovat na terénní pracovníky nebo jiné pracovníky sociálních služeb. Je dobré spolupracovat s dalšími organizacemi nebo subjekty, které v komunitě působí.

Při výběru vhodných témat nám mohou pomoci **Kahnova kritéria**. Není nutné, aby byla splněna všechna, je však dobré o nich se členy komunity mluvit a vyjasnit si, co obnáší (Schuringa, 2007):

- 🌀 **Téma je reálné** (měla by existovat vysoká pravděpodobnost, že se podaří uskutečnit a dosáhnout úspěchu, což je klíčové zejména v počátcích spolupráce s komunitou).
- 🌀 **Téma umožňuje spolupráci co největší části komunity** (je zde zároveň příležitost přenechávat členům komunity aktivní roli v řešení tématu).
- 🌀 **Téma členy komunity sjednocuje** (nejedná se o kontroverzní téma, které by členy komunity rozdělovalo).
- 🌀 **Téma je členy komunity vnímáno jako problém, který vyžaduje řešení.**
- 🌀 **Téma se týká významné části komunity** (ne pouze několika osob).
- 🌀 **Téma se týká záležitostí, o kterých jsou lidé ochotni veřejně mluvit** (není tajné nebo tabu).
- 🌀 **Lidé jsou motivováni téma řešit** (chtějí něco udělat a přispět a zároveň v nich téma vzbuzuje emoce).
- 🌀 **Téma je srozumitelné a vysvětlitelné** (pro členy komunity i širší veřejnost; nejedná se o složitý problém, kterému rozumí jen několik osob).

Pokud se komunitě nedaří nalézt témata, která jsou reálná a splňují Kahnova kritéria, musíme zvážit, zda je pro ni metoda komunitní práce vhodná. Ne každá komunita je připravena na realizaci komunitní práce.

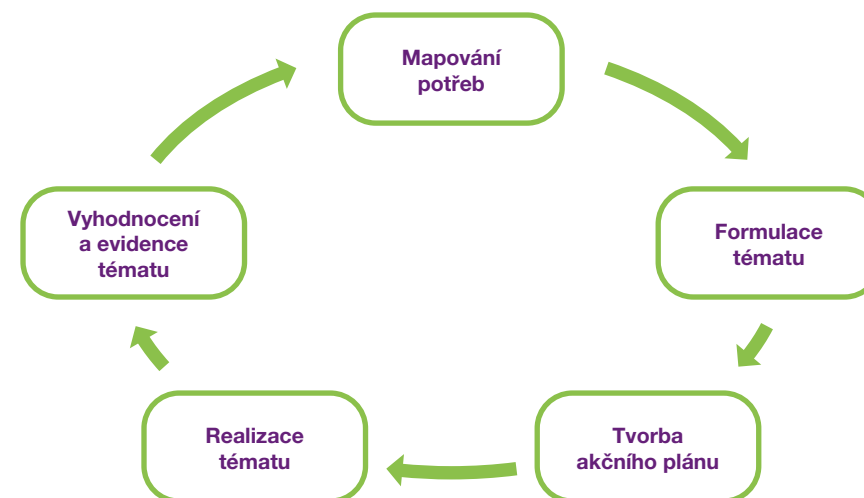


V první fázi je důležité vyslechnout všechna témata, která byla sdělena. Ve druhé fázi je dobré diskutovat o reálnosti tématu a možných variantách naplnění. Ve třetí fázi nechme rozhodnout členy komunity.

Jakou strategii práce na tématu lze zvolit?

Než začneme pracovat na tématu, je dobré si promyslet jednotlivé kroky a také případná rizika. Řešení tématu vedoucího k naplnění stanoveného cíle vyžaduje strategické myšlení.

Zahájení práce s komunitou, její fungování, vytvoření akční skupiny a tematických skupin, organizování aktivit, to vše vyžaduje schopnost plánování. Realizaci aktivit je vhodné provádět cyklicky (tzn. že jednotlivé aktivity se realizují v pravidelných, opakujících se cyklech v kruhu) formou plánování. S každým novým cyklem zapojení lidé zvyšují své kompetence (Schuringa, 2007).



Mapování potřeb – při mapování zjišťujeme, co lidé v komunitě potřebují a co chtějí řešit.

Formulace tématu – určíme si, jaké potřeby budeme řešit a jak budeme společně postupovat (Tožička, Uhlová, 2018).

Tvorba akčního plánu – součástí akčního plánu je stanovení termínů a zdrojů, strukturování a časování, určení kontrolních mechanismů (Tožička, Uhlová, 2018).

Realizace akce – snažíme se realizovat aktivity a uskutečňovat dohodnuté plány, také průběžně reflektujeme, co se nám daří a nedaří a vedeme si komunitní deník.

Vyhodnocení a evidence – vyhodnocujeme výsledky práce, dosažené cíle, vlastní zkušenosti, dosavadní spolupráci, rozvoj členů komunity a po celou dobu vedeme pravidelné a systematické záznamy o průběhu naší činnosti.

Následně si blíže představíme tvorbu akčního plánu.

AKČNÍ PLÁN ANEB CO BY MĚL OBSAHOVAT?

- 🌀 název/popis tématu,
- 🌀 cíl, kterého má být dosaženo,
- 🌀 personální zabezpečení (koho oslovíme, kdo, co udělá),
- 🌀 finanční náklady (kolik co bude stát a jak se to bude financovat),
- 🌀 materiální potřeby (co budeme k realizaci potřebovat za vybavení),
- 🌀 postup řešení (popis jednotlivých aktivit/kroků a jejich časový harmonogram),
- 🌀 identifikace možných rizik (co a jak může negativně ovlivnit realizaci tématu).

JAK POSTUPOVAT PŘI REALIZACI AKČNÍHO PLÁNU?

Akční plán je důležitým pracovním nástrojem, který využívá akční skupina k dosažení svých cílů. Pomocí akčního plánu můžeme navrhovat řešení tématu od jeho začátku až po jeho konec.

Akční plán používáme při plánování konkrétních aktivit, jako je setkání s úředníky, dětský den, vzdělávací aktivity pro rodiče, atd. Při realizaci akčního plánu si prvně určíme název tématu, cíl a kritéria k naplnění cíle.

Cíl představuje konečný stav, ke kterému se chceme prostřednictvím konkrétních aktivit dostat. Lze rozlišovat dlouhodobé a krátkodobé cíle. Dlouhodobé cíle jsou často obecnější a jsou termínovány na delší dobu, zpravidla tři roky. Příklad dlouhodobého cíle: revitalizace parku. Krátkodobé cíle představují cíle měsíční, případně denní. Příklad krátkodobého cíle: výsadba dvou stromů v parku. Při realizaci akčního plánu využíváme krátkodobé cíle tak, aby bylo dosaženo měřitelných výsledků. Je lepší si klást menší cíle, kterých lze snáze dosáhnout. Členové komunity díky nim zažijí pocit úspěchu, který je důležitý pro jejich další rozvoj.

SMART NÁVRH CÍLŮ

„SMART“ představuje pomůcku při formulování cílů komunitních témat. Uvádí, jak by měl cíl vypadat, aby byl efektivní a dosažitelný. Každý cíl by měl splňovat tyto parametry:

		O co jde?	Jaké otázky nám pomůžou při formulaci?
S	Specifický	Cíl by měl být co nejkonkrétnější. Měl by jasně popisovat, čeho chceme dosáhnout.	<ul style="list-style-type: none"> • Čeho chceme dosáhnout? • Jak to bude vypadat, až toho dosáhneme? • Jak konkrétně se změna projeví? Jak to pozná naše okolí?
M	Měřitelný	Mělo by být možné „změřit“, nakolik jsme cíle dosáhli. K tomu je potřebné určit, jaké bude naše kritérium dosažení cíle.	<ul style="list-style-type: none"> • Podle čeho budeme měřit náš postup? Jak poznáme, že jsme cíl splnili z 50% nebo 90%? • Podle čeho poznáme, že jsme dosáhli cíle?
A	Akceptovatelný	Cíl musí být schválen těmi, kdo budou odpovědní za jeho plnění.	<ul style="list-style-type: none"> • Nakolik je cíl akceptovatelný pro jednotlivé členy akční skupiny? • Co pro ně bude dosažení cíle znamenat? Co tím získají?
R	Realistický	Cíl musí být možné splnit.	<ul style="list-style-type: none"> • Co by nám mohlo bránit v dosažení cíle? Jaká rizika a komplikace se mohou objevit? • Na škále 1-100, nakolik vidím možné cíl splnit?
T	Termínovaný	Cíl musí mít začátek a konec – být jasně časově ohraničený.	<ul style="list-style-type: none"> • Kdy začneme a kdy chceme skončit? • Podle jakých milníků poznáme, že postupujeme? • Jakou si dáme časovou rezervu v plnění cíle?

Zdroj: upraveno dle Dobrovolná, Kroupová, 2019

Pod jednotlivými písmeny lze nalézt i jiné parametry, například S – srozumitelný, M – motivující, A – ambiciózní, R – relevantní. Je na nás, s jakými parametry budeme pracovat. Ve všech případech nám poskytují dobrý prostor pro diskusi nad formulací cílů.

Pro představu uvádíme příklad práce na tématu:

NÁZEV TÉMATU → Draci v oblacích

CÍL → Vlastnoruční výroba draků
a uspořádání drakiády

**KRITÉRIA
NAPLNĚNÍ CÍLE** → zapojení 50-ti členů komunity do tématu, posílení
vztahů v komunitě, aktivizace členů komunity
v komunikaci při jednání s aktéry.

Postup akčního plánu je rozdělen do několika kroků. Jednotlivé kroky realizace akčního plánu není dobré rozdělovat do více termínů konání. Další část akčního plánu je zaměřena na kontext a kritéria plánování. Konkrétně navrhujeme, co bude akční skupina dělat a kdo bude jednotlivé kroky realizovat. Následně popřemýšlíme, jaké další členy komunity bychom mohli do realizace tématu zapojit. Uděláme seznam osob, na které máme kontakty a navrhujeme, co by mohly dělat. Říkáme tomu sociální síť komunity (vnitřní síť). Podobně sepíšeme, jaké jiné aktéry potřebujeme do řešení tématu oslovit (mohou to být např. lidé ze sousedství, organizace sociálních služeb, zastupitelé obce, firmy). Nazýváme to sociální síť realizátora komunitní práce (vnější síť). Je dobré se zamyslet, jaký máme s těmito aktéry vztah a nakolik si myslíme, že budou ochotní s námi spolupracovat. Dle toho můžeme zvolit postup pro jejich oslovení.

Následuje analýza rizik a jejich dopad na řešení tématu. Zkoušíme se zamyslet nad všemi aspekty a situacemi, které by mohly uskutečnění tématu a jeho plánu ohrozit. Jde například o okolnosti počasí a termínu, o personální rizika (klíčový aktér nedorazí) či finanční. Pokud rizika známe, můžeme je prioritizovat od nejvíce možného až po nejméně pravděpodobné, že se stane. Poté se zamýšlíme nad možnými opatřeními, vedoucími ke zmírnění rizik (např. dohodneme se na alternativách zastoupení rolí apod.)

V dalším kroku naplánujeme aktivity, které budeme v rámci tématu realizovat. U každé aktivity popíšeme jednotlivé kroky, které postupně podnikneme. V průběhu práce se můžeme k jednotlivým krokům vracet a doplňovat je. U každé aktivity uvedeme, kdo se na ní bude podílet, a stanovíme, kdo bude za její realizaci, včetně kontroly a vyhodnocení zodpovědný. Také naplánujeme, jaký materiál budeme potřebovat a navrhujeme termíny plnění jednotlivých kroků.

V závěrečné části akčního plánu se zabýváme rozpočtem. Naplánujeme si, co budeme k realizaci tématu potřebovat koupit, kolik nás to bude stát a z čeho to budeme financovat.

NÁZEV TÉMATU

Dílčí aktivita 1

Dílčí aktivita 2

Dílčí aktivita 3

Sportovní den pro rodiny s dětmi

Oslovení městského úřadu k zapůjčení hřiště

Nákup odměn

Zapůjčení dětského skákacího hradu

Akční plán pro práci na tématu je uveden níže.

AKČNÍ PLÁN PRO PRÁCI NA TÉMATU

NÁZEV TÉMATU	
CÍL	
PODLE ČEHO POZNÁME NAPLNĚNÍ CÍLE: (např. zapojeno X počet členů komunity do tématu; dosaženo výsledku XY; zlepšení komunity v aspektech XY...)	

Poznámky:

ANALÝZA ZDROJŮ					
Sociální síť komunity (vnitřní síť)	Jména aktivních členů komunity, kteří se budou podílet na řešení tématu:	1.			
		2.			
		3.			
		4.			
		5.			
	Jména dalších osob, na které mají členové komunity kontakty, které lze využít:	Druh spolupráce: (jak se může daná osoba zapojit, co může udělat)			
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
Sociální síť realizátora (vnější síť)	Aktéři, které potřebujeme oslovit pro řešení tématu: (lidé ze sousedství, firmy, sociální pracovník, starosta obce...)	Typ vztahu: (na škále 1-5, 1 = výborný vztah, 5 = špatný vztah)	Ochota ke spolupráci: (na škále 1-5, 1 = připraven ke spolupráci, 5 = nepřipraven ke spolupráci)		
				1.	
				2.	
				3.	
				4.	
	5.				
Finanční zdroje		Vnitřní zdroje financování: (členové komunity, komunitní centrum...)	Vnější zdroje financování: (donátoři, obec, kraj, stát...)		
	Co máme k dispozici:				
	Co dalšího můžeme využít:				

ANALÝZA RIZIK			
Identifikace rizik:	Dopad rizika: (popis potenciálního dopadu na řešení tématu)	Pravděpodobnost výskytu rizika: (na škále 1-5, 1 = nepravděpodobné, 5 = vysoce pravděpodobné)	Významnost rizika: (na škále 1-5, 1 = vysoce významné, 5 = zcela nevýznamné)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

AKTIVITY		
Aktivita 1		
Název a stručný popis aktivity:		
Dílčí kroky	Krok 1:	
	Krok 2:	
	Krok 3:	
Zdroje	Personální zdroje komunity:	
	Sociální síť komunity:	
	Sociální síť realizátora:	
Zodpovědná osoba:		
Materiální potřeby:		
Termín plnění	OD:	
	DO:	

AKTIVITY		
Aktivita 2		
Název a stručný popis aktivity:		
Dílčí kroky	Krok 1:	
	Krok 2:	
	Krok 3:	
Zdroje	Personální zdroje komunity:	
	Sociální síť komunity:	
	Sociální síť realizátora:	
Zodpovědná osoba:		
Materiální potřeby:		
Termín plnění	OD:	
	DO:	

ROZPOČET			
	Položka:	Částka (v Kč):	Zdroj financování: (viz finanční analýza zdrojů)
Aktivita 1			
Aktivita 2			
Celkové finanční náklady:			

Zdroj: upraveno dle Gojová et al., 2019

Jaké lze využít participativní techniky?

Při plánování komunitních témat využíváme participativní techniky, které nám umožňují tvořit strategii práce společně s jednotlivými členy komunity. V kapitole si představíme několik technik, které využíváme při plánování komunitních témat.

MYŠLENKOVÁ MAPA

Myšlenková mapa je kreativní nástroj, který nám umožňuje vizuálně a přehledně uspořádat myšlenky kolem řešeného tématu. Může být využívána například k učení, plánování nebo řešení problémů. Je vhodné ji vytvářet společně se členy akční skupiny.

Jak na to?

Vezmeme velký papír a do středu napíšeme název řešeného tématu nebo aktivity. Kolem zaznameneáme všechny důležité aspekty, které nás napadnou. Pomocí různých druhů čar a barev vyznačíme jejich vztah a souvislost s tématem nebo aktivitou. Tyto aspekty dále rozvíjíme – znázorňujeme, co dalšího se k nim vztahuje. Text můžeme obohatit o obrázky.

SWOT ANALÝZA

SWOT analýza nám pomáhá při plánování témat zhodnotit současný stav akční skupiny/komunity a jejího okolí. SWOT je anglická zkratka, kde **S** = Strengths (silné stránky), **W** = weaknesses (slabé stránky), **O** = opportunities (příležitosti), **T** = threats (hrozby).

SWOT analýza nám tedy **umožní identifikovat silné a slabé stránky akční skupiny a příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí**. Vnější prostředí přitom představuje oblasti, které nemůže akční skupina ovlivnit, případně jen obtížně. Řadí se zde například politika obce, ekonomická situace, legislativa apod.

Samotná realizace SWOT analýzy je nenáročná. Papír rozdělíme na čtyři části – kvadranty. Levá polovina (silné stránky a příležitosti) představuje faktory, které nám pomáhají v dosažení cíle. Naopak pravá polovina (slabé stránky a hrozby) zobrazuje faktory, které jsou pro nás škodlivé a mohou v dosažení cíle bránit. Ke každému kvadrantu lze hledat faktory (alespoň 5) například pomocí techniky brainstormingu nebo skupinové diskuze. Měli bychom se v nich zaměřit především na následující:

- 🌀 **SILNÉ STRÁNKY** – znalosti, schopnosti, dovednosti, zdroje (kontakty, materiál, finance...) a již dosažené úspěchy. Příklad: dobré vztahy se starostou obce.
- 🌀 **SLABÉ STRÁNKY** – v čem zaostáváme, co nás brzdí. Příklad: vysoké finanční náklady.
- 🌀 **PŘÍLEŽITOSTI** – vnější faktory, které nám mohou pomoci, pokud je dokážeme vhodně využít. Příklad: spolupráce s místní firmou XY.
- 🌀 **HROZBY** – vnější faktory, které nám mohou uškodit, narušit realizaci tématu. Příklad: zvýšení nájmu.

Jakmile máme SWOT analýzu hotovou, můžeme naplánovat, jak budeme při realizaci komunitního tématu postupovat. Můžeme zvážit, jak nejlépe využít a maximalizovat naše silné stránky, jak naopak minimalizovat slabé stránky, jak využít příležitosti a jak se vypořádat s hrozbami. Pokud se nám nepodaří identifikovat dostatek pomocných faktorů, ale naopak mnoho škodlivých, můžeme zvážit, nakolik je vhodné se do realizace tématu pouštět.



Komunitní pracovnice popsaly, jaké participativní techniky využívají při práci s komunitou a co se jim osvědčilo:

„Využíváme world café, brainstorming, demokratické hlasování, strategické plánování, vizualizaci prostoru - když jsme plánovali výstavbu dětského hřiště. Jaké a kolik dětských prvků by mělo mít. Do jakého prostoru by mělo být vybudované, také sběr dat - data získáváme od svých sousedů a okolí v komunitě dle naplnění tématu, modelové situace - zkoušíme komunikaci s úředníky, s partnery aj. subjekty (argumentace - proč by měla změna nastat), jednání na nečisto, komunikace bez emocí, sdílení dobré praxe, prezentace dobré praxe, akční plánování.“

„Při mapování a plánování tématu je důležitá také dotazníková forma, jednak na zjištění témat a názorů, také na vyhodnocení již proběhlých akcí.“

„Při práci se členy komunity se zaměřujeme na to, aby každý člověk vyjádřil svůj názor a myšlenky, které ho k procesu napadají. Respektujeme každou jednotlivou realitu, se kterou lidé přicházejí, a hledáme taková řešení, se kterými všichni souhlasí.“

Jak vyhodnocujeme práci na tématu?

Jakmile členové komunity dosáhli cílů, které si u tématu stanovili, je potřeba, aby zhodnotili dosažené kroky práce. K vyhodnocení využíváme skupinovou diskusi, bodovou techniku nebo škálové otázky. Ve skupinové diskusi společně reflektujeme aktivity, které se v rámci tématu realizovaly, v jakém časovém horizontu, kdo byl do aktivit zapojen, kolik celkové aktivity stály, jaké překážky se objevily a jak se je podařilo překonat, jakých úspěchů bylo dosaženo, co se lidé naučili a co se jim dařilo. Rovněž můžeme s lidmi reflektovat jejich pocity, co jim téma přineslo a jaké to pro ně bylo.

Při vyhodnocení využíváme fotky, videa a jiné materiály, které máme k dispozici. Rovněž můžeme uspořádat oslavu, kde představíme, čeho jsme dosáhli. Na tuto oslavu zveme celou komunitu, případně sousedy, zástupce obce, sponzory či jiné aktéry. Při vyhodnocení můžeme využít tabulku, do které zaznamenáváme dosažené výsledky práce.

Název a popis výsledku:	Termín plnění		Významnost výsledku pro komunitu: (na škále 1-5, 1 = velmi významné, 5 = nevýznamné)	Podíl příspěvní výsledku k řešení stanoveného tématu: (v %)	Podíl zapojení subjektů (v %)		Finanční náklady výsledku	
	Datum zahájení práce na výsledku:	Datum dosažení výsledku:			Členové komunity:	Vnější subjekty:	Částka v Kč:	Zhodnocení finanční zátěže: (na škále 1-5, 1 = nízká nákladnost, 5 = vysoká nákladnost)

Zdroj: upraveno dle Gojová et al., 2019

Komunitní pracovnice popsaly, jak hodnotí naplnění tématu se členy komunity:

„Myslíme na to, aby co možná v nejkratší době proběhla ‚akční skupina‘, kde se zhodnotí průběh celé akce, jednání či spolupráce s partnery. Vždy se ale najde něco, co členy akční skupiny napadne, aby se zlepšilo, změnilo, či dokonce vypustilo.“

„Naplnění tématu hodnotíme formou reflexe a zpětné vazby na společném setkání, na které jsou zváni všichni členové komunity, kteří se aktivně do práce na tématu zapojili.“

„U větších a dlouhodobějších témat je zvykem ‚oslava‘ završení tématu v komunitě, na kterou je zvána celá komunita, spolupracující subjekty a hosté, kteří jsou pro dané téma důležití. Také témata, která se nakonec nedořeší nebo nastanou v procesu takové překážky, které brání naplnění tématu, společně hodnotíme a reflektujeme. I v nedokončeném procesu vidíme příležitost pro další práci.“

„Zpětná vazba je pro komunitní práci v rámci procesu naplnění tématu nedílnou součástí rozvoje komunity.“

Je dobré věnovat plánování tématu dostatečný prostor a zvážit všechny okolnosti realizace. Věnujme čas sdílení. Lidé si potřebují průběžně sdělovat informace a společně reflektovat dosažené změny.

Je užitečné pracovat na drobných tématech (např. úklid společných venkovních prostor, nátěr laviček, sportovní odpoledne pro děti), která nejsou organizačně a finančně náročná. Jen tak si můžeme vyzkoušet, co se dařilo a na čem by se mělo více zapracovat. Jakkmile je vytvořena pevná akční skupina, materiální a finanční zdroje, můžeme začít pracovat na složitějších tématech, která mohou být náročná, ale o to více se mohou lidé naučit a osamostatňovat se. Při plánování tématu se nám osvědčilo nepřebírat zodpovědnost za řešení a jeho plnění za členy komunity. Zvyšuje se tak jejich zplnomocnění, míra zapojení a motivace.

V této kapitole jsme se dozvěděli, jak s komunitou plánovat, jaké participativní techniky využívat a na co při práci na tématu myslet. Pamatujme si, že vždy vycházíme z potřeb celé komunity, ne z individuálních potřeb jednotlivců. Nebojme se využívat participativní techniky, třeba jako akční plánování, které nám umožní promyslet kroky k naplnění cílů a sestavit harmonogram aktivit. Nezapomínejme ani na vyhodnocení naplnění tématu, co se nám podařilo a co musíme naopak zdokonalit. Jen tak se s komunitou posuneme zase o krok dále a můžeme pracovat na složitějších tématech.

„Plánovat by měli obyvatelé, ne my. Oni tam žijí, my jim děláme jen ‚průvodce‘ po nějakou dobu. Ne vše, co bychom chtěli my, budou chtít i ostatní. A pokud na to člověk myslí, má z části vyhráno.“

POUŽITÉ ZDROJE:

DOBROVOLNÁ, A., KROUPOVÁ, H. 2019. *Stanovování cílů a práce s nimi*. Ostrava: Ostravská univerzita, Fakulta sociálních studií. Pracovní list Kurzu mentorských dovedností pro sociální pracovníky.

GOJOVÁ, A., GOJOVÁ, V., BURDA, M., STANKOVÁ, Z., RECMANOVÁ, A. 2019. Participace jako faktor ovlivňující výkon komunitní práce v sociálně vyloučených lokalitách. *Sociální práce / Sociálna práca*, 19(5), 49-69.

HAVRDOVÁ, Z., et al. 2013. *Mít život ve svých rukou*. Praha: Fakulta humanitních studií KU a Český západ o. s.

PLAMÍNEK, J. 2008. *Řešení problémů a rozhodování*. Grada Publishing a.s.

SCHURINGA, L. 2007. *Komunitní práce a inkluze Romů*. Ostrava: Spolu.

TOŽIČKA T., UHLOVÁ S. 2018. *Základy a principy komunitní práce*. Educon z.s.

08

MOTIVOVÁNÍ A ZAPOJOVÁNÍ LIDÍ KE SPOLUPRÁCI

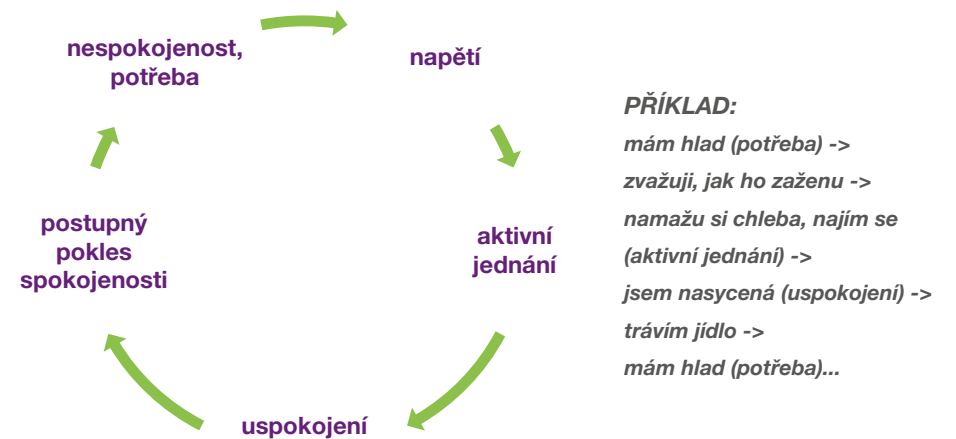
MOTIVOVÁNÍ A ZAPOJOVÁNÍ LIDÍ KE SPOLUPRÁCI

ADÉLA RECMANOVÁ

Každý komunitní pracovník se dříve či později setká s otázkou, jak motivovat lidi, aby se zapojili do komunitní práce a komunitních aktivit obecně. V této kapitole uvedeme několik doporučení, které nám mohou pomoci nalézt odpovědi. Nejprve si vyjasníme, co to motivace je a z čeho vychází.

Co je to motivace a jak funguje?

Motivaci můžeme chápat jako vnitřní sílu člověka, která směřuje k nějakému druhu uspokojení. Na počátku stojí pocit nespokojenosti, kdy zažíváme rozpor mezi tím, co právě prožíváme a tím, co prožívat chceme. Jinak řečeno, na počátku stojí nějaká naše **potřeba** a funkcí motivace je ji naplnit. Potřeba v nás vyvolává napětí a podněcuje k aktivnímu jednání. Pokud se nám podaří potřebu naplnit, zažijeme pocit uspokojení. Některé potřeby však nelze uspokojit trvale. Stav, kdy člověk po ničem netouží, trvá jen krátce. Brzy se tak může celý cyklus opakovat (Nakonečný, 1996; Toman, 2010).



Co je to motivace tedy víme. Pokud se chceme zaměřit na **motivování lidí**, je důležité uvést, že můžeme rozlišovat mezi motivováním zevnitř a motivováním zvenku (Nakonečný, 1996; Toman, 2010; Kopriva et al., 2017). Co to znamená?

Jednoduše řečeno, **vnitřní motivace** vychází ze samotného člověka. Nazývá se také sebemotivace. Vnitřně motivovaný člověk jedná na základě vlastní potřeby, vlastního vnitřního puzení. Když vidí smysl a užitečnost svého jednání, dělá, co je potřeba, aniž by čekal, že ho k tomu někdo přiměje nebo ho za to odmění.



**Chci...
Můžu...
Udělám...**

**Měl bys...
Udělej...
Když... Tak...**



Naopak, **vnější motivace** je něco, co do člověka vchází zvenčí. Jsou to vnější podněty (např. odměna, přesvědčování, nátlak...), které by ho měly namotivovat k činnosti, kterou by jinak sám od sebe nedělal. Problémem je, že u většiny lidí působí jen krátkodobě (např. dokud dostávají odměnu), často dokonce vůbec.

Motivování zvenku můžeme využívat v počátku spolupráce s komunitou, zejména do doby, než se jí podaří zažít první úspěch. **Klíčové je** však **zaměřit se na vnitřní motivaci lidí** a rozvíjet ji.

Komunitní pracovnice hovoří o vnitřní motivaci takto:

„Hlavní motivace je v každém členovi komunity, na to je důležité myslet. Kdyby nebyli sami od sebe motivovaní, tak my se můžeme snažit jak chceme, ale nic moc nezmůžeme. Jen občas tu jejich vnitřní motivaci dáváme společně na povrch.“

Uvedli jsme, že vnitřní motivace vychází z našich neuspokojených potřeb. Naším stěžejním úkolem je proto **zmapovat potřeby a zájmy členů komunity** – zjistit, co je pro ně důležité, co potřebují a chtějí. V kapitole Mapování potřeb komunity jsme popsali okruh zájmu a okruh vlivu. Měli bychom mít stále na paměti, že se zaměřujeme na potřeby, které spadají do okruhu vlivu. Když lidé uvidí, že se jejich potřeby naplňují, aktivizuje je to k další činnosti. Nyní se podívejme, co může potřebami být a jak s nimi můžeme pracovat.

Co potřebujeme vědět o potřebách?

Na potřeby můžeme pohlížet různě. Jejich nejpoblárnější přehled představuje tzv. Maslowova pyramida. Podle Maslowa (1954) má člověk pět základních potřeb.



Tyto potřeby jsou obvykle (ne však nutně) uspokojovány postupně, od „nejnižších“ po „nejvyšší“. Potřeby, které se nacházejí nejnižší, jsou pro většinu lidí nejsilnější. Pokud jsou alespoň částečně uspokojeny, začínají se ozývat i potřeby, které se nacházejí na vyšším patře žebříčku. Za nejvyšší je považována potřeba seberealizace. Jde o osobní rozvoj, o pocit vlastního naplnění. Každý se přitom realizuje v něčem jiném. Pro jednoho to může být například „malování obrazů“ a pro druhého „péče o komunitu“ (Maslow, 1954).

Uspokojení fyziologických (tělesných) potřeb je základem přežití. Podobně je to u potřeby bezpečí. Pokud člověk nemá například jistotu bydlení, vzniká u něj pocit ohrožení. Jak uvádí Schuringa (2007), zejména u lidí žijících v chudobě je každodenní naplňování těchto potřeb převažující a může trvat delší dobu, než se budou schopni podílet na aktivitách ve prospěch komunity.

„Od lidí, kteří pouze přežívají, nemůžeme očekávat, že se snadno stanou aktivními, zejména, když jsou utlačováni, ponižováni...“ (Schuringa, 2007, s. 110). Je přirozené, že mohou být pasivní, demotivovaní se do čehokoliv zapojit a mít vůči svému okolí a společnosti odmítavý postoj. Stejně tak může být zapojení obtížnější u lidí, kteří jsou zvyklí na poskytovací přístup (tzn. jsou pouze pasivními příjemci pomoci) nebo tam, kde nemají důvěru ve vlastní schopnosti, v to, že mohou něčeho dosáhnout.

Zároveň velká nespokojenost se svou životní situací (např. s diskriminací) může u některých osob vést k silné motivaci hledat odpovědi, jak se z ní dostat ven, jak ji změnit (Schuringa, 2007; Toman, 2010). Tyto lidi bychom se měli pokusit do procesu komunitní práce zapojit.

Účast na komunitních aktivitách může pomoci lidem uspokojovat mnohé potřeby.

Například členství v akční skupině může člověku přinášet pocit, že někam patří, může zde sdílet své potřeby, nalézt nová přátelství, zažít pocit sounáležitosti, vzájemné důvěry a podpory, spolupracovat na společné věci nebo být viděn, vyslyšen a pochopen. Díky úspěšné realizaci komunitních témat může získat u členů komunity respekt a uznání a zvýšit si tak vlastní sebedůvěru, může získat vliv na věci, které se ho týkají a zažít pocit pokroku a nezávislosti. Podílení se na komunitní práci pro něj může představovat i příležitost pro seberealizaci, kdy si může postupně rozvíjet své znalosti, schopnosti a dovednosti, nebo mít například uspokojení z uplatnění své tvořivosti, kreativity, možnosti řešit problémy či obohacovat život druhých svým jednáním.

Maslowovo třídění nám poskytuje určité vodítko, jak můžeme na potřeby pohlížet. Musíme však myslet na to, že **každý člověk má jiné potřeby**. Odvíjí se zejména od jeho osobních životních zkušeností a od prostředí, ve kterém vyrůstá a pohybuje se (např. rodina, škola, zaměstnání, komunita...). Důležitou roli hrají také hodnoty, které člověk zastává. Co motivuje jednoho, tedy nemusí motivovat druhého. Zároveň nemůžeme předpokládat, že potřeby druhých lidí budou podobné jako ty naše (Nakonečný, 1996).

Zmapování potřeb členů komunity nám poskytne základ pro realizaci komunitní práce.

Na základě svých potřeb totiž lidé formulují témata, která chtějí řešit (např. téma „vybudování hřiště pro děti“ může vycházet z „potřeby bezpečného prostoru“). Hledáme přitom témata, která mají lidé společná. Cíle komunity mají vždy větší váhu, než součet osobních cílů jejích jednotlivých členů. To, co lidé dokážou sami, je totiž ničím ve srovnání s tím, co dokážou, když spolupracují. Společné cíle a aktivity navíc lidi spojují emočně (přináší jim uspokojení) a působí motivačně (Jelínek, Jetmarová, 2017; Maxwell, 2017).

Jak můžeme podpořit motivaci lidí k zapojení do komunitní práce?

Následně uvedeme několik faktorů, které pomáhají podpořit motivaci lidí. Je dobré se na ně při práci vědomě zaměřovat a pracovat s nimi. V textu vycházíme z autorů Nakonečný, 1996; Schuringa, 2007; Toman, 2010; Jelínek, Jetmarová, 2017; Urban, 2017; Kopřiva et al., 2017; Maxwell, 2017.



SMYSLUPLNOST

Aby se lidé mohli komunitní práci a jednotlivými tématy skutečně zabývat, potřebují v tom vidět smysl. K smysluplnosti přitom přispívá i přesvědčení, že naše úsilí povede k dosažení vlastních nebo komunitních cílů. Měli bychom proto lidem podávat informace o tom, co jim může komunitní práce přinést a co jednotlivá řešená témata obnáší. Pokud budou mít jasnou vizi s obrázkem budoucího úspěchu, může je to motivovat k práci.

Lidé mohou být motivováni směrem „od něčeho“ (př. abychom neměli v lokalitě odpad) nebo směrem „k něčemu“ (př. abychom měli v lokalitě čisto). V prvním případě se jedná často o motivaci, která je postavena negativně. Měli bychom proto hledat to, za čím lidé chtějí jít a dbát na pozitivní formulaci komunitních témat a cílů.

DŮVĚRA A SEBEDŮVĚRA

Spousta lidí nevěří v sebe sama. Věří spíše v neúspěch, a pokud za něco dostanou zodpovědnost, vidí těžkosti. Pokud od sebe nemají žádná nebo nízká očekávání, jejich motivace posouvat se vpřed slábne. Od počátku spolupráce proto potřebujeme s lidmi budovat vztahy důvěry a podporovat jejich vlastní víru v sebe sama. Musí věřit, že mohou sami ovlivnit svůj život a dosáhnout změn. K tomu napomáhá naslouchat jejich příběhům, potřebám a názorům, snažit se jim porozumět. Vyjadřujeme jim důvěru v jejich schopnosti a dáváme jim najevo, že nám na nich záleží. Zdůrazňujeme jejich silné stránky – v čem jsou dobří a co se jim už podařilo. Ukazujeme, že jim věříme, i když se jim zrovna nedaří nebo se dopouštějí chyb. Můžeme jim například povyprávět o vlastních předchozích potížích. Někdy totiž lidé mají dojem, že když jsme úspěšní, byli jsme úspěšní odjakživa. Je dobré jim ukázat, že úspěch je proces a cesta.

EMOČNÍ VAZBA

Měli bychom se snažit budovat podmínky, ve kterých se lidé budou cítit příjemně a uvolněně (k tomu přispívá např. volba neutrálního prostředí pro setkávání, zajištění občerstvení či volba neformálního oblečení) a budou si moct vytvořit ke komunitní práci kladný vztah neboli emoční vazbu. Ta může spočívat v tom, že vnímají důležitost komunitní práce pro sebe anebo komunitu, považují komunitní práci za „svou“, účast na komunitních aktivitách je zajímavá, mají ji rádi a baví je, nebo že mohou být na svou činnost hrdí. Jsou to právě emoce, nikoli rozum, které dodávají lidem energii a vedou je k činnosti. Obecně děláme z vnitřní motivace raději činnosti, které jsou pro nás příjemné.

Lidé se mnohdy rádi zapojují do aktivit, které se týkají jejich dětí. Většina rodičů chce pro své děti zajistit co nejlepší životní podmínky. Témata, která je rozvíjejí (jako například vybudování dětského hřiště, zajištění volnočasových aktivit nebo plánování výletu), jsou pro ně mnohdy lákavá a mohou být dobrým motivátorem hlavně v počátcích komunitní práce.



SAMOSTATNOST

Lidé jsou motivovanější, pokud mohou řídit činnosti komunitní práce, resp. směr, kterým se ubírá (co budou dělat, jak, kdy nebo s kým). S úkoly a postupy, které si sami zadali, se zpravidla více ztotožňují a cítí se silněji zavázáni k jejich plnění. Spolu se samostatností navíc roste i jejich sebedůvěra. Měli bychom proto postupně předávat veškeré pravomoci zástupcům komunity tak, aby byli při realizaci komunitní práce zcela samostatní. Mnohdy budeme muset upřednostnit zodpovědnost členů komunity před efektivitou práce.

ROZVOJ ZNALOSTÍ, SCHOPNOSTÍ A DOVEDNOSTÍ

Mezi další motivační faktory patří příležitost učit se a zdokonalovat se. Působí zejména tehdy, když rozvíjíme znalosti, schopnosti a dovednosti, na kterých nám záleží nebo které posilují naše sebevědomí. Témata, která se budou v rámci komunitní práce uskutečňovat, by proto měla být pro lidi výzvou. Neměla by být příliš snadná (až na pár počátečních, která lidem zajistí rychlý pocit úspěchu), ani příliš obtížná či nereálná. Lidé by při jejich plnění měli vynaložit nějaké úsilí. Díky tomu si budou postupně zvyšovat své kompetence, sebedůvěru a zažívat pocit hrdosti.

ÚSPĚCH, VIDITELNÉ VÝSLEDKY

Možnost zažít úspěch a sledovat výsledky své práce patří mezi nejsilnější motivační faktory. Pokud lidé uvidí konkrétní výsledky svého úsilí, bude jejich motivace pro činnost, která vedla k úspěchu, stoupat. Na začátek spolupráce bychom proto měli zařadit témata, u kterých je možné snadno a rychle úspěchu dosáhnout. Pokud se dostaví i uznání ze strany členů komunity nebo dalších aktérů (zejména pak osob, na kterých lidem záleží), působí to velmi motivačně. Každý má totiž touhu „být někým“, mít určitý význam a být v očích druhých vážený.

Výsledky komunitní práce bychom proto měli transparentně šířit mezi celou komunitu, případně širší veřejnost. Navíc lidé mají tendenci následovat úspěch – proto je možné, že se do komunitní práce zapojí i ti, kteří dosud o spolupráci nejevili zájem.

ZPĚTNÁ VAZBA A OCEŇOVÁNÍ

Vhodná zpětná vazba pomáhá lidem pokračovat v jejich úsilí a setrvat i u činností, které jsou pro ně náročné nebo méně zajímavé. Naopak nedostatek zpětné vazby může být vnímán jako nezáměr a může vést k tlumení původní vnitřní motivace. Zpětná vazba by měla být popisná. Tzn. popisujeme co vidíme/vnímáme, aniž bychom člověka hodnotili. Zaměřujeme se na chování nebo činnost, ne na osoby (a jejich vlastnosti, klady a zápory).

Lidé potřebují za svou práci také ocenění, které potvrzuje, že věříme v ně samotné i to, co dělají. Slovním oceněním jim vyjadřujeme své uznání. Oceňovat bychom měli lidi pravidelně, a to nejenom za výsledky, ale i průběžně za aktivitu, rozpracované činnosti i malé věci. Slovní ocenění za výsledky by mělo přijít ihned po dosažení úspěchu, ne až po delší době nebo souhrnně. Zároveň by mělo být co nejkonkrétnější. Důležité je neplést si ocenění s pochvalou. Pochvala je, na rozdíl od ocenění, hodnotící. Tzn. pochvalou člověk vyjadřuje skutečnost, že se cítí být v pozici, ze které může druhý lidi hodnotit.

Příklad zpětné vazby a ocenění:

„Vidím, že jste pokročili s prací na tématu. Sami jste kontaktovali zástupce obce a získali jejich podporu ohledně stavby dětského hřiště. Cením si vaší práce, děláte pokroky. Podporu firmy XY jste nezískali. Vnímám, že by to mohlo být tím, že jste jim nevysvětlili, co je vaším cílem a důvodem stavby hřiště.“

Příklad hodnocení a pochvaly:

„No vidíte, jak se vám daří. Jste šikovní, že jste získali podporu zástupců obce ohledně stavby dětského hřiště. Sama bych to nevládla lépe. Bohužel jste nezískali podporu firmy XY. Nevládlí jste jim vysvětlit, co je vaším cílem a důvodem stavby hřiště.“

MOTIVACE A ZPLNOMOCNĚNÍ

Možnosti motivování lidí, které jsme popsali, mohou zároveň podporovat jejich zplnomocnění. Tzn. mohou vést k tomu, že si lidé postupně uvědomí své schopnosti, práva i silné stránky a dokážou je využívat k uspokojování vlastních potřeb (Staub-Bernasconi, 2009). Postupně se budou stávat silnějšími a sebevědomějšími a zjistí, že pokud chtějí, mohou dokázat mnohé (Schmidt, 2009). Mohou převzít kontrolu nad svými životy.

Komunitní pracovnice sdílely, v jakých případech se setkaly s motivací lidí k řešení určitého tématu a co se jim při motivování lidí osvědčilo:

„Velká motivace členů komunity se projevovala na začátku našeho vstupu do komunity, jelikož jsme byly jediné osoby, které jim chtěly po dlouhé době pomoci, nekritizovat a jednaly s nimi rovnocenně. Jako první jsme vymalovali společné bytové prostory a udržovali je. Na to reagovalo město, které je vlastníkem prostor, a dalo nám nové dveře do pater, světla a žárovky. Členové komunity vnímali, že si mohou společně měnit podmínky, kde bydlí, a že správce budovy reaguje a poslouchá jejich potřeby. Další motivací jsou aktivity, které se týkají dětí. Rodiče chtějí, aby jejich děti trávil plnohodnotně čas, takže plánování různých aktivit pro děti jsou odměnou jak pro nás pracovníky, tak pro dospělé a hlavně pro děti.“

„Osvědčilo se, když o tématech mluvíme spolu s lidmi, převážně v rámci individuálních rozhovorů. Vždy si před každou aktivitou říkám, jak by mi bylo v roli členky komunity. Proto se snažíme co nejméně narušovat běžný chod jejich života a být v co největší symbióze.“

„Velká motivace obyvatel se projevila, když jsme dostali příležitost využít další místnosti v prostorech komunitního centra. Na veřejném setkání s komunitou jsme vycházeli z potřeb a zájmů jejich členů, kdy plně participovali na řešení využití místností. Komunita, hlavně muži a mladí kluci, kteří doposud v komunitním centru neměli tolik příležitostí k využití volného času, se rozhodli k vybudování posilovny. Komunitní pracovnice pomohly sehnat grant na materiál a komunita si velmi angažovaně a samostatně realizovala úpravy prostor, výmalbu, sehnala si veškeré posilovací stroje a náčiní či sponzorské dary k vybavení. Motivace komunity k řešení tohoto tématu byla velmi vysoká, protože téma vycházelo z jejich potřeb, zájmů, snů a téma je spojovalo. Také vnímám, že čím rychleji a flexibilněji reagujeme na témata, která komunita přináší, tím jsou motivovanější a míra jejich zapojení je vyšší.“

„Na veřejném setkání lidé hovořili o problémech s revitalizací zeleně v lokalitě, kde žijí. Říkali, že město neinvestuje do revitalizace zeleně, kdy jim doslova padaly kusy větví, ale i celé stromy, do prostoru, kde si hrály jejich děti, nebo procházeli chodci. Nevěděli, na koho se obrátit a mysleli si, že se na ně všichni vykašlou. Na „vyšších místech“ neměli zájem kohokoliv oslovit, protože jim nevěřili. Motivace k řešení tématu přišla s komunitními pracovnicemi. Členové komunity zjistili, že jim někdo naslouchá, povzbuzuje je a dává příklady, jak problém řešit. Kritickými otázkami je motivovaly k zamyšlení a dalšímu jednání tak, aby problém vyřešili samostatně. Emoce byly hybatelem celého procesu motivování, ale i to, že si sami zkusili jednat s úředníky, napsat žádost či vyjednat schůzku. Kladné vyřešení situace s revitalizací zeleně bylo dalším krokem motivace členů komunity. Nejednou jim vzrostlo sebevědomí, že přece jen je někdo poslouchá a vychází vstříc.“

Co naopak motivaci brzdí?

Dalo by se říct, že motivaci brzdí přesný opak toho, co jsme popsali v předchozím textu. Uvedme si navíc několik typických zabíjeků motivace, kterým bychom se měli vyvarovat. Vycházíme z autorů Nakonečný (1996); Toman (2010); Jelínek, Jetmarová (2017); Kopřiva et al. (2017) a Urban (2017). Motivaci brzdí zejména:

- Manipulace/přílišný tlak na to, aby lidé dělali, co si představujeme. Tento tlak je často spojen s předkládáním hotových, předem připravených řešení. Projevuje se mnohdy snahou apelovat na emoce druhých, například v nich probudit pocit viny.
- Opakovaný pocit neúspěchu. Tyto neúspěchy přináší strach z dalších neúspěchů a sklon vyhýbat se činností, které k nim mohou vést.
- Moralizování/poučování (př. kdybyste mě poslouchali, už jste to mohli mít hotové), vyhrožování (př. když to neuděláte, dopadnete špatně), kritika, zaměřování se na chyby a na to, co se nedaří (př. tuhle akci jste dost zvorali), bagatelizace pocitů a návrhů členů komunity (př. nebudte smutní, však se nic neděje, stejně by to nefungovalo).
- Tresty (př. úklid místnosti za pozdní příchod na setkání akční skupiny).
- Uplácení. Děje se hlavně formou různých odměn. Variantou je praxe „vše zadarmo“ (př. realizace výletu bez příspěvku účastníků). Rizikem je, že po určité době mohou brát lidé tyto benefity za samozřejmost. Mohou si jich přestat vážit a vyžadovat nové.

To vše může vést u členů komunity k pocitům lhostejnosti, nechuti, odporu nebo k ukončení své účasti na procesu komunitní práce.

Přečtěte si, v jakých případech se komunitní pracovníce setkaly s lidmi, kterým chyběla motivace.

„Z praxe v naší komunitě máme dlouhodobou zkušenost, že motivace členů komunity úzce souvisí s jejich potřebami a zájmy. Když jsme jako komunitní pracovníce vnesly témata, která na potřeby a zájmy nereagovala, nesetkala se tato témata s úspěchem. Například při získání sponzorského daru na podporu taneční skupiny dětí, komunitní pracovníce navrhly společné dvoudenní soustředění na chatě. Vedoucí tanečního kroužku, která je zároveň členkou komunity, nápad přijala, ale do plánování soustředění nebyla angažovaná a z jejich reakcí pracovníce postupně vycítily, že s tímto plánem úplně nesouzní, ale z konformity ke komunitním pracovnícům se to snaží nedávat najevo. Při otevřeném rozhovoru jsme zjistily, že mají s dětmi jiné představy o využití daru a jejich snem je potkat se s jednou konkrétní zpěvačkou a tanečním souborem. Plány se tak přeměrovaly tímto směrem a angažovanost zapojených lidí se ihned proměnila.“

„Třeba úklid je téma, kde se lidé špatně motivují, zvláště pokud je v lokalitě hodně nepořádku. Lidé stále říkali, že to dělají ti druzí, že oni se snaží uklízet nebo jim něco říkat. Nepořádek dělají většinou děti bez dozoru a ostatní už nemají sílu to řešit. Myslím, že když už někdo dlouho v něčem žije, a ještě ke všemu má dost svých starostí, těžko bude řešit něco jiného. A zároveň si nemyslí, že by mohli ovlivnit chování druhých. Osvědčilo se mi lidi nepřesvědčovat, nepředkládat řešení, ale ptát se jich, co by dělali oni, spíše nabízet možnosti a jít hlavně vlastním příkladem.“

Motivace je vnitřní síla člověka, která směřuje k nějakému druhu uspokojení. Vychází tedy z našich neuspokojených potřeb. Z tohoto důvodu je klíčové zmapovat potřeby členů komunity a odvíjet od nich proces komunitní práce. Při motivování lidí bychom měli pracovat zejména s jejich vnitřní motivací. Existuje přitom několik faktorů, které pomáhají motivaci podpořit. Patří zde vnímaná smysluplnost komunitní práce, vztahy důvěry a sebedůvěra, kladná emoční vazba ke komunitní práci, možnost pracovat samostatně, rozvíjet své znalosti, schopnosti a dovednosti, možnost zažít úspěch a vidět výsledky své práce, dostatečná zpětná vazba a oceňování.

POUŽITÉ ZDROJE:

JELÍNEK, M., JETMAROVÁ, K. 2017. *Neztraťte motivaci v době blahobytu*. Praha: Portál.

KOPŘIVA, P., NOVÁČKOVÁ, J., NEVOLOVÁ, D., KOPŘIVOVÁ, T. 2017. *Respektovat a být respektován*. Bystřice pod Hostýnem: Spirála.

MASLOW, A. H. 1954. *Motivation and Personality*. New York, NY: Harper & Row Publishers.

NAKONEČNÝ, M. 1996. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia.

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

TOMAN, I. 2010. *Motivace zvenčí je jako smrad ...za pár hodin se vyvětrá*. Praha: TAXUS International.

URBAN, J. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada.

09

VZNIK AKČNÍCH A TEMATICKÝCH SKUPIN

VZNIK AKČNÍCH A TEMATICKÝCH SKUPIN

ZUZANA STANKOVÁ

Rozvíjet organizační strukturu a formy „zastupitelských“ skupin uvnitř komunity je jedním z cílů komunitní práce. Rády bychom s vámi v této kapitole sdílely možnosti vzniku akčních (neboli lokálních/jádrových) a tematických skupin. Tyto skupiny by měly vznikat již po mapování komunity a jejich potřeb, tedy na počátku komunitní práce, za podpory komunitního pracovníka. Pokud má komunita již zkušenost s realizací prvních témat, tak tato pozitivní zkušenost vede k tomu, že členové komunity vnímají, že společnými kroky dosáhnou snáz úspěchu a změny.

Co je to akční skupina?

Akční skupinou rozumíme aktivní obyvatele/členy komunity, kteří se společně podílí na realizaci aktivit v komunitě napříč různými tématy. Akční skupina by měla být tvořena lidmi z různých skupin, které v komunitě jsou a měla by být genderově a věkově rozličná. Jsou akceptovány komunitou, přinášejí informace do komunity a tvoří zastupitelskou roli ve vyjednávání a komunikaci s dalšími aktéry (např. institucemi, městským úřadem apod.).

V česky psaných textech se setkáváme s označením lokální skupina nebo jádrová skupina. Jedná se o různé názvy, i přesto, že je tím vždy myšlena stejná samoorganizovaná skupina členů komunity. V této knize se přikláníme k názvu akční skupina.



JAK MŮŽE AKČNÍ SKUPINA VZNIKOUT?

Během prvních kroků v komunitě (mapování komunity a jejích potřeb) komunitní pracovník vytváří prostor pro společné diskuse se členy komunity. Může uskutečnit například několik setkání rozličných skupin uvnitř komunity nebo uspořádat veřejné setkání. Na těchto schůzkách se může ptát lidí: „Kdo má zájem podílet se na společné práci?“, „Kdo je ochotný se zapojit do řešení a realizace kolektivních aktivit?“ a ihned si psát jména, případně kontakty na tyto osoby.

Komunitní pracovník tak postupně hledá a poznává klíčové osobnosti mezi členy komunity, tzv. lídry komunity. Jsou to lidé, kteří mají vliv na ostatní členy komunity a jsou schopni je vést k dosažení společných cílů. Ideálním výstupem je spojení těchto lídrů a vytvoření akční skupiny, která stanovuje základní směr, kterým se komunitní práce v místě realizace ubírá. Akční skupina přitom často vzniká spontánně a její vznik může být velmi dynamický (Stanková, Gojová, Gojová, 2020).

PRO VYTVOŘENÍ DEMOKRATICKY ZALOŽENÉ AKČNÍ SKUPINY LZE VYUŽÍT RŮZNÉ MODELY:

- 🌀 Uspořádat velké setkání komunity, během kterého je zvolena skupina lídrů nebo také rovnou akční skupina.
- 🌀 Pozvat zástupce různých skupin uvnitř komunity (ženy, děti, muže, spolky, sousedy apod.) na setkání, kde proběhne volba zástupců těchto skupin.
- 🌀 Ustanovit tematickou skupinu kolem konkrétního tématu a z té (či dalších tematických skupin) pak formovat skupinu akční.
- 🌀 Uspořádat volby do lokální skupiny (často v praxi nazývaná jako „rada obyvatel“ nebo „skupina aktivních obyvatel“ apod.).

Jak vyhledávali aktivní členy komunity, popsala jedna z komunitních pracovnic:

„Vyhledávání aktivních členů komunity (tzv. lídrů komunity) probíhalo během mapování potřeb komunity a v průběhu organizování konkrétních aktivit (v tomto případě se jednalo o organizaci Drakíady). Členové, kteří se projevovali aktivně, byli komunitními pracovnicemi osloveni ke spolupráci. Ti, jež měli zájem organizovat akce pro ostatní členy komunity, poté pravidelně docházeli na setkání. Akční skupinu tvořili ti, kteří se začali zapojovat do organizace prvních témat a byli ochotni ve spolupráci pokračovat. Mohli vždy na každé setkání přivést další obyvatele, kteří byli ochotni se na tématu podílet.“



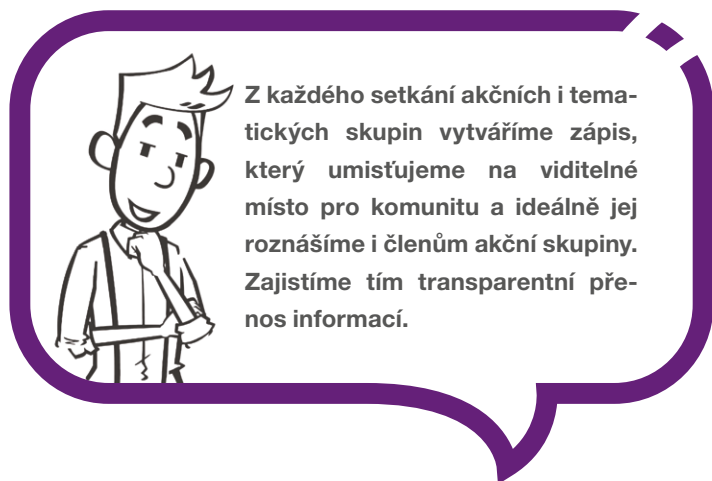
Zkoušíme využívat více způsobů ustanovení akční skupiny. Když se nedaří jeden způsob, využijeme jiný. Myslíme na to, že akční skupina je nedílnou součástí metody komunitní práce a stále se snažíme o povzbuzení jejího vzniku.

Komunitní pracovnice o příkladu vytvoření akční skupiny referovala 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.“

FUNGOVÁNÍ AKČNÍCH SKUPIN

Pokud se podaří ustanovit akční skupinu, je dobré na jejím prvním setkání vytvořit cíl, kterého chceme dosáhnout v krátkém i delším časovém horizontu. Zpočátku jako komunitní pracovníci povzbuzujeme debatu a facilitujeme setkání akční skupiny. Zároveň se snažíme spoluvytvářet pravidla setkání. Klademe důraz na partnerskou spolupráci a otevřenou diskusi. Pokud je to možné, snažíme se, aby se skupina setkávala v pravidelných časových intervalech.



Pro fungování akčních skupin není důležitý jen proces setkávání akčních skupin a příjemná partnerská atmosféra uvnitř, kterou se snažíme vytvářet, ale zároveň se snažíme v průběhu společné práce dosahovat toho, aby akční skupina splňovala níže uvedené znaky. Tyto znaky mohou být užitečné v tom, že pokud některý z nich zatím není dosažen, je potřeba na konkrétní znak zaměřit pozornost a snažit se ho naplnit.

Znaky akční skupiny, které komunitní pracovník sleduje:

- 🌀 Členové komunity mají informace o aktivitách akční skupiny a jejích kontaktních osobách.
- 🌀 Akční skupina reprezentuje různorodost zájmů členů komunity vzhledem k řešenému tématu (např. z hlediska, věku, etnicity, potřeb, zájmů apod.).
- 🌀 Frekvence setkávání akční skupiny odpovídá řešenému tématu.
- 🌀 Vztahy mezi členy akční skupiny pracující na tématu jsou spolupracující a solidární.
- 🌀 Akční skupina je při práci na tématu otevřena dalším členům komunity a jedná transparentně.
- 🌀 Akční skupina je schopná zajistit podmínky pro svoje fungování při práci na tématu.
- 🌀 Při práci na tématu je akční skupina vnímána jako rovnocenný partner ostatními relevantními subjekty (profesionálové, úřady...).
- 🌀 Lídr/lídi z řad členů komunity, kteří tvoří akční skupinu, jsou členy komunity akceptováni.

Co je to tematická skupina?

Během realizace komunitní práce mohou vznikat, kromě akční skupiny, také tzv. tematické skupiny. Tematickou skupinou rozumíme skupinu osob, která se setkává za účelem vyřešení konkrétního tématu. Typickým příkladem je skupina setkávající se k tématu volnočasových aktivit (plánují a realizují např. Den dětí, sousedské slavnosti, jarmark apod.). Dalším příkladem může být skupina zabývající se tématem bydlení (např. řeší technický stav bytů, veřejné prostranství apod.). Po ukončení nebo vyřešení tématu může skupina zaniknout či se transformovat do jiné tematické skupiny.

JAK MŮŽE TEMATICKÁ SKUPINA VZNIKOUT?

Tematická skupina vzniká typicky během veřejného setkání, kdy je s lidmi diskutováno konkrétní téma, které si vybrali k řešení. Komunitní pracovník zjistí, kteří lidé mají zájem se do řešení tématu zapojit a jakým způsobem. Vymění si s nimi kontakt a domluví se na společném setkání. Do tematické skupiny mohou být zapojeni i lidé, kteří nejsou součástí akční skupiny, nebo může tematická skupina vzniknout dříve, než se akční skupina ustanoví.

Popsaný proces vzniku tematické skupiny ilustruje následující obrázek.



Zdroj: Stanková, Gojová, Gojová, 2020

FUNGOVÁNÍ TEMATICKÉ SKUPINY

V průběhu fungování tematické skupiny se snažíme dodržovat všechny stejné principy jako u fungování akční skupiny. Máme na mysli, že tematická skupina je krátkodobější a má konkrétní cíl, na který je zaměřena. Pozornost věnujeme důslednému rozdělení rolí uvnitř skupiny.



Setkávání tematických skupin facilitujeme a využíváme akční plány pro práci na tématu. Ty nám pomohou s rozdělením rolí i úkolů při realizaci tématu skupiny.

Stejně jako u akční skupiny sledujeme v průběhu jejího fungování níže uvedené znaky a snažíme se je posilovat v případě, že je skupina nesplňuje.

Znaky tematické skupiny, které komunitní pracovník sleduje:

- Skupina je stabilní z hlediska složení ve vztahu k řešenému tématu.
- Frekvence setkávání tematické skupiny odpovídá řešenému tématu.
- Členové tematické skupiny mají rozděleny úkoly ve vztahu k řešenému tématu.
- Všichni členové tematické skupiny spolurozhodují a diskutují o cílech a rozdělení úkolů při řešení tématu.
- Lídři tématu jsou ztotožněni s řešeným tématem a jsou schopni motivovat a aktivizovat komunitu pro řešení tématu.
- Členové komunity věří, že svým zapojením mohou téma vyřešit.

V průběhu realizace komunitní práce může souběžně fungovat více tematických skupin, které průběžně vznikají a opět zanikají. Jedna se může věnovat například úklidu veřejného prostranství, další skupina souběžně řeší organizaci Mikulášské besídky a třetí tematická skupina se věnuje výmalbě společných bytových prostor. Lidé mohou být součástí více tematických a akčních skupin.

Akční skupina je zastupující orgán komunity a je tvořena ze členů komunity. Měla by být co nejvíce různorodá, legitimně a transparentně ustanovena a zastupovat zájmy komunity. Tematickou skupinou je skupina členů komunity, jejíž cílem je řešení/realizace jednoho konkrétního tématu určeného komunitou.

Akční i tematické skupiny jsou součástí realizace komunitní práce a našim úkolem je povzbuzovat jejich vznik a fungování. Zaměřujeme pozornost na frekvenci jejich setkávání, vztahy uvnitř skupin, transparentnost vůči komunitě a proces spolupráce. Neexistuje pouze jeden způsob jejich ustanovení, snažíme se nalézat vhodné a legitimní cesty, jak podpořit komunitu v samoorganizaci.

POUŽITÉ ZDROJE:

STANKOVÁ, Z., GOJOVÁ, A., GOJOVÁ, V. 2020. *Komunitní práce*. Studijní opora. Ostrava: Ostravská univerzita.

10

PODPORA A ROZVOJ KOMUNITNÍCH LÍDRŮ

PODPORA A ROZVOJ KOMUNITNÍCH LÍDRŮ

ADÉLA RECMANOVÁ

V kapitole *Vznik akčních a tematických skupin* jsme psaly, že jedním z úkolů komunitního pracovníka je vyhledávat komunitní lídry a ideálně je spojovat v „akční skupinu“. V této kapitole si řekneme, kdo je to vlastně komunitní lídr a jak by měl vypadat, co jeho role obnáší a jak a v čem ho můžeme podporovat a rozvíjet.

Kdo je to komunitní lídr a jaké by měl mít rysy?

Lídr je ten, koho komunita s důvěrou následuje, ten, kdo má na ní a její jednání vliv. Je to více než člověk, který je široce známý nebo který byl na pozici lídra jmenován (např. nějakou organizací). Skutečné vůdcovství nelze přidělit. Každý lídr se vyznačuje tím, že ví, kam směřuje a je schopen přesvědčit ostatní, aby šli s ním (Kolzow, 2014; Maxwell, 2002, 2017a). V případě komunitní práce zastává roli lídra vždy člen komunity (není to např. komunitní pracovník nebo zastupitel úřadu). Může to být kdokoliv, ať již matka pěti dětí, sedmnáctiletý mladík milující tanec, aktivní seniorka nebo třeba muž, který vede fotbalový tým.

Lídrem se přitom člověk nerodí, ale stává. Někteří lidé se sice narodí s větším talentem, avšak schopnost vést druhé je tvořena celým souborem dovedností, které je možné se naučit nebo rozvíjet (Kolzow, 2014; Maxwell, 2017a). Každý člen komunity má potenciál stát se komunitním lídrem. Naším úkolem je vyhledávat potenciální komunitní lídry a podporovat jejich rozvoj.

Aby mohl být člen komunity skutečným lídrem, měl by splňovat určité charakteristiky, které se s touto rolí pojí. Odborníci uvádí celou řadu rysů, které dobrý lídr potřebuje mít. My uvádíme čtyři, které pokládáme v komunitní práci za nepostradatelné. Vycházíme z autorů Schuringa (2007); Kolzow (2014); Maxwell (2002; 2017a; 2017b).

🌀 **Vize.** Lídr by měl mít jasnou vizi toho, čeho je potřeba v komunitě dosáhnout – měl by vědět, co je pro její členy důležité. Je to právě vize, která lídra vede a která přitahuje a sjednocuje členy komunity tak, aby se dobrovolně snažili o naplnění společných cílů. Z tohoto důvodu je pro lídra vize zcela zásadní. Měla by vycházet z neuspokojených potřeb komunity.

🌀 **Zájem o blaho komunity.** Lídr by měl sloužit komunitě, nikoli sobě. To znamená, že by měl komunitu a její potřeby stavět před své osobní touhy a prospěch. S potřebami komunity, respektive tématy, která chtějí členové komunity řešit, by měl být proto ztotožněn. Zároveň je potřeba, aby byl sám komunitou respektován.

- 🌀 **Partnerský a zplnomocňující přístup.** Lídr by se měl snažit zapojovat členy komunity do procesu komunitní práce a podporovat je ve využívání a rozvoji jejich schopností. Měl by jim být partnerem (není jim nadřazený) a vytvářet atmosféru spolupráce. K tomu je důležité, aby měl dobré komunikační dovednosti a uměl projevovat svůj zájem o druhé.
- 🌀 **Charakter.** Charakterní lídr má pověst solidního člověka, jeho slova se shodují s činy, drží své slovo a jeho způsoby jsou přímé. Mezi jeho základní vlastnosti patří čestnost, spolehlivost, zodpovědnost, vytrvalost a transparentnost. Je důležité, aby mu členové komunity důvěřovali.

Uvedené charakteristiky mohou lídři postupně rozvíjet a my je v tom můžeme podporovat. Nemůžeme očekávat, že hned na počátku spolupráce objevíme „hotové“ lídry. Stát se komunitním lídrem je proces, který vyžaduje čas.

Co obnáší role komunitního lídra?

Komunitní lídři určují, kterým směrem se bude komunitní práce ubírat. Skrze akční skupinu se totiž podílí na řešení témat, která vychází z potřeb komunity. Stanoví společné cíle a priority a vedou členy komunity k jejich plnění. Přenášejí do komunity informace, které souvisí s řešenými tématy, vyhledávají potřebné zdroje (personální, materiální i finanční) a současně komunitu zastupují navenek.

V akční skupině je lepší mít více „menších“ komunitních lídrů, než jednoho „většího“. Pokud bychom se spoléhali na jednoho člověka, v případě jeho nepřítomnosti nebo odchodu se může proces komunitní práce zpomalit nebo dokonce zastavit. Základem je proto vytvořit tým, ve kterém budou zastoupeni lidé s různými kvalitami, kteří se budou navzájem doplňovat (Schuringa, 2007).

Jednotliví lídři mohou v akční skupině zastávat odlišné role, které odpovídají jejich schopnostem. Ideální je, aby každý dělal to, co je jeho silnou stránkou. Mohou si rozdělit činnosti jako je vedení komunitního deníku, správa financí, propagace činností komunitě a širší veřejnosti, facilitace setkání akční skupiny či například komunikace s různými aktéry (např. úřady, organizacemi sociálních služeb).

Komunitní pracovnice popsaly „ideálního“ komunitního lídra následovně:

„Komunitní lídr ideálně zná komunitu a obyvatele, kteří v ní žijí. Dokáže je motivovat k zapojení do komunitní práce, předává jim informace o dění v komunitě, zve je na veřejná setkání a další akce, které v komunitě probíhají. Lídr je součástí akční skupiny obyvatel a v partnerské spolupráci s komunitními pracovníky. Řeší aktuální témata v komunitě, plánuje a spoluorganizuje komunitní akce, pracuje na svém seberozvoji. Ideální lídr je nestranný a chová se ke všem obyvatelům neutrálně, nikoho neprotěžuje ani neopomíjí. Je to člověk, který dokáže hledat nejen vnitřní zdroje uvnitř komunity, ale i ty vnější mimo komunitu, buduje sociální síť. Lídr má velký vliv na své okolí a dokáže být vzorem a inspirací pro ostatní obyvatele. Zároveň o věcech v komunitě nerozhoduje sám, ale do rozhodovacího procesu zapojuje co nejvíce obyvatel, kterých se téma týká. Dokáže vést dialog a hledat kompromisy. Obyvatelé vědí, že se na něj mohou s čímkoliv obrátit a pokud je to možné, lídr bude na jejich straně a hájit jejich práva.“

„V základu by to měl být člověk, který chce něčeho dosáhnout a je ochoten to zrealizovat. Ideálně by měl být otevřený, chápavý, spolupracující... no a umět si udělat pořádek, být vytrvalý, chtít se učit a to nejdůležitější – mít otevřenou mysl a nechat věci jít tak, jak se vyvíjí (netlačit na pilu, ono se to v čase nějak vyvine). Ten ‚ideál‘ však není nikdy stejný, pro dané místo, dané lidi a danou věc je ideální lídr vždy trochu jiný. A v tom je to kouzlo, že lídrů na světě chodí hromada.“

Jak a v čem podporovat a rozvíjet komunitní lídry?

Způsob naší podpory se bude lišit podle aktuálních schopností konkrétních lídrů a podle toho, v jaké fázi práce s komunitou se zrovna nacházíme.

Formy podpory jsme rozdělily do tří úrovní:

1) POSKYTUJEME INFORMACE A JSME VZOREM.

Na počátku spolupráce s komunitou vyhledáváme potenciální lídry, zapojujeme je do procesu komunitní práce a předáváme jim základní informace o této metodě. Nejprve jsme to my, kdo udává směr. Ukazujeme lidem, jak mohou při řešení komunitních témat postupovat. Nikdy však neděláme věci a rozhodnutí za ně. Ukazujeme a vysvětlujeme, jak se konkrétní činnosti provádí a necháváme je, aby nás pozorovali a učili se prvním znalostem a dovednostem. Nejprve se učí na menších a jednodušších úkonech (Maxwell, 2002, 2017a; Schuringa, 2007). Svým chováním a jednáním jsme pro lídry příkladem. Musíme myslet na to, že vnímají všechno, co děláme, jak přistupujeme k lidem, jak zacházíme s vlastními emocemi, jaké zastáváme hodnoty a názory. Můžeme jim pomoci vidět věci z jiného úhlu pohledu (Havrdová et al., 2013).

2) POVZBUZUJEME A PŘEDÁVÁME ZODPOVĚDNOST.

V průběhu komunitní práce znalosti a dovednosti komunitních lídrů rostou. Vytváří se s každým řešeným tématem. Postupně jim předáváme stále více zodpovědnosti a vedeme je k samostatnosti. Necháváme je, ať navrhnou a zkusí vlastní postupy řešení komunitních témat a diskutujeme je s nimi. Stále jim předáváme své zkušenosti, nabízíme další nápady, klademe otázky k zamyšlení a hlavně lídry povzbuzujeme a oceňujeme. Snažíme se podporovat jejich sebedůvěru, uvědomění si svých kvalit a ukazujeme jim, že v ně věříme. Učí se totiž nejenom ze svých úspěchů, ale také z neúspěchů. Pokud to lídři potřebují, můžeme je podporovat po psychické stránce i individuálně – věnovat se jejich osobním problémům, nejistotám či obavám. Je důležité budovat vzájemnou důvěru (Maxwell, 2002; Schuringa, 2007).

3) DELEGUJEME A USTUPUJEME DO POZADÍ.

S tím, jak si komunitní lídři budují sebedůvěru a získávají zkušenosti, postupně přebírají všechny naše činnosti a osamostatňují se. My se ujistujeme, zda i bez nás ví, jak mají postupovat. Pozorujeme, jaké kompetence si osvojili a podporujeme je v dalším rozvíjení. Zůstáváme jim oporou tak dlouho, dokud neucítíme, že se bez nás obejdou. Před naším odchodem je důležité, abychom s lídry zrekapitulovali a zhodnotili veškerou práci a shrnuli, čeho se jim podařilo dosáhnout. Diskutujeme s nimi vize a plány do budoucna i úskalí, která se mohou objevit (Maxwell, 2002; Schuringa, 2007).

Komunitní lídři by si měli postupně osvojit celou řadu kompetencí (znalosti, schopnosti, dovednosti, postoje a hodnoty). Měli by umět zejména:

- 🌀 získávat a sdílet informace,
- 🌀 aktivně naslouchat členům komunity a identifikovat jejich potřeby (komunitní témata),
- 🌀 plánovat postupy řešení komunitních témat (tvořit akční plány),
- 🌀 vyhledávat potřebné zdroje a pracovat se silnými stránkami komunity,
- 🌀 aktivizovat členy komunity,
- 🌀 pracovat v týmu,
- 🌀 navazovat kontakty a spolupráci se členy komunity i dalšími aktéry a institucemi,
- 🌀 vyjednávat a lobovat za komunitu,
- 🌀 organizovat a facilitovat setkání akčních skupin a veřejná setkání,
- 🌀 zvládat zátěžové a konfliktní situace v komunitě,
- 🌀 reprezentovat komunitu,
- 🌀 propagovat a vyhodnocovat práci akčních skupin (Schuringa, 2007; Kolzow, 2014; Urban, 2017).

Mnohé kompetence si lídři osvojí samovolně, v průběhu plnění různých úkolů a činností. Některé je však zapotřebí rozvíjet cíleně. Abychom mohli určit, co potřebují, musíme pozorovat jejich silné a slabé stránky. Slabosti nám ukazují, s čím potřebují pomoci, aby se zlepšili. Vyšší důraz bychom však měli věnovat jejich přednostem – rozvíjet je. Protože „... co se stane, když všichni čas strávíte prací na svých slabínách a nebudete rozvíjet své silné stránky? Když se budete vážně snažit, dotáhnete to k průměrnosti! Nikdy se nedostanete dál“ (Maxwell, 2017c, s. 67).



Čím více budeme rozvíjet silné stránky lídrů, tím úspěšnější a sebevědomější budou.

Cílené vzdělávání lídrů může mít různou podobu. Mohou se zúčastnit workshopů, seminářů či konferencí, docházet do kurzů nebo se například účastnit online školení. Můžeme i zařídit vzdělávání přímo pro akční skupinu. Lidé se mohou učit například formou různých nácviků či modelových situací. Velmi užitečné jsou také exkurze do jiných komunit. Je dobré, aby se po jejich absolvování lídři podělili s ostatními členy akční skupiny o to, co se naučili. Vzdělávání můžeme provádět my (komunitní pracovnice) nebo externí lektor. Je přitom důležité, aby lídři aplikovali to, co se naučili, co nejdříve v praxi. Jen tak si nové znalosti a dovednosti plně osvojí.

Všechny zkušenosti, které lídři postupně získávají, je s nimi dobré reflektovat a učit je dovednosti sebereflexe. Někteří lidé se totiž učí a rostou zkušenostmi a jiní nikoli. Záleží, jak se získanými zkušenostmi naloží. Zkušenost sama o sobě nás nemusí naučit nic, ale zkušenost vyhodnocená nás může velice obohatit (Maxwell, 2017c). Je proto dobré s lídry pravidelně hodnotit, co zažili, co se naučili, jaké to pro ně bylo, co jim to dalo a co potřebují do budoucna znát a umět, aby byli schopni realizovat určité činnosti.

Řekli jsme si, že být komunitním lídrem znamená mít na její členy vliv. Jak je možné tento vliv rozšiřovat? Postupným předáváním svých pravomocí druhým, jejich zplnomocňováním. Jinými slovy, jakmile si komunitní lídři osvojili kompetence potřebné pro tuto roli, jsou na řadě, aby své zkušenosti předávali dalším členům komunity, postupně pěstovali nové lídry a budovali tak tým. Získat a udržet si členy akční skupiny je jedním z nejdůležitějších úkolů komunitních lídrů. Bez toho nebude zajištěna udržitelnost, respektive návaznost komunitní práce. Dříve či později si totiž každý lídr musí odpovědět na otázku „kdo nastoupí na mé místo?“ (Maxwell, 2002). Měli bychom tedy podporovat a rozvíjet komunitní lídry tak, aby byli schopni vychovávat zase další lídry.

Komunitní pracovnice popsaly, jak podporují lídry v jejich osobnostním růstu.

„Komunitní lídry rozvíjíme hlavně v komunikačních a organizačních dovednostech. U jednotlivých lídrů si všímáme, v čem jsou dobří a tyto schopnosti a dovednosti se snažíme ještě více podporovat a rozvíjet. Jednotliví lídři se tak navzájem doplňují a tvoří rozmanitý celek. Dále je podporujeme v sebezrovoji formou sebezrovojových aktivit s komunitními pracovníky a skupinových setkání s terapeutkou. Usilujeme o to, aby byli schopni konstruktivně řešit zátěžové a konfliktní situace v komunitě. Prostřednictvím realizace komunitních témat se učí novým dovednostem, zplnomocňují se, zvyšují své kompetence a nabývají většího sebevědomí. Komunitní pracovníci postupnými krůčky přenášejí stále větší zodpovědnost a aktivitu na komunitní lídry a v procesu změn je doprovázejí. Jinými slovy, komunitní lídři postupně přebírají úlohu komunitních pracovníků, sami se stávají experty na proces komunitní práce a umějí ho využít pro dobro celé komunity.“

„Dáváme lídrům prostor se realizovat a zapojujeme je do všech aktivit. Podporujeme je v dalším rozvoji a vzdělání. Aktivně nasloucháme a přijímáme jejich názory. Podporujeme je ve vůdcovství, ale v souladu s tím, že komunita je jako vůdce přijímá. Také je podporujeme v jejich vlastní seberealizaci, rozvíjíme jejich komunikaci, aby uměli vyjednávat s partnery a obhajovat své nápady a vize. Pracujeme na odbourání jejich ostychu a některých emočních projevů (vztek, pláč) při veřejných vystoupeních. Zvyšujeme jejich sebevědomí a povědomí o smyslu komunitní práce.“

„Komunitní lídry podporujeme zkrátka ve všem, v čem potřebují. Podporujeme hlavně jejich sebedůvěru a samostatnost.“

„Lídrům postupně předáváme kompetence. A je super vidět, když se posouvají. Bohužel, nemůžeme být plně optimističtí. Někdy se stává, že lídři jdou do regrese a postupem času se stanou třeba pasivními. Je důležité nacházet motiv a nechat je, ať se co nejvíce rozvíjí sami a podporovat je. Protože ten ‚hlavní motor‘ jsou pouze oni. A občas to prostě je tak, že se udělá pět kroků dopředu a šest dozadu a jindy dva dozadu a pět dopředu... Na to je dobré myslet, aby potom komunitní pracovníci nebyli zklamání a nevyhořeli.“

Komunitní lídr je ten, koho komunita s důvěrou následuje. Má jasnou vizi toho, čeho je potřeba v komunitě dosáhnout.

Vychází z jejích potřeb, které staví nad své osobní zájmy. Při řešení komunitních témat uplatňuje partnerský a zplnomocňující přístup.

Komunitní lídry můžeme podporovat ve třech úrovních. Nejprve jim nabízíme instrukce a jsme sami vzorem. Ukazujeme, jak při řešení komunitních témat postupovat. S růstem jejich zkušeností jim předáváme stále více zodpovědnosti a povzbuzujeme je k samostatné práci. Průběžně si osvojují celou řadu kompetencí, která se váže k roli lídra. Jakmile se obejdou bez nás, postupně na ně delegujeme veškeré činnosti a ustupujeme do pozadí. Sami by poté měli být schopni vychovávat další generaci lídrů.

POUŽITÉ ZDROJE:

HAVRDOVÁ, Z., et al. 2013. *Mít život ve svých rukou*. Praha: Fakulta humanitních studií UK a Český západ, o.s.

KOLZOW, D. R. 2014. *Leading from within: Building Organizational Leadership Capacity*. [online]. Dostupné z: http://www.iedconline.org/clientuploads/Downloads/edrp/Leading_from_Within.pdf

MAXWELL, J. C. 2002. *Jak v lidech vypěstovat vůdčí schopnosti*. Praha: Pragma.

MAXWELL, J. C. 2017a. *Staňte se lídrem 101: Co musí každý lídr umět*. Praha: Euromedia.

MAXWELL, J. C. 2017b. *Vztahy 101: Co musí vědět každý lídr*. Praha: Euromedia.

MAXWELL, J. C. 2017c. *Zpracujte na sobě 101: Co potřebuje každý znát*. Praha: Euromedia.

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

URBAN, J. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali do nejlepší*. Praha: Grada.

11

KOMUNITNÍ CENTRUM

Komunitní centrum může sloužit jako místo, které pomáhá členům komunity s realizací jejich nápadů. V této kapitole si řekneme, co si lze pod komunitním centrem představit, jak může vzniknout, k čemu slouží a jak může být užíváno.

Co si lze představit pod pojmem „komunitní centrum“?

Komunitní centra mohou mít širokou škálu podob, od malé konferenční místnosti, která je dostupná pro využití komunitou, až po velká víceúčelová centra, která zahrnují širokou škálu služeb (Landcom, 2008). Komunitní centrum může mít mnoho forem, které se odvíjí od toho, co komunita potřebuje. Podle Havrdové et al. (2013), ale musí být „čitelné“, tzn. že konkrétní cíle a činnosti centra musí být veřejně prezentované a přístupné.

V našich současných podmínkách lze rozlišit čtyři základní typy komunitních center (Stanková et al., 2021):

Polyfunkční komunitní centra:

Tato komunitní centra mají podobu větších budov s různorodou nabídkou komunitních aktivit i sociálních služeb. Cílová skupina je většinou hodně široká, může zahrnovat např. seniory, matky s dětmi ohrožené sociálním vyloučením, děti a mladistvé, nezaměstnané a další lidi, kteří se dostali do obtížné životní situace. I když je spektrum uživatelů polyfunkčního centra různorodé, nemusí to nutně znamenat, že mezi nimi vznikají vazby a interakce, protože jednotlivé skupiny tráví čas v komunitním centru mnohdy odděleně. Často v nich dochází ke kombinaci individuální sociální práce a komunitní práce.

Pseudokomunitní centra:

Jedná se často o výstavbu dotovaných center, prostřednictvím nichž se řeší financování prostor pro sociální služby nebo opravy a rekonstrukce obecního majetku. V komunitních centrech nepůsobí komunitní pracovníci, realizované aktivity určuje především zřizovatel a minimálně je konzultuje se členy komunity. Aktivity jsou obyvatelům pouze nabízeny a oni mají pasivní roli příjemců těchto aktivit. Takováto centra neodpovídají potřebám komunity, nejsou nízkoprahová, a problematická je i jejich správa a vlastnictví.

Komunitní centra sloužící komunitě:

Tento typ komunitního centra nejlépe odpovídá ideálnímu pojetí komunitního centra, jak jej zde chápeme my. V praxi se bohužel vyskytuje spíše sporadicky. Jedná se o komunitní centra, která vznikla až na základě aktivit komunitní práce nebo se v nich alespoň etablovala metoda komunitní práce. Vykazují vysokou míru participace členů komunity, členové komunity jsou vnímáni jako klíčový faktor pro rozhodování a identifikaci potřeb a jako aktivní aktéři změny se účastní fungování komunitního centra a rozhodování o jeho podobě.

🌀 Komunitní centra uvnitř sociálně vyloučených lokalit:

Komunitní centra umístěna uvnitř vyloučených lokalit by měla být ideálně místem, kde dochází k propojení minoritních skupin a majoritní společnosti. V praxi to tak často bohužel nefunguje. Umístění center uvnitř sociálně vyloučených lokalit může být limitující, a to zejména proto, že se tím komunita spíše uzavírá od zbytku obce či města.

Komunitní pracovnice popsala, jak subjektivně chápe komunitní centrum:

„Komunitní centrum je prostor pro veřejná setkávání komunity, schůzky tematických a akčních skupin a zázemí pro aktivity, které slouží komunitě. Je to místo, které je pro všechny členy komunity přístupné, neutrální a každý člen komunity by měl mít vyhrazený prostor, kdy může komunitní centrum využít.“

Co není komunitní centrum, popsala jedna z komunitních pracovnic následovně:

„Komunitní centrum není místem, kde má zázemí sociální služba nebo i více služeb, není místem určeným pro vybrané skupiny a není místem pro jednotlivce.“

Jak může vzniknout komunitní centrum?

V České republice nemají komunitní centra významnou tradici. V posledních letech se proto objevují snahy podpořit vznik nových komunitních center z různých dotačních titulů. Zřizovatelem vznikajících komunitních center se stávají zejména obce, případně nestátní neziskové organizace, event. církevní organizace. Deklarovaným cílem dotačních titulů je podpora vzniku veřejných víceúčelových zařízení, ve kterých se setkávají členové komunity, aby zlepšili sociální situaci jednotlivců a komunity jako celku.

Někdy je obdržení dotace podmíněno zajištěním přítomnosti kvalifikovaného sociálního pracovníka, případně i poskytováním registrované sociální služby. To už do jisté míry předurčuje fungování centra spíše než jako komunitního, jako místa pro zázemí sociálních služeb.

V ideálním případě by zřízení a koordinace centra měly probíhat za podpory členů komunity. Ke zřízení komunitního centra obyvatelé komunity často přistupují v případě, kdy je potřeba zastřešit nějaké aktivity v lokalitě nebo když v lokalitě chybí místo, kde by se mohli scházet na „neutrální půdě“ (Havrdová et al., 2013).

Komunitní centra a jejich aktivity můžeme chápat jako jeden z nástrojů a prostředků komunitního rozvoje (Riečanská, 2012). Jejich fungování považujeme za podstatný výsledek komunitní práce,

ale zároveň nelze komunitní práci a komunitní centra směšovat, protože i když jedno může vycházet z druhého, jejich koexistence není nezbytná (Jabůrková, 2004). Komunitní centrum samo o sobě není cílem komunitní práce, ale může se stát vyústěním komunitních snah. Jedná se o „živý organismus, který se proměňuje na základě aktuálních potřeb komunity“ (Havrdová et al., 2013:143).

Vznik konkrétního komunitního centra popsala jedna z komunitních pracovnic následovně:

„Vznik komunitního centra byl u nás v lokalitě iniciován na základě předchozí terénní sociální práce s dětmi a mládeží. Z poznatků terénních pracovníků Streetworku, kteří mapovali neuspokojené potřeby místních obyvatel a ve spolupráci s městem, vzniklo v lokalitě komunitní centrum a začalo se pracovat i s dospělými obyvateli metodou komunitní práce. Komunitní pracovnice se rekrutovaly z terénních pracovníků pro děti a mládež.“

K čemu může sloužit komunitní centrum?

Podle Hickmana (2013) plní komunitní centra zpravidla dvě role:

🌀 **funkční** – poskytují členům komunity technické zázemí, služby, vybavení apod.

🌀 **sociální** – poskytují „veřejný“ prostor, ve kterém mohou obyvatelé komunikovat a spolupracovat na realizaci společných cílů.

Komunitní centra hrají velkou roli v životě návštěvníků, protože propojují lidi. Podporují soudržnost mezi lidmi, poskytují místo, kde mohou lidé vzájemně komunikovat, učit se od sebe navzájem, podporovat se a růst. Komunitní centrum nese úkol spojovat, nabízet prostor a podporovat aktivitu lidí (Havrdová et al., 2013), vytváří sociální kapitál⁴ prostřednictvím činností, které poskytuje. Může zahrnovat sociální, vzdělávací, volnočasové aktivity, kulturní a zájmové akce, které vyplývají z tradic a zvyků komunity či regionu a jsou přístupné všem členům komunity. Během těchto aktivit se vytvářejí sociální sítě. Lidé spolu komunikují a mluví o svém životě a svých problémech. Vytváří se důvěra, díky které se lidé cítí dobře, když sdílejí problémy a začínají společně podnikat kroky k jejich řešení.

Členové komunity by se měli aktivně účastnit fungování komunitního centra, společně projednávat a rozhodovat o jeho aktivitách a nastavení provozu.

⁴ Sociální kapitál představuje souhrn společenských zdrojů, které může určitá osoba využít, zahrnuje sociální kontakty, styky a známosti apod.

Jak by měla fungovat komunitní centra?

Manuál pro komunitní centra (Landcom, 2008) uvádí, že by dobře fungující komunitní centra měla:

🌀 Řešit potřeby komunity a podporovat kvalitu života v ní:

komunitní centrum by mělo řešit sociální potřeby⁵ konkrétní komunity, ve které se nachází, aby přispívalo ke zdraví obyvatel a dobrým životním podmínkám. Nabízené programy, činnosti a služby by měly reagovat na potřeby a zájmy lidí, kteří v místě žijí.

🌀 Poskytovat řadu komunitních služeb, aktivit a programů:

úspěšná komunitní centra by měla být dobře využívána, a to jak ve dne, tak večer, po celý týden i víkend. Centra, která jsou navržena jako víceúčelová, jsou obecně lépe schopna pojmout různé skupiny. Kombinace uvedeného pomáhá zajistit, aby centrum nebylo označeno jako dostupné pouze pro konkrétní cílovou skupinu, ale aby bylo vnímáno jako zařízení dostupné pro celou komunitu.

🌀 Přijmout udržitelná opatření pro financování, správu a údržbu:

tato opatření zajišťují, že komunitní centra budou v budoucnu finančně životaschopná a budou reagovat na potřeby komunity. Zdroje financování pro správu a údržbu center je třeba na začátku identifikovat, aby byla zajištěna dlouhodobá udržitelnost. Strategie pro zapojení komunity, financování a personální podpora jsou dalšími faktory, důležitými pro dlouhodobou udržitelnost.

🌀 Zajistit spravedlivý přístup:

komunitní centra musí být jako veřejná zařízení vstřícná a přístupná lidem všech věkových skupin, kulturního prostředí, schopností, úrovní příjmů a zájmů. Tento princip by měl být obsažen v koncepci, činnostech, programech, politikách a řízení centra. Činnosti a prostory musí být pro místní obyvatele a komunitní organizace cenově dostupné a bezpečné.

🌀 Podporovat soudržnost komunity:

komunitní centra mají potenciál spojit různé lidi s různými zdroji. Komunitní centra by měla usnadňovat sociální interakci mezi různými skupinami v komunitě a pomáhat rozvíjet síť, vazby a spolupráci.

🌀 Rozvíjet silný místní profil centra:

úspěšná komunitní centra jsou v komunitě dobře známá a uznávána jako zdroj informací a podpory. Silný místní profil je důležitý pro zajištění vysokého povědomí komunity o tom, co centrum dělá. Služby poskytované v komunitních centrech je potřeba propagovat, aby byla zajištěna vysoká úroveň využití komunitou.

⁵ Sociální potřeby zahrnují např. potřeby seberealizace, sebeaktualizace, sociální sounáležitosti k někomu nebo k něčemu, tvořivosti, bezpečí, jistoty apod.

🌀 Spolupracovat:

komunitní centra jsou součástí sítě různých zařízení. Úspěšná komunitní centra jsou řízena ve spolupráci s místními komunitními skupinami, organizacemi, službami apod. Spolupráce by měla probíhat ve fázích plánování, designování i realizace nového komunitního centra. Spolupráce také zahrnuje konzultace a koordinaci, aby se podpořilo spravedlivé sdílení prostoru, otevřené a participativní řízení, partnerství s dalšími zařízeními a službami a terénní aktivity komunity.

🌀 Podporovat místní začleňování:

efektivní využití lze maximalizovat umístěním komunitních center v blízkosti škol, obchodů, veřejné dopravy nebo jiných komunitních zařízení, jako např. knihovny. Umístění komunitního centra do „centra dění“ může pomoci vytvořit skutečné kontaktní místo pro komunitu. Zároveň je potřeba pečlivě zvážit možné okolnosti, jako je hluk nebo soukromí. Provoz komunitního centra by neměl nikoho v okolí rušit. Odrazující může být umístění centra v blízkosti „oficiálních míst“ nebo represivních složek, jako jsou obecní úřady, městská policie apod. Důležitý je také bezbariérový přístup.

🌀 Zajistit flexibilitu a přizpůsobivost:

úspěšná komunitní centra jsou navržena tak, aby byla flexibilní a adaptabilní, aby vyhovovala měnícím se potřebám a očekáváním komunity. Potřeby a očekávání komunity se časem změní. Komunitní centra, která jsou příliš rigidní, nejsou dlouhodobě udržitelná.

Jak provozovat komunitní centra?

Zázemí dobře umístěné a navržené budovy samo o sobě nezaručuje, že komunitní centrum bude úspěšné při dosahování požadovaných komunitních výsledků. Pro zajištění toho, aby centrum dobře sloužilo komunitě a stalo se dynamickým místem pro lidi, je rozhodující řada provozních faktorů.

CÍLOVÁ SKUPINA

Komunitní centrum by mělo být přístupné pro všechny členy komunity. Za členy komunity můžeme považovat jak občany s trvalým pobytem, tak lidi se vztahem k danému místu. Může se jednat o veřejnost, jíž se týkají určité otázky či témata (Havrdová et al., 2013). Komunitní centrum by mělo být k dispozici jak menším a stejnorodým skupinám, tak větším a různorodým skupinám. Různorodost uživatelů z hlediska věku, genderu, etnicity apod. je žádoucí.

PŘÍSTUPNOST A PROVOZNÍ DOBA

Komunitní centrum by se mělo nacházet na veřejném místě s dobrou prostorovou dostupností, neměly by zde existovat žádné fyzické ani symbolické bariéry přístupu. Mělo by lidem poskytovat bezpečný prostor, ve kterém se budou cítit vítáni. Komunitní centrum a jeho aktivity by měly být bezplatné nebo alespoň finančně dostupné.

Provozní doba komunitního centra by měla být odvozena od potřeb členů komunity, kteří ho využívají. Různé skupiny (děti, rodiče, senioři apod.) mají odlišné časové možnosti, které je potřebné při stanovení provozní doby zohlednit. Často bývají upřednostňovány odpolední hodiny a víkendy. V ideálním případě by mělo být komunitní centrum otevřeno nepřetržitě, resp. zástupci určitých skupin by měli mít k dispozici klíče, aby byla možná variabilita setkávání.

PERSONÁLNÍ ZABEZPEČENÍ

Klíčovou osobou v personálním zabezpečení je komunitní pracovník. Dále je žádoucí, aby byli v komunitním centru zaměstnáni členové komunity. Mohou se podílet zejména na správě komunitního centra, jež zahrnuje např. úklid, opravy nebo topení, zároveň mohou vykonávat práci dobrovolníků, např. při vedení zájmových kroužků.

NÁPLŇ KOMUNITNÍHO CENTRA A PARTICIPACE ČLENŮ KOMUNITY

Členové komunity by měli sami rozhodnout, čemu se budou v centru věnovat a sami své nápady zrealizovat (Riečanská et al., 2012). Participativní přístup přispívá ke zvyšování zájmu o zapojení se do práce komunitního centra a k vytváření pocitu sounáležitosti s centrem. Participace členů komunity na fungování komunitního centra je tedy zásadní. Využívání potenciálu členů komunity se pojí s tzv. bottom-up strategií. Jedná se o přístup, který komunitu vnímá jako činitele změny, je orientovaný na zmocnění členů komunity.

Komunitní centrum plní důležitou sociální funkci a může být prostředkem budování vzájemné pospolitosti. Tato funkce je důležitá zejména ve znevýhodněných lokalitách. Komunitní centrum může představovat i místo pro rekreaci, umění, kulturní činnost nebo prostor k pronájmu pro soukromé účely členů komunity (jako jsou např. oslavy).

Nemělo by být určeno pouze pro realizaci zájmových kroužků či akcí. Nemělo by se stát „pouze kulturním centrem“ (Havrdová et al., 2013). Mělo by být otevřené všem druhům komunitních aktivit. Nemělo by se stát příliš rigidním nebo fixovaným.

FINANCOVÁNÍ

Komunitní centrum by mělo mít takové financování, které zajistí jeho dlouhodobou udržitelnost. Jako užitečné vnímáme, aby bylo financováno vícezdrojově. Vícezdrojové financování přináší komunitním centrům určitou flexibilitu. V ideálním případě by měla být komunitní centra financována z rozpočtu obce a dlouhodobých projektů, které umožní využívání bottom-up (zdola nahoru) strategie a úzké propojení s realizací komunitní práce.

Užívání konkrétního komunitního centra popisuje jedna z komunitních pracovnic následovně: **„Obyvatelé mohou do komunitního centra vstupovat a využívat jej podle daného rozvrhu pravidelných aktivit, v době plánovaných schůzek a veřejných setkání, ale i v době, kdy vědí, že jsou v centru přítomny komunitní pracovnice nebo členové jádrové skupiny a potřebují něco řešit. Od komunitního centra mají klíče dvě členky jádrové skupiny, kdy jedna z nich je v centru také zaměstnána jako uklízečka, topička, vede taneční kroužek pro děti a stará se o chod posilovny. Obyvatelům je komunitní centrum k dispozici také v případě pořádání komunitních akcí nebo v případě potřeby soukromé akce (např. svatba, narozeniny apod).“**

Jaká mohou být úskalí komunitních center?

- 🌀 Cílová skupina komunitního centra by neměla být předem definována projektem, protože pak může docházet k limitování práce s komunitou, k vyloučení některých skupin osob z možné účasti.
- 🌀 Problematické se jeví rovněž zacílení centra a jeho aktivit pouze na užší homogenní skupiny (např. děti nebo seniory). Práce s těmito skupinami bývá snazší, často však sklouzne k pouhé nabídce volnočasových aktivit.
- 🌀 „Uzavření“ komunitního centra omezené cílové skupině má i další úskalí. Komunitní centrum může na jejím základě získat „punc“ elitářské skupiny, ve které nejsou ostatní vítáni.
- 🌀 V některých nově zbudovaných komunitních centrech bývá k dispozici cenný majetek. Zřizovatelé těchto komunitních center mnohdy vyžadují po uživateli záruky nebo zálohy za případné poškození či odcizení. Tato praxe limituje možnost používání komunitního centra a vnáší mezi jeho uživatele obavy z využívání prostor či majetku.

- ☞ Sdílení prostor komunitního centra se sociálními službami má také svá úskalí. Může to sice přinášet výhodu flexibility při řešení nepříznivé životní situace členů komunity. Na druhou stranu to může některé členy komunity odrazovat od využívání komunitního centra. Důvodem může být například vnímání komunitního centra jako součást sociálních služeb. Jak uvádí Riečanská et al. (2012), komunitní centrum by nemělo být vnímáno jako jedna ze sociálních služeb pro osoby v nepříznivé životní situaci, ale jako jeden z pilířů široce chápané občanské společnosti. Využívání komunitního centra navíc nelze podmiňovat smluvním vztahem se sociální službou.
- ☞ Problematická bývá kumulace rolí komunitního pracovníka, když je zároveň sociálním pracovníkem v sociální službě, která sídlí v komunitním centru, protože může docházet ke střetu zájmů a k matení členů komunity ohledně odlišných rolí.
- ☞ Náplň komunitního centra by neměla být stanovena projektem nebo pracovníkem komunitního centra. Tato praxe by stavěla na expertním a poskytujícím přístupu, kdy pracovníci komunitního centra „ví, co je pro komunitu nejlepší“ a dle toho jí nabízejí aktivity. Práce v komunitním centru by měla být naopak postavena na partnerském (participativním) a uschopňujícím přístupu (viz Schuringa, 2007), kdy „komunita ví, co je pro ni nejlepší“ a sama je při naplňování svých potřeb aktivní. Poskytující přístup vede k demotivaci a pasivitě komunity, k vytváření nerealistických očekávání či k rivalitě mezi lidmi (Riečanská et al., 2012).
- ☞ Současné dotační tituly mnohdy neumožňují propojit činnost komunitních center s realizací komunitní práce. Komunitní práce je zaměřena prioritně na proces, nikoli na obsah. Dotační tituly naopak vyžadují definovaný obsah práce a jasně stanovené indikátory. Využitelnost komunitního centra se pak řeší až posléze a indikátory se plní „uměle“.

Postoj vedení obce je důležitým faktorem, který spoluvytváří status komunitního centra. Doporučujeme začlenit činnost komunitních center do strategických plánů a rozpočtů obcí.

Komunitní centra mohou v lokální infrastruktuře zaujímat významnou roli, mají potenciál mobilizovat, aktivizovat a zmocňovat komunitu. Takováto komunita může přispívat ke zkvalitnění prostředí, ve kterém působí, i ke zkvalitnění života svých členů.

Úspěšná komunitní centra by měla být v lokalitě dobře známá, otevřená, flexibilní a adaptabilní. Měla by vznikat na základě aktivit komunitní práce nebo by se v nich měla metoda komunitní práce později etablovat.

Komunitní centra by měla vykazovat vysokou míru participace členů komunity. Členové komunity by měli být vnímáni jako klíčový faktor pro rozhodování a identifikaci potřeb a jako aktivní aktéři změny zapojení do fungování centra.

Komunitní centra nejsou sociální službou a nemají být cílem projektu ani realizace komunitní práce. Tvoří zejména prostor a zázemí pro komunitu.

POUŽITÉ ZDROJE

HAVRDOVÁ, Z., KOSOVÁ, J., SVOBODOVÁ, J., VOMLELOVÁ, A. 2013. *Mít život ve svých rukou*. Praha: Český západ, Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy.

HICKMAN, P. 2013. "Third Places" and Social Interaction in Deprived Neighbourhoods in Great Britain. *Journal of Housing and the Built Environment*, 28, 221–236.

JABŮRKOVÁ, V. 2004. Komunitní práce umožňuje aktivní účast na řešení vlastních problémů. *Sociální práce / Sociálna práca*, 4(3).

LANDCOM. 2008. *Community Centre Guidelines* [online]. [19. 1. 2021]. Dostupné z: <https://www.landcom.com.au/assets/Publications/Statement-of-Corporate-Intent/95cff2c1fe/community-centre-guidelines.pdf>

RIEČANSKÁ, E., et al. 2012. *Kaj džas komunitná práca?* Bratislava: Nadácia Milana Šimečku.

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

STANKOVÁ, Z., RECMANOVÁ, A., GŘUNDĚLOVÁ, B., ŽUROVCOVÁ, H. 2021. Různorodá pojetí komunitních center v současném diskurzu komunitní práce. *Sociální práce / Sociálna práca*, 22(2).

12

PODĚKOVÁNÍ

PODĚKOVÁNÍ



Jako vedoucí Odboru sociálních věcí Krajského úřadu Moravskoslezského kraje, který byl nositelem projektu „Podpora komunitní práce v MSK II“, bych velice rád touto cestou poděkoval všem, kteří se podíleli na úspěšné realizaci tohoto projektu a vzniku této jistě užitečné publikace. Mé poděkování mimo jiné patří odborným garantům projektu, kolegům z odboru sociálních věcí Petře Havlákové a Petru Hančinovi, a také manažerce projektu Lucii Bulvové z odboru evropských projektů. Poděkování rovněž patří komunitním pracovnícím Zdeně Benešové, Růženě Dunkové, Evě Grydilové a Ivetě Kowolové, které se na realizaci a vzniku knihy velkou měrou podílely a vnesly do ní autentičnost, osobitost a pokoru, Hance Žurovcové, která stála nejen u vzniku této knihy, ale byla i jednou z průkopnic metody komunitní práce v Moravskoslezském kraji a v neposlední řadě Alici Gojové, za její odborné rady a dlouhodobou podporu oblasti komunitní práce.

Bez těchto obětavých lidí, jejich píle a přesvědčení, že pomáhají jistě dobré věci byste, milí čtenáři, tuto knihu dnes nemohli číst.

Mgr. Aleš Neuwirth
vedoucí odboru sociálních věcí

13

PŘÍLOHY

Seznam příloh

- Příloha č. 1 - Záznam z pozorování
- Příloha č. 2 - Výstupy mapování potřeb
- Příloha č. 3 - Akční plán pro práci na tématu
- Příloha č. 4 - Analýza zdrojů
- Příloha č. 5 - Analýza rizik
- Příloha č. 6 - Aktivity
- Příloha č. 7 - Rozpočet
- Příloha č. 8 - Dosažené výsledky
- Příloha č. 9 - Sociální mapa

ZÁZNAM Z POZOROVÁNÍ	
Datum	
Čas	
Místo	
Jak a kde si hrají děti?	
Kterí členové komunity jsou aktivní a jak?	
Jaká je automobilová doprava v lokalitě?	
Jaká je vybavenost lokality? (př. lavičky)	
Jaký je stav zeleně a chodníků v lokalitě?	

VÝSTUPY MAPOVÁNÍ POTŘEB		
Aktuální témata		Jména členů komunity
Seznam individuálních témat	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
Seznam kolektivních témat	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
Seznam aktivizačních témat	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	

AKČNÍ PLÁN PRO PRÁCI NA TÉMATU

NÁZEV TÉMATU	
CÍL	
<p>PODLE ČEHO POZNÁME NAPLNĚNÍ CÍLE:</p> <p>(např. zapojeno X počet členů komunity do tématu; dosaženo výsledku XY; zlepšení komunity v aspektech XY..)</p>	

Poznámky:

ANALÝZA ZDROJŮ						
Sociální síť komunity (vnitřní síť)	Jména aktivních členů komunity, kteří se budou podílet na řešení tématu:	1.				
		2.				
		3.				
		4.				
		5.				
	Jména dalších osob, na které mají členové komunity kontakty, které lze využít:	Druh spolupráce: (jak se může daná osoba zapojit, co může udělat)				
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
Sociální síť realizátora (vnější síť)	Aktéři, které potřebujeme oslovit pro řešení tématu: (lidé ze sousedství, firmy, sociální pracovník, starosta obce...)	Typ vztahu: (na škále 1-5, 1 = výborný vztah, 5 = špatný vztah)	Ochota ke spolupráci: (na škále 1-5, 1 = připraven ke spolupráci, 5 = nepřípraven ke spolupráci)			
				1.		
				2.		
				3.		
				4.		
	5.					
Finanční zdroje		Vnitřní zdroje financování: (členové komunity, komunitní centrum...)	Vnější zdroje financování: (donátoři, obec, kraj, stát...)			
	Co máme k dispozici:					
	Co dalšího můžeme využít:					

ANALÝZA RIZIK			
Identifikace rizik:	Dopad rizika: (popis potenciálního dopadu na řešení tématu)	Pravděpodobnost výskytu rizika: (na škále 1-5, 1 = nepravděpodobné, 5 = vysoce pravděpodobné)	Významnost rizika: (na škále 1-5, 1 = vysoce významné, 5 = zcela nevýznamné)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

AKTIVITY		
Aktivita 1		
Název a stručný popis aktivity:		
Dílčí kroky	Krok 1:	
	Krok 2:	
	Krok 3:	
Zdroje	Personální zdroje komunity:	
	Sociální síť komunity:	
	Sociální síť realizátora:	
Zodpovědná osoba:		
Materiální potřeby:		
Termín plnění	OD:	
	DO:	

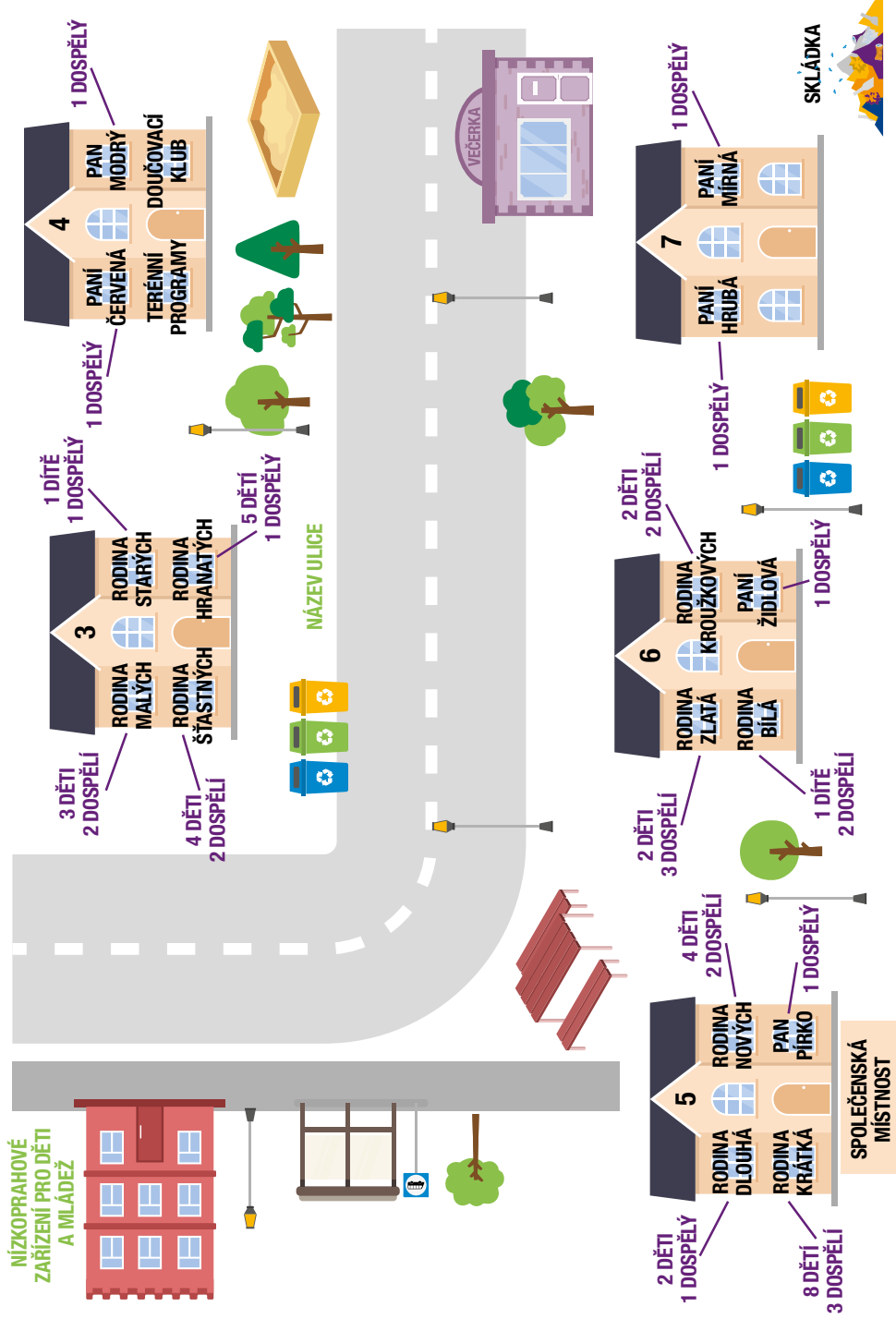
AKTIVITY		
Aktivita 2		
Název a stručný popis aktivity:		
Dílčí kroky	Krok 1:	
	Krok 2:	
	Krok 3:	
Zdroje	Personální zdroje komunity:	
	Sociální síť komunity:	
	Sociální síť realizátora:	
Zodpovědná osoba:		
Materiální potřeby:		
Termín plnění	OD:	
	DO:	

ROZPOČET			
	Položka:	Částka (v Kč):	Zdroj financování: (viz finanční analýza zdrojů)
Aktivita 1			
Aktivita 2			
Celkové finanční náklady:			

Zdroj: upraveno dle Gojová et al., 2019

DOSAŽENÉ VÝSLEDKY							
Název a popis výsledku:	Termín plnění		Významnost výsledku pro komunitu: (na škále 1-5, 1 = velmi významné, 5 = nevýznamné)	Podíl přispění výsledku k řešení stanoveného tématu: (v %)	Podíl zapojení subjektů (v %)		Finanční náklady výsledku
	Datum zahájení práce na výsledku:	Datum dosažení výsledku:			Členové komunity:	Vnější subjekty:	

Zdroj: upraveno dle Gojová et al., 2019



Kolektiv autorek
Gřundělová Barbora, Kalusová Adéla, Recmanová Adéla, Stanková Zuzana
KOMUNITNÍ PRÁCE OČIMA KOMUNITNÍCH PRACOVNÍKŮ

2022 © Moravskoslezský kraj



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Moravskoslezský
kraj