OSTRAVSKÁ UNIVERZITA
FAKULTA SOCIÁLNÍCH STUDIÍ

Rozvoj komunit a komunitních organizací
Studijní opora

Alice Gojová
Zuzana Stanková
Vendula Gojová

Ostrava 2020

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

AUTORKY: Alice Gojová, Zuzana Stanková, Vendula Gojová

NÁZEV: Rozvoj komunit a komunitních organizací

© Ostravská univerzita, Fakulta sociálních studií

Recenze: doc. PhDr. Zuzana Havrdová, CSc.

Jazyková korektura: Vilém Kmuníček

Úprava pro SVP: Petr Figala

Počet stran: 78

ISBN: 978-80-7599-222-2

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

Obsah

Úvod 5

1. KOLEKTIVNÍ PŘÍSTUP K SOCIÁLNÍ ZMĚNĚ 6

1.1 Proč by se lidé měli organizovat a řešit problémy kolektivně 6

1.2 Proč je důležitá participace 7

1.3 Zmocňování jedinců a komunit 13

1.4 Zmocněná komunita jako činitel změny 14

1.4 Krátce z historie komunitní práce a komunitního organizování 16

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA A MODELY KOMUNITNÍ PRÁCE A KOMUNITNÍHO ORGANIZOVÁNÍ 23

2.1 Teoretická východiska komunitní práce a komunitního organizování 23

2.2 Diskurzy komunitní práce a z nich vycházející modely 29

3 POSTUPY KOMUNITNÍHO ROZVOJE A KOMUNITNÍHO ORGANIZOVÁNÍ 36

3.1 Proces budování kapacity v komunitní práci 36

3.2 Mapování kontextu komunity 39

3.3 Vznik a výběr témat pro komunitní práci 40

3.4 Podpora zmocňování – organizační kapacita, rozvoj lidí, sociální síť 41

3.5 Shrnutí významu mobilizačního cyklu 47

4. VYBRANÉ POSTUPY V KOMUNITNÍM ROZVOJI A KOMUNITNÍM ORGANIZOVÁNÍ 48

4.1 Tvorba vize komunity a strategické plánování 48

4.2 Comunnity-based participatory research (v komunitě zakotvený výzkum) 57

4.3 Podpora komunitních lídrů 65

4.4 Hájení zájmů (advocacy) v komunitní práci 67

4.5 Etika v komunitním rozvoji a komunitním organizování 69

Použitá literatura 71

Používané symboly

klíčová slova a cíle

doporučená literatura

shrnutí

kontrolní otázky

povinný studijní úkol

Úvod

Jak studijní oporu používat a komu je určena:

- ✓ Studijní opora se věnuje tématu komunitní práce (s akcentem na rozvoj komunit a komunitní organizování komplexně), ale je určena pro studující navazujícího magisterského programu Sociální práce, specializace Rozvoj a řízení sociální práce, vyučovanému na katedře sociální práce Fakulty sociálních studií Ostravské univerzity.

Co z toho vyplývá:

- ✓ Práce s oporou předpokládá znalost tématu komunitní sociální práce z bakalářského studijního programu Sociální práce. V rámci tohoto kurzu jsou znalosti rozšiřovány a prohlubovány.
- ✓ Obsah studijní opory byl vytvořen v kontextu dalších předmětů zařazených do studijního plánu uvedených studijních programů.
- ✓ Obsah studijní opory navazuje na znalosti a dovednosti získané v dalších kurzech.
- ✓ Obsah opory je podkladem pro další práci s odbornou literaturou a východiskem pro přímou práci v rámci výuky (zejména diskuse, nácvik dovedností apod.).

1. KOLEKTIVNÍ PŘÍSTUP K SOCIÁLNÍ ZMĚNĚ

Klíčová slova

kolektivní přístup, participace, zmocňování, zmocněná komunita, historie komunitní práce a komunitního organizování

Cíle kapitoly

- Porozumět kolektivním způsobům dosahování cílů.
- Porozumět významu a úrovním participace a jejich vztahu k zmocňování.
- Umět vymezit zmocněnou komunitu.
- Porozumět hlavním milníkům a trendům historického vývoje komunitní práce.

Doporučená literatura

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

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

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

BJELONČÍKOVÁ, M., GLUMBÍKOVÁ, K., GOJOVÁ, A., GOJOVÁ, V. *Participativní přístupy v sociální práci*. Ostrava, 2016. ISBN 978-80-7464-851-9.

Studijní text

1.1 Proč by se lidé měli organizovat a řešit problémy kolektivně

Ve společnosti můžeme najít mnoho příkladů, kdy se lidé spojili a organizovali, aby dosáhli svých cílů (např. ochranu životního prostředí, prosazení práv menšin, ochránili demokratické hodnoty). Spojení sil pomáhá lidem dosahovat většího vlivu, stejně tak posiluje uvědomění, že mnoho z nich zažívá stejné či obdobné potíže, které mohou řešit společně a které mají určitý socio-kulturně-ekonomický kontext a nepramení pouze z jejich individuálních selhání či

deficitů. Vedle společného zájmu, který lidi spojuje, je pro tyto situace typická vzájemná solidarita a zmocňování na individuální, ale i skupinové úrovni a dosažení sociální změny.

Důvody pro volbu kolektivního a organizovaného způsobu dosahování sociální změny (Rubin, Rubin, 2008, Lathouras, 2016):

- Komplexita a vzájemná provázanost sociálních problémů – mnohé sociální problémy jsou tzv. konzervovány a dlouhodobě neřešeny, v některých případech ignorovány (např. bezdomovectví, nedostupnost zdravotní péče pro některé cílové skupiny, diskriminace) a navzájem se posilují (např. chudoba, diskriminace, kriminalita). Jednotlivci většinou nemají dostatek prostředků a možností tyto komplexní, chronické a vzájemně provázané problémy řešit na individuální úrovni.
- Strukturální příčiny sociálních problémů – sociální problémy mají i strukturální příčiny a ty nelze ovlivnit na individuální úrovni. Jedinci nemohou ovlivnit bytovou politiku, míru strukturální nezaměstnanosti, podmínky výplaty sociálních dávek či poskytování sociálních služeb.
- Znevýhodnění mají menší vliv na komunální, regionální i národní opatření – týká se to především menšin, osob s nízkým socioekonomických statusem, dětí, osob se zdravotním znevýhodněním.
- Organizovanost zvyšuje předpoklad dosažení sociální změny – organizovanost podporuje dosažení vlivu osobám se znevýhodněním.
- Zvnitřněná rezignace – lidé se znevýhodněním či problémy mohou často docházet k závěru, že svoji situaci nemohou ovlivnit, což může vést k sebeobviňování (např. oběti trestných činů). Jiní lidé se mohou obávat následků případného domáhání se svých zájmů či se cítit bezmocní. Bezmocnost může posilovat závislost na sociálních dávkách či sociálních službách. Mohou se cítit ignorovaní, izolovaní, neschopní. Kolektivní přístup řešení problémů umožňuje omezit tyto zdroje osobní bezmoci (jako opaku zmocnění), posiluje vzájemnou podporu a solidaritu.

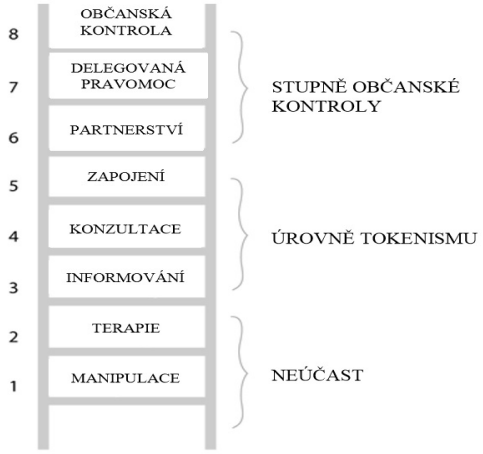
1.2 Proč je důležitá participace

Holandská představitelka modelu komunitního rozvoje Schuringa se v souvislosti s participací občanů snaží o změnu postoje „obětního beránka“ k postoji proaktivnímu. Podle ní může být

taková změna postoje uskutečněna pomocí dvou cyklů[1] – cyklu zájmu a cyklu vlivu. Cyklus zájmu zahrnuje vše, co se v našem životě a okolo nás děje. Cyklus vlivu je oblastí, kterou můžeme ovlivňovat. Tzn. cyklus vlivu je podmnožinou cyklu zájmů, protože ne na všechno, co se kolem nás děje, můžeme mít vliv. Většinou se lidé soustředí na to, co se děje kolem nich, a toto dění kritizují, cítí se jeho oběťmi. Ale ve chvíli, kdy se zaměří na to, co mohou udělat, aby změnili svoji situaci, stávají se aktivní a participují na změně ve svém bezprostředním okolí. Schuringa zdůrazňuje, že právě malými úspěchy se lidé učí být aktivnějšími občany a mají motivaci participovat na dění ve společnosti.

Ke zmocňování dochází podle Ledwith (2011) skrze kritické uvědomění a participaci v lokálních záležitostech. Důraz na participaci rovněž souvisí s rozvojem občanské společnosti a proměny pojetí expertnosti v oblasti sociální práce a sociálních služeb. Sílí vliv různých sociálních hnutí a klientských organizací. Participace je rovněž zdrojem neformálních zdrojů pomoci, svépomoci a dobrovolnictví. Od šedesátých let jsou v sociálních vědách rozpracovány různé typologie a žebříčky participace. Prvním z nich byl žebříček Arnstein z roku 1969. Její žebřík je sestaven z osmi příček od nejnižší do nejvyšší míry participace, které třídí do tří hlavních kategorií: neúčast (manipulace, terapie), tokenismus (informování, konzultování, zapojení), občanský vliv (partnerství, delegovaná pravomoc, občanská kontrola).

Žebřík participace



Zdroj: Arnstein (1969), upraveno

[1] Tamtéž, s. 20–21.

Arnstein (2004) vidí zplnomocňující potenciál pouze v participaci v pojetí partnerství, delegované moci a občanské kontroly. Pouze tyto stupně, oproti zbylým stupňům (manipulace, terapie, informování, konzultace atd.), poskytují participantům kontrolu a tím možnost věci ovlivňovat. Na různé úrovně participace odkazuje také Wilcox (1994). Nejnižší, první úroveň participace je informování, kdy je občanům sděleno, co je v plánu, nemají téměř žádnou možnost to ovlivnit. Druhým stupněm jsou konzultace, při kterých jsou lidé tázáni na názor, zpětnou vazbu. Třetí úrovní je zapojení lidí do rozhodování. Čtvrtá úroveň spočívá ve společném jednání, ve společném uskutečňování plánů. Největší občanské moci je dosaženo, když poskytovatelé veřejných služeb podporují nezávislé iniciativy občanů, například skrze finanční podporu či poradenství.

Z hlediska míry moci, která se do jisté míry promítalo rovněž v žebříku Arnstein, tematizuje Löffler a kol. (2008) úrovně spoluvytváření (co-production) veřejných služeb. Rozlišuje čtyři stupně a to 1. společné plánování (co-desing) veřejných služeb, 2. spolurozhodování o veřejných službách (co-decision), 3. spoluposkytování sociálních služeb (co-delivery), 4. společná evaluace (co-evaluation).

White (1996) podotýká, že participace nemusí vždy znamenat sdílení moci. Participace má podle jejího názoru potenciál narušit vzorce dominance, ale je třeba se zabývat zájmy, které za participací stojí. Zdůrazňuje, že zapojení lidí pouze do implementace projektu je nedostatečné a jejich participace je nutná také v oblastech řízení a rozhodování.

Podle White (1996) všechny komunitní projekty obsahují zájmy všech zúčastněných stran, a ty se navíc v čase stále proměňují. Participace je dynamickým procesem a jako koncept může být využívána pro prosazení dílčích zájmů některé ze skupin a tím může docházet k jejímu zneužití. Autorka tak zpochybňuje časté spojování participace s ideály dobré správy a s nekritickými koncepty občanské společnosti. Rozlišuje čtyři typy participace na základě identifikace zájmů a funkcí participace.

Formy participace podle White (1996: 7)

forma participace	**zájmy v participaci z perspektivy** **„svrchu dolů“** ***(jaký zájem na participaci mají ti, kdo projekty navrhují a realizují).***	**zájmy v participaci z perspektivy** **„zezdola nahoru“** ***(jak sami klienti vidí svoji participaci a co od ní očekávají)***	**funkce participace**
nominální	legitimizace	inkluze	exhibice
instrumentální	snížení nákladů	vklad, investice	prostředek
reprezentativní	udržitelnost	vliv na projekt	hlas
transformační	zplnomocnění	zplnomocnění	prostředek ke zplnomocnění, participace jako cíl

Nominální participace

V tomto typu participace se organizace realizující komunitní práci snaží o legitimizaci své existence a činnosti. Klienti participují formálně, protože jim tato formální participace přináší inkluzi a pouze účelově využívají výhod projektu či programu. Výsledkem této formy participace je pak pouhá exhibice, která umožňuje naplnění formálních rolí obou aktérů.

Instrumentální participace

Participace klientů je chápána jako doplňující zdroj a má vést především ke snížení nákladů. Vklad dárců je omezen převážně na materiální zajištění a komunitní projekt se tak stává cenově dostupnější a realizovatelnější. Participace je závazkem lidí k projektu, klienti vnímají svoji participaci jako vklad a investici. Participace se tak stává instrumentální, nemá hodnotu sama o sobě. Lidé na projektu participují, protože vědí, že jinak je nerealizovatelný. Participace se tak stává prostředkem k dosažení cíle.

Reprezentativní participace

Lidé jsou přizváni k participaci, protože organizaci zajímá jejich názor a chce, aby lidé ovlivňovali podobu projektu. Realizátoři projektu si tak snaží zajistit jeho udržitelnost. Pro klienty možnost participace znamená příležitost ovlivňovat podobu a vývoj projektu, aby reagoval na jejich potřeby a zájmy.

Transformační participace

Myšlenka participace jako cesty ke zplnomocnění je postavena na teoriích, které vidí klienty jako znevýhodněné a nevědomé. Participace jim má pomoci v získání větší důvěry v sebe sama a k poznání mechanismů dominance a nerovné distribuce moci. Zplnomocnění může být dosaženo pouze na základě aktivit „zezdola“ a role komunitního pracovníka spočívá v podporování a facilitování. White (1996) ve své typologii upozorňuje, že zplnomocnění může být i opravdovým zájmem organizace, pokud pracuje v solidaritě s chudými a znevýhodněnými. Dále dodává, že sami klienti zpočátku zplnomocnění jako cíl neidentifikují a obvykle se soustředí na více bezprostřední, konkrétní a hmatatelné zájmy a cíle. Zplnomocnění tak zpočátku může být pouze cílem organizace a až v průběhu projektu začíná být tento cíl identifikován také klienty. Transformační participace usiluje především o transformaci vědomí lidí o sociální realitě. Participace se tak stává jak prostředkem ke zplnomocnění, tak cílem samotným.

Popsané typy participace jsou pozitivní. White v nich předpokládá určitou shodu či kompatibilitu mezi zájmy klientů a organizací. Participace je ale také proces, ve kterém mezi jednotlivými zájmy mohou vznikat tenze, či může dojít k prosazování zájmů jen jedné ze stran. Autoři napříč typologiemi a stupni participace upozorňují na nežádoucí stav tzv. falešné participace, ať už ji nazývají různě. Arnstein (2004) ji nazývá tokenismem. Tokenismus označuje fenomén, kdy je zástupce nějaké kategorie v jiné kategorii početně vzácný či jediný. Tento zástupce se potom stává jakýmsi symbolem (tokenem) své skupiny, je k němu obracena větší pozornost a lze říct, že se k němu soustřeďují stereotypy. Tokenové mohou mít tendenci se těmto stereotypům přizpůsobovat, což může přispívat ke generalizaci stereotypů o určité kategorii a její sociální izolaci (Janebová, 2008).

Kromě toho, že participace je podle výše uvedených autorů občanským právem, přispívá také ke zvyšování zodpovědnosti lidí za řešení problémů, které je pak účinnější a méně náročné na náklady. Ze soudobých zahraničních výzkumů věnujících se participaci uživatelů sociálních služeb na tvorbě sociální politik lze uvést výzkum Fargion (2018). Autorka identifikovala čtyři reprezentace participace uživatelů sociálních služeb: 1. participace jako utopie (zodpovědnost by měla být na politicích a expertech), 2. participace je záležitostí individuální volby, je většinou realizována na mikroúrovni a je vztahována k neoliberalismu a aplikaci principu trhu do veřejného sektoru, 3. participace jako možnost aktérů vyjádřit jejich názor a potřeby,

s nízkou mírou vlivu, 4. participace jako spoluvytváření (co-construction) sociálních politik a nejvíce odpovídá procesu demokratizace procesu vytváření politik.

Participace je poměrně mnohoznačným a nejasným pojmem. Při jeho definování je třeba vzít v úvahu, o jaké cíle usiluje, čí zájmy hájí, jakou míru vlivu participujících připouští jako legitimní.

Z hlediska cílů participace můžeme identifikovat podle Johnson (in Adams, 2008) modely tržní a občanské. Tržní model zdůrazňuje participaci jako nástroj k optimalizaci nabídky a poptávky služeb a k dosahování vyšší efektivity. Model občanský je založen na hodnotách sociální spravedlnosti a od participace si slibuje dosahování rovnosti sociálně vyloučeným skupinám, posilování občanství, veřejné odpovědnosti a sdílení moci. Croft a Beresford (2000) přitom ale upozorňují, že participace může být využito i v přímém rozporu s jejími cíli, a to například k zapojení jen určité skupiny, k odkládání rozhodnutí nebo k legitimizaci již předem rozhodnutých záměrů.

Modely participace podle Johnson (Adams, 2008: 36)

Model	Charakteristika
Vědecký	Zlepšení výsledků služeb Zajištění účinnosti služeb
Manažerský	Zlepšení efektivnosti nákladů Zvýšení efektivnosti Zlepšení bezpečnosti a kvality služby
Tržní	Zvýšení podílu na trhu Poskytování služeb, které naplňují potřeby zákazníků
Vycházející ze sociální spravedlnosti	Prosazování lidských práv a demokracie Dosahování posunu moci / zplnomocnění Dosahování rovnosti Posilování občanství Udržování veřejné odpovědnosti

Pro zajištění co nejvyšší míry participace v oblasti komunitního rozvoje a organizování je užitečné využít model čtyř dimenzí kritérií, která ve své publikaci uvádí Pierson (2007: 63).

- Vliv: struktury, skrze které mají členové komunity vliv na mapování potřeb, tvorbu strategií a projektů a na způsob a obsah poskytovaných služeb.
- Komunikace: míra efektivity sdílení a získávání informací, tvorby způsobů, jak místní znalost přenést do plánování služeb.
- Inkluzivita: míra, do jaké mohou participovat všechny skupiny se zájmem o lokalitu.

- Kapacita: Mají místní lidé dostatečné podmínky, zdroje a dovednosti pro účinnou participaci?

KAPACITA Jaké jsou lidem pro participaci vytvořeny podmínky. Jaké znalosti a dovednosti je třeba rozvíjet na straně institucí, aby k partnerské spolupráci mohlo docházet.	**KOMUNIKACE** Jaké jsou mezi členy komunity a institucemi způsoby předávání informací s cílem zajistit co nejvyšší míru participace.
INKLUZIVITA Jak je zajištěno, že mohou participovat všechny zájmové skupiny v komunitě. Je reflektována diverzita skupin a zájmů v komunitě.	**VLIV** Jak jsou členové komunity zapojováni do plánování a rozhodování, tedy ve všech fázích. Všichni členové komunity mají vytvořeny podmínky pro participaci, pokud o ni mají zájem. Členové komunity mají přístup k potřebným informacím a zdrojům.

Zdroj: upraveno podle Wilson a Wilde in Pierson (2007: 63)

1.3 Zmocňování jedinců a komunit

Podle Thomase a Piersona (Thompson, 1998, Adams, 2008) se teorie zplnomocnění zabývají tím, jak lidé dosahují vlivu nad svými životy, jak dosahují svých zájmů jako skupina. Jako metoda se používá tam, kde je třeba posílit moc lidí, kteří ji nemají. Wallerstein (Anderson, 1996: 70) definuje zmocnění jako „sociální akci, která podporuje participaci lidí, organizací a komunit, jejímž cílem je individuální a komunitní kontrola, politický vliv a zlepšení kvality komunitního života a sociální spravedlnosti“. Podle Anderson (1996) můžeme za zplnomocňující označit aktivitu, která umožňuje přístup ke komponentům moci, za které považuje: vědění, dovednosti, rozhodování, sítě a zdroje.

Moc lidé získávají postupně. Prvním krokem je často uvědomění si, že podobné problémy zažívají i ostatní. Dalším krokem je jejich organizování a dosahování malých změn. Tzv. malá vítězství povzbudí jejich ambice klást si vyšší cíle. Dříve neřešitelné problémy se mohou začít jevit jako ovlivnitelné.

Zmocnění je možné pojímat jako proces i výsledek (Dominelli, 2000). Podle Dominelli (2000) je třeba zplnomocnění podporovat na dvou úrovních. Pouze na individuální úrovni, zaměřené na změny na úrovni jednotlivců, jejich chování a kompetencí, je zplnomocnění nedostatečné, strukturální zplnomocnění zaměřené na systémové nerovnosti a strukturální zdroje zase samo o sobě nese riziko znemožnění zplnomocnění na individuální úrovni. „… změna se musí objevit na individuální nebo osobní úrovni a na strukturální úrovni. Změna musí nastat v klientově chování, repertoáru profesionálních dovedností, organizaci sociálních služeb, v kulturním a hodnotovém systému společnosti tak, aby základy sociálních vztahů mohly být změněny. Jedině potom může dojít ke zplnomocnění ve smyslu zrovnoprávnění“ (Dominelli, 2000: 130).

Různé úrovně zmocňování vymezuje Anderson (1999: 70) a uvádí:

- osobní zplnomocnění,
- skupiny vzájemné pomoci,
- identifikace témat, kampaně,
- komunitní organizace,
- participace v komunitní organizaci, koalice a obhajování,
- kolektivní politická a sociální akce.

1.4 Chápání komunity jako činitele změny

Komunitou rozumíme skupinu lidí, mezi nimiž jsou sociální vazby, sdílí společné zájmy a charakteristiky. Podle Wilmotta (Popple, 2000) existují tři kategorie vymezení komunity:

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

Také Fellin, Kramer a Specht (Kirst-Ashman, Hull, 1997) popisují tři možné perspektivy pohledu na komunitu v sociální práci:

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

Pocit solidarity, sounáležitosti mezi lidmi v komunitě je označován jako smysl pro komunitu. Některými sociology je považován za jeden z hlavních znaků komunity. Například Bauman

(1996) píše: „… pocit komunity, vlastní skupiny, kde je člověk rád, která je jeho pravým domovem a jejíž hranice je třeba uhájit za každou cenu – zrovna jako svůj domov. Zde, uvnitř, mohou být sice věci někdy složité, nakonec se ale vždy najde řešení. Lidé mi mohou připadat hrubí a sobečtí, v případě nouze však mohu počítat s jejich pomocí. A co je hlavní, člověk jim rozumí a může si být jist, že i oni rozumí jemu… Zkrátka a dobře, člověk má uklidňující pocit bezpečí, a kdyby se mělo objevit nějaké ohrožení, bude dozajista včas rozpoznáno. „My“ pak spojíme svoje síly a vypořádáme se s ním.“

Lidskou potřebu někam patřit a náležet považuje také McMillan a Chavis (Mattessich, Monsey, Roy, 1997) za hlavní znak komunity: „Komunita je pocit sounáležitosti jejích členů, zájem jeden o druhého a o celou skupinu a společná víra, že potřeby členů komunity budou naplněny skrze pospolitost.“

V moderním myšlení byla komunita vnímána jako něco trvalého, objektivního a univerzálního, jako podstatné jméno (slovo popisující místo či předmět). Komunita byla spojována s určitým místem, strukturou a myšlenkami. Komunita tak byla podle Burkett (Lane, 1997) pojímána jako něco, co může být ztraceno, vytvořeno, nebo zničeno.

Postmoderní myšlení vidí komunitu ne jako objekt, ale jako akt vytváření významu, jako konstrukci. Komunita se tak stává slovesem, indikuje akci, proces, změnu. Burkett (Lane, 1997) chápe komunity jako neustále se měnící procesy ve specifických kontextech. Komunita je produkcí společného jazyka a společných významů, které jsou uznány jako platné. Pro komunitní práci to může znamenat, že je třeba hledat společné významy, které se stanou základem pro intervenci.

Burkett dále uvádí, že globalizace neznamená konec lokálně definovaných komunit (které jsou viděny jako bezmocné v době globálních ekonomických sil). Podle Burkett globalizace spíše otevírá množství voleb, jak a kde rozvíjet sociální vztahy (komunitu), a význam komunity tak může být aktivně vytvářen a přetvářen, konstruován a rekonstruován různými způsoby a v různých kontextech. Komunita se tak stává procesem. Je vytvářena (ne nacházena) a interpretována.

Komunita je chápána jako subjekt, který je vytvářen komunikací. Nemůže tedy být prostorem, který hledáme, opouštíme nebo do kterého vstupujeme. Takto chápaná komunita je podle Burkett výzvou pro profesionály v oblasti komunitní práce, kteří kladou hlavní důraz na vytváření struktur, které by podněcovaly interakce lidí. Příkladem těchto aktivit může být

činnost Aslida – Asociace lidí pro domov[2], které se soustředí na emancipaci lidé bez domova a jejich zapojování do řešení bytové nouze a otevírání dialogu mezi všemi aktéry angažovanými v problematice bezdomovectví.

Postmoderní přístup na jedné straně zdůrazňuje „místní znalost“ a tím zpochybňuje ukotvení odbornosti v profesních strukturách, na straně druhé ji umisťuje do globálního rámce („mysli globálně, jednej lokálně).

1.5 Krátce z historie komunitní práce a komunitního organizování

Cílem této kapitoly není popsat vývoj komunitní práce. Jejím účelem je na vybraných událostech a milnících ukázat trendy, které byly v daných obdobích pro komunitní práci typické a zachytit klíčové momenty jejího rozvoje v českém kontextu. Uvědomujeme si, že historie komunitní práce je bohatší a rozmanitější, než námi popsaný výběr událostí v anglosaském prostředí doplněný o vývoj v České republice od devadesátých let minulého století.

Organizování sousedství s cílem dosáhnout social welfare

Aktivisté od konce 19. století usilovali o zlepšení bytových podmínek, pracovní podmínek dělníků, prosazení práv žen, ale také o přenos hodnot středních tříd (především na skupiny přistěhovalců). Představitelem těchto aktivit je **hnutí setllementů.** Zakladatelem hnutí settlementů byl Samuel Barnett, tvrdil, že poskytovatelé pomoci chudým by s nimi měli žít ve stejné oblasti a sami zažít, jaké problémy s sebou chudoba přináší. Přišel s myšlenkou založit v těchto chudinských oblastech settlementy, které by v lokální komunitě nabízely vzdělávací a rekreační příležitosti. Byl inspirován prací oxfordského studenta Arnolda Toynbeeho a v roce 1884 založil ve východním Londýně první settlement, který nazval Toynbee Hall. V settlementu žilo až 14 univerzitních studentů, kteří lidem v lokalitě nabízeli rekreační a vzdělávací služby. Na konci devatenáctého století bylo na základě modelu Toynbee Hall založeno třicet settlementů, převážně v univerzitních městech. V roce 1889 byl založen Jane Addams a Ellen Gates Starr Hull House v Chicagu, nejznámější settlement v USA, který sloužil devatenácti národnostem. V settlementu Hull House se např. přistěhovalci učili, jak připravovat

[2] Více na https://www.aslido.cz/

americké jídlo. Hnutí settlementů je kritizováno za malé úsilí o zmocňování a budování solidarity mezi různými etnickými skupinami (Popple, 1995).

Zajímavým a více zmocňujícím projektem byl **Social Unit Experiment** (1918–1920) realizovaný organizací National Social Unit Organization (NSUO). Experiment usiloval o rozvoj udržitelné sociální struktury v sousedstvích. Každý člověk měl být součástí hierarchické organizace, ve kterých byli lidé žijící v jednotlivých čtvrtích organizováni. Cílem bylo to, co bychom dnes označili jako participativní plánování sousedství, vznikaly sousedské, lokální rady. Projekt inicioval sociolog W. C. Phillips v Cincinnati (Rubin, Rubin, 2008).

Radikální organizování v sousedství

Hospodářská krize, tzv. velká deprese, přinesla změnu do směrování komunitního organizování. Významným představitelem tohoto období byl Saul Alinsky. Usiloval o založení komunitních organizací, jejichž cílem bylo dosažení sociálních a ekonomických reforem. Ve své práci usiloval o vytváření lokálních a sousedských rad, využíval radikální a konfrontační taktiky (Rubin, Rubin, 2008). Svoji práci charakterizoval heslem „voice for the voiceless“ („hlas pro ty bez hlasu“; Pyles, 2009: 7). V roce 1946 v Chicagu publikoval práci „Reveille for Radicals“. Usiloval například o zvýšení dostupnosti služeb v chudých čtvrtích (např. dostupnost zdravotní péče, svoz odpadu). Jeho cílem bylo nejen řešit aktuální lokální problémy, ale budovat lokální organizaci, která by trvale vytvářela tlak na vládu a byznys (Rubin, Rubin, 2008).

Poválečné komunitní organizování bylo poměrně konzervativní. Souviselo s ekonomickou obnovou pro 2. světové válce, s nárůstem suburbanizace a snahou o mírnění chudoby.

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

Od poloviny šedesátých do konce sedmdesátých let se hovoří o zlatém věku komunitní práce, a to jak ve státní, tak nestátní sféře. Její rozkvět částečně souvisel s problémem koncentrace chudoby v průmyslových centrech. Například britská vláda realizovala Programy rozvoje komunit (Community Development Projects). V USA to byl The Community Action Project, který v roce 1964 vyhlásil válku proti chudobě. V roce 1962 uznala Rada pro vzdělávání v sociální práci v USA komunitní práci jako metodu sociální práce a podnítila rozvoj vzdělávání v této oblasti. V letech 1965–1969 tak vzrostl počet škol vzdělávajících komunitní pracovníky o 37 %. Komunitní práce byla používána především při práci s lidmi s nízkými příjmy žijícími v nevyhovujících bytových podmínkách (Netting, Kettner, McMurtry, 1993).
Sedmdesátá léta dvacátého století jsou koncem „zlaté éry“ komunitní práce, který souvisel s krizí ekonomiky, měnící se filozofií společnosti a zdůrazňováním svépomoci a nestátních aktivit. Přesto je realizováno mnoho aktivit, které jsou výsledkem etablování metody v předchozím období. Aktivity jsou zaměřovány především na bytové podmínky, zaměstnanost a rovná práva a ekonomickou spravedlnost (Rubin, Rubin, 2008).

Od osmdesátých let se začíná uplatňovat holistické pojetí komunitní práce. „Na sociální problém se reaguje jako na celek, v globálním kontextu.“ Ustupuje se od velkých vládních programů, které nebyly účinné a nepřinesly očekávané změny a jejich financování bylo ukončeno také v souvislosti s hospodářskou recesí od poloviny sedmdesátých let a nástupem Nové pravice. Také v oblasti komunitní práce dochází k posunu ve vztahu poskytovatel a příjemce sociálních služeb. Končí období předkládání „spásných“ programů, je kladen větší důraz na spoluúčast klientů, na vzájemnou komunikaci, na respektování svobodného rozhodnutí lidí a jejich potřeb. Komunitní práce by měla usilovat o mobilizaci zdrojů v komunitě, o rozvoj schopnosti komunity řešit problémy za využití svých zdrojů. Je kladen důraz na konkrétnost a dosažitelnost cílů. Těmi nemá být abstraktní boj za překonání nerovnosti a odstranění chudoby (Hartl, 1997).
Ale Popple (1995) trendy posilňování dobrovolnického a privátního sektoru interpretuje také jako úsilí státu o snižování nákladů na zdravotní a sociální služby. Uvádí, že komunitní práce v tomto kontextu začala být užívána lokálními autoritami k vyvázání se z odpovědnosti za péči, která byla obtížně realizovatelná s ohledem na jejich omezený rozpočet.

Devadesátá léta se nesou v pokračujících škrtech v sociální oblasti, které se dotýkají i podpory komunitní práce. Tato situace podporuje nárůst ekonomických aktivit a podnikání, ale komunitní práce je rovněž vnímána jako „nízkonákladové řešení" problémů, jejichž řešení vyžaduje materiální či finanční zdroje (Popple, 2015).

Od devadesátých let se začíná téma komunitní práce rozvíjet i v České republice. Již od počátku obnovy vzdělávání v sociální práci bylo téma komunitní práce včleněno do Minimálního standardu vzdělávání v sociální práci Asociace vzdělavatelů v sociální práci. Vzdělavatelé se o komunitní práci dovídali především od zahraničních kolegů a z cizojazyčných zdrojů. V devadesátých letech proběhl první cyklus kurzů komunitní práce holandské expertky Leidy Schuringy. Z iniciativy účastníků kurzu (zejm. Zuzany Havrdové z Univerzity Karlovy) vzniklo sdružení pro komunitní práci KOPRA. Stejným okruhem odborníků bylo v roce 1995 založeno první komunitní centrum – Cheiron T v Táboře, pracující s rizikovou mládeží. I přes tento slibný rozvoj zůstávala komunitní práce v pozadí. Jedním z důvodů bylo i nezařazení komunitní práce do typologie sociálních služeb, což s sebou přineslo nejistotu jejího financování. Přesto se, i když spíše ojediněle a okrajově, objevovaly projekty komunitní práce a komunitní práce zůstávala obsahem vzdělávání sociálních pracovníků. K nejznámějším organizacím, které komunitní projekty organizovaly, patřilo SPOLU-CZ[3] (projekt komunitního bydlení v Brně), Vzájemné soužití[4] (aktivity Kumara Vishwanathana v Ostravě), Český západ, o. p. s. (komunitní práce v Dobré Vodě a okolí na Toužimsku[5]) či Člověk v tísni (projekty

[3] Základními cíli projektu bylo zlepšení životních podmínek v areálu domu, zajištění bezproblémového chodu domu, prevence lichvy a sociálně-patologických jevů a zapojení obyvatel do řešení svých problémů. Projekt usiloval o eliminaci dluhů obyvatel pavlačového domu na Bratislavské ulici v Brně, zamezení lichvy a úředního vystěhování. Nástrojem bylo založení samosprávy, která reprezentuje obyvatele domu při kontaktu s institucemi a zároveň kontrolovala chod domu a práci domovníků - úklid, dodržování nočního klidu apod. Cílem je převzetí plné zodpovědnosti obyvatel domu za jeho stav a bezproblémový chod. Proto bylo také iniciováno založení sdružení nájemníků domu, které bylo řízeno samosprávou.

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

[5] Komunitní práce v Dobré Vodě byla realizována především skrze činnost domovního výboru. Zástupci obyvatel byli do výboru voleni a členy byli rovněž pracovníci občanského sdružení Český západ. Cílem činnosti bylo zvyšování kvality soužití v panelovém domě. Domovní výbor organizoval schůzky s obyvateli a snažil se o jejich zapojení do veřejného života v lokalitě a řešení společných problémů.

v Přerově). Na přelomu let 1999–2001 proběhl další kurz komunitní práce Leidy Schuringy, tentokrát v Ostravě ve spolupráci s Ostravskou univerzitou. (Havrdová, 2015)

Vedle pokusů o etablování metody se v České republice v souladu s evropským trendem objevují diskuse o sociální ekonomice a sociálním podnikání.

Od přelomu 20. a 21. století je komunitní práce spojována s programem New Labour Tonyho Blaira, který mj. zdůrazňoval význam komunity a inkluze na základě myšlenek tzv. Třetí cesty (Giddens, 2004). Třetí cesta je politickou alternativou mezi levicí a neoliberalismem britského sociologa A. Giddense. Příkladem tohoto programu jsou mnohé programy usilující o regeneraci místních komunit a řešení problému znevýhodněných oblastí (Popple, 2015).

V českém kontextu se rozvíjí komunitní plánování sociálních služeb v rámci česko-britského pilotního projektu s názvem „Podpora MPSV při reformě sociálních služeb na Písecku“, který se realizoval v letech 2000 – 2003. Nicméně proces komunitního plánování sociálních služeb byl nastartován nezávisle na výše zmíněném projektu v roce 1998 v Ústí nad Labem. V průběhu několika let si komunitní plánování sociálních služeb získalo svou podporu nejen na úrovni MPSV, ale ve všech krajích. V počátečním období se proces komunitního plánování sociálních služeb vyvíjel nekoordinovaně v důsledku chybějící metodiky, nerozvinutými informačními a konzultačními činnostmi, chybějícím vzděláváním. (Krausová, 2007). Z těchto důvodů a na základě připravovaného zákona o sociálních službách vypsalo MPSV veřejnou zakázku, jejímž zadáním bylo dosavadní procesy komunitního plánování sociálních služeb sjednotit, vytvořit ucelený systém vzdělávání a poskytnout dlouhodobou podporu obcím v procesu komunitního plánování sociálních služeb.

Od roku 2010 do současnosti je komunitní práce ovlivněna omezováním výdajů, politickou ideologií Big Society Davida Camerona, která zdůrazňuje dobrovolnickou práci, komunitarismus a decentralizaci a místní řešení. Usiluje o zplnomocňování komunit, které chápe jako „masivní transfer moci z vlády na lokální komunity“. Koncept se hlásí k myšlence komunitního zplnomocnění jako posílení lokální politiky a sousedství v rozhodování a plánování, usiluje o privatizaci veřejných služeb. Je spojena s prohlubujícími se škrty ve veřejném sektoru (Popple, 2015). Tento vývoj podnítil vznik mnoha komunitních a sociálních hnutí a aktivismu (např. kampaně proti uzavírání knihoven ve Velké Británii), ale i protestních hnutí.

V České republice se po roce 2010 objevují původní české texty (kniha Mít život ve svých rukou od Z. Havrdové, J. Kosové, J. Svobodové a A. Vomlelové, text Komunitní práce

v sociálně vyloučených lokalitách – praktické návody od M. Holubce a R. Kořínka), či překlady zahraničních textů (Komunitní práce a inkluze Romů od L. Schuringy). V roce 2012 byl Zuzanou Havrdovou a spolupracovnicemi akreditován první kurz komunitní práce pro pracovníky z vyloučených lokalit (Havrdová, 2015). Postupně se začaly objevovat první dotační tituly podporující komunitní práci. Na podporu komunitní práce se nově zaměřila Agentura pro sociální začleňování, která iniciovala vznik Platformy pro komunitní práci a zpracovala několik manuálů a metodických materiálů. Komunitní práci se v roce 2015 věnovala pracovní skupina MPSV.

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

Zároveň i v českém kontextu můžeme sledovat nárůst aktivismu založeném na principech komunitního organizování. Příkladem může být činnost spolku ASLIDO[6] usilující o dosažení přijetí zákona o sociálním bydlení či podpora obyvatel ostravské lokality Bedřiška[7].

Shrnutí kapitoly

Kolektivní přístup umožňuje lidem dosahovat většího vlivu a zároveň posiluje uvědomění socio-kulturně-ekonomického kontextu vzniku problémů a oslabuje přesvědčení, že problém pramení výhradně z individuálních selhání a deficitů. Kolektivní přístup nejen lidi spojuje, ale posiluje vzájemnou solidaritu a proces zmocňování na individuální a skupinové/kolektivní úrovni. Cílem komunitní práce je dosažení zmocnění komunity skrze co nejvyšší stupně participace. Kolektivní přístupy k sociální změně se vyvíjely od konce 19. století především v souvislosti s hnutím settlementů a komunitním organizováním a jsou úzce propojeny s historií sociální práce.

[6] Video o činnosti Miloše Neubauera (Aslido) a Evžena Vojkůvky (Noc venku) je součástí studijních materiálů kurzu. Více na: https://youtu.be/Z2D0Vpgz6ns, https://youtu.be/MIzdgcCy-Us

[7] Více na http://bedriskaprezije.cz/

Kontrolní otázky

- *Jaké jsou hlavní důvody pro volbu kolektivních řešení?*
- *Proč je v komunitní práci důležitá participace?*
- *Jakými postupy můžeme komunitu zmocňovat a proč to v komunitní práci děláme?*
- *Jaké jsou hlavní milníky a trendy ve vývoji komunitní práce?*

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA A MODELY KOMUNITNÍ PRÁCE A KOMUNITNÍHO ORGANIZOVÁNÍ

Klíčová slova

pluralistický diskurz komunitní práce, kritický diskurz komunitní práce, modely komunitní práce a komunitního organizování

Cíle kapitoly

- Porozumět teoretickým východiskům komunitní práce.
- Porozumět odlišnostem pluralistického a kritického diskurzu komunitní práce.
- Porozumět, jak teoretické pozice ovlivňují formování modelů komunitní práce.
- Porozumět cílům a z nich plynoucím postupům odlišných modelů komunitní práce.

Doporučená literatura

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

LEDWITH, M. *Community development. A criticial approach.* Bristol, 2011.

Studijní text

2.1 Teoretická východiska komunitní práce a komunitního organizování

Hustedde (2009) považuje pro komunitní práci a komunitní organizování za stěžejní sedm okruhů teorií, které se vážou na tyto koncepty: 1. sociální vztahy a vazby, 2. struktura společnosti, 3. moc, 4. sdílení významu, 5. komunikace podporující změnu, 6. motivace a rozhodování, 7. integrace různých perspektiv na oblast komunitní práce.

U tématu sociálních vztahů a vazeb nás zajímá především téma solidarity a reciprocity. Téma struktury společnosti souvisí s tématem vztahů mezi institucemi. Téma moci souvisí s kontrolou zdrojů a přístupem k nim. Sdílení významu je důležité pro vytváření společného zájmu, ale také symbolů, a interpretaci jednání a událostí. Ke každému z konceptů můžeme přiřadit teorii.

Koncept	**Teorie**
Sociální vztahy a vazby	Teorie sociálního kapitálu
Struktura	Funkcionalismus
Moc	Teorie konfliktu
Sdílení významu	Symbolický interakcionismus
Komunikace podporující změnu	Komunikativní jednání
Motivace a podpora rozhodování	Teorie racionální volby / racionálního jednání
Integrace různých perspektiv	Teorie strukturace

Hustedde (2009: 21)

Teorie sociálního kapitálu

Sociální kapitál představuje sociální vazby a sdílení hodnot, jež usnadňují spolupráci mezi lidmi (Stachová, Bernard, Čermák, 2009). Teoriemi „sociálního kapitálu“ se zabývali tři hlavní autoři, a to James Coleman (1988), Robert Putnam (1993) a Pierre Bourdieu (1986). V Bourdieuho individuálním pojetí představuje sociální kapitál základ nerovností (je nástrojem reprodukce dominantních tříd, udržováním jejich statusu), naproti tomu Putnam (1993) jej ve svém kolektivním pojetí chápe jako základ soudržnosti celé společnosti, protože usnadňuje koordinované jednání a přispívá k výkonnosti společnosti. Podle Coleman (1988), představitele teorie racionální volby, lidé jednaní tak, aby naplnili své zájmy a v průběhu jednání vznikají sociální vazby (sociální kapitál), které toto jednání usnadňují. Lidé jako racionální aktéři se soustředí na svůj zájem, ale zároveň mohou být motivováni k práci pro druhé či s druhými, protože se díky tomu vytváří závazky.

Jednotlivec, který je součástí sociální skupiny (sítě), je schopný ze sociálního kapitálu těžit ve svůj individuální prospěch tím, že využívá zdroje dostupné díky sociálním vztahům (Lin, 2001).

Sociální kapitál je tak individuálním a zároveň i kolektivním zdrojem sloužícím k uspokojení potřeb jednotlivců i sociálních skupin. Sociální kapitál je jednotlivci využíván nestejnoměrně – někteří mají v rámci sítě přístup k významnějším zdrojům než jiní (viz Bourdieu), a tuto nerovnováhu se snaží udržovat (Hadjimichilis, 2006). Sociální nerovnosti se tak promítají i do nerovnováh v utváření a využívání sociálního kapitálu (Edwards, Foley, 1998).

Putman (2000) sociální kapitál dělí na svazující (bonding) a přemosťující (bridging). Svazující sociální kapitál je charakteristický silnými pouty, např. mezi rodinnými přáteli nebo mezi členy stejné etnické komunity. V Putmanově pojetí představuje jakési „superlepidlo“, které udržuje homogenitu, upevňuje, slouží k vytváření specifické reciprocity, vnitřní skupinové loajality a mobilizuje solidaritu. Přemosťující sociální kapitál (bridging) naproti tomu zahrnuje spíše vzdálenější kontakty charakteristické slabými vazbami, které mají schopnost překračovat společenské hranice (např. vztahy mezi lidmi pocházejícími z odlišných etnických a sociálních skupin). Svazující sociální kapitál je možné v komunitě posilovat prostřednictvím lokálních akcí (kulturních, sportovních atd.), při kterých se lidé mohou poznat a budovat vzájemnou důvěru. Neměli bychom však jako komunitní pracovníci zůstávat jen u podpory svazujícího (horizontálního) sociálního kapitálu, ale vytvářet příležitosti k posilování přemosťujícího (vertikálního) sociálního kapitálu, který přináší více zdrojů pro řešení problémů. Doplněním zmíněných protikladných forem sociálního kapitálu je spojující (linking) kapitál. Podle Woolcocka (2001) poskytuje výhody lokálním skupinám díky vertikálním vazbám na jedince či skupiny s vyšším statusem, což může být jednou ze strategií v komunitní práci (v jiných kontextech se v komunitní práci a organizování rovněž hovoří o tzv. spojencích – viz Pyles, 2009).

Funkcionalismus

Tento okruh teorií bývá označován jako strukturální či strukturní funkcionalismus či jen funkcionalismus. Podle těchto teorií je společnost komplexním celkem složeným z prvků, které plní dílčí funkce. Funkcionalismus klade důraz na udržování stability či rovnováhy sociálního systému skrze socializaci jednotlivých členů a sociální kontrolu. K nejvýznamnějším představitelům patří Talcott Parsons a Robert K. Merton (Petrusek, 2000). Podle teorie Parsonse ke stabilitě společnosti přispívá především neustálé bilancování mezi potřebami jedince, stavem

situace a hodnocením situace jednajícím. Ten se neustále snaží o nalezení rovnovážného stavu mezi požadavky společnosti a jeho potřebami.

Funkcionalismus, který můžeme řadit mezi tzv. konsensuální teorie, je podle Kellera (2010) založen na následujících principech: sociální systémy jsou integrované, společnost je soudržná, společenský život je závislý na reciprocitě, kooperaci a solidaritě, společnost uznává legitimní autoritu, základními prvky společenského života jsou normy a hodnoty, společenské systémy závisí na konsensu a mají tendenci přetrvávat.

Základním prvkem společenské integrace je hodnotový konsensus. Podle strukturálního funkcionalismu se každý systém snaží minimalizovat změny a směřuje k dosažení rovnováhy, má tendenci k setrvalosti. Rovnováha je udržována tím, že různé subsystémy plní svoji roli a členové společnosti se podřizují hodnotovému systému (dobrovolně skrze socializaci, či v důsledku sociální kontroly a sociálního nátlaku). Změny v systému probíhají postupně, ne skokově či revolučně. (Petrusek, 1996) Je vyžadována konformita jedince vůči sociálnímu systému (naplňování sociálních rolí) a potlačení deviantních jevů (Šubrt, Balon, 2010).

Takto teoreticky orientovaný komunitní pracovník si nebude všímat mocenských nerovností, bude se stavět do role prostředníka mezi komunitou a společností a bude usilovat o posílení komunity jako funkčního článku společnosti, ne o dosažení sociální změny. Pro komunitního pracovníka bude relevantní především snaha o identifikaci dysfunkcí a podpora jejich nápravy (adaptací). Pokud například komunitní pracovník zjistí, že některé služby nenaplňují dostatečně potřeby členů komunity, bude podporovat aktivity vedoucí k nápravě. Funkcionalisticky zaměřený komunitní pracovník se bude rovněž koncentrovat na budování vazeb komunity (jako systému) s dalšími společenskými systémy (Hustedde, 2009). Aplikace funkcionalismu na oblast komunitní práce je dále vysvětlena v textu níže věnujícím se pluralistickým diskurzům komunitní práce.

Teorie konfliktu

Teorie konfliktu se soustředí na nerovnosti ve společnosti, které podle jejich představitelů (např. Lewis Coser, Ralf Dahrendorf, Alan Touraine) vznikají na základě rozporu mezi potřebami a omezenými zdroji jejich uspokojování ve společnosti (Znebejánek, 2015).

Základní teze teorie konfliktu Keller (2010) jsou: sociální systémy jsou založeny na protikladech, společnosti jsou vnitřně rozdělené, což generuje opozici, nepřátelství a strukturní konflikty, mocenská nerovnost je přítomna v každé společnosti, základními prvky společenského života jsou zájmy, sociální život obsahuje nátlak, generuje různost zájmů a sociální systémy mají tendenci ke změně.

Nosné pro komunitní pracovníky mohou být především práce Foucaulta, který se věnuje tématu moci a resistence vůči moci, kterou mj. spojuje s organizací a institucemi občanské společnosti. Teorie konfliktu jim může pomoci porozumět institucionalizovaným nerovnostem, mechanismům sociální kontroly a nátlaku. Aplikace teorie konfliktu na oblast komunitní práce je dále vysvětlena v textu níže věnujícím se kritickým diskurzům komunitní práce.

Symbolický interakcionismus

Podle představitelů symbolického interakcionismu lidé jednají na základě významů, které přisuzují věcem, jež je obklopují. Významy nejsou objektivními vlastnostmi věcí samotných, ale produktem sociálních interakcí, tedy sdílení významu. Tyto významy nejsou stabilní, ale jsou neustále pozměňovány a redefinovány v průběhu nových interakcí. Komunitu tak nevnímáme jako objekt působení sociálního pracovníka, ale jako akt vytváření významu, jako konstrukci. Komunita se tak stává slovesem, indikuje akci, proces, změnu. Burkett (2001) chápe komunity jako neustále se měnící procesy ve specifických kontextech. Komunita je produkcí společného jazyka a společných významů, které jsou uznány jako platné. Pro komunitní práci to může znamenat, že je třeba hledat společné významy, které se stanou základem pro intervenci.
Podle Burkett (2001) tak může být význam komunity aktivně vytvářen a přetvářen, konstruován a rekonstruován různými způsoby a v různých kontextech. Komunita se stává subjektem, který je vytvářen (ne nacházen) v komunikaci. Nemůže tedy být prostorem, který hledáme, opouštíme nebo do kterého vstupujeme. Takto chápaná komunita je podle Burkett (2001) výzvou pro profesionály v oblasti komunitní práce, kteří kladou hlavní důraz na vytváření struktur, které by podněcovaly interakce lidí a vytváření sdíleného významu.

Praxi komunitní práce dále ovlivňuje **teorie komunikativního jednání** J. Habermase, který rozlišuje mezi komunikativním jednáním, charakteristickým pro životní svět, a účelově racionálním (instrumentálním) jednáním systému. Na oblast sociální práce teorii

komunikativního jednání aplikoval Van der Laan (1998), podle kterého je mezi klientem a sociálním pracovníkem vztah rovnosti, který umožňuje vést dialog, jehož hlavním cílem je dorozumění. Instrumentální jednání je kompetitivní a potenciálně konfliktní, komunikativní jednání usiluje o soulad a konsensus.

Teorie racionální volby vysvětlují chování lidí snahou o maximalizaci jejich užitku. Lidé podle představitelů této teorie jednají tak, že neustále porovnávají výdaje a zisky plynoucí z různých možností a alternativ a rozhodují se pro tu nejvýhodnější alternativu (Keller, 2004). Podle Olsona (1965) můžeme kolektivní jednání lidí očekávat, pokud je vyhodnoceno jako výhodné (např. zlepšení postavení v komunitě), či pokud za neúčast hrozí členům komunity sankce. Teorie racionální volby nám může pomoci objasnit i motivy členů komunity týkající se připojení ke kolektivním aktivitám. Rizikovým faktorem účasti na komunitních aktivitách může být podle Hustedde (2009) práce na plný úvazek, rodinné povinnosti či náklady na zapojení (např. náklady na cestování), protože ji lidé vyhodnotí jako „nevýhodnou“. Komunitní pracovníci by si měli být vědomi skutečnosti, že lidé mají své vlastní potřeby a zájmy, podle kterých se rozhodují o tom, čemu budou věnovat svůj čas a energii. Pro podporu jejich zapojení by se měli snažit mírnit rizika (např. nabízet program pro děti během komunitních setkání, zajistit občerstvení či atraktivní program) a nabízet, co je členy komunity oceňované (např. uznání, konkrétní výsledky spolupráce).

Podle Giddensovy **teorie strukturace** „aktéři vstupují do ustálených struktur, ale svým užíváním je současně mění“ (Potůček, Musil, Mašková, 2008: 10). Podle Giddense (1998) jsou sociální struktury a lidské konání v oboustranném vztahu. Struktura sociální jednání umožňuje a omezuje a sociální jednání současně tuto strukturu produkuje a reprodukuje. Reflexivita uschopňuje aktéry k tomu, aby „formulovali a určovali své odpovědi na strukturované okolnosti, v nichž se nacházejí“ (Archer, 2008: 14). Reflexivitu Archer (2008: 18) konceptualizuje jako „proces, který zprostředkovává dopad, jaký na nás mají sociální formy, a určuje, jak na ně odpovíme“, je jakýmsi pojítkem mezi strukturou a aktérstvím a dělá z nás „aktivní aktéry“.

2.2 Diskurzy komunitní práce a z nich vycházející modely

Pluralistický diskurz komunitní práce

Pluralistické teorie dominují v komunitní práci od šedesátých let dvacátého století. Pluralistické teorie vychází z interpretativních sociologických teorií, které nepovažují sociální skutečnost za objektivně danou, ale permanentně interpretovanou sociálními aktéry. Jejich označení vychází z toho, že připouští pluralitu vysvětlení jevů. Podle této teze není moc ve společnosti držena žádnou specifickou sociální skupinou, ale veřejné politiky jsou výsledkem vyjednávání a kompromisů mezi různými mezi sebou soutěžícími skupinami. V tomto pojetí má každá ze skupin příležitost zapojit se do dialogu. Ve společnosti tak probíhá neustálé vyjednávání mezi řadou zájmových skupin. Úlohou komunitní práce je podpora participace v tomto vyjednávání, které má vést k vyšší dostupnosti a efektivitě služeb (Popple, 2015).

Pluralistický diskurz pracuje se zplnomocněním na individuální a komunitní úrovni. Zdůrazňuje autonomii a zodpovědnost lidí za jejich životní situaci. Participace je vnímána především jako účast na veřejném životě. Pluralistický diskurz se soustřeďuje na zvyšování dovedností komunit, na zlepšování interagenturní spolupráce a rozvoj sítí služeb, tedy na cíle, které bychom mohli označit jako „mikrozměny“ (Popple, 2015).

Kompetentní komunita je chápana v pluralisticky orientované komunitní práci jako cíl a zároveň jako prostředek, zdroj, strategie řešení samotných problémů. Cottrell (Fellin, 1995: 5) vidí jako kompetentní komunitu tu, „ve které jsou její dílčí části schopny efektivně spolupracovat v identifikaci problémů a potřeb komunity, jsou schopny dosáhnout shody na cílech a prioritách, mohou se dohodnout na způsobu realizace dohodnutých cílů a mohou efektivně spolupracovat na požadovaných opatřeních“.
Pluralistický přístup se například projevuje v zapojování občanů a uživatelů do plánování rozvoje sociálních služeb. Autor Potter (Payne, 1995) v tomto kontextu píše o tzv. zákaznické politice v oblasti sociálních služeb. Participace má přinést efektivnější naplňování potřeb.

Kritický diskurz komunitní práce

Jiní autoři tento koncept kritizují jako nereálný s tím, že většina příjemců sociální práce jsou znevýhodnění dominancí silných politických a ekonomických skupin, a tudíž mají jen mizivou

šanci cokoliv ovlivňovat (Payne, 1995). Tato argumentace je základní myšlenkou kritických přístupů.

Kritická komunitní práce vychází z kritických analýz společnosti a usiluje o změnu stávajícího rozložení moci ve společnosti. Naplnění potřeb a zlepšení životních podmínek ve společnosti lze podle jejich zastánců dosáhnout jen změnou stávajících mocenských poměrů. Metodou realizace komunitní práce v tomto modelu je především mobilizování klientů k vytvoření opozice, která je ochotna své zájmy prosazovat i prostřednictvím politické akce (Ledwith, 2011). Cílem kritické či radikální komunitní práce je tedy omezení nerovnosti a zlepšení životních podmínek (Hatton, 2001) a emancipace (Ledwith, 2011).

Klíčové termíny tohoto konceptu jsou: znevýhodněná populace, sociální nespravedlnost, deprivace, nerovnost, konflikt, konfrontace, moc. Cílem sociální akce je změna lokace moci a rozdělování zdrojů a klienti jsou často vnímáni jako oběti strukturálních podmínek. Hlavními využívanými strategiemi jsou konfrontace, konflikt a vyjednávání. Sociální pracovník vystupuje v roli obhájce práv klientů, vyjednavače, přívržence či stoupence (Johnson, 1992). Teoreticky vychází radikální přístupy komunitní práce z díla italského sociálního teoretika Antonia Gramsciho a brazilského politika a filozofa Paula Freira. Gramsci hegemonii vymezuje jako schopnost dominantních skupin reprodukovat sociální a kulturní nerovnosti prostřednictvím manipulací (Popple, 2015, Ledwith, 2011). Freire byl představitelem kritické pedagogiky. Ve své koncepci pedagogiky utlačovaných popisuje mechanismy útlaku skrze zvnitřnění negativního obrazu o sobě samých, který vede k přesvědčení, že stávající situace je neměnná. Vzdělávání má mechanismy útlaku odhalit a spolu s nabytím moci vést k osvobození. Cílem je změna sociálního pořádku skrze vedení dialogu mezi utlačovanými a vládnoucí vrstvou (Freire, 1976). Dalšími autory, kteří kritickou komunitní práci ovlivnili, je sociolog Manuel Castells. Urbánní problémy jsou podle jeho názoru důsledkem vztahu kapitalismu a urbanismu (město jako zdroj pracovní síly). Zabývá se podobou sociálních hnutí ve městech (Popple, 2015).

Radikální diskurz komunitní práce zdůrazňuje nutnost zplnomocnění prostřednictvím strukturální změny. Cílem je zmírňování nerovností a emancipace, participace je vnímána jako podílení se na výkonu moci.

Modely komunitního práce a komunitního organizování

Pro hlubší porozumění různosti přístupů v komunitní práci můžeme považovat za užitečné členění Piersona (2008) na aktivity realizované na komunitní úrovni (community-level) a komunitně založené (community-based). Přístupy práce na komunitní úrovni cílí na celé komunity, staví na předpokladu kolektivních řešení a jejich cílem je dosažení cíle přínosného pro celou komunitu. Oproti tomu komunitně založené aktivity se mohou týkat řešení potíží jedinců či rodin žijících v komunitě skrze služby nabízené komunitou či v komunitě.

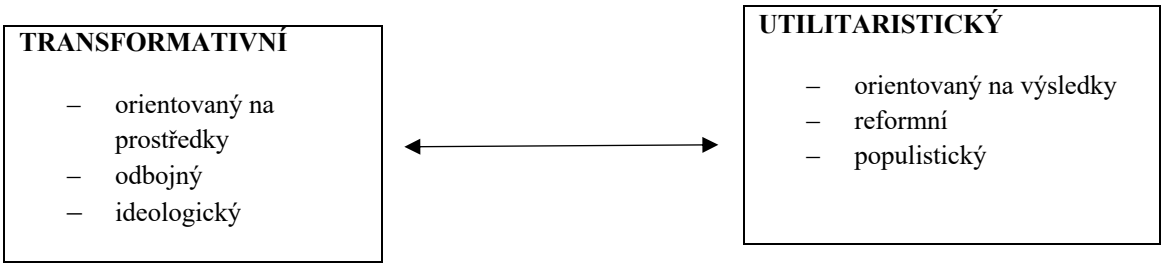
K nejrozšířenějším a nejvlivnějším dělením komunitní práce patří modely komunitní práce formulované Rothmanem (1970), který intervence v komunitní práci rozdělil na lokální rozvoj, sociální plánování a sociální akci. K dalším nejrozšířenějším členěním patří modely podle Popple (1995), které reformuloval v roce 2015. Popple (2015) intervence v komunitní práci člení na komunitní péči, komunitní organizaci, komunitní rozvoj, komunitní vzdělávání, komunitní akci, komunitní ekonomický rozvoj, feministickou komunitní práci, antirasistickou komunitní práci a environmentalismus a kritická ekologická hnutí. Obě dělení jsou detailně popsána ve studijní opoře pro bakalářské studium (Stanková, Gojová, Gojová, 2020).

Dělením intervencí komunitní práce se zabývali i jiní autoři. Příkladem může být dělení Mondros a Wilson (1994) komunitní práce na grassroots, lobbying a mobilizování. V typu grassroots jsou zdůrazňovány rozdíly mezi privilegovanými a marginalizovanými. Cílem tohoto modelu je organizování se občanů za cílem dosažení změny u nositelů moci (např. města), u nichž je očekávána resistence ke změně. Úspěšnost tohoto modelu se odvíjí od kvality vůdců a míry participace a organizace občanů. Historickým příkladem tohoto komunitně založeného organizování byl Saul Alinsky, o jehož práci jste se dočetli v části o historii komunitní práce. O modelu lobbing autoři mluví v případech, kde je ke změně rovněž nutná změna (např. v legislativě), ale systémoví hráči (např. politici) jsou vnímáni jako otevření ke změně. Tyto skupiny se více instrumentálně zaměřují na své cíle, než zmocňování a participaci marginalizovaných. Tento model se svým pojetím přibližuje Rothmanovu sociálnímu plánování. Mobilizační model se blíží přístupu sociálních hnutí. Představitelé moci jsou vnímáni jako rezistentní ke změně, účastníci se chápou jako političtí aktivisté. Ke změně v tomto pojetí nepřispívá pouhá organizovanost občanů, ale protesty a formy občanské neposlušnosti (např. stávka, blokáda).

Z obdobné logiky vychází modely autora Fisher (1994). Modely komunitní práce označuje jako social welfare / sociální práci, politický aktivismus a udržování/rozvoj sousedství. Model social welfare usiluje o zvyšování přístupu k sociálním službám skrze budování koalic a lobbing. Komunitní pracovník má roli obhájce zájmů znevýhodněných. Nicméně neusiluje o změny stávajícího systému, spíše se ho snaží rozvíjet a zpřístupňovat skupinám znevýhodněných. Oproti tomu v politickém aktivismu jde o restrukturalizaci přístupu k moci či o vývoj alternativních struktur. Při rozvoji sousedství je typičtější zapojení středních vrstev, které usilují o udržení statusu jejich lokality.

Progresivní organizování

Loretta Pyles (2009) ve své knize představuje model progresivního komunitního organizování. Typickým dilematem pro přístupy komunitní práce je podle autorky dilema mezi utilitarismem a transformančními snahami. Toto dilema znázorňuje v obrázku. K transformativnímu přístupu autorka řadí například pedagogiku založenou na osvobození Paula Freireho, k utilitaristickému přístup Alinského či přístupy sociálního plánování.



Upraveno podle: Pyles (2009: 62)

Členění Pyles (2009) dobře ilustruje tvrzení Popple (1995), který tvrdí, že vymezení komunitní práce má vztah k politickým hodnotám. Od šedesátých let byla její teorie a praxe ovlivňována dvěma makroteoriemi společnosti, které autor označuje jako pluralismus a radikalismus či socialismus, a je tak možné rozlišovat pluralistický a radikální model komunitní práce. Pluralistický model (označovaný také jako profesionální, neutrální, tradiční) využívá myšlenku občanské společnosti, klade si za cíl zejména podporu a rozvoj svépomoci a zlepšování poskytovaných služeb (Henderson a Thomas, 2007; Twelvetrees, 2002), radikální model (někdy označovaný jako transformační) zdůrazňuje dosažení strukturální změny, jejímž cílem

je zmírňování nerovností a emancipace, participace je vnímána jako podílení se na výkonu moci (Mayo, 1998; Dominelli, 1990; Ledwith, 2011).

Tradiční a kritická komunitní práce podle Popple (1995)

Profesionální komunitní práce	Kritická komunitní práce
Podpora a rozvoj svépomocných skupin. Zlepšení poskytovaných služeb.	Zabývá se příčinami sociálního znevýhodnění a vyloučení. Usiluje o sociální změnu.

Obdobnou logiku sleduje dichotomie perspektiv rozpracovaná Mayo (1998), která vymezuje technicistický a transformační přístup, a Dominelli (Mayo, 1998) která píše o tradičním, neutrálním a radikálním přístupu.

Shrnutí pojetí dichotomií podle Mayo (1998: 166)

Perspektiva	Cíle
Profesionální Tradiční Neutrální Technicistická	Rozvoj komunitních iniciativ, včetně svépomoci. Zlepšení systému poskytování služeb.
Radikální Transformační	Podpora komunitních iniciativ, zlepšení systému sociálních služeb skrze zplnomocnění komunit. Odstranění kořenů deprivace a diskriminace. Rozvoj strategií a aliancí s cílem dosažení sociální změny.

Modely komunitní práce z hlediska zaměření na problémy, potřeby či zdroje

Modely komunitní práce můžeme členit rovněž podle toho, jakou perspektivou nahlíží na komunitu a její témata. Brueggemann (2014) rozlišuje na potřeby/služby zaměřený model, model zaměřený na problémy (deficity), model zaměřený na zdroje a silné stránky a modifikovaný model zaměřený na silné stránky.

Na potřeby/služby zaměřený model se soustřeďuje na posouzení potřeb a rozvoj programů či služeb, které by je naplňovaly. Toto zaměření může vést spíše k technicistním řešením v podobě zlepšování systému služeb (viz výše) a může rezignovat na zmocňování (Brueggemann, 2014).

Model zaměřený na problémy vychází z představy, že v systému se objevují dysfunkce, které je třeba napravit. Řešení je často založeno na konvenčních racionálních postupech řešení. Pozornost je soustřeďuje za zlepšení systému bez výraznějších změn (je udržován tzv. status quo). Model může vzbuzovat představu, že pro identifikaci potíží a návrh řešení je třeba expertního pohledu. Koncentrace na problémy a deficity může vést k přehlížení a neocenění potenciálu členů komunity, bránit participaci a tvorbě kapacity pro zvládání problémů v budoucnu (Brueggemann, 2014).

Brueggemann (2014) zdůrazňuje, že komunity nemohou být zmocňovány skrze koncentraci na jejich potřeby, problémy a deficity. Proces budování kapacity začíná identifikací silných stránek, dovedností a kapacit (Green and Haines, 2008). Perspektiva silných stránek podle jeho názoru přispívá k budování sociálního kapitálu, zaměřuje se tedy na rozvoj spolupráce a navazování partnerství. V oblasti komunitní práce se hovoří o tzv. ABCD modelu (Asset-Based Community Development), který vyvinuli autoři Kretzmann a McKnight (1993).

Modifikovaný model zaměřený na silné stránky (Brueggemann, 2014) integruje všechny předchozí modely a bere v potaz silné stránky a zdroje, ale také potřeby a problémy.

Σ

Shrnutí kapitoly

Pro komunitní práci jsou významné teorie týkající se sociálních vztahů, struktury společnosti, moci, sdílení významu a komunikace podporující změnu, motivace a rozhodování. Komunitní práce vychází ze dvou základní teoretických diskurzů, pluralistického a kritického. Podle pluralistického diskurzu ve společnosti probíhá neustálé vyjednávání mezi řadou zájmových skupin a úlohou komunitní práce je podpora participace ohrožených sociálním vyloučením v tomto vyjednávání. Pluralistický kurz komunitní práce zdůrazňuje autonomii a odpovědnost lidí za jejich životní situaci, k jeho cílům patří zvyšování dovedností komunit. Kritická komunitní práce vychází z kritických analýz společnosti a usiluje o změnu stávajícího rozložení moci ve společnosti. Naplnění potřeb a zlepšení životních podmínek ve společnosti lze podle jejich zastánců dosáhnout jen změnou stávajících mocenských poměrů. Metodou realizace

komunitní práce v tomto modelu je především mobilizování klientů k vytvoření opozice, která je ochotna své zájmy prosazovat. Cílem kritické komunitní práce je omezení nerovnosti a zlepšení životních podmínek. Teoretická východiska se promítají do modelů komunitní práce, které můžeme dělit na dvě základní dichotomie: reformní a transformativní, zaměřené na problémy a zaměřené na silné stránky a zdroje.

Kontrolní otázky

- *Jaké teorie a proč jsou významné pro praxi komunitních pracovníků?*
- *Z jakých předpokladů vychází pluralistické diskurzy komunitní práce a o jaké cíle usilují?*
- *Z jakých předpokladů vychází kritické diskurzy komunitní práce a o jaké cíle usilují?*
- *Jaké jsou hlavní rozdíly v cílech a postupech reformních a transformativních modelů komunitní práce?*
- *Jaké jsou rozdíly mezi modely komunitní práce zaměřenými na problémy a zaměřenými na zdroje a silné stránky?*

3 POSTUPY KOMUNITNÍHO ROZVOJE A KOMUNITNÍHO ORGANIZOVÁNÍ

Klíčová slova

budování kapacity v komunitní práci, mapování kontextu komunity, výběr tématu pro komunitní práci a participace, zmocnění komunity, podpora organizační kapacity, rozvoj lidí, rozvoj sociálních sítí

Cíle kapitoly

- Porozumět procesu budování kapacity v komunitní práci.
- Seznámit se s klíčovými kroky v procesu budování kapacity.
- Umět vybrat téma vhodné pro řešení komunitní prací.
- Porozumění konceptu zmocněné komunity a způsobů, jak ho lze podporovat.

Doporučená literatura

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

GOJOVÁ, A., GELETIČOVÁ, A., MASTNÁ, L., SADIVOVÁ, M., ŽEMBOVÁ, L. *Komunitní práce – cesta od nadávání k lepšímu bydlení*. Sociální práce / Sociálna práca, č. 1. 2012.

Studijní text

3.1 Proces budování kapacity v komunitní práci

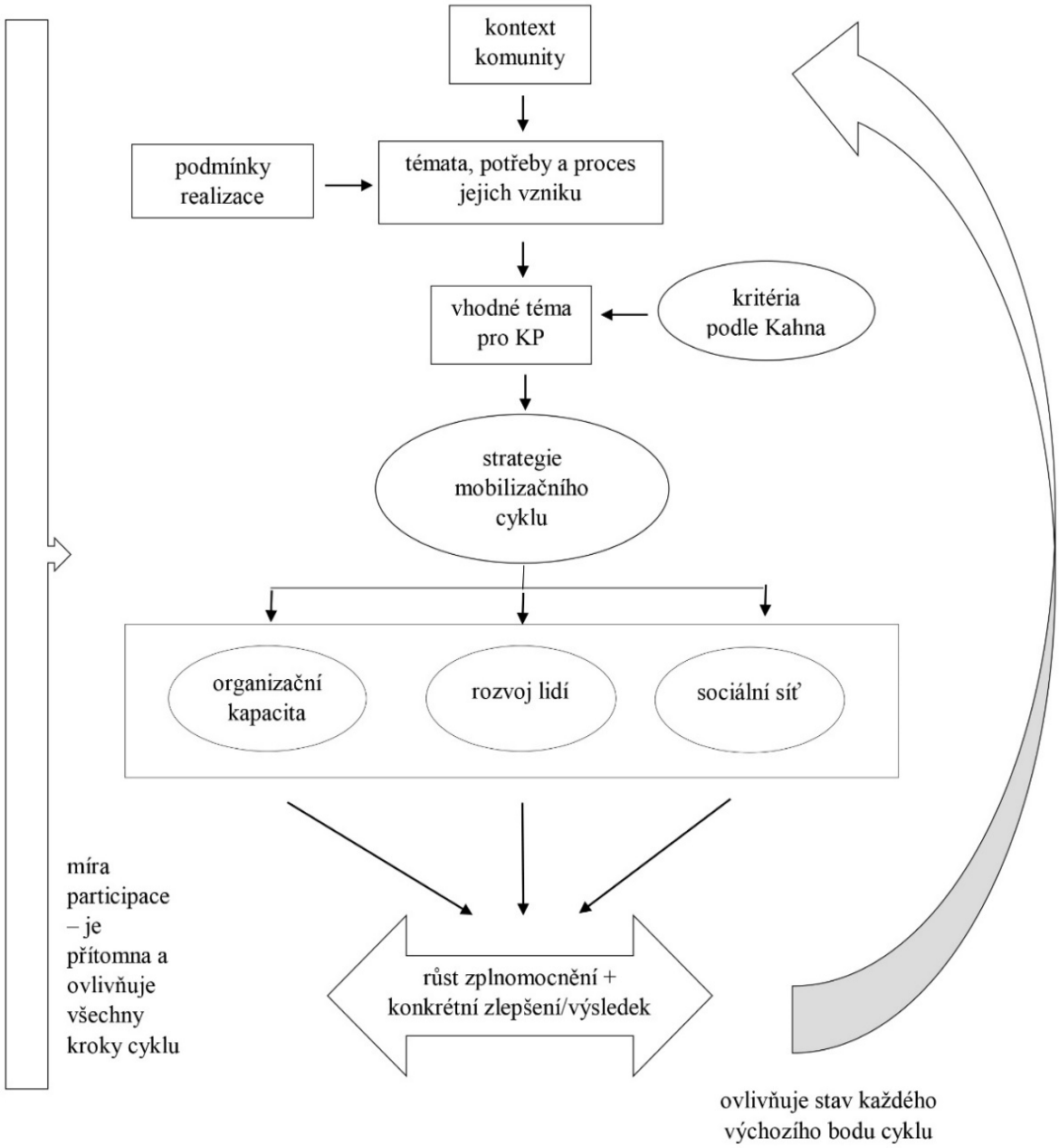
Gojová et al. (2019) chápou komunitní práci jako metodu dosahování změny skrze **mobilizační cykly**, které se opakují. Na počátku práce komunitního pracovníka je **kontext komunity**, ve kterém pracovník zahajuje spolupráci. Kontext komunity ovlivňuje témata a potřeby, které její členové formulují a jejichž formulaci ovlivňuje i způsob, kterým pracovník komunitu podporuje. Proces by měl být co nejvíce **participativní.**

Zvolené téma ovlivňuje tvorbu **strategie mobilizačního cyklu**, která se skládá ze tří hlavních složek (Schuringa, 2007; Rubin, Rubin, 2008; Gilchrist, 2009):

1. podpora **organizační kapacity** komunity,
2. podpora **rozvoje lidí**,
3. podpora rozvoje a posilování **sociálních sítí**.

Proces práce na komunitou zvoleném tématu se tak stává příležitostí pro rozvoj organizačních, lidských a sociálních kapacit komunity. Výsledkem by mělo být zmocnění komunity, zlepšení konkrétní životní situace lidí, a ve výsledku by mělo dojít k zmírnění sociálního vyloučení. Tyto změny následně ovlivňují kontext komunity, ze kterého vychází **navazující mobilizační cyklus** (Gojová et al., 2019).

Model realizace komunitní práce



Zdroj: Gojová et al., 2019

Klíčové postupy vycházející z představeného modelu komunitní práce, které níže rozvedeme, jsou:

1. Mapování kontextu komunity.
2. Vznik a výběr témat pro komunitní práci.
3. Práce na tématech s cílem posílit zmocnění komunity, tedy její organizační kapacitu, rozvoj lidí a sociální sítě.

Ve všech krocích by měl komunitní pracovník usilovat o co nejvyšší míru participace, a to především při vzniku a volbě tématu, rovněž však při práci na tématech.

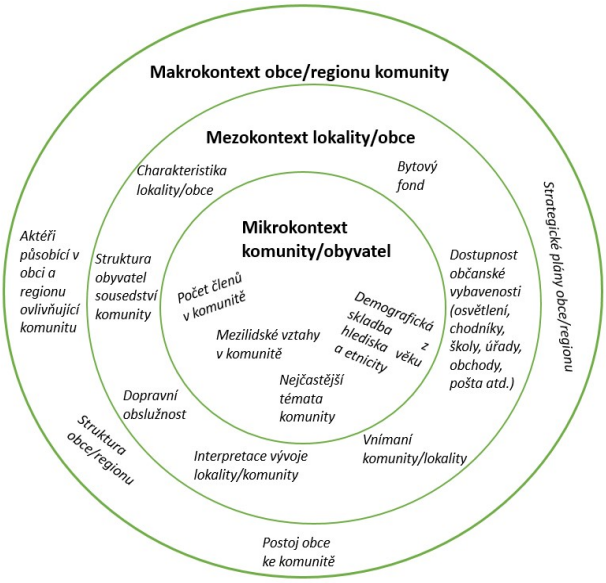
3.2 Mapování kontextu komunity

Mapování kontextu komunity je jedním z prvních kroků při zahájení realizace komunitní práce či komunitních aktivit. Na mapování můžeme nahlížet ze tří rovin:

1. Mikrokontext: Zahrnuje životní podmínky, které ovlivňují životy lidí v komunitě.
2. Mezokontext: Představuje lokalitu, ve které se komunita vyskytuje.
3. Makrokontext: Obsahuje lokální politiku a celkový charakter obce a regionu, ve kterém se komunita nachází.

V rámci těchto rovin se můžeme zaměřit na řadu aspektů.

Kontext komunity



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

Mikrokontext je zaměřen na obyvatele a členy konkrétní definované komunity. V rámci mikrokontextu nahlížíme na počet členů komunity, mezilidské vztahy, demografickou skladbu a nejčastější témata řešená v komunitě. Mezokontext je rovinou lokality a obce, ve které komunita žije. Zde mapujeme strukturu obyvatel, dopravní obslužnost, dostupnost občanské vybavenosti, vnímání komunity členy lokality či obce a zajímáme se o interpretaci vývoje komunity nebo lokality. Poslední, makrokontext je kontextem mapování regionu či větší obce/města. Zde se pokoušíme získat přehled o informacích ze strategických dokumentů vůči komunitě i lokalitě, postojích obce vůči komunitě, struktuře obce a regionu a dalších aktérech, kteří jsou významní.

Výstupem mapování může být tzv. vstupní analýza, která by měla popisovat všechny tři roviny kontextu komunity/lokality. Popisný text je možné podpořit fotografiemi a mapou lokality.

3.3 Vznik a výběr témat pro komunitní práci

Volba tématu k řešení prostřednictvím komunitní práce by měla být vedena tzv. kritérii **Kahna** (Schuringa, 2007), to znamená, že zvolené téma by mělo do vysoké míry naplňovat tyto kritéria:

a) vysoká pravděpodobnost dosažení úspěchu (především v počátcích spolupráce s komunitou),
b) práce na tématu umožňuje komunitní spolupráci,
c) téma členy komunity sjednocuje,
d) téma je vnímáno členy komunity jako problém, který vyžaduje řešení,
e) téma se týká významné části komunity,
f) téma umožňuje organizování aktivit na komunitní úrovni,
g) téma se týká záležitostí, o kterých jsou lidé ochotni mluvit veřejně,
h) lidé mají motivaci se na řešení tématu podílet,
i) problém je možné členům komunity a veřejnosti snadno vysvětlit.

Po celou dobu trvání mobilizačního cyklu je žádoucí co nejvyšší míra participace. Především participace při definování a volbě témat. Vycházíme z žebříčků participace Arnstein (2004) a Wilcox (1994).

Stupně participace při definování tématu a při volbě tématu:

Neúčast – členové komunity nejsou informováni, nepodílí se na formulování témat, potřeb, problémů ani na výběru témat k další práci. Téma formuluje a vybírá někdo zvnějšku (např. komunitní pracovník, zaměstnavatel komunitního pracovníka, obecní úřad, škola, instituce) a lidé o něm nevědí.
Informování – členové komunity jsou informováni o probíhajícím hledání a definování tématu, do procesu výběru či rozhodování nejsou zapojeni, téma s nimi není diskutováno.
Konzultace – téma/témata jsou s členy komunity konzultována, je zjišťováno, co si o jednotlivých tématech myslí, o výběru témat však rozhoduje někdo zvnějšku.
Zapojování – členové komunity jsou informováni o definování tématu/problému, výběr tématu je s nimi konzultován a zároveň jsou zapojováni do sběru podkladů o tématu (např. roznášejí/sbírají dotazníky o tématu v lokalitě, spoluorganizují informativní schůzku atp.). O konečném výběru tématu rozhoduje někdo jiný než členové komunity (např. komunitní pracovník, zaměstnavatel komunitního pracovníka).
Partnerská spolupráce – členové komunity sami definují témata/problémy, rozhodují, které problémy/témata budou řešena a jak, to vše za podpory komunitního pracovníka. Podporou komunitního pracovníka se myslí nabízení podpory, jak téma vybrat (např. nabízí možnost téma zhodnotit podle kritérií Kahna).
Spontánní mobilizace / sebemobilizace – členové komunity volí téma a rozhodují o jeho řešení sami, bez potřeby asistence komunitního pracovníka.

3.4 Podpora zmocňování – organizační kapacita, rozvoj lidí, sociální síť

V průběhu mapování komunity a vyhledávání témat a potřeb členů komunity je zároveň klíčové identifikovat místní lídry. Zároveň je dobré mapovat sociální kapitál a sítě členů komunit (co kdo umí, kdo zná významné partnery či donátory, kdo má na koho kontakty, kdo je ochoten se na řešení podílet apod.).

Z těch, kteří mají zájem o aktivní spolupráci, vzniká *lokální skupina / akční skupina.* Zpravidla je složena z několika osob a probíhá s ní užší práce na tématech. Pravidelně se setkává, plánuje postup práce a zastupuje komunitu jako celek. Vznik lokální skupiny je dynamický. Snahou je, aby se jednalo o zastupující skupinu členů komunity, jež bude rozmanitá z hlediska složení, věku i genderu a bude zastupovat kolektivní zájmy komunity.

Pro vytvoření demokraticky založené skupiny lze využít různé modely:

a) Uspořádat velké setkání komunity, během kterého se zvolí skupina lídrů.

b) Uspořádat v komunitě volby jejích zástupců s tajným hlasováním.

c) Pozvat zástupce různých skupin uvnitř komunity (ženy, děti, muže, spolky, sousedství apod.) a nechat je vybrat své zástupce.

d) Přeformovat stávající osadní výbor.

e) Ustanovit tematickou skupinu kolem konkrétního tématu a z té poté formovat skupinu akční.

Lokální skupinou obyvatel rozumíme aktivní obyvatele / členy komunity, kteří se podílí na realizaci aktivit v komunitě napříč různými tématy. Jde o osoby, které patří do několika skupin v komunitě a jsou genderově a věkově různorodé. Tyto osoby jsou tzv. „lídři“ komunity, jsou akceptováni komunitou, přenáší informace do komunity a tvoří zastupitelskou roli ve vyjednávání a komunikaci s dalšími aktéry (např. institucemi, městským úřadem apod.).

Cílem komunitní práce a procesním základem každého jejího mobilizačního cyklu je růst zmocnění komunity. Pro hodnocení míry zmocnění komunity jsou využívány tři indikátory: organizační kapacita, rozvoj lidí a sociální síť.

Organizační kapacita se projevuje tím, že komunita má vytvořenu organizační jednotku (lokální skupinu), která reprezentuje komunitu, je stabilní, její členové rozumí svým úkolům a rolím, její činnost je transparentní. Lokální skupina je soběstačná a udržitelná.

Rozvoj lidí je spojen s kvalitou místních neformálních lídrů, schopnosti týmově pracovat, příležitostmi k rozvoji a uplatnění silných stránek členů komunit a jejich schopnosti komunitně pracovat na zvolených tématech.

Sociální sítě, tedy vazby na různé aktéry, jsou předpokladem zvládání témat komunity. Tyto vazby je třeba nejen budovat, ale dbát na to, aby byly efektivní a stabilní. Pro hodnocení míry zmocnění komunity jsou využívány tři indikátory: organizační kapacita, rozvoj lidí a sociální síť (Gojová, Gojová, Burda, Stanková, Recmanová, 2019).

INDIKÁTOR	**DOMÉNA**
Organizační kapacita	míra organizovanosti
	skupinové chování
	soběstačnost a udržitelnost skupiny
Rozvoj lidí	kvalita lídrů
	rozvoj lidských zdrojů

	schopnost komunitně pracovat na tématu
Sociální síť	charakteristika sociální sítě
	efektivnost sítě
	udržitelnost a stabilita sítě

Zdroj: Gojová et al., 2019

Indikátory zmocněné komunity

Organizační kapacita

Předpokladem efektivní komunitní práce je určitá úroveň organizační struktury komunity (Rubin, Rubin, 2008). Projevuje se i tím, že členové komunity rozumí svým úkolům, rolím a zažívají v jejich plnění uspokojení (Kegler, Swan, 2011; Weyers, 2007). Christens and Speer (2011) zdůrazňují důležitost frekvence a míry účasti na skupinových setkáních. Komunitní organizování by mělo být založeno na vztazích a řízeno principem rovnosti (Shevellar, Wesoby, 2018).

Organizační kapacita – domény a kritéria

Organizační kapacita	
Doména	**Kritérium**
Míra organizovanosti lokální skupiny	podíl členů komunity, kteří mají informace o organizační struktuře, aktivitách a kontaktních osobách lokální skupiny
	reprezentativnost lokální skupiny vzhledem k řešenému tématu
	stabilita členské základny lokální skupiny z hlediska složení ve vztahu k řešenému tématu
	soulad frekvence setkávání lokální skupiny s nároky řešeného tématu
Skupinové chování členů lokální skupiny	rozdělení úkolů v lokální skupině ve vztahu k řešenému tématu
	kvalita vztahů mezi členy lokální skupiny pracující na tématu
	míra otevřenosti lokální skupiny vůči dalším členům komunity a transparentnosti jejího jednání
	míra zapojení členů lokální skupiny do rozhodování a organizace práce
Soběstačnost a udržitelnost lokální skupiny	satisfakce členů lokálních skupin
	schopnost zajistit podmínky pro fungování skupiny při práci na tématu
	kvalita vztahů lokální a akční skupiny s relevantními subjekty
	míra podpory komunitního pracovníka, kterou skupina potřebuje ke svému fungování

Indikátor organizační kapacity můžeme sledovat ve třech doménách. Těmi doménami jsou míra organizovanosti lokální skupiny, skupinové chování členů lokální skupiny a soběstačnost a udržitelnost lokální skupiny. Každou z těchto domén lze sledovat pomocí kritérií, která jsou v obrázku znázorněna pod doménami v rámečcích. Jednotlivá kritéria poté mohou dovytvářet obraz naplnění nebo naplnění domén či celého indikátoru organizační kapacity.

Rozvoj lidí

Faktorem úspěšnosti komunitní práce je důraz na rozvoj kapacit a silných stránek členů komunit (Dube, 2009). Weyers (2007) specificky zdůrazňuje nutnost rozvoje následujících schopností a dovedností: a) leadership, b) participativní plánování a management, konsensuální rozhodování, c) týmová spolupráce, d) delegování činností, e) strategické myšlení, f) finanční management, g) poskytování zpětné vazby.

Vysoká míra participace účastníků komunitních projektů je považována za významný akcelerátor dosažení výsledků. Autoři (Raniga, Simpson, 2002; Dube, 2009) za příčiny nízké komunitní participace považují okolnosti související s otázkou rozvoje lidských kapacit: a) nedostatek transparentnosti projevující se nedostatečným konzultováním a sdílením informací, b) nedostatek kompetentních komunitních lídrů projevující se jejich nedostatečnou spoluprací, nerespektováním sociálních, kulturních a historických determinantů vůdcovství v komunitě a mocenskými boji mezi lídry, c) vnitřní konflikty v komunitě neumožňující participaci, spolupráci, tříštící úsilí a vedoucí ke konfliktním zájmům, d) nedostatek motivace a ochoty členů participovat, e) nedostatek dovedností k participaci, včetně komunikačních dovedností a dovedností zvládat konflikty.

Rozvoj lidí – domény a kritéria

Rozvoj lidí	
Doména	**Kritérium**
Kvalita lídrů	akceptace lídra řešeného tématu komunitou
	míra ztotožnění lídra s řešeným tématem a míra schopnosti lídra motivovat a aktivizovat komunitu
	míra schopnosti lídrů facilitovat práci na tématu a pracovat se skupinovou dynamikou
	míra schopnosti lídrů při práci na tématu uplatňovat principy participativního managementu
Rozvoj lidských zdrojů	míra rozvojových a vzdělávacích příležitostí pro členy komunity
	míra sociálních dovedností členů komunity
	míra přesvědčení členů komunity o vlastní zdatnosti při řešení tématu
	míra reflexivity členů komunity ve vztahu k řešeným tématům
Schopnost komunitně pracovat na tématu	míra porozumění členů komunity nutnosti jejich zapojení a spolupráce s ostatními členy komunity
	míra soudržnosti komunity při práci na tématu
	míra podpory komunity komunitním pracovníkem při řešení tématu
	míra důvěry členů komunity v metodu komunitní práce

Sociální sítě

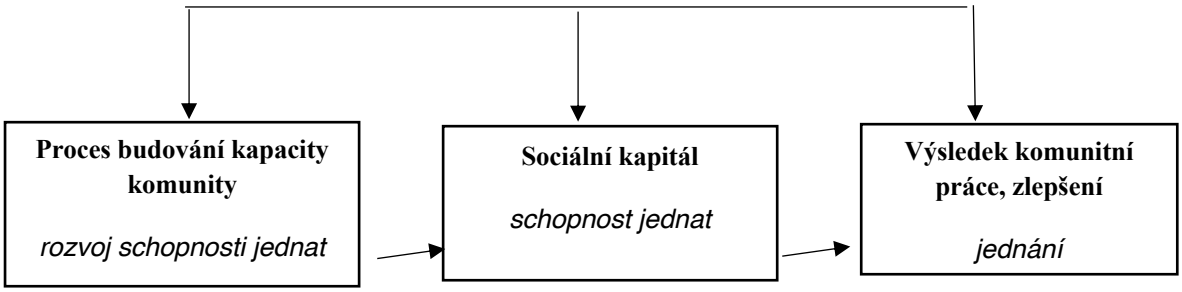
Komunitní práce nemůže být úspěšně realizována bez dostatku zdrojů, včetně sociálního kapitálu. Weyers (2007) zdůrazňuje především podmínku trvalosti a různorodosti zdrojů. Za klíčovou považuje schopnost vytvářet sociální sítě a spolupracovat s různými cílovými skupinami a zainteresovanými stranami (Lamprecht, 2012). Gilchrist (2009) za klíčové považuje vytváření kontaktů, budování vztahů, udržování a rozvoj partnerství a mezisektorovou spolupráci.

Sociální sítě – domény a kritéria

Sociální síť	
Doména	**Kritérium**
Charakteristika sociální sítě	adekvátnost velikosti sociální sítě ve vztahu k řešenému tématu
	reprezentativnost sociální sítě z hlediska typu aktéra
	reprezentativnost sítě z hlediska zastoupení aktérů
	existence vazeb mezi aktéry sociální sítě
Efektivnost sociální sítě	míra identifikace a využívání vnitřních zdrojů komunity pro řešení tématu
	míra identifikace a využívání externích zdrojů pro řešení tématu
	míra efektivnosti organizace sítě vzhledem k dosahování cílů
	efektivnost spolupráce mezi členy komunity a aktéry sociální sítě
Udržitelnost a stabilita sociální sítě	míra formalizace vazeb mezi aktéry sociální sítě
	míra neformálnosti vazeb mezi aktéry sociální sítě
	míra rozpracování strategií k udržení a rozvoji sociální sítě
	míra podpory, kterou komunitní pracovník síti poskytuje

3.5 Shrnutí významu mobilizačního cyklu

Proces budování kapacity, který jsme se v této kapitole snažili přiblížit, můžeme shrnout s pomocí modelu autorů Philips a Pittman (2009). Proces budování kapacity slouží k rozvoji schopnosti jednat, která se projevuje získaným sociálním kapitálem a vyúsťuje do konkrétní akce, jejímž výsledkem je zlepšení podmínek v komunitě.



(Philips, Pittman, 2009: 7)

Shrnutí kapitoly

Proces komunitní práce a komunitního organizování se děje skrze mobilizační cykly. Na počátku každého cyklu je kontext komunity, ve kterém komunitní pracovník zahajuje s komunitou spolupráci. Kontext komunity ovlivňuje témata a potřeby, které její členové formulují a jejichž formulaci ovlivňuje i způsob, kterým pracovník komunitu podporuje. Proces komunitní práce by měl ve všech fázích usilovat o co největší míru participace členů komunity. Proces práce na komunitou zvoleném tématu je příležitostí pro zmocňování komunity, tedy pro rozvoj organizačních, lidských a sociálních kapacit komunity.

Kontrolní otázky

- *Co je mobilizační cyklus a jak probíhá?*
- *Jakým způsobem vybíráme téma pro realizaci mobilizačního cyklu?*
- *Jaké charakteristiky má zmocněná komunita?*
- *Co je organizační kapacita komunity a jak ji může komunitní pracovník podporovat?*
- *Jak může komunitní pracovník podporovat rozvoj lidského kapitálu v komunitě?*
- *Na co by se měl komunitní pracovník zaměřit při rozvoji sociální sítě komunity?*

4. VYBRANÉ POSTUPY V KOMUNITNÍM ROZVOJI A KOMUNITNÍM ORGANIZOVÁNÍ

Klíčová slova

vize komunity, strategické plánování, komunitě zakotvený výzkum, podpora lídrů, hájení zájmů (advocacy), etika komunitního pracovníka

Cíle kapitoly

- Porozumět významu tvorby vize komunity a procesu strategického plánování.
- Porozumět v komunitě zakotvenému výzkumu a možnostem jeho využití v práci v komunitním rozvoji a komunitním organizování.
- Porozumět pozici komunitního lídra a dovednostem, kterými by měl disponovat, a roli komunitního pracovníka při jejich podpoře.
- Porozumět specifikům postupů při hájení zájmů v komunitním rozvoji a komunitním organizování.
- Porozumět specifikům profesní etiky v komunitním rozvoji a komunitním organizování.

Doporučená literatura

BJELONČÍKOVÁ, M., GLUMBÍKOVÁ, K., GOJOVÁ, A., GOJOVÁ, V. *Participativní přístupy v sociální práci*. Ostrava, 2016. ISBN 978-80-7464-851-9.

GOJOVÁ. V., BJELONČÍKOVÁ, M. Nezamýšlené důsledky označení „sociálně vyloučená lokalita“. *Sociální práce / Sociálna práca*. 2016, roč. 2016, č. 2016, s. 76–86

ČÁP, P., GLUMBÍKOVÁ, K. *Participativní metody*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2015.

Studijní text

4.1 Tvorba vize komunity a strategické plánování

Pokud mají být kolektivní přístupy ke změně úspěšné, je třeba věnovat značnou dávku pozornosti tvorbě společné vize a strategickému plánování. Tento proces by měl být co nejvíce participativní (členové komunity by se měli účastnit všech jejich fází) a měl by být co nejvíce

postaven na jejich zdrojích a silných stránkách. Rovněž je důležité, aby rozhodování v celém procesu bylo založeno na konsensu[8] či konsentu[9]. Podstatné je, aby se s rozhodnutím členové komunity identifikovali a vnímali ho jako svoje vlastnictví. Prvním významným krokem je společná tvorba vize.

Tvorba vize komunity

Vize komunity je vyjádřením chtěné, žádoucí budoucnosti, prohlášení o stavu, kterého by chtěla komunita dosáhnout. Tvorba vize směruje členy komunity k definování pozitivní budoucnosti (na rozdíl od koncentrace na prožívané potíže či problémy) a je základem pro určení cílů spolupráce. Vize může mít podobu slovního prohlášení, ale může být rovněž zpracována grafickou podobou (např. vision board formou koláže či plakátu, která může být umístěna na místě setkávání komunity, jiném veřejném místě či na sociálních sítích). Vyjádření vize by mělo využívat pozitivní výraz, mělo by být formulováno v přítomném čase. Vize by měla být založena na konsensu členů komunity a měla by být srozumitelná (Brueggemannn, 2014).

Proces tvorby vize může komunitní pracovník stimulovat otázkami typu: Jak bude vaše komunita vypadat za 10 let, aby byla dobrým místem k životu? Proces tvorby vize, kterému by měla být věnována patřičná časová dotace, je úzce spojen s hodnotami členů komunity.

<u>Projektivní techniky při tvorbě vize komunity</u>

Při práci s komunitou je možné využívat jako součást zapojení členů komunit také obrázkové karty či abstraktní karty. (Je možné buď zakoupit k tomu určené sady, nebo si vytvořit vlastní balíček karet, například ze starých pohlednic.) Obrázkové karty můžeme využít tam, kde je pro členy komunity obtížné hovořit o svých potřebách, emocích, případně si je neumí uvědomit nebo je vyjádřit, či jako novou techniku práce. Tuto techniku je možné využít jako prostředek k vyjádření názoru, postoje nebo také vyjádření potřeb členů komunit. Obrázkové karty jsou využitelné hlavně u menších skupin lidí.

[8] Při konsensu by se měli všichni s rozhodnutím ztotožnit.
[9] Při konsentu jde o souhlas vyšlý z diskuse poté, co se objasnily všechny námitky a obavy. Jedná se o výsledek, který je pro všechny nejvíce přijatelný (je k němu nejmenší odpor, jedná se o nejrozumnější postup).

Jak na to?

- ✓ Každý si vybere jednu až tři karty, které pro něj symbolizují významné komunitní téma.
- ✓ Vyzveme prvního člověka (dobrovolníka), aby nám své karty popsal. Tím, že lidé popisují karty, je pro ně mnohdy jednodušší a bezpečnější hovořit, než kdyby přímo popisovali své obtíže. Je dobré si předem stanovit, kolik minut každý člověk na popis dostane.
- ✓ 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 neprostřídají všichni.
- ✓ Poté můžeme shrnout, co jsme slyšeli, a vyvodit z toho závěr.

Další projektivní technikou může být také tvorba **vision board**. Jedná se o techniku, kterou může komunita vyjadřovat své postoje a vize formou obrázku, slov či kreseb. Může být vhodnou technikou pro rozvoj abstraktního a kreativního myšlení o tématech.

Jak na to?

- ✓ Připravte na stůl noviny, časopisy, letáky (vše, co obsahuje slova a obrázky v tištěné podobě).
- ✓ Vyzvěte členy komunity, ať znázorní „vizi“ či „potřebu“ formou obrázku. (Je možné tvoři vizi ve skupinkách či jednotlivě.)
    - Zadání: příklady otázek: Co se vám honí hlavou, když na „téma“ myslíte? Jak by měla komunita vypadat za 10 let?
    - Vystříhejte obrázky a hesla, která vystihují vaši představu, a nalepte je různě na papír.
- ✓ Po vytvoření vizí každý přítomný představí a popíše vision board.

ukázka vision board

Model racionálního řešení problému jako opora pro fáze komunitní práce

Strategické plánování v komunitní práci vychází z modelu racionálního řešení problému[10], tedy z racionálního, záměrného, systematického používání dovedností pro řešení problému. Ty jsou čtyři hlavní: 1. definice a formulace problému, 2. generování alternativních řešení, 3. rozhodování a 4. implementace a ověření řešení. Na tyto čtyři dovednosti lze pohlížet jako na soubor konkrétních úkolů zaměřených na cíl, které člověku umožňují úspěšně vyřešit konkrétní problém. Každý úkol má v procesu řešení problémů svůj vlastní jedinečný účel nebo funkci. Funkcí definice a formulace problému je shromáždit relevantní, věcné informace o problému, vyjasnit podstatu problému a stanovit realistický cíl řešení problému. Účelem generování alternativních řešení je vytvořit seznam potenciálních řešení tak, aby byla maximalizována pravděpodobnost, že mezi nimi bude nejlepší řešení. Toho je dosaženo použitím tří principů: množství, odklad úsudku a rozmanitost. Pro uplatnění principu množství je potřeba, aby komunita vygenerovala co nejvíce řešení. Při použití principu odkladu úsudku pozastaví

[10] Model poprvé v sociální práci použila Helen Harris Perlman (1906–2004), a to v oblasti případové práce.

komunita úsudek nebo kritické hodnocení řešení až na později v procesu řešení problému. Aby člověk uplatnil princip rozmanitosti, generuje co nejvíce různých typů řešení. Účelem rozhodování je vyhodnotit (posoudit a porovnat) dostupná řešení a vybrat nejlepší řešení pro implementaci v dané situaci. Nejlepším řešením je to, které s největší pravděpodobností dosáhne cíle řešení problémů při maximalizaci pozitivních důsledků a minimalizaci negativních důsledků. Funkcí implementace a ověření řešení je nakonec posoudit výsledek řešení a ověřit účinnost nebo užitečnost zvoleného řešení v aktuální problematické situaci (Brueggemannn, 2014).

Aplikace modelu racionálního řešení problému probíhá v následujících krocích (Brueggemann, 2014):

1. Stanovení cíle.
2. Sběr informací o problému a jeho analýza.
3. Generování možností řešení.
4. Posouzení a porovnání alternativ řešení.
5. Výběr nejlepšího řešení.
6. Zpracování strategie řešení.
7. Implementace strategie.
8. Hodnocení dosažených výsledků.

Stanovení cíle

Cíl spolupráce by měl být stanoven ve vyjednávání komunitního pracovníka a členů komunity. Pro vyhodnocení vhodnosti cíle je třeba vzít v úvahu legitimnost cíle (byl definován komunitou) a vhodnost tématu pro komunitní práce (Kahnova kritéria[11]). Podstatné je stanovovat cíle, jejichž dosažení je realistické, práce na nich přispěje k budování kapacity komunity a komunita zažije úspěch.

Sběr informací o problému a jeho analýza

Je mnoho způsobů, jak získávat informace o problému. Základem všech je kladení otázek proč, kdy, kdo, kde a jak. Technika je někdy označována jako 5W + 1H (who, what, where, when,

[11] Více ve studijní opoře pro bakalářské studium (Stanková, Gojová, Gojová, 2020).

why, how). Otázky proč směřují k odhalení vzorce problému či jeho příčin, otázky kde k lokalizaci problému, otázka kdo identifikuje aktéry a jejich role, otázka kdy umožňuje zasazení do časového rámce a otázka „jak problém vznikl“ umožňuje syntézu informací a porozumění problému. Užitečné je ptát se, i co problém není, kdy nenastává, proč nenastává atd.

Generování možností řešení

Generování různých možností pomáhá při mírnění rizika neúspěchu a mělo by probíhat v těsné spolupráci s komunitou. Pomůckou může být pojmenování aspektů problému, které lze změnit, a eliminace těch, které měnit nelze. Různá řešení jsou pak kombinací těchto proměnných. V tomto kroku je třeba se vyhnout několika rizikům. Prvním z nich je navrhování řešení bez dostatečné analýzy problému, dalším přijetí prvního řešení, které je formulováno.

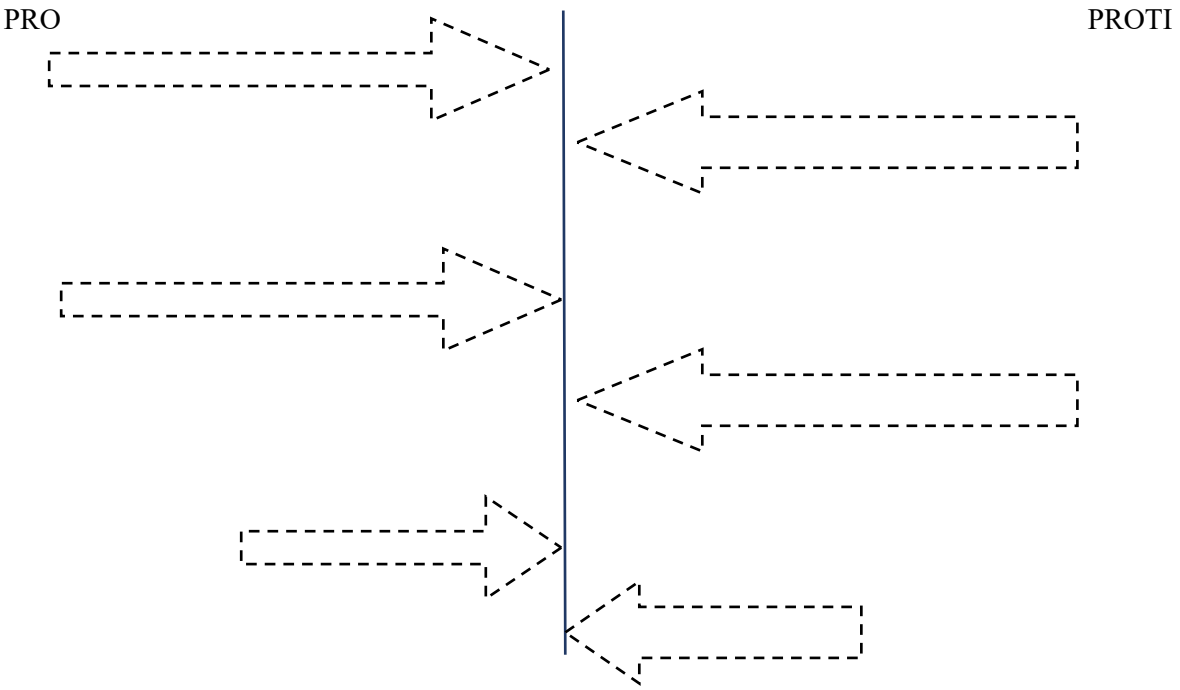
Vhodnou technikou pro generování možností řešení je brainstorming. Skupina lidí dostane zadání, často formou otázky, a má za úkol vygenerovat co nejvíce nápadů. Nápady se nehodnotí, pouze se zapisují a skupina je facilitátorem podporována v kreativitě a invenci. Při brainstormingu se uplatňují následující pravidla: nápady nehodnotíme, nekritizujeme, oceňuje se množství nápadů a jejich invenčnost, facilitátor podporuje členy v kombinování a vylepšování. Teprve po shromáždění nápadů se vyhodnocují (a nejlépe s časovou prodlevou). Lze využít i metodu brainwrittingu, a to zejména tehdy, pokud jsou ve skupině lidé, kteří jsou dominantní a ovlivňují ostatní. Probíhá to tak, že ideálně 4–16 lidí si sedne ke stolu a každý napíše na papír tři možnosti řešení. Následně si vezme papír někoho dalšího, přečte si navrhované řešení a napíše své další tři. Jakmile je dopsáno, facilitátor nápady přepíše na tabuli, snaží se o jejich intepretaci a podporuje diskusi k jejich pochopení.

Posouzení a porovnání alternativ řešení

Každý návrh řešení je třeba posoudit s využitím kritérií stanovených společně s komunitou. Lze použít i analýzu silových polí (force-field analysis[12]), ve které se zaměřujeme na identifikaci protichůdných (podporujících a brzdících) klíčových sil, které ovlivňují problém. Výsledkem analýzy je jakýsi poměr sil, který si můžeme graficky znázornit a rozhodnout o významnosti vlivu (například na stupnici 0–5). Rozbor sil by měl být doprovázen zamyšlením se nad

[12] Nástroj vyvinutý Kurtem Lewinem pro řešení problémů a zavádění změn v organizacích.

otázkami: Jak posílit podpůrné síly? Jak oslabit či eliminovat brzdící síly? Proč jsou negativní síly tak silné? Jak se negativní síly projevují?



Upraveno podle Tague (2005)

Výběr nejlepšího řešení

Možnou technikou, která na jedné straně produkuje množství řešení, ale může být využita k podpoře výběru řešení, je technika nominální skupiny. Doporučuje se především v situacích, kdy se někteří členové málo dostávají ke slovu. Nejprve se shrne popis problému. Následně je každý vyzván, aby své nápady a myšlenky napsal na kartičky a následně vybral ty nejrelevantnější. Následně facilitátor představuje nápady a o každém nápadu se diskutuje. Poté každý sám uspořádá svůj seznam pořadí nápadů. K tvorbě pořadí je možné využít přidělení bodů podle pořadí preference účastníků. Příklad je uveden v tabulce, kdy nejvyšší počet znamená nejpreferovanější řešení (Tague, 2005). Jiným přístupem je postupná redukce nápadů ve společné diskusi.

Návrhy členů lokální skupiny	Člen 1	Člen 2	Člen 3	Člen 4	Součet
Řešení 1	4	3	2	3	12
Řešení 2	1	1	4	2	8
Řešení 3	2	4	3	1	10
Řešení 4	3	2	1	4	10

Upraveno podle Tague (2005)

Při výběru nejlepšího řešení nám výše popsané analýzy slouží jen jako opora. To nejvíce racionální řešení nemusí být vždy nejlepší. Komunita se nakonec může rozhodnout pro řešení s vyšší mírou rizika, ale jedná se o vědomé rozhodnutí. Konečné rozhodnutí je na lidech, kterých se týká.

Zpracování strategie a implementace strategie

Při volbě typu strategie je vhodné reflektovat předpokládanou odezvu aktérů, kterých se změna týká. Podle autorů Netting, Kettner, McMurtry (1993) může dojít ke třem typům vztahů mezi aktéry změny a aktéry, od kterých se změna očekává. Jedná se spolupráci, kampaň a konflikt a každý typ vztahu vyžaduje volbu jiných taktik.

Vztah mezi akčním a cílovým systémem	**Taktika**
Spolupráce – ti, od kterých se změna očekává, s ní souhlasí (nebo je shody snadné dosáhnout) a podporují dotaci zdrojů.	Uskutečnění. Společné akce. Zplnomocnění. Participace. Vzdělávání.
Kampaň – ti, od kterých se změna očekává, jsou ochotni s těmi, co ji požadují, komunikovat, ale jsou jen v malé shodě o nutnosti změny či dotaci zdrojů.	Vzdělávání. Vyjednávání. Přesvědčování (lobbing, kooptace). Medializace.

Konflikt – ti, od kterých se změna očekává, nesouhlasí se změnou nebo dotací zdrojů, a nesouhlasí ani s další komunikací.	Vyjednávání. Hromadné akce. Vyvolání soudního procesu.

Upraveno podle Netting, Kettner, McMurtry (1993)

Podle některých autorů s sebou požadavek změny přináší konflikt nevyhnutelně[13], jiní doporučují volit cestu nejmenšího odporu a radí nejprve volit konsensuální způsoby práce. Navíc pokud má být konfliktní taktika úspěšná, vyžaduje velmi dobré promyšlení a realizaci (Hardcastle, Powers, Wenocur, 2011).

Pro zpracování strategie může komunitní pracovník s členy komunity využít mnoho různých technik. Jednou z nich je síťová analýza, která je zpracována ve studijní opoře pro bakalářské studium komunitní práce (Stanková, Gojová, Gojová, 2020).

Strategie by měla obsahovat obecné cíle, ale také ty dílčí, operativní. Měly by být konkrétní, měřitelné a časově ohraničené. Z cílů by měly vyplývat konkrétní úkoly. Pro tento krok může být využito akčního plánování, které by mělo být maximálně participativní. Akční plánování je důležité proto, že zpřesňuje instrukce, přizpůsobuje zdroje, určuje vůdčí role a odpovědnosti a v týmu/skupině buduje vzájemnou důvěru a podporu. Důležité je také věnovat prostor reflexi procesu a stimulovat ji otázkami „Jak vnímáte čas, který jsme zde strávili plánováním?“, „Na co se těšíte?“, „V čem spočívá důležitost uskutečnění těchto aktivit?“. Motivující může být pro každou hlavní aktivitu vytvořit slogan či vizuální obraz.

Hodnocení dosažených výsledků

V průběhu celého procesu je třeba sledovat jeho pokrok. Nejjednodušší metodou je získávání zpětné vazby. Poskytování zpětné vazby umožnuje získat uznání, ventilovat emoce (např. spojené s neúspěchem), získat podporu, reflektovat proces atd.

Pro získávání zpětné vazby lze používat různé participativní techniky využívající metaforu a vizualizaci. Jednou z nich je například tachometr (Burns et al., 2004). Účelem je poskytnutí velmi rychlé zpětné vazby k výkonu, efektivitě atd. Jako pomůcku můžeme využít obrázek

[13] „Změna znamená pohyb. Pohyb znamená tření.“ (Alinsky, 1971: 21)

tachometru a členy skupiny požádat, aby fixou zaznačili, kde se podle jejich mínění nyní nacházíme (jakou rychlostí, tempem dosahujeme cíle). Po zaznačení se vede diskuse o zjištění a krocích, které by měly stav optimalizovat. Obdobně lze například pracovat s metaforou terče (jak dobře se trefujeme do našeho cíle).

Celý proces tvorby strategie by měl být příležitostí k učení a růstu zmocnění jak na individuální, tak kolektivní úrovni.

4.2 Comunnity-based participatory research (v komunitě zakotvený výzkum)[14]

Jedním z úkolů sociální práce by měla být facilitace potřeb a očekávání jejích klientů a jejich okolí, tedy orientace na zvyšování míry participace klientů v oblasti služeb sociální práce (Brünjes, 2014). Jako účinný první krok se zdá zjišťování potřeb klientů a jejich předkládání na makroúrovni tak, aby systémy na makroúrovni na ně mohly efektivně reagovat (Hacker, 2013). Participativní přístupy lze využít právě na makroúrovni, a to prostřednictvím výzkumných aktivit, jejichž výsledkem může být zplnomocňování lidí a/k ovlivňování veřejných politik. Představitelem participativního výzkumného přístupu je akční výzkum. Participativní výzkum zakotvený v komunitě představuje pak jeden ze specifických typů akčního výzkumu.

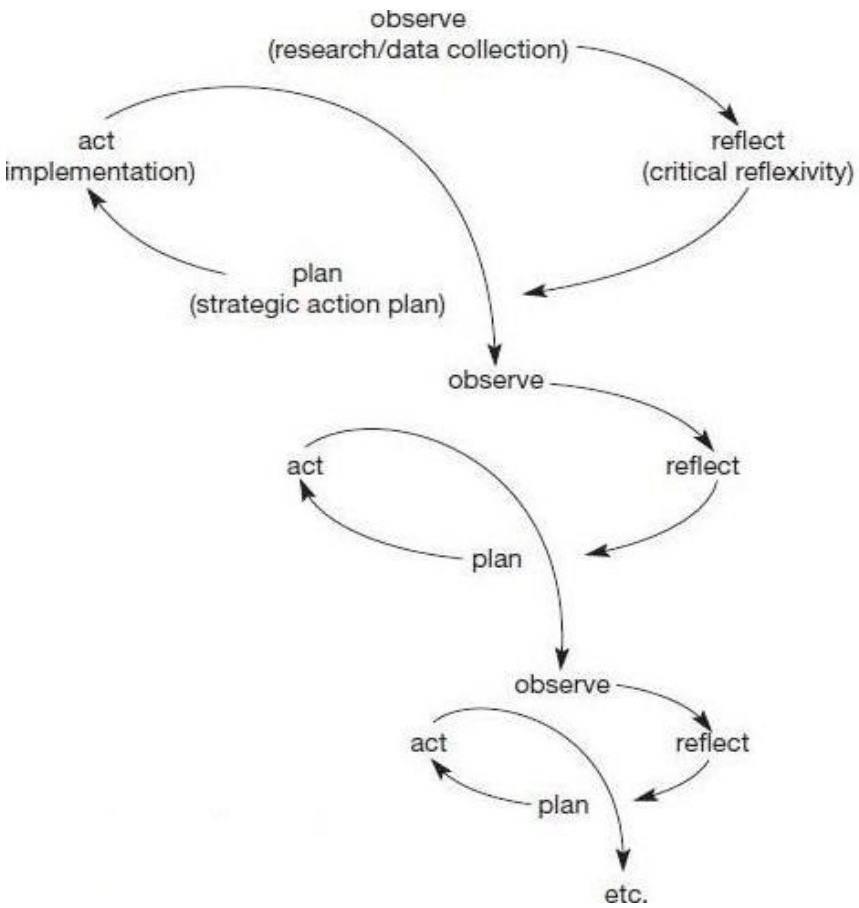
Selener (Reason, Bradbury, 2008) uvádí, co je pro akční výzkum klíčové – aktéři výzkumu neboli spoluvýzkumníci (tedy lidé, u nichž je cílem dosáhnout zplnomocnění), se sami aktivně spolupodílí na identifikaci témat, sami aktivně shromažďují a analyzují informace a v neposlední řadě společně konají tak, aby sami napomohli při řešení jejich nepříznivé situace. Cílem akčního výzkumu je dosažení pozitivní sociální změny. Akční výzkum je dynamický a vědomosti produkující proces, zapojující samotné lidi, které ve výsledku vnitřně obohacuje a zplnomocňuje k tomu, aby se sami stali aktéry žádoucí změny. Lidé se tak stávají experty na svoji situaci a generované znalosti a možná řešení přijímají za své.

[14] Text kapitoly převzat z článku Gojová, V. a Bjelončíková, M. Nezamýšlené důsledky označení „sociálně vyloučená lokality“. *Sociální práce / Sociálna práca*. 2016, roč. 2016, č. 2016, s. 76–86. ISSN 1213-6204. A monografie Gojová, V., Bjelončíková, M., Gojová, A. a Glumbíková, K. *Participativní přístupy v sociální práci.* Ostrava: Ostravská univerzita, 2015. 150 s. ISBN 978-80-7464-802-1.

Cyklický model CBPR

Model autorky O'Leary (Koshy, 2005) ukazuje akční výzkum jako cyklický proces, který dostává tvar neustále se objevujícími a prohlubujícími znalostmi. O'Leary (in Koshy, 2005) vidí akční výzkum jako zkušenostní vzdělávací přístup vedoucí ke změně. Provází jej neustálé zpřesňování metod, dat a interpretací s cílem dosáhnout porozumění v každém jeho aktuálním cyklu.

Cyklický model akčního výzkumu podle O'Leary



Zdroj: Koshy (2011)

Mezi typy akčního výzkumu je řazen také participativní výzkum, který je zakotven v komunitě (*angl. Community-Based Participatory Research*, dále v textu jen CBPR).

CBPR podporuje zapojení a plnou účast lidí z komunity (partnerů výzkumníků) v každé fázi výzkumného procesu, tj. od specifikace výzkumných otázek po diseminaci výzkumných výsledků. Tato metoda propojuje akademickou snahu generalizovat znalosti z lokální úrovně,

přičemž hodnota místních znalostí je považována za nejvýznamnější. Specifikem výzkumné metody CBPR je kladení důrazu na to, aby toto propojení bylo obousměrné a ve všech aspektech rovné (Silvestre, Quinn, Rinaldo, 2010).

Členky a členové komunity jsou tedy těmi, kdo vybírá, co se bude řešit, a výzkumníci-akademici jsou přivoláni, aby v řešení reálných problémů života pomohli (Hacker, 2013). CBPR stojí na předpokladu, že lidem sice chybí potřebné znalosti a dovednosti k provedení výzkumu, ale mají hluboké znalosti kontextu komunity, chtějí se podílet na sběru dat, jejich interpretaci, a především na jejich transferu do praxe a tak ovlivňovat místní politiku.

V západních zemích je CBPR často používán ve výzkumech v oblasti zdraví, při práci s utlačovanými komunitami, ale také k evaluaci realizovaných projektů nebo programů (Minkler, Wallerstein, 2008; Hacker, 2013).

V odborné literatuře (Hacker, 2013) je popisováno spektrum výzkumů zabývajících se komunitou, které se vyznačují různým stupněm zapojení komunity (od výzkumu kompletně vedeného a realizovaného výzkumníkem až po výzkum vedený a realizovaný komunitou). Výzkum zakotvený v komunitě stojí na tomto spektru uprostřed. Znamená to, že akademici-výzkumníci a komunita sdílejí své znalosti a dovednosti. Použití metody CBPR znamená, že výzkumný problém je identifikován komunitou nebo že komunita pracuje společně s výzkumníkem na jeho definování. Komunita je tedy partnerem plně respektovaným výzkumníkem, její členové jsou účastníci výzkumného procesu a zároveň na něm spolupracují. Stejně tak případné organizace komunity (lokální rada, skupiny atp.). Celý výzkumný proces se opakuje v cyklu[15] „plánuj – dělej – studuj – konej“ (*Plan Do Study Act*), což umožňuje plánovat, co chceme ovlivnit, jaké informace k tomu potřebujeme, co s nimi uděláme.

Tento výzkumný postup může být užitečný tam, kde lidé hledají řešení nebo zmírnění vzniklých problémů, ale chybí jim informace. Tedy fakta, podklady, důkazy, o které by se ve svých plánech a návrzích mohli opřít a posléze jimi argumentovat potřebnost svých strategií řešení.

Pro realizaci takového typu výzkumu je ideální, když je v lokalitě realizována profesionály komunitní práce. Pak může výzkumník a komunitní pracovníci pomoci komunitě budovat a rozvíjet její vlastní kapacity. Obě strany (výzkumník, komunita) sdílejí nad výzkumným

[15] Viz schéma.

procesem kontrolu, stejně tak sdílejí získaná data a společně rozhodují, jak budou použita a šířena (Hacker, 2013).

Principy CBPR

V odborné literatuře (Minkler, Wallerstein, 2008, Hacker, 2013) je formulováno několik následujících tezí, které představují principy CBPR a tím jej mimo jiné vymezují vůči tradičním výzkumným postupům, ale také vůči obvyklým postupům v sociální práci. Nelze si nepovšimnout, že nejméně první čtyři z nich lze ztotožnit s principy komunitní práce.

1. CBPR vnímá komunitu jako jednotku identity jejích členek a členů – naplnění tohoto principu předpokládá identifikování toho, kdo je komunitou.
2. CBPR stojí na silných stránkách a zdrojích zevnitř komunity – místní znalosti a dovednosti jsou vnímány hodnotově stejně jako znalosti výzkumníků, navíc využití silných stránek komunity s sebou nese potenciál udržitelné změny. Obojí s sebou přináší reciprocitu – znalost kontextu komunity pomáhá výzkumníkům na cestě k potřebným datům, realizace výzkumného procesu pomáhá komunitním partnerům získat přístup ke zdrojům potřebným k převedení zjištění do akce a posílit tak politický vliv.
3. CBPR umožňuje rovnocenné a spolupracující partnerství ve všech výzkumných fázích a zahrnuje proces sdílení moci, který řeší společenskou nerovnost – k vybudování takové situace je nutný vzájemný respekt a důvěra mezi komunitou a výzkumníky.
4. CBPR podporuje společné učení a rozvíjí kapacitu všech partnerů – nejen komunitní partneři a akademici se během výzkumného procesu učí od sebe navzájem.
5. CBPR nastoluje rovnováhu mezi potřebami výzkumu a požadavky komunity na realizaci akce.
6. CBPR podporuje multidisciplinární perspektivy pochopení a řešení problémů – vychází z předpokladu, že na jakékoliv problémy v komunitě mají vliv širší kontexty obvykle ovlivněné externími podmínkami.
7. CBPR je cyklický proces – sběr dat a jejich analýza k prvotním otázkám otevírá otázky další, stejně jako akce na jejich základě realizovaná.
8. CBPR rozšiřuje výsledky mezi všechny partnery a ti je šíří dál – ačkoliv pro výzkumníky tento proces má jinou podobu a vyžaduje často jiný čas než pro komunitní

partnery, diseminace výsledků musí být pro všechny strany výhodná a podmíněná jejich souhlasem.

9. CBPR je dlouhodobým procesem a nese s sebou závazek udržitelnosti – jde o podstatný rozdíl mezi obvyklým „jednorázovým“ výzkumným projektem a dlouhodobou spoluprací s komunitou nevázanou na jeden projekt.

Z uvedeného výčtu principů tohoto výzkumného postupu můžeme poměrně snadno identifikovat jeho výhody a jeho omezení. Výhodou je přizpůsobení se výzkumného procesu zcela potřebám komunity a jejím podmínkám, je tak posilována její celková kapacita a budují se její dovednosti (Hacker, 2013). Tím jsou podporovány místní možnosti změny a tak snižovány bariéry mezi komunitou a okolím (Schuringa, 2008). Jako omezení CBPR můžeme vnímat velkou časovou náročnost celého procesu, značné nároky na flexibilitu výzkumníků (je obvyklé, že dochází ke změnám v komunitě, které vyžadují přizpůsobení výzkumného procesu). Výzkumníci by s tímto výzkumným přístupem měli začínat tehdy, pokud jsou ztotožněni s rizikem, že jejich postup a výsledky nemusí být akademickým prostředím přijímány jako relevantní a zobecnitelné (Minkler, Wallerstein, 2008).

Metody CBPR

Nejenže CBPR neužívá tradiční paradigmata výzkumu, ale navíc mění způsob, jakým se obvykle o vědě a vědeckých aktivitách přemýšlí (Minkler, Wallerstein, 2008). Na výzkumníky užívající tento přístup jsou tedy kladeny mnohem větší nároky – potřebují volit takové metody, aby byly realizovatelné komunitními partnery a pro ně srozumitelné, zároveň však tyto metody musí splňovat přísné nároky na vědeckou uznatelnost. Výzkum provedený pomocí CBPR je ze své podstaty výzkumem místním, což dává často akademické obci důvody k zpochybňování validity a zobecnitelnosti jeho výsledků. Naopak to posiluje jejich autenticitu. Abychom zvýšili možnost takto provedenému výzkumu obstát před přísným vědeckým posouzením, je třeba jasně vysvětlit použitý metodologický rámec (Hacker, 2013).

Setkání dvou zmiňovaných, zcela odlišných světů začíná již při formulaci výzkumné otázky (Hacker, 2013). Otázky lidí z komunity, na které chtějí nalézt odpovědi, jsou obvykle širší a formované aktuální situací, resp. potížemi v komunitě. Úkolem výzkumníků je v této fázi přinést do komunity informace z již existující literatury na dané téma a interpretovat aktuální vědecké poznatky. Tím se daří otázky komunity zpřesňovat, protože některé řešené jevy mohou být pomocí obecné kauzality tímto pochopeny. Formulace výzkumné otázky je intenzivní

proces poskytující značný prostor pro kreativitu všech zúčastněných, přesněji řečeno proces kreativitu vyžadující. Během tohoto procesu může být na některé otázky odpovězeno (obvykle právě obecné nebo systémové záležitosti, např. důvody vzniku označení „sociálně vyloučená lokalita“ a jeho kritéria, pravidla přidělování obecních/soukromých bytů), nicméně mohou také vyvstat nové otázky.[16] Úkolem výzkumníka je vést participanty k formulaci výzkumné otázky, které by všichni zúčastnění rozuměli a byli motivováni hledat na ni odpovědi (Minkler, Wallerstein, 2008).

Práce na formulaci výzkumné otázky obvykle nastíní metody, které budou ve zkoumání použity (Minkler, Wallerstein, 2008). Stanovení výzkumných metod, které budou použity, je obvykle výsledkem kompromisu mezi přáními, potřebami a možnostmi komunity a potřebami výzkumníků naplnit vědecké standardy. Je nezbytné, aby toto rozhodování probíhalo ve vzájemném dialogu. Komunitní partneři potřebují, aby výzkumníci respektovali jejich znalost komunity a nároky na flexibilitu (lidé žijí běžný život, na který dopadají každodenní události v rodině, nejbližším sousedství, ale i ve světě). Výzkumníci zase potřebují, aby použité metody splňovaly potřebná pravidla užití. Na výzkumnících akademicích je, aby možnosti jednotlivých metod komunitním partnerům srozumitelně předestřeli s jejich výhodami a riziky, včetně jejich dopadu na celkové výsledky a proces výzkumu (Hacker, 2013).

Nejužívanějšími výzkumnými metodami, jež jsou známy z tradičních výzkumů, ale zároveň jsou adaptovatelné na participativní přístup, jsou zejména kvantitativní dotazníkové metody a kvalitativní metody jako rozhovory nebo focus groups (Hacker, 2013). Dobře použitelné je také pozorování nebo analýza dokumentů. U všech těchto metod je významné, že do jejich přípravy a realizace, vč. sběru a analýzy dat, se v maximální možné míře mohou zapojit všichni zúčastnění. Poměrně často je v rámci CBPR zvolen evaluační výzkum (Minkler, Wallerstein, 2008).

Postup od formulace výzkumné otázky k volbě metod výzkumu může díky uplatnění principů CBPR sám o sobě pomoci komunitě lépe porozumět jejímu kontextu a vlivům, které na ni má okolí. Ať už jsou to vlivy místní politiky, či politiky státu, vlivy strategií místních soukromých vlastníků bytů či vlivy strategií působících neziskových organizací či jiných aktérů.

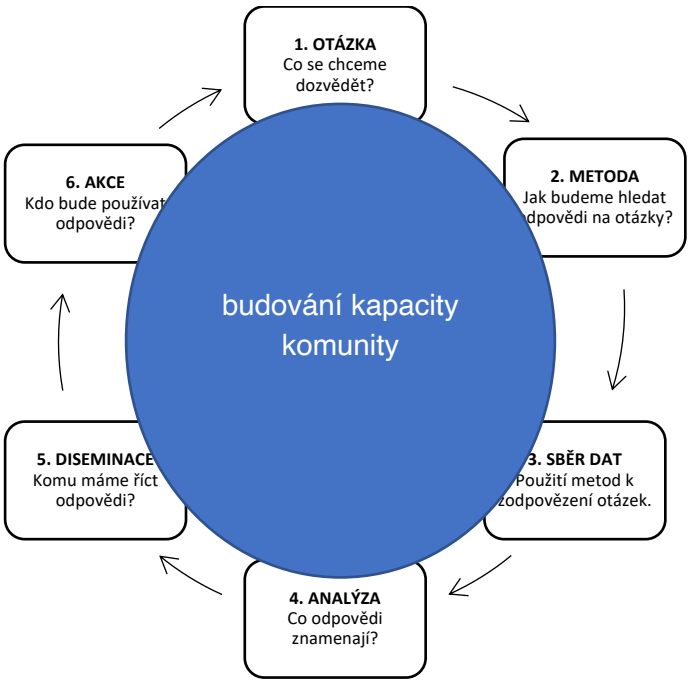
[16] Pozn.: Což je stav žádoucí. A dále schéma znázorňující postup CBPR v na sebe navazujících krocích uspořádaných do cyklu.

Postup CBPR

Postup používaný při CBPR je tedy z velké části totožný, jako jsme tomu zvyklí u výzkumu tradičního. Co je však zásadně odlišné, je potřeba důsledně dodržovat princip partnerství v každém jednom prováděném kroku a respektovat názory a potřeby komunitních partnerů (Hacker, 2013). To je pro výzkum provedený pomocí CBPR naprosto klíčové. Je tedy na výzkumnících akademicích, jak dokážou skloubit tento požadavek s požadavky vědeckého prostředí. Nezřídka se stává, že výzkumníci rezignují na vědeckou platnost svého výzkumu a upřednostní motivaci podpory komunity. To je poměrně pochopitelný výsledek užitého postupu CBPR, nicméně je pak akademické prostředí ochuzeno o možnost seznámit se s takovým výzkumným postupem a diskutovat tak jeho dopady.

Celý postup CBPR lze rozdělit do šesti kroků, které se cyklicky opakují. „Vedlejším“ efektem těchto cyklů je posilování kapacity komunity hledat odpovědi na své otázky, umět řešit případné potíže (Minkler, Wallerstein, 2008).

Postup CBPR v šesti krocích



Zdroj: Hacker (2013: 53)

Uvedené kroky lze rozčlenit do tří etap (Hacker, 2013):

- první etapa zahrnuje definování komunity, její zapojení, identifikaci potřeb komunity, formulaci výzkumné otázky;
- druhá etapa představuje přípravu designu výzkumu, tj. výběr metod a nástrojů sběru dat, stanovení rolí a zodpovědností při realizaci výzkumu;
- třetí etapou je pak analýza získaných dat, jejich interpretace, formulování výsledků, jejich diseminace a provedení akce.

Právě poslední dva kroky – diseminace výsledků a provedení akce – jsou odlišné od kroků tradičního výzkumu nejen způsobem provedení, ale i oblastmi, do kterých cílí. Výzkumníci akademici jsou zvyklí výsledky svých výzkumů publikovat v relevantních odborných zdrojích, seznámit s nimi účastníky odborných konferencí atp. Stane se, že výsledky výzkumu v akademicích vyvolají další otázky, které mohou být impulzem pro provedení dalšího výzkumu. Bude tak možná rozšířen rozsah odborné literatury na dané téma. Otázkou však je míra dopadu vědecké činnosti na běžný život lidí, již jsou objekty těchto výzkumů. A pokud dopady jsou, jsou to ty, které lidé v danou chvíli a v daném kontextu potřebují? (Minkler, Wallerstein, 2008.)

Příklad CBPR

Jako příklad realizovaného CBPR v českých podmínkách je možné uvést situaci v sociálně vyloučené lokalitě, kde byla realizována komunitní práce. Během ní bylo obyvateli jako významný problém označováno bydlení. Zároveň se jej za podpory komunitních pracovnic pokoušeli obyvatelé řešit prostřednictvím lokální rady, která byla v lokalitě ustavena. Realizace uvedeného výzkumu byla prostřednictvím komunitních pracovnic ve vybrané lokalitě projednána a radou obyvatel odsouhlasena, vč. výzkumné metody (CBPR).[17]

[17] Příklad je rozveden v článku GOJOVÁ, V. a BJELONČÍKOVÁ, M. Nezamýšlené důsledky označení „sociálně vyloučená lokality“. *Sociální práce / Sociálna práca*. 2016, roč. 2016, č. 2016, s. 76–86. ISSN 1213-6204.

4.3 Podpora komunitních lídrů

Kdo je komunitním lídrem

Pro práci v komunitách jsou významní místní lídři. Lidé se lídry nerodí, nýbrž stávají. Koho můžeme považovat za lídra? Lídr není jen tím, kdo je známý, ale také tím, kdo umí druhé motivovat a povzbuzovat ke společné činnosti. Jinými slovy to znamená, že lídra činí lídrem jeho „následovníci“. Lídr umí vysvětlit cíle, motivovat a povzbuzovat členy komunity k jejich naplňování a dosahovat konsensus. Kolzow (2009) v souvislost s lídry zdůrazňuje dva typy moci: osobní moc, sílu spojenou s následovníky lídra, a poziční moc, která souvisí s určitým formálním postavením či pozicí. Toto rozlišení dokresluje vyjádření „vaše práce/pozice vám dává autoritu, vaše chování respekt“ (Kozlow, 2009: 121).

Při práci s místními lídry může být užitečným nástroj vyvinutý autory Burns a Taylor (2000), kteří zpracovali typologii lídrů v komunitě právě podle kritéria udržitelnosti a stability.

Typy vůdců (upraveno podle Burns a Taylor, 2000)

Typ	**Vysvětlení**
Absence lídra	
Tokenistický lídr	Pozice je spíše formální, ale lídr nevyvíjí téměř žádnou aktivitu, nebo nemá téměř žádný vliv.
Zdráhavý lídr	Lidé, kteří nejsou napojeni na komunitu, nebo neuznávají komunitní participaci.
Lídr naplňující externí požadavky (tick-box leadership)	Lídr je ustaven spíše formálně, protože se to očekává a instituce z toho nějakým způsobem profituje.
Oddaný, ale marginalizovaný lídr	Lídr je oddaný komunitě, podporuje participaci, ale nemá příliš vlivu, či mu není umožněn.
Krátkodobý lídr	Silný vůdce, ale je spojen jen s určitou prioritou.
Dlouhodobý lídr	Lídr, který cítí ke komunitě dlouhodobé závazky a je stabilně angažovaný.

Jak komunitní lídry podporovat

Podle Kozlowa (2009) by měl být komunitní lídr schopen pracovat kolaborativně, podporovat participaci členů komunity, strategicky plánovat, poskytovat zpětnou vazbu, znát potřeby a silné stránky komunity. Všechny tyto kompetence lídra by měly být komunitním pracovníkem rozvíjeny a podporovány.

Dovednosti komunitních lídrů, které by měly být podporovány (Kozlow, 2009: 125)

řešení problémů
plánování a dosahování cílů
kritické myšlení
efektivní rozhodování
řešení konfliktů
vyjednávání
tvorba týmu a řízení týmů
techniky podporující práci ve skupinách
aktivní naslouchání

Kromě vzdělávání a rozvoje dovedností je významné poskytování podpory a zpětné vazby. Kvalita lídrů se neodvíjí jen od jejich kompetencí, ale i od osobních a morálních kvalit. Lídři proto potřebují podporu v jejich sebepoznávání a seberozvoji.

Při poskytování podpory bychom měli brát v úvahu specifikace učení se dospělých a dodržovat maximálně participativní a zmocňující přístup. Timmons a kol. (2008) při podpoře komunitních lídrů zdůrazňují, že efektivita učení poslechem je 20 %, při kombinaci poslechu a vidění 40 % a skrze „dělání“, tedy praktickou činnost, 80 %. Při rozvoji dovedností lokálních lídrů bychom podle výše uvedených autorů měli využívat srozumitelné výrazy a příklady z praxe, vést lídry k reflexi vlastních zkušeností a poznatků, stavět na to, co lídři znají a umí.

Timmons a kol. (2008: 21) uvádí příklad sloganů, se kterými typicky pracují při podpoře lídrů:

- ✓ Moudří lídři rozumí síle malých věcí, které mohou být semínky velkých věcí.
- ✓ Opravdoví lídři jsou pokornými služebníky, ne lačnými tyrany.
- ✓ Zlaté pravidlo lídrů: Čin druhým, co chceš, aby druzí činili tobě.
- ✓ Víra hory přenáší.

- ✓ Nepal svoje mosty, protože budeš překvapen, kolikrát budeš muset přejít stejnou řeku.
- ✓ Kdo stojí pod velkým stromem je chráněn jeho stínem (význam kontaktů na důležitých místech).
- ✓ Abys mohl mluvit, musíš se naučit poslouchat.

4.4 Hájení zájmů (advocacy) v komunitní práci

Hájení zájmů klientů je klíčovou rolí sociálních pracovníků, ke které je zavazují hodnoty a etické kodexy profese (zejm. sociální spravedlnost). Hájení zájmů má své kořeny v komunitní práci, a to v hnutí settlementů (Hardcastle, Powers, Wenocur, 2011).

Hájení zájmů (v angličtině advocacy) je „proces změny prosazující zájmy klientů, ať již jedinců, či komunit, který zahrnuje řízenou a úmyslnou změnu“ (Hardcastle, Powers, Wenocur, 2011: 341). Při hájení zájmů můžeme využívat mnoho strategií od přímé sociální či politické akce až po vzdělávání a často usiluje o dosažení sociální reformy.

Hardcastle, Powers a Wenocur (2011: 341) přináší přehled technik a postupů využívaných sociálními pracovníky při hájení zájmů komunit. Jedná se například o:

- ✓ Vytváření koalic s dalšími organizacemi, komunitami a iniciativami.
- ✓ Organizování skupin (klientských, občanských, spotřebitelských atd.).
- ✓ Organizování peticí, otevřených dopisů, telefonických a e-mailových kampaní či kampaní prostřednictvím sociálních médií.
- ✓ Právní kroky – stížnost, zahájení soudního procesu.
- ✓ Organizování nenásilných přímých akcí a aktivit občanské neposlušnosti (např. bojkoty, stávky, shromáždění, demonstrace, happeningy).
- ✓ Organizování kampaní za změnu politiky, legislativy či praxe.
- ✓ Ovlivňování veřejného mínění skrze využívání sociálního marketingu, psaní blogů, vystupování v médiích.

A ke všem těmto aktivitám autoři přidávají dvě doporučení:

- ✓ Je třeba, aby vás bylo vidět, vaše vystoupení a akce byly zajímavé, vytrvalé a nepředvídatelné.
- ✓ Ať již se vám akce podařila, či ne, připravte se na další akci.

Všechny tyto aktivity mohou být realizovány s přímým zapojením komunity, či s jejím vědomím.

Asertivní komunikace při hájení zájmů

Mezi základní dovednosti používané při hájení zájmů patří vyjednávání, přesvědčování, jednání s lidmi v pozicích autorit a asertivní komunikace.

Porozumění charakteristikám asertivní komunikace pomůže její srovnání s komunikací pasivní a agresivní.

	Pasivní komunikace	**Asertivní komunikace**	**Agresivní komunikace**
Emocionální rovina	Potlačování emocí, sebezapření, neupřímnost, ignorování vlastních práv	Upřímnost, přímost, expresivnost, sebeprosazení	Nepřiměřenost, přímost, sebeprosazení na úkor druhých, dominance
Pocity vysílajícího sdělení	Zraněnost, úzkostnost, naštvanost, bezmocnost, podceňování se	Sebejistota, sebepřijetí, zmocnění	Spravedlnost, nadřazenost, pozdější pocity viny
Pocity přijímacího sdělení o sobě	Pocit viny, nadřazenost, naštvanost	Ocenění a respekt	Zranění, ponížení
Pocity přijímacího sdělení o druhém	Podráždění, znechucení, lítost	Respekt, ale i nelibost, rozmrzelost	Hněv, touha po pomstě, protiútoku, zášť

Zdroj: Hardcastle, Powers, Wenocur (2011: 193)

Pro názornost uvádíme příklad reakcí:

Úředník: „Jak to, že tady po nich pokaždé zůstane takový bordel.“

<u>Asertivní reakce komunitního pracovníka:</u>

„Popište mi stav, který takto označujete. A zkusme najít jiné označení než „oni“, navrhuji používat obyvatelé sídliště.“

<u>Pasivní reakce komunitního pracovníka:</u>

Pracovník na vyjádření nereaguje, či řekne něco ve smyslu „Prosím, nezobecňujme“.

<u>Agresivní reakce komunitního pracovníka:</u>

„Nelíbí se mi váš tón.“

4.5 Etika v komunitním rozvoji a komunitním organizování

Činnost sociálních pracovníků je řízena profesními etickými kodexy a ty platí i pro oblast komunitní práce.

Etické jednání v komunitní práci je úzce svázáno s hodnotami. Pawar (2014) definuje několik základních hodnotových závazků komunitní práce: 1. závazek vůči bezmocným a dosahování sociální spravedlnosti, 2. občanství a lidská práva, 3. zmocňování a právo na sebeurčení, 4. právo na kolektivní jednání, 5. diverzita, 6. emancipace a osvobození, 7. otevřená společnost a participativní demokracie.

Komunitní rozvoj a komunitní organizování však přináší specifická témata, situace a postupy práce, kterým by měla být věnována pozornost. Jedním z nich je například skutečnost, že jako kolektivní způsob práce se týká mnoha lidí a jejich různých zájmů či že kolektivní akce mají větší dopady a následky, a to i ve smyslu případných škod.

Jednou z obtíží při uplatňování etického kodexu sociálních pracovníků pro oblast komunitní práce je skutečnost, že komunitní práce problematizuje jasnou identifikaci klienta sociálního pracovníka. Tato nejasnost komplikuje například oblast respektování práva každého člověka na sebeurčení, posuzování zájmů klientů, otázky informovaného souhlasu. Může tak docházet k situacím, kdy zájem skupiny poškozuje zájem jedince (např. petice nájemníků může mít dopady na konkrétní rodiny).

Identifikujte, jaká etická dilemata může komunitní pracovník prožívat při aplikaci Etického kodexu sociálních pracovníků ČR na oblast komunitního rozvoje a komunitního organizování.

Etický kodex je dostupný na:

http://socialnipracovnici.cz/public/upload/image/eticky_kodex_sspcr.pdf

Shrnutí kapitoly

Realizace komunitních projektů vyžaduje specifické postupy. Prvním z nich je dovednost komunitního pracovníka podporovat strategické plánování, a to co nejvíce participativním způsobem. Prvním krokem strategického plánování je tvorba vize komunity. K plánování dalších kroků můžeme využití model racionálního řešení problémů, který se skládá ze čtyř hlavních kroků: 1. definice a formulace problému, 2. generování alternativních řešení, 3. rozhodování a 4. implementace a ověření řešení. Specifickým přístupem k dosahování změny je v komunitě zakotvený výzkum.

Významnou oblastí komunitního rozvoje a organizování je vytváření adekvátních podmínek pro rozvoj komunitních lídrů. Dalším úkolem komunitního pracovníka je hájení zájmů komunity a podpora komunity v sebeobhajování. Všechny postupy v komunitní práci jsou vázány etickými kodexy sociálních pracovníků. Kolektivní přístup k řešení problémů s sebou přináší specifické etické otázky a dilemata.

Kontrolní otázky

- *Co je vize komunity a k čemu slouží?*
- *Z jakých kroků se skládá model racionálního řešení problémů a jaké techniky můžeme v jednotlivých krocích použít?*
- *Co je výzkum zakotvený v komunitě (CBPR) a jaké má možnosti využití v komunitním rozvoji a komunitním organizování?*
- *Jaké jsou charakteristiky dobrého komunitního lídra?*
- *Jaké postupy a techniky může komunitní pracovník využívat při hájení zájmů komunity či při podpoře schopnosti členů komunity svoje zájmy hájit?*
- *Jaká etická dilemata mohou pro sociální pracovníky vyplývat během realizace projektů komunitní práce?*

Použitá literatura

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

ANDERSON, J. 1996. Yes, But IS IT Empowerment? Initiation, Implementation and Outcomes of Community Action. In: HUMPHRIES, B. *Critical Perspectives on Empowerment.* Birmingham: Venture Press, British Association of Social Workers, 69–84.

ALINSKY, S. D. 1971. *Rules for radicals: A pragmatic primer for realistic radicals*. New York: Vintage.

ARCHER, M. S. 2008. Lze najít pojítko mezi vysvětlením a porozuměním? *Sociologický časopis / Czech Sociological Review*, 1, 7–22.

ARNSTEIN, S. R., 2004: *A Ladder of Citizen Participation* [online]. Dostupné z: http://lithgow-schmidt.dk/sherry-arnstein/ladder-of-citizen-participation.html

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

BOBO, K., KENDAL, J., MAX, S. 2000. *Organizing for Social Change: Midwest Academy Manual for Activist*. Minneapolis, Seven Locks Press.

BRUEGGEMANN, W. G. 2014. *The Practice of Macro Social Work.* Fouth Edition, Belmont: CENGAGE Learning.

BOURDIEU, P. 1986. „The forms of capital.“ *in Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, ed. by Richardson, J. New York: Greenwood. Pp 241-258.

BOURDIEU, P., PASSERON, J. C. 1977. *Reproduction in Education, Society and Culture*. Beverly Hills, Calif.: Sage Publications

BRÜNJES, M.-A. 2014. From Fixer to Facilitator – A New Role for Social Workers? *Homeless in Europe Magazine*, Summer 2014. FEANTSA. Dostupné z: http://www.feantsa.org/spip.php?article3592&lang=en

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

HACKER, K. 2013. *Community-based Participatory Research*. London: SAGE.

BURNS, D. and TAYLOR, M. 2000. *Auditing community participation: An assessment handbook*. Bristol: The Policy Press.

BURNS, D., HEYWOOD, F., TAYLOR, M., WILDE, P., WILSON, M. 2004. *Making community participation meaningful. A handbook for development and assessment.* Bristol: The Policy Press.

COLEMAN, J. S. 1987. Families and Schools. *Educational Researcher*, 16 (6): 32–38.

COLEMAN, J. S. 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95–120.

CROFT, S., BERESFORD, P., 2000. User Participation. In: *The Blackwell encyclopedia of social work*. Malden: Basil Blackwell, 355–357.

DOMINELLI, L. 1990. *Women and community action*. Birmingham: Venture Press.

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

DUBE, N. 2009. *Evaluating Community Participation in Development Projects*. Stellenbosch University.

EDWARDS, B., FOLEY, M. W. 1998. Social Capital and Civil Society Before Putnam. *American Behavioral Scientist,* 42 (1), 124–139.

HACKER, K. 2013. *Community-based Participatory Research*. London: SAGE.

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

FARGION, S. 2018. Social work promoting participation: reflections on policy practice in Italy. *European Journal of Social Work*, 21(4), 559–571.

FELLIN, P. *The Community and the Social Worker*. 2nd edition. Illinois: F. E. Peacock Publishers, 1995.

FIELD, J. 2003. *Social Capital*. London, New York: Routledge.

FISHER, R. 1994. *Let the people decide: Neighborhood organising in America*. New York: Twayne Publishers.

FREIRE, P. 1976. *Education: The Practice of Freedom.* London: Writers and Readers Publishing Cooperative.

GERMAINE, C. 1973. An ecological perspective in casework. *Social Casework*, 54, 323–330.

GIDDENS, A. 2004. *Třetí cesta a její kritici*. Praha: Mladá fronta.

GIDDENS, A. 1998. *Důsledky modernity*. Praha: SLON.

GILCHRIST, A. 2009. The Well-Connected Community: *A Networking Approach to Community Development.* Bristol, Policy Press.

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.

GREEN, G. P., HAINES, A. 2008. *Asset Building and Community Development.* Los Angeles: SAGE Publications.

GROOTAERT, C., D., NARAYAN, NYHAN, J., M. WOOLCOCK. 2004. „Measuring Social Capital: an Integrated Questionnaire.“ *World Bank Working Paper No. 18*. Washington, D.C.: World Bank.

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

HADJIMICHALIS, C. 2006. Non-Economic Factors in Economic Geography and in ‘New Regionalism’: A Symphatetic Critique. *International Journal of Urban and Regional Research* 30 (3): 690–704.

HARDCASTLE, D. A., POWERS, P. R., WENOCUR, S. 2011. *Community Practice. Theories and Skills for Social Workers*. 3rd edition. Oxford, New York: Oxford University Press.

HAVRDOVÁ, Z. Sešit sociální práce: Role sociálního pracovníka v komunitní práci. 2015, (2), 28–33 s. ISSN 978-80-7421-087-7.HENDERSON, P., THOMAS, D. N. 2007. *Zručnosti komunitnej práce v susedstvách.* Nitra: Centrum komunitného rozvoja.

HUSTEDDE, R. 2009. Seven theorie for seven community developers. In: PHILIPS, R., PITTMAN, R. *An Introduction to Community Development*. Oxon: Routledge.

CHRISTENS, B. D. & SPEER, P. W. 2011. Contextual influences on participation in community organizing: A multilevel longitudional study. *American Journal of Community Psychology*, 47, 253–263.

KEGLER, M. C. & SWAN, D. W. 2011. An initial attempt at operationalizing and testing the community coalition avtion theory. *Health Education and znak Behavior*, 38(3), 261–270.

KELLER, J. 2004. *Úvod do sociologie*. 5. vyd. Praha: Slon.

KIRST-ASHMAN, K. K., HULL, G. F. 1997. *Generalist practice with organizations and communities*. Chicago: Nelson-Hall Pubslihers.

KOLZOW, D. R. 2009. Developing community leadership skills. In: PHILIPS, R., PITTMAN, R. *An Introduction to Community Development*. Oxon: Routledge.

KOSHY, V. 2005. *Action Research for Improving Practice. A Practical Guide*. London: Paul Chapman Publishing: SAGE.

KOSHY, V. et al. 2011. What is Action Research. In: *Action Research in Healthcare*. SAGE [online]. [21. 2. 2015] Dostupné z: http://www.uk.sagepub.com/upm-data/36584_01_Koshy_et_al_Ch_01.pdf

KRAUSOVÁ, A. 2007. Komunitní plánování/Strategické plánování. In: JANOUŠKOVÁ, K. ed., *Metodické a koordinační dovednosti v sociálních službách.* Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Zdravotně sociální fakulta - Katedra sociální práce, 159-195.

KRETZMANN, J. P., McKNIGHT, J. L. 1993. *Building Communities From the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets*. Illinois: ACTA Publications.

LAMPRECHT, J. 2012. *Rekonstruktiv-responsive Evaluation in der Praxis: neue Perspektiven dokumentarischer Evaluationsforschung*. Wiesbaden: VS Verlag.

LEDWITH, M. 2011. *Community development. A criticial approach*. Bristol: The Policy Press.

LIN, N. 2001. *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge University Press, Cambridge.

JANEBOVÁ, R. 2008: Moc a autorita: genderové hledisko. In: JANEBOVÁ, R. – KAPPL, M. – SMUTEK, M. (eds.). *Sociální práce mezi pomocí a kontrolou*. Hradec Králové: Gaudeamus.

LANE, M. 1997. Community Work, Social Work: Green and Postmodern. *The British Journal of Social Work*, 3, 319–342.

LEDWITH, M. 2011. *Community development. A criticial approach*. Bristol: The Policy Press.

LÖFFER, E., PARRADO, S., BOVAIRD, T., RYZIN, G. 2008: *If you want to go fast walk alone. If you want to go far, walk togehter. Citizen and the co-production of public services*. Paris: Ministry of Budget, Public Finance and Public Services.

MATĚJŮ, P. 2002. „Social Capital. Problems of Its Conceptualization and Measurement in Transforming Societies.“ [online]. Conference Paper 6. Social Capital: The Challenge of International Measurement. An international conference convened by the Organisation for Economic Co-operation and Development and the United Kingdom Office for National Statistics. London, UK, 25–27 September 2002. [cit. 27. 10. 2019]. Dostupné z: <http://www.stratif.cz/attachments/doc97/Soc_cap_mateju_london.pdf>

MATTESSICH, P., MONSEY, B., ROY, C. 1997. *Community Building: What Makes It Work*. Saint Paul: Amherst H. Wilder Foundation.

MAYO, M. 1998. Community Work. *Social Work: Themes, Issues and Critical Debates*. Basingstoke: Palgrave.

MINKLER, M., WALLERSTEIN, N. (Eds.). 2008. *Community-Based Participatory Research for Health. From Process to Outcomes*. 2nd Edition. San Francisco: Jossey-Bass.

MONDROS, J. B., WILSON, S. M. 1994. *Organizing for power and empowerment*. New York: Columbia University Press.

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

OLSON, M. 1965. *The Logic of Collective Action*. Cambridge: Harvard University Press.

OKUBO, D. 2009. Community visioning and strategic planning. In: PHILIPS, R., PITTMAN, R. An Introduction to Community Development. Oxon: Routledge.

PAYNE, M. 1995. *Social Work and Community Care*. London: Macmillan.

PAWAR, M. 2014. *Social and Community Development Practice*. New Delhi, Sage Publications.

PETRUSEK, M. 1996. Funkcionalismus strukturální. MAŘÍKOVÁ, H., PETRUSEK, M., VODÁKOVÁ, A. (Eds.) *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum.

PETRUSEK, M. a kol. 2000. *Sociologické školy, směry, paradigmata*. Praha: Sociologické nakladatelství.

PIERSON, J. 2007. *GOING LOCAL. Working in communities and neighbourhoods*. London and New York: Routledge.

PHILIPS, R., PITTMAN, R. 2009. *An Introduction to Community Development*. Oxon: Routledge.

POPPLE, K. 1995. *Analysing Community Work. Its Theory and Practice*. Buckingham-Philadelphia: Open University Press.

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

POPPLE, K. 2000. Community Work. *British Journal of Social Work*, 1, 109–114.

PORTES, A. 1998. „Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology." *Annual Review of Sociology,* 24 (1): 1–24.

POTŮČEK, M., J. MUSIL, MAŠKOVÁ, M. 2008. *Strategické volby pro českou společnost. Teoretická východiska*. Praha: SLON.

PUTNAM, R. 1993 The prosperous community: social capital and economic growth. *The American Prospect*, 13: 35–42.

PUTNAM, R. 2000. Bowling Alone – The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon and Schuster.

PYLES, L. 2009. *Progressive Community Organizing. A Critical Approach for a Globalizing World.* New York, London: Routledge.

RANIGA, T. & SIMPSON, B. 2002. Community Participation: Rhetoric or Reality? *Social Work/Maatskaplike Werk,* 38(2), 182–191.

REASON, P., BRADBURY, H. 2008. *Handbook of Action Reasearch: Participatory Inquiry and Practice*. 2nd Edition. London: SAGE.

ROSE, R., Ch. HAERPFER, W. MISHLER. 1997. „Getting Real: Social Capital in Post-communist Societies." *Studies in Public Policy* 278. Glasgow: University of Strathclyde.

ROTHMAN, J. 1970. Three models of community organisation practice. In F. Cox, J. Erlich, J. Rothman and J. Tropman (eds.). *Strategies of Community Organisation*. Itasca, IL: Peacock Pusblishing.

RUBIN, H. J., RUBIN, I. S. 2008. *Community Organizing and Development*. Boston: Pearson/Alyn and Bacon.

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

SILVESTRE, Anthony & QUINN, Sandra & RINALDO, Charles. (2010). A Twenty-Two-Year-Old Community Advisory Board: Health Research as an Opportunity for Social Change. *Journal of community practice*. 18. 58–75.

STACHOVÁ, J., BERNARD, J., ČERMÁK, D. 2009. *Sociální kapitál v České republice a v mezinárodním srovnání*. Praha: Sociologický ústav.

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

SÝKORA, L., MATOUŠEK, R. 2009. Sociální kapitál a teritorialita sociálních sítí. In: Poštolka, V., Lipský, Z., Popková, K., Šmída, J. (eds.): Geodny – Geodays 2008 – *Sborník příspěvků z výroční konference ČGS*, TU Liberec, Liberec, s. 50–56.

ŠAFR, J., SEDLÁČKOVÁ, M. 2006. Sociální kapitál. Koncepty, teorie a metody měření. *Sociologické studie*, 7, Sociologický ústav AV ČR, Praha.

ŠUBRT, J., BALON, J. 2010. Soudobá sociologická teorie. Praha: Grada.

TAGUE, N. R. 2005. The Quality Toolbox. 2nd edition. ASQ.

THOMPSON, N. 1998. *Promoting Equality.* London: Macmillan.

TIMMONS, B. et al. 2008. Guide for Training Community Leaders to Improve Leadership and Management Practicies. Cambridge: Management Science for Health.

TWELVETREES, A. 2002. *Community work.* Basingstoke: Palgrave.

WEYERS, M. 2007. The Eight Habits of Highly Effective Community Workers: A South African Perpective. *Social Work / Maatskaplike Werk,* 43(1), 1–15.

WILCOX, D. A. 1994. *Guide to Effective Participation*. York: Joseph Rowntree Foundation.

WHITE, S. C. 1996. Depoliticising development: the uses and abuses of participation. *Development in Practice,* 1, 6–15.

WOOLCOCK, M. 1998. „Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework.“ *Theory and Society,* 27 (2): 151–208.

WOOLCOCK, M. 2001. „The Place of Social Capital in Understanding Social and Economic Outcomes.“ ISUMA *Canadian Journal of Policy Research* 2 (1): 11–17.

ZNEBEJÁNEK, Z. 2015. *Sociologie konfliktu*. Praha: SLON.