

Komunitní plánování sociálních služeb v obcích – střet organizačních kultur?

Community Planning of Social Services – Conflict between Cultures of Organisations?

Leoš Zatloukal

Mgr. Leoš Zatloukal¹ vystudoval sociální práci na Univerzitě Palackého v Olomouci a Ostravské univerzitě v Ostravě. V září 2006 nastoupil do výcviku v systemické terapii. Pracuje jako koordinátor komunitního plánování sociálních služeb v Olomouci a je účastníkem vzdělávání krajských metodiků komunitního plánování sociálních služeb v rámci tendru MPSV ČR „Zajištění místní a typové dostupnosti sociálních služeb“.

Abstrakt:

Článek se zabývá problematikou komunitního plánování sociálních služeb v obcích, zejména z hlediska střetu dvou odlišných organizačních kultur: veřejné správy a komunitního plánování sociálních služeb. V článku jsou označeny rozdíly mezi oběma kulturami a možné kritické body, kde může docházet k napětím a konfliktům. Zároveň jsou naznačeny možnosti soužití obou kultur.

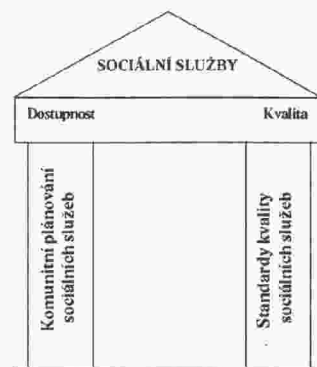
Abstract:

This article is concerned on community planning of social services in municipalities, especially from the clash of organisation cultures (public government and community planning) point of view. There are mentioned some differences between both cultures and potential critical points, where tensions and conflicts may occur in this article. There are also presented some ways of co-existing of them.

Úvod

Komunitní plánování sociálních služeb je metoda plánování rozvoje sociálních služeb, která se v naší zemi poměrně dynamicky rozvíjí. V zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, je stanovena krajům povinnost zpracovávat střednědobé plány rozvoje sociálních služeb, a obcím je zpracovávání střednědobých plánů rozvoje sociálních služeb doporučeno (§ 94 a § 95).² Jako nejvhodnější metoda zpracovávání těchto plánů se jeví komunitní plánování. V současné době proto Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR realizuje projekt, který by měl zajistit odborníky – krajské metodiky komunitního plánování sociálních služeb, kteří by měli podpořit realizaci komunitního plánování sociálních služeb v jednotlivých obcích. Rovněž se připravují jakési standardy kvality komunitního plánování sociálních služeb, které by jasně specifikovaly

náležitosti kvalitního komunitního plánování. Vedle standardů kvality sociálních služeb a systému registrací, které mají zajistit kvalitu sociálních služeb, je komunitní plánování sociálních služeb nástrojem k zajištění místní



a typové dostupnosti sociálních služeb pro uživatele. Kvalita a dostupnost tak tvoří pomyslné pilíře, na nichž by měl systém poskytování sociálních služeb v ČR spočívat (viz obr.).

Aby komunitní plánování sociálních služeb v obcích³ fungovalo, je potřeba mimo jiné zajistit jeho politickou podporu.

Ambivalenci vztahu místních politiků/veřejné správy na jedné straně a lidí zapojených v komunitním plánování sociálních služeb na straně druhé je věnován tento článek. Na danou problematiku je nahlíženo z pohledu rozdílnosti organizačních kultur. Cílem tohoto příspěvku je načrtnout jakýsi teoretický model, který by pomohl pochopit tuto ambivalenci a pracovat s ní. Při tvorbě typů organizačních kultur komunitního plánování sociálních služeb i různých forem soužití organizační kultury veřejné správy a komunitního plánování sociálních služeb vycházím z vlastní zkušenosti z realizace komunitního plánování sociálních služeb v Olomouci i ze sdílených zkušeností dalších odborníků v komunitním plánování sociálních služeb.⁴ Teoretický model se osvědčil při vlastním promyšlení procesu komunitního plánování sociálních služeb i při diskusích s kolegy či přednáškách.

V článku je nejprve předložen stručný úvod do procesu komunitního plánování sociálních služeb a stručný úvod do pojetí kultur organizací. Poté následuje rozbor organizační kultury veřejné správy a dvou různých typů organizační kultury komunitního plánování sociálních služeb. Poslední kapitola nabízí model různých forem soužití organizační kultury veřejné správy a komunitního plánování sociálních služeb.

1. Komunita a komunitní plánování sociálních služeb

Abychom se mohli zabývat komunitním plánováním sociálních služeb, je vhodné se zastavit nejdříve u pojmu „komunita“. Komunita je nesnadno definovatelný pojem, uvádí se, že existuje asi 100 různých definic komunity (Příhodová, 2004). Keller (In Příhodová, 2004: 44) definuje komunitu obecně jako „sociální útvar charakterizovaný jednak zvláštním typem sociálních vazeb uvnitř, mezi členy, jednak specifickým postavením navenek, v rámci

širšího společenského prostředí“. Postmoderní přístupy ke studiu komunit, které v současné době dominují, akcentují nikoli strukturu či místa, ale vzájemnou interakci a sdílené významy. Komunita je pojímána jako subjekt tvořený (konstruovaný) komunikací. Již výše uvedená Kellerova definice zahrnuje napětí mezi dvěma póly: „my“ a „oni“ (či „uvnitř“ a „vně“).⁵ Pojem komunita tak zahrnuje jak sounáležitost („my“), tak oddělení („oni“) (Cohen, 1992). Je zajímavé si uvědomit, že proto, aby mohlo existovat „my“, musí existovat i protipól – „oni“ (Baumann, May, 2004). K tomu, abychom se mohli cítit součástí nějaké komunity, se potřebujeme rovněž vymeziť vůči okolí, kam nepatříme. Hranice mezi „my“ a „oni“ jsou podle Cohena (1992) konstruovány zejména pomocí symbolů a rituálů. Jakékoli veřejné označení a stvrzení hranic komunity zvyšuje uvědomění lidí, že náležejí do komunity (Cohen, 1992). Cohen (1992) dokládá důležitost rituálů a nejrůznějších symbolů pro vytváření komunit na mnoha příkladech tradičních i moderních komunit. Souhrnně lze s Cohenem (1992: 15) říci: „Komunita je jakýmsi symbolem vyjadřujícím hranice. Jako symbol je udržována společně svými členy, ale její význam se liší v závislosti na úhlu pohledu každého z nich. Tváří v tvář této variabilitě významů je vědomí komunity udržováno při životě pomocí manipulace s jejími symboly. Skutečnost a účinnost hranic komunity – a potažmo komunity samotné – závisí na jejich symbolickém vytváření a přidání okras.“

Podle Wilmotta (In Příhodová, 2004) existují tři hlavní kategorie vymezení komunity: a) komunita definovaná lokalitou, teritoriem, b) komunita zájmů, c) komunita lidí spojených společnými podmínkami či problémem. Z hlediska komunitního plánování sociálních služeb se nejjednodušeji jeví definovat komunitu pomocí lokality (jako obce). Přesto nelze opomenout ani rozměr vztahů, pocitu loajality a symbolických hranic komunity zmíněných výše. Tyto aspekty nabudou na důležitosti zejména v okamžiku, kdy přecházíme od teoretické diskuse o komunitě k praktickému činnosti a podpoře změn v komunitě. Možná definice, která shrnuje oba aspekty (geografický i vztahový), je definice Mattessicha,

Monseyové a Roye (In Štoger, 2001: 23): „Komunita je uskupení lidí žijících v geograficky definované oblasti, mezi kterými existují vzájemné sociální vazby (příbuzenství, přátelství, známost, účast na společných aktivitách, apod.) a kteří jsou citově vázání k sobě navzájem a k místu, kde žijí (pocit připoutání, identifikace).“ Stanovování hranic komunity pro komunitní plánování sociálních služeb je tedy velmi citlivou oblastí. Hranice komunity, tak jak by je bylo vhodné stanovit z hlediska komunitního plánování, nemusí být shodné s geografickými hranicemi obce. Může být z hlediska efektivity plánování vhodné u větších měst zahrnout i přidružené menší obce, na druhou stranu mohou vyvstat některé potíže (v kontextu tématu tohoto článku lze například poukázat na skutečnost, že je třeba jednat s více samosprávami). V našem textu předpokládáme, že komunitní plánování probíhá v obci/měste.

1.1. Komunitní plánování sociálních služeb
Metoda komunitního plánování sociálních služeb (KPSS) je jednou z metod, jak plánovat sociální služby v komunitách. S pomocí této metody by mělo být možné plánovat sociální služby tak, aby:

1. odpovídaly místním potřebám
2. byly poskytovány **efektivně**, tedy aby:
 - a) byly podporovány pouze **skutečně užitečné služby**
 - b) **prostředky** (finanční, materiální a lidské zdroje) byly **využívány účelně** a cíleně
 - c) byly hledány **nové zdroje** pro zajištění potřebných sociálních služeb
3. na plánování sociálních služeb **participovali** (nebo měli možnost participovat) všichni, kterých se to týká

Komunitního plánování sociálních služeb se účastní⁶:

1. **Zadavatel** – je zodpovědný za zajištění sociálních služeb na daném území, jedná se tedy o zástupce obce (případně kraje). Cílem zadavatele je, aby svým občanům zajistil potřebné služby v co nejvyšší kvalitě a současně finančně a místně dostupné.
2. **Poskytovatelé** – subjekty, které poskytují a nabízejí sociální služby bez ohledu na

zřizovatele. Cílem poskytovatelů je udržet a rozvíjet své zařízení a poskytovat kvalitní sociální služby v souladu se svým posláním a rozvojovým plánem.

3. **Uživatelé** – osoby, kterým jsou poskytovány sociální služby z důvodu nepříznivé sociální situace, v níž se ocitly.

Skupina, v níž jsou zastoupeni poskytovatelé, uživatelé a zástupci zadavatele, se nazývá **triáda** (Oriniaková et al., 2005). Přes existující diskuse, zda je nutné dodržovat paritní zastoupení všech skupin na všech úrovních organizační struktury KPSS⁷, je zcela nepochybné, že princip triády (tedy obecná nutnost iniciovat partnerskou spolupráci zmíněných subjektů) je jedním z ústředních prvků komunitního plánování sociálních služeb, náležitosti, bez níž si komunitní plánování sociálních služeb vůbec nelze představit. Kromě zadavatele, uživatelů a poskytovatelů se na tvorbě komunitního plánu sociálních služeb často podílejí také další **odborníci, představitelé institucí**, kteří úzce spolupracují s poskytovateli sociálních služeb (policie, nemocnice, odborní lékaři, úřady, apod.), **příbuzní či blízcí uživatelů a široká veřejnost**.

Komunitní plánování sociálních služeb probíhá cyklicky (opakovaně) v pěti základních **fázích** (Oriniaková et al., 2005; Krbcová-Mašínová, Polesný, Herbstová, 2003):

1. **Přípravná fáze** – v přípravné fázi je důležité především zpracovat základní zadání a harmonogram KPSS, zajistit finanční zdroje pro realizaci KPSS, získat politickou podporu pro realizaci KPSS, zapojit do procesu KPSS účastníky (viz výše), dohodnout se na základních principech a pravidlech a vytvořit udržitelnou organizační strukturu pro KPSS.
2. **Analytická fáze** – v této fázi je cílem získat všechna relevantní vstupní data pro vlastní plánování. Většinou se zpracovávají SWOT analýzy za jednotlivé cílové skupiny, mapy služeb, sociodemografické analýzy, analýzy činnosti poskytovatelů (poskytované služby, finanční toky, právní forma apod.) a analýzy potřeb uživatelů i poskytovatelů sociálních služeb. Důležité je, aby získané údaje byly skutečně významné z hlediska

plánování, jinak jsou analýzy jen mrháním časem a penězi. Výstupy z analýz slouží jako podklady pro informační systém sociálních služeb, který by měl být pravidelně aktualizován a jeho výstupy by měly sloužit jako důležité zdroje informací pro další plánovací období a pro hodnocení efektivity.

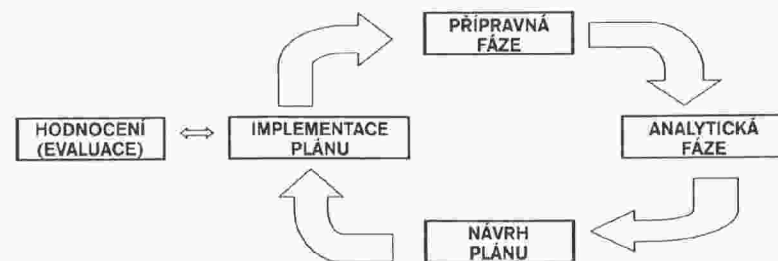
3. **Fáze návrhu plánu** – návrh plánu je tvořen v pracovních skupinách. Jednotlivé cíle a opatření (kroky k naplnění cíle) je třeba navrhovat tak, aby byly konkrétní, měřitelné a realizovatelné. Návrh je poté předložen veřejnosti k připomínkám v procesu konzultací (Harding, 2000), zvláštní pozornost je třeba věnovat konzultacím s uživateli služeb, se zástupci zadavatele a s některými klíčovými institucemi, jako jsou úřady práce či nemocnice. Finální verze plánu by měla být schválena zastupitelstvem obce.
4. **Implementace plánu** – plán je implementován přímo v rámci pracovních skupin, kde se stanoví priority a vytvoří se obvykle roční realizační plány, které již zcela konkrétně specifikují jednotlivé úkoly. Jednotlivé kroky jsou průběžně monitorovány. Za implementaci a monitorování je odpovědný manažerský tým.
5. **Hodnocení efektivity** (evaluace) – většinou se realizuje po jednotlivých rocích a zpracovává se i celkové vyhodnocení po uplynutí období, na něž je plán vytvořen. Hodnotí se podle jasně definovaných indikátorů, výsledky hodnocení jsou zpřístupněny všem a jsou využity pro nalezení a odstranění slabých míst a pro celkové zlepšení procesu (Smutek, 2005).

2. Organizační kultura

Kultura organizace (či organizační kultura) je nesmírně důležitou složkou zkoumání organizací přinejmenším od 30. let minulého století, kdy Elton Mayo a spolupracovníci při svých experimentech v Hawthornských závodech odhalili význam lidských vztahů v organizaci ve vztahu (nejen) k pracovnímu výkonu (Keller, 1997) a dotkli se při svých výzkumech toho, co bychom s Bergerem a Luckmannem (1999) mohli označit jako „společně konstruovanou realitu“ (a v širším slova smyslu „kulturu“) pracovních týmů.

Armstrong definuje kulturu organizace jako „soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice nebyla nikdy výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce“ (Armstrong, 2002: 199). Eldridge a Crombie definují organizační kulturu podobně (In Armstrong, 2002: 199): „Kultura nějaké organizace se vztahuje k jedinečné konfiguraci norem, hodnot, přesvědčení a způsobů chování, které charakterizují styl, na němž se skupiny a jedinci shodují za účelem splnění nějakých úkolů.“ Schein, klasik v oblasti výzkumu kultur organizací, definoval organizační kulturu takto: „Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a nitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (In Bedrnová, Nový, 2002: 486.)

Průběh procesu komunitního plánování sociálních služeb je znázorněn na obrázku:



Všechny zmíněné definice upozorňují na několik podstatných rysů organizačních kultur:

1. Jde o soubor předpokladů široce sdílených v organizaci.
2. Je převážně neuvědomovaná a nereflaktuovaná.
3. Ovlivňuje chování jednotlivých lidí v organizaci.
4. Stmeluje pracovní týmy.
5. Nově přichází pracovníci se organizační kultuře přizpůsobují.

Schein rozlišuje tři úrovně kultury organizace (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001; Armstrong, 2002; Dědina, Cejthamr, 2005; Bedrnová, Nový, 2002):

- a) **Artefakty** (lidské výtvořiny, symboly) – jsou viditelnými a zjevnými prvky organizace, to, co lidé vidí, slyší nebo cítí. Mezi artefakty se zahrnuje pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v dopisech nebo sděleních, způsob, jakým se lidé v organizaci oslovují, výrobky, technologie, oblékání, oblíbené historiky, rituály, logo apod. Artefakty jsou mnohdy pro pozorovatele zvenčí matoucí, je velmi obtížné je interpretovat bez osobní zkušenosti s komplexitou kultury v dané organizaci. Tato rovina kultury organizace je zcela vědomá a ovlivnitelná.
- b) **Normy** – nepsaná či psaná „pravidla hry“

v organizaci (co je přípustné a co nikoli). Jedná se o různá pravidla společenského styku, zásady a pravidla pracovní morálky či loajality k organizaci, pravidla pro styk se zákazníky/klienty či partnery organizace apod. Všechny tyto zásady vykrystalizovaly postupně v organizaci na základě zkušeností a v ideálním případě tvoří bezrozporný, logický a účinný systém podnikové kultury, který lze vnitřně dotvářet a také přenášet na další pobočky organizace či na nové spolupracovníky (Bedrnová, Nový, 2002). V zásadě platí, že chování v rámci norem je odměňováno, chování v rozporu s normami je sankcionováno. Odměňování i sankcionování mívá často velmi subtilní podobu. Tato rovina kultury organizace je převážně vědomá a ovlivnitelná.

- c) **Hodnoty (základní předpoklady)** vznikají na základě v minulosti osvědčených řešení. Vyjadřují představu o tom, co je pro organizaci nejlepší či nejvhodnější, a co by tedy v organizaci mělo být. Tyto hodnoty (základní předpoklady) se nezpochybňují ani se o nich nediskutuje, tvoří jádro sdíleného „vědění“ (Berger, Luckmann, 1999; von Foerster, von Glassersfeld, 2005) a jakékoli změny v této rovině kultury organizace jsou velmi obtížné. Základní předpoklady se týkají zejména takových témat, jako je vztah k okolnímu světu, představy o pova-

ze člověka, představy o příčinách jednání lidí, představy o povaze mezilidských vztahů, představy o pravdě a o tom, kdo jsou nositelé pravdy (Bedrnová, Nový, 2002). Tato rovina kultury organizace je nevědomá a spontánní.

Mnozí autoři se pokusili vytvořit **typologii kultur organizací**. Deal a Kennedy (In Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001; Dědina, Centhajmr, 2005) rozlišují podle ochoty nést riziko a rychlosti zpětné vazby o výsledcích činnosti čtyři organizační kultury (viz tabulka dole na stránce).

V několika ohledech podobnou typologii organizačních kultur představil Handy (In Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001; Armstrong, 2002), když rozlišil:

1. **Kulturu moci** – organizační kultura, v níž moc pramení z centra, existuje relativně málo pravidel a procedur a je silná soutěživost a politikaření.
2. **Kulturu rolí** – organizační kultura, v níž se práce řídí především procedurami a pravidly a popis role (očekávání) je důležitější než osoba, která roli zastává (typické ve velkých komerčních organizacích a organizačních veřejné správy).
3. **Kulturu výkonu (úkolovou kulturu)** – zaměřuje se především na úkoly, které mají být splněny, mocenský vliv je založen spíše na odbornosti než na funkci či osobní moci, důraz na přizpůsobivost a týmovou práci (typické u menších podniků).
4. **Kulturu osoby (podporující kulturu)** – středem zájmu organizace jsou potřeby jedinců, organizace existuje proto, aby pomáhala jedincům v ní (občanská sdružení apod.)

Handy rovněž poukázal na **spojitost mezi kulturou organizace a organizační strukturou**. K jednotlivým typům organizačních kultur přiřadil různé typy organizačních struktur (viz tabulka).

3. Organizační kultura veřejné správy a komunitního plánování sociálních služeb

Každá organizace má svou kulturu. Při procesu komunitního plánování sociálních služeb v jednotlivých obcích se podle našeho názoru střetávají dvě výrazně odlišné organizační kultury. Protože komunitní plánování sociálních služeb (dále KPSS) nezbytně potřebuje politickou legitimitu, je zde na jedné straně vždy organizační kultura veřejné správy. Na straně druhé se však v rámci procesu komunitního plánování sociálních služeb utváří specifická organizace lidí zapojených do tohoto procesu. Činnost těchto lidí je organizována, vzniká jednoduchá nebo i složitější organizační struktura a také se utváří organizační kultura, která je založena na partnerství, spolupráci, ochotě vyjednávat, zapojení veřejnosti, transparentci a podobných principech.

Organizační kultura veřejné správy by mohla být popsána v rámci Handyho typologie jako **kultura rolí**, podle Deal a Kennedyho jako **procesní kultura**. Práce se řídí především procedurami a pravidly a popis role (očekávání) je důležitější než osoba, která roli zastává. Přílehlavě by bylo i označení „byrokratická kultura“. Byrokracie je, přes různé právně vytýkané iracionality (Keller, 1997), chápána jako nástroj racionalizace činností v organizacích. Ve veřejné správě se počítá s tím, že veškerá rozhodnutí jsou vydávána v souladu s platnými předpisy, že všechny úřední postupy jsou dodrženy a že osobní invence úředníků se nijak do výstupů nepromítá. Ve veřejné správě, zejména v nejvyšších politických úrovních, lze také sledovat **aspekty kultury moci**.

Organizační kultury v rámci KPSS jsou velmi rozmanité, ale většinou je možné je popsat v rámci zbývajících dvou Handyho typů kultur organizace. **Kultura výkonu** (podle Handyho dělení) je charakteristická zejména pro KPSS, kde je důraz položen spíše na dosahování cílů, odbornost a dobře facilitovanou týmovou práci. V rámci KPSS lze takovou kul-

Vysoké riziko	Nízké riziko
<p>Kultura sázky na budoucnost (Bet-your-company)</p> <ul style="list-style-type: none"> • rozhodování se závažnými důsledky, přičemž výsledky (úspěch/neúspěch) se projeví až po dlouhé době • např. odborné činnosti ve výrobních firmách, projektových organizacích, leteckých společnostech, investiční banky apod. 	<p>Kultura frajer (Macho, touch-guy)</p> <ul style="list-style-type: none"> • individualisté, kteří jsou ochotni hodně riskovat a potřebují rychlou ZV o úspěchu • např. policisté, chirurgové, pracovníci v kosmetice, reklamě, poradenství, médiích apod.
<p>Pomalá zpětná vazba</p> <p>Procesní kultura</p> <ul style="list-style-type: none"> • nízká míra rizika a pomalá zpětná vazba, pracovníci se spíše soustředí na postupy (proces) než na výsledky, tendence k formalismu a přebujelé byrokracii • např. banky, pojišťovny, veřejná správa 	<p>Rychlá zpětná vazba</p> <p>Kultura tvrdé práce a zábavy (Work-hard/play-hard)</p> <ul style="list-style-type: none"> • minimum rizika a rychlá zpětná vazba, důležitá je vysoká produktivita při nerizikových činnostech, soustředění se na potřeby „masového“ zákazníka, často racionalizace činností na úkor kvality a širé nabídky • např. realitní agenti, počítačový experti, Mc Donald's apod.

Organizační kultura	Príslušná organizační struktura
Kultura moci	„Pavučina“ – síť, která se sbíhá uprostřed
Kultura rolí	Klasická hierarchická struktura
Kultura výkonu	Decentralizovaná maticová struktura
Kultura podpory	Podnikatelské sdružení

туру označit jako „manažerskou“. Ke **kultuře podpory** (podle Handyho dělení) má blíže spíše KPSS, kde je důraz položen na potřeby jednotlivců, zapojení a podporu znevýhodněných, širokou spolupráci a na proces plánování. Takovou kulturu lze označit v rámci KPSS jako „občanskou“ (viz tabulka).⁸ Manažerská a občanská kultura KPSS jsou určité ideální typy, které bychom v praxi hledali těžko. Nelze si například představit „manažersky“ orientované KPSS, které by se nezabývalo potřebami uživatelů služeb nebo zapojováním veřejnosti, stejně jako je nemyslitelné, aby „občanský“ orientované KPSS nepracovalo se systémem řízení implementace plánu apod. Ve skutečnosti je v procesech KPSS zastoupeno obojí v různém poměru. Z hlediska pochopení možných střetů organizačních kultur při komunitním plánování sociálních služeb v obcích má však toto rozlišení podle našeho soudu svou užitečnost.

Dojde-li ke střetu různých kultur, lze očekávat napětí, nedorozumění i konflikty. A to i přesto, že pohnutky jednotlivých aktérů mohou být ryzi a jejich snahy ušlechtilé a jejich střízlivosti v rámci jejich vidění světa zcela opodstatněné.

Pokusíme se zde naznačit **několik oblastí, v nichž může dojít ke střetům**:

3.1. Organizovanost a kontrola

Kultura veřejné správy má obvykle vysokou potřebu kontroly nad vším, co se děje. Kontrola je zajištěna tím, že úředníci jsou vázáni množstvím předpisů, které jasně definují jejich kompetence a výrazně zužují možnosti vlastních kreativních zásahů úředníka do rozhodování. Moc je soustředěna do rukou demokraticky zvolených politiků, kteří pokud mají dostát své politické zodpovědnosti, musí také mít kontrolu nad tím, jak se jejich rozhodnutí

realizují, a naopak, zda není realizováno něco, co by odporovalo jejich programu, případně něco, co by mohlo oslabit jejich kontrolu nad různými procesy na daném území anebo co by mohlo způsobit, že by v případě neúspěchu byli voláni k odpovědnosti i za něco, co neměli možnost ovlivnit.⁹ Důraz je položen na **vertikální rozměr politiky** (Colebatch, 2005), tedy na přenos autoritativních rozhodnutí směrem dolů a na implementaci.

Manažerská kultura KPSS klade důraz na odbornost, týmovou práci a dosahování cílů. Na rozdíl od veřejné správy se zaměřuje na **horizontální rovinu politiky** (Colebatch, 2005), tedy na koordinaci různých organizací mimo hierarchickou linii moci (tj. na stejné úrovni, partnerů) a společné dosahování cílů. V horizontální rovině je klíčové jednání a nalezení shody, protože neexistují žádné „mocenské páky“. Klíčovou úlohu zde má řízení a koordinace subjektů a jedinců s různými potřebami tak, aby se shodli na realizovatelných cílech a aby se dohodnuté cíle realizovaly. Tato koordinace za účelem dosahování dohodnutých cílů je hlavním smyslem organizační struktury manažersky orientovaného KPSS.

Občanská kultura KPSS klade podobně jako manažerská důraz na **horizontální rovinu politiky** s tím rozdílem, že **akcentuje potřeby a přání jedinců** a klade zvýšený důraz na **samotný proces** organizování a vyjednávání i implementace. Důležité je, zda existuje někdo, kdo je znevýhodněn nebo dokonce vyloučen od jednacího stolu, zdůrazňuje se neustálé zapojování veřejnosti do rozhodování, transparentnost a intenzivní informování občanů.

Je tedy pochopitelné, že dochází k určitým napětím v oblasti organizace a kontroly procesů plánování a implementace plánů v obcích.

Organizační kultura	Veřejná správa	KPSS – manažerská	KPSS – občanská
Podle Handyho typologie	kultura rolí + kultura moci	kultura výkonu	kultura podpory
Odpovídající organizační struktura	hierarchická	maticová	sdružení
Podle typologie Deala a Kennedyho	procesní kultura	kultura sázky na budoucnost	kultura sázky na budoucnost

Politici v obcích jsou zvyklí na strategické plány v sociální oblasti, které vytvořili podle jasně nastavených pravidel úředníci, politici je zkorigovali a schválili a za jejich implementaci nesli plnou odpovědnost. Komunitní plány sociálních služeb však vznikají „horizontálně“ v diskuzi se zainteresovanými subjekty v pracovních skupinách, kde jsou si jednotliví účastníci rovni (ať už se jedná o zastupitele obce, poskytovatele nebo uživatele služby), kde se místo autoritativních rozhodnutí hledá konsenzus a kde ani implementace není dílem jediného subjektu (nelze ji „vertikálně“ nařídit a kontrolovat v rámci jedné organizace), ale je možná jen pomocí „horizontální“ koordinace více subjektů. To vše vnáší prvek nejistoty a klade otázku po tom, jaká bude zodpovědnost místních politiků v případě schválení komunitního plánu za jeho obsah a implementaci. Vzhledem k tomu, že na model strategických plánů jsou v obcích zvyklí nejen politici, ale i občané, jsou obavy politiků a úředníků částečně na místě. Riziko, že občané budou volat politickou reprezentaci k odpovědnosti za nenaplnění cíle a opatření komunitního plánu, je reálné. Předcházet se mu dá tím, že budou občané intenzivně zapojováni do procesu KPSS a že budou vhodným způsobem a v dostatečné míře informováni. Politici na obcích mají tendenci tomuto riziku předcházet i tím, že zvyšují kontrolu nad procesy komunitního plánování sociálních služeb. Tato **preventivní strategie** bývá většinou problematická, protože se politici coby zadavatelé mnohdy razantně ujmají kontroly ve fázích, kdy je to zbytečné či dokonce kontraproduktivní. Příkladem **kontraproduktivního přebírání silnější kontroly nad KPSS ze strany zadavatele** je například jmenování manažerů pracovních skupin výhradně z řad úředníků obecního úřadu, direktivní vystupování zástupců zadavatele na jednáních – ve spojení s nezvládnutou facilitací jednání (jiní účastníci jednání jsou politikem přerušováni a usměrňováni, nemají možnost vyjádřit svůj názor), jednostranné zásahy do finální verze plánu až po oficiálním připomínkování nebo neschválení komunitního plánu či snahy o přenesení odpovědnosti za schválení.¹⁰ Tyto problémy lze do značné míry řešit zapo-

jením zastupitelů města do procesu KPSS, pravidelnou a vhodnou informovaností politiků a především neformálními kontakty s politiky a dalšími „stakeholders“ v obci, zjištěním jejich potřeb a obav a vhodnou reakcí na ně.

3.2. Pozitivní diskriminace uživatelů a pozitivní diskriminace zadavatele

Mnohdy je komunitní plánování sociálních služeb chápáno jako proces plánování koncentrovaný výhradně kolem potřeb uživatelů služeb. Někdy se dokonce hovoří o „**pozitivní diskriminaci uživatelů**“ (Úlehla, osobní sdělení). Dává to i smysl: sociální služby jsou zde přece od toho, aby lidem, kteří je využívají (uživatelé), pomáhaly co nejlépe fungovat ve společnosti. Aby sociální služby uživatelům pomáhaly, musí reagovat přesně na to, co uživatelé potřebují ke spokojenějšímu životu, nejen je vtěsňovat do již existující nabídky služeb (Welch, 1991). Pozitivní diskriminace uživatelů v rámci KPSS má svůj smysl v tom, že potřebujeme zajistit, aby jejich hlas bylo slyšet, a že chceme uživatele podpořit v účasti na procesu KPSS. Uživatelé sociálních služeb jsou lidé, které by bylo velmi snadné přeslechnout: často nemluví odborným žargonem, na setkáních pracovních skupin se mohou cítit nejisti, protože s nimi u jednoho stolu např. sedí ředitel organizace, která jim poskytuje sociální služby, někdy ani nedokážou přesně a jasně formulovat své potřeby apod. Proto je potřebné, aby v rámci KPSS existovala možnost hovořit s uživateli služeb o jejich potřebách a přáních v bezpečné atmosféře, aby byli uživatelé podporováni, aby se v rámci svých možností účastnili plánování sociálních služeb a implementace plánu, a aby jejich přání a potřeby nezůstaly bez odezvy. **Pozitivní diskriminace uživatelů však neznamená jednoduché upřednostnění jejich potřeb před potřebami ostatních subjektů.** Naopak lze říci, že **nebudeme v uspokojování potřeb uživatelů úspěšní, pokud se nám zároveň nepodaří (alespoň zčásti) uspokojit také potřeby zadavatele a poskytovatelů služeb.** Komunitní plánování sociálních služeb v obcích tak naráží na organizační kulturu veřejné správy, která naopak provozuje určitou

„pozitivní diskriminaci zadavatele“. Jak bylo zmíněno v předchozí části, místní politici si přejí mít kontrolu nad procesem KPSS a nad vším, co se v obci děje. Ve hře je spousta manifesťných i latentních zájmů a potřeb. Politici sami navíc nejsou jednotní, takže se i uvnitř politické reprezentace běžně vyskytují protichůdné priority a zájmy, což situaci činí velmi nepřehlednou. V této záležitosti pomáhá zavedení „**pozitivní diskriminace zadavatele**“ do procesu KPSS v obdobném smyslu jako u uživatelů. **Zatímco hlas uživatelů a jejich potřeby je snadné přeselechnout pro jejich různá sociální znevýhodnění** (kdyby nijak znevýhodnění nebyli, nepotřebovali by užívat sociální služby), **hlas politiků a jejich potřeby v sociální oblasti či konkrétně ve vztahu k průběhu KPSS lze velmi snadno přeselechnout pro komunikační bariéry**. Komunikační bariéry vznikají zejména proto, že: 1. oblast sociálních služeb není pro politiky tak atraktivní, aby se v ní zvláště angažovali, proto jsou o ní informováni velmi povrchně a neohodlají investovat svůj čas do podrobnějšího seznámení se s problematikou, 2. politici nejsou příliš nakloněni změnám, zvláště v případech, kdy to „nějak fungovalo“ (viz níže), 3. lidé zapojení v KPSS nedokážou se svými politiky efektivně komunikovat, 4. lidé zapojení v KPSS se nezajímají o potřeby a názory politiků nebo jsou dokonce vůči nim v opozici a vnímají je jako „nepřátele“. Stejnou pozornost, jakou věnujeme tomu, aby bylo slyšet hlas uživatelů, je proto třeba věnovat i tomu, aby bylo slyšet hlas politiků. Jen prostředky se samozřejmě liší. Pokud se jeden aspekt zanedbá, je to vážné ohrožení pro celý proces komunitního plánování sociálních služeb.¹¹

3.3. Změna a stabilita

Komunitní plánování přináší do obcí zásadní změnu v plánování sociálních služeb. Tato změna se týká, jak už bylo zmíněno, zejména širšího horizontálního zapojení a koordinace jednotlivých subjektů v oblasti sociálních služeb a oslabení ústřední kontroly politické reprezentace. Jakákoli (i pozitivní) změna je v kontextu závazků tvůrců místní politiky problematická, jak poznamenává Colebatch (2005: 24): „Požadavek na tvorbu rozhodnutí

se odvíjí od existujícího systému a rozsah možnosti je omezen **závazky, které vznikly na základě minulých voleb**.“ Nejdůležitější formou závazku omezujícího inovace při rozhodování je **setrvačnost**: „Co jsme dělali loni, je nejlepší vodítkem k tomu, co budeme dělat letos. Tento závazek se zpravidla odráží v rozpočtu, který jej převádí z roku na rok.“ (Colebatch, 2005: 23.) Ačkoli by se zdálo, že politika je jen volbami a rozhodnutími autorit, možnosti voleb autorit jsou předem omezeny předchozími rozhodnutími a závazky z nich plynoucími. Pokud se podaří prosadit nějakou inovaci, tato **inovace se poměrně rychle institucionalizuje** (ve formě budov, názvů institucí nebo profesních funkcí) a stává se dalším závazkem. Důležité je, že všechny závazky plynoucí z minulých voleb je potřeba zohlednit při zavádění komunitního plánování jako nové metody plánování rozvoje sociálních služeb v obcích. Příkladem může být systém financování sociálních služeb v komunitě. V Olomouci usilujeme (a je to i opatření v komunitním plánu) o to, aby do rozhodování o přidělování dotací z veřejné finanční podpory města do sociální oblasti byly zapojeny i prvky organizační struktury komunitního plánování sociálních služeb. Je třeba respektovat stávající mechanismy rozhodování (rozhodovací kompetenci má sociální komise města) a respektovat závazky (např. financování Azylového domu pro muže, Domova pro ženy a matky s dětmi a terénních služeb). To v praxi znamená, že prvky organizační struktury mohou mít (pokud se to podaří vyjednat) roli posuzovatelů žádostí o grant s poradním hlasem (každá pracovní skupina za svou oblast – výhoda je, že žádající subjekty jsou v pracovních skupinách většinou zastoupeny). V pracovních skupinách se určí priority (důraz by byl kladen na zjištěnou potřebnost služby, na to, zda je zahrnuta v komunitním plánu, a také na možnost financovat službu z jiných zdrojů), výstupy se postoupí manažerskému týmu, který dá výstupy ze skupin dohromady a postoupí je sociální komisi jako doporučení a podklad k rozhodnutí. Zároveň se na všech úrovních počítá s celkovou částkou na granty ve výši cca 5,5 mil. Kč (ostatní finance do sociální oblasti jsou vázány závazky).

Potenciálních oblastí, v nichž může vzniknout napětí mezi organizační kulturou veřejné správy a KPSS, je jistě více. U jednotlivých obcí mohou být navíc problémem v různé míře. Záleží to nejen na politikách a úřednících, ale i na zvoleném přístupu v komunitním plánování sociálních služeb, ve způsobu komunikace s místními politiky a úředníky apod.

4. Možné způsoby soužití veřejné správy a komunitního plánování sociálních služeb
Podle našeho názoru lze teoreticky rozlišit několik základních způsobů, jakými se v obcích střetává veřejná správa a lidé zapojení a organizovaní v rámci KPSS:

4.1. Konfliktní soužití

Konfliktní soužití obou organizačních kultur je tou nejhorší možnou variantou pro obě strany. Pro realizátory KPSS je v takovém případě problematické, že jim chybí politická podpora, jejich plány se stávají obtížně realizovatelnými (pokud vůbec), lidé, kteří jsou zapojeni v komunitním plánování, mají velmi slabé vyhlídky na to, že jejich úsilí přinese výsledky, což vede k odlivu odborníků a oslabení motivace se komunitním plánováním vůbec zabývat. Politici zase přicházejí o slibnou možnost pokrýt oblast sociálních služeb a oblastí související nějakým systémovým rozvoje programem. Ke konfliktnímu soužití většinou dochází kvůli bariérám v komunikaci. Odstraňování bariér však především leží na realizátorech KPSS, od druhé strany aktivní úsilí o porozumění a jednání nelze většinou očekávat, protože existuje mnoho oblastí s větší prioritou a mnoho politiků je přesvědčeno, že pokud to v sociálních službách „nějak funguje“, není v zásadě nutné inovovat a plánovat je novou a náročnou metodou. Zásadní chybou realizátorů KPSS je nereflexivní potřeb a přání politiků a představitelů dalších vlivných skupin („stakeholders“) a neschopnost přizpůsobit se jim i ve formě a způsobu komunikace.

4.2. Paralelní soužití

O paralelním soužití mluvíme v případech, kdy se komunitní plánování v obci odehrává

sice s jakýmsi požehnáním politiků, ale pouze v rovině „my si děláme svoje, vy si děláte zase svoje – hlavně nás tím nezatežujte“. Výstupy práce skupin v rámci KPSS jsou ale nakonec stejně předloženy politikům ke schválení. Paralelní uspořádání má tu výhodu, že pracovní skupiny v rámci KPSS pracují relativně svobodně bez politických tlaků a mohou skutečně vytvořit dostatečný prostor pro jednání.¹² Na druhé straně je zde značné riziko, že výstupy z práce pracovních skupin nebudou pro politiky přijatelné a politici komunitní plán neschválí a nevezmou za svůj. Tím by práce mnoha angažovaných lidí přišla vniče.

4.3. Kontrolní soužití

V případech, kdy dochází k silné tendenci kontrolovat proces KPSS ze strany místních politiků, mluvíme o kontrolním soužití. Nadměrná kontrola sice zajišťuje hladší postup schvalování, ale zároveň dusí spontánnost a kreativitu, výrazně omezuje prostor pro vyjednávání a frustruje účastníky – partnery v horizontální rovině. Problém je v tom, že se místní politici pokoušejí uplatnit vertikální politiku i tam, kde je přípustná pouze politika horizontální. Výstupy procesu KPSS v obci, kde panuje silně kontrolní soužití, se nakonec bohužel příliš neliší od předchozích strategických plánů. Pokud takové plány mají širší rozsah a je k jejich realizaci (implementaci) zapotřebí koordinace a spolupráce se subjekty v horizontální rovině, mohou se vyskytnout problémy. Participující subjekty totiž nemusí výstupy vzniklé pod tlakem kontroly politiků vzít za své. Navíc se může stát, že naplánované služby nebudou dostatečně reflektovat potřeby uživatelů služeb, protože jakmile je „dušena“ spontánnost v KPSS, první hlas, který přestává být slyšet, je hlas uživatelů (viz výše v textu).

4.4. Kooperativní soužití

Ideálním, a proto spíše vzácným je soužití kooperativní (spolupráce). V takovém případě obě strany participují na dosahování cílů, které jsou pro ně přijatelné a atraktivní. Komunitní plány sociálních služeb vznikají bez zbytečných tlaků s tím, že jednání pracovních skupin jsou vedena kvalitními mana-

žery/facilitátory, jednání pracovních skupin se účastní i politici, kteří respektují pravidla jednání, všichni zúčastnění jsou srozumitelně seznámeni s možnostmi financování a garance sociálních služeb ze strany obce a společně se snaží nalézt co nejefektivnější řešení tak, aby byly uživatelům zajištěny služby, které potřebují, aby tyto služby bylo možné zaplatit¹³ a aby tyto služby skutečně někdo v obci nabízel a poskytoval. Politici rovněž mohou komunitní plány sociálních služeb využít pro své politické programy, a komunitní plány sociálních služeb se tak mohou stát velmi důležitým nástrojem místní sociální politiky.

Závěr

Zavedení komunitního plánování jako metody plánování rozvoje sociálních služeb v obcích s sebou nese většinou určité napětí či střety mezi rozdílnými organizačními kulturami: organizační kulturou veřejné správy a organizační kulturou KPSS. Důležité je podle našeho soudu dosáhnout co nejvíce kooperativního soužití, které se vyznačuje jasným rozdělením kompetencí a odpovědností, respektem a efektivitou. Dosáhnout kooperativního soužití je ale většinou poměrně dlouhodobý proces a v některých případech je možné, že se to ani nepodaří. Většina obcí v ČR, které plánují rozvoj sociálních služeb metodou komunitního plánování, je v první fázi, kdy pracují na prvních komunitních plánech, nebo je mají vypracovány a implementují je. Důvěru politiků a jejich spolupráci je však možné získat většinou až poté, co se prokáže, že plán byl smysluplný, skutečně se realizoval a přinesl pozitivní změny. Pak je možné teprve očekávat, že se (v ideálním případě) komunitní plánování sociálních služeb dovolná institucionalizuje a stane se nedílnou složkou sociální politiky města. K propojení a vytvoření kooperativního soužití komunitního plánování sociálních služeb a veřejné správy jsou velmi důležité neformální kontakty na politiky a na další vlivné „hráče“ („stakeholders“). Mnoho věcí, které jsou neřešitelné oficiálními postupy, jsou řešitelné neformálními jednáními a lobbváním vlivných osob. Kromě toho je důležité

zjištění potřeb politiků a reagování na ně a ze strany realizátorů KPSS také velká flexibilita a schopnost realizovat co nejlépe komunitní plánování sociálních služeb i ve ztížených podmínkách s tím, že dosažené výsledky mohou být pádnými argumenty pro další vyjednávání s politickou reprezentací.

Poznámky

- 1 Kontakt na autora: leos.zatloukal@centrum.cz.
- 2 V původním návrhu zákona byla i obcím ustanovena povinnost zpracovávat střednědobé plány rozvoje sociálních služeb, na pozměňovací senátní návrh byla do zákona vložena formulace „mohou zpracovávat“. Vznikla tak paradoxní situace, že kraje musí zpracovávat plány, které mohou jen těžko zpracovávat bez podkladů (tj. zpracovaných plánů) obcí. Obec ovšem povinností zpracovávat plány vázány nejsou.
- 3 Používáme-li v tomto článku pojem „obec“ (či „město“), je to pro zjednodušení. Komunitní plánování rovněž probíhá ve svazcích obcí (mikroregionech) nebo i v krajích. Tato uspořádání necháváme stranou.
- 4 Velmi obohacující v tomto směru byly přednášky a konzultace s Michalem Polesným z Centra komunitní práce Ústí nad Labem a diskuse s lektory i spoluúčastníky vzdělávání krajských metodiků KPSS (v rámci tendru „Zajištění místní a typové dostupnosti sociálních služeb“).
- 5 Významný kognitivní psycholog Kelly ve své knize „Psychologie osobních konstruktů“ (In Atkinsonová et al., 2003) ukazuje, že lidé konstruují své významy v protipólech. Na tomto zjištění je založen i jeho „REP test“, který zachycuje jedinečný způsob, jímž si konkrétní člověk konstruuje své poznání o světě. Souvislost mezi kognitivními mapami jedince a utvářením komunity naznačuje i Cohen (1992: 101): „Pokud se jedinci odkazují na své kognitivní mapy pro orientaci v interakci, totéž platí i pro společenství. Mapy jsou částí jejich kulturního dědictví, nashromážděného během mnoha generací, a silně z nich dýchá minulost.“
- 6 Míra a způsob účasti níže popsaných subjektů jsou v různých komunitách různé, přesto existuje mezi odborníky konsenzus, že bez účasti zadavatele, poskytovatelů nebo uživatelů nelze hovořit o komunitním plánování v plném slova

smyslu, ale spíše o jiném způsobu plánování, které má některé rysy KPSS.

- 7 Zmíněné diskuse se zaměřují na otázku, zda je nezbytně nutné, aby v pracovních skupinách i v manažerském týmu (řídící skupině KPSS složené z manažerů pracovních skupin, koordinátora KPSS a zástupců města) bylo stejné zastoupení zástupců zadavatele, poskytovatelů a uživatelů. Zastánci paritního zastoupení (neboli doslovného chápání principu triády) argumentují tím, že všichni hlavní účastníci KPSS by měli mít stejnou možnost rozhodovat a účastnit se procesu ve všech úrovních řízení. Oponenti (zastánci principu triády bez apelu na její doslovné chápání) namítají, že zajistit paritní zastoupení je v praxi problematické (zástupců zadavatele je vždy nejmenší počet v pracovních skupinách, uživatelů bývá menší počet v pracovních skupinách i v manažerském týmu). Kromě toho lze z jejich pozice také namítnout, že přesné početně vyvážené zastoupení ani není důležité. Klíčové je **otevřít všem účastníkům možnost participace** na všech úrovních. S uživateli je nutné konzultovat a spolupracovat nejen v pracovních skupinách, ale i mimo ně na neformálních setkáních v bezpečné atmosféře. Co se týče členství v manažerském týmu, je nesmírně důležité, aby skupiny zvolily své manažery ze svých řad a aby si zvolily lidi důvěryhodné a schopné skupinu vést. V tom by je naopak mohla pravidla přísného paritního zastoupení paradoxně omezovat. Považujeme za druhotné a nepodstatné, jestli manažer ve skupině figuruje jako uživatel, poskytovatel či zástupce zadavatele. Důležité je především to, že **je skupinou zvolen jako schopný manažer, který dokáže řídit procesy ve skupině** v souladu s cíli, je schopen **výstupy ze skupin seriózně přenést do vyšších úrovní řízení** a je ochoten za své úkoly převzít **odpovědnost**.
- 8 Podle výše uvedené typologie Deala a Kennedyho bychom mohli organizační kulturu KPSS označit jako **kulturu úzáky na budoucnost** (velká míra rizika a pomalá zpětná vazba).
- 9 Tuto obavu z politické odpovědnosti jsme zaznamenali mnohokrát při realizaci KPSS v Olomouci. Například při schvalování komunitního plánu rozhodla Rada města Olomouce ve svém usnesení, že se 1. Komunitní plán sociálních služeb v Olomouci na období let 2007–

2008 přejmenuje na **1. Rámcový komunitní plán sociálních služeb v Olomouci na období let 2007–2008**. Přidané slůvko „rámcový“, které je, pokud vím, v naší zemi a snad i celosvětově raritou, mělo vyjádřit jakousi „menší závaznost“ plánu, mělo naznačit, že se jedná jen o nárys budoucího směřování sociálních služeb ve městě. Těto změně názvu předcházela dlouhá diskuse s radními o tom, že by se místní politická reprezentace nerada dostala do situace, že pokud se nepodaří realizovat některé opatření plánu, budou oni jako zástupci města voláni k odpovědnosti a k tomu, aby takové opatření zrealizovali z prostředků města. Doplnění názvu o toto slůvko bylo kompromisem nezbytným k tomu, aby plán vůbec mohl být projednán v zastupitelstvu města.

- 10 Všechny zmíněné situace skutečně v různých komunitách při KPSS nastaly.
- 11 Možná je překvapivé, že se nezmiňujeme o „pozitivní diskriminaci poskytovatelů“. Domníváme se, že to není nutné, protože poskytovatelé podle našich zkušeností tvoří nejaktivnější a nejlépe „slyšitelný“ prvek v komunitním plánování sociálních služeb.
- 12 Zkušenosti z některých obcí ukazují, že při vysoké angažovanosti zástupců zadavatele (obce) na KPSS občas vzniká problém, že politik chce usměrnit diskusi směrem od „nevhodných“ témat nebo bagatelizuje návrhy či kritiku, která se ve skupině občas objeví. V některých obcích například docházelo k tomu, že místní politik při jednáních umlčoval lidi s odlišnými názory. Ačkoli se v tomto případě především jedná o selhání facilitace či řízení jednání skupiny, je zjevné, že tyto problémy v paralelním uspořádání odpadají.
- 13 Zde je důležité vícezdrojové financování, které si vyžaduje určitou podporu, která se však obci vyplácí (například podpora poskytovatelských organizací při získávání prostředků z vnějších zdrojů). Rovněž je důležité koordinovat rozdělování prostředků obce do sociálních služeb v obci tak, aby byly podpořeny zejména ty služby, které jsou potřebné a které zároveň nelze financovat z vnějších zdrojů (řešením je například zapojit pracovní skupiny KPSS jako poradní orgán do hodnocení projektů v sociální oblasti, které město podpoří ze svého rozpočtu v rámci veřejné finanční podpory – viz výše).

Použitá literatura:

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002.
- ATKINSONOVÁ, R. L., et al. *Psychologie*. 2. vyd. Praha: Portál, 2003.
- BAUMAN, Z.; MAY, T. *Myslet sociologicky*. Praha: SLON, 2004.
- BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management press, 2002.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996.
- BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *Sociální konstrukce reality*. Brno: CDK, 1999.
- COHEN, A. P. *The symbolic construction of community*. London: Routledge, 1992.
- COLEBATCH, H. K. *Úvod do policy*. Brno: Barrister and Principal, 2005.
- DĚDINA, J.; CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005.
- HARDING, T. *Services for the 21st century: meeting the needs of older people*. *Research policy and planning*, 18, 2000, č. 2, s. 5–10.
- KELLER, J. *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha: SLON, 1997.
- KRBCOVÁ-MAŠÍNOVÁ, L.; POLESNÝ, M.; HERBSTOVÁ, H. *Zapojení neziskových organizací v České republice do tvorby komunitních plánů péče*. Ústí nad Labem: Centrum komunitní práce, 2003.
- ORINIAKOVÁ, P., et al. *Návrhy kapitol pro komunitní plánování sociálních služeb* v ČR. Praha: KPSS, 2005. <http://www.kpss.cz> [on-line] [15. 5. 2006].
- PRÍHODOVÁ, A. *Koncept komunity v komunitní sociální práci*. *Sociální práce/Sociální práce*, 2004, č. 3, s. 43–56.
- SMUTEK, M. *Evaluační sociálních programů*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2005.
- ŠTOGR, J., et al. *Partnerství, komunita, filantropie, participace: Vstupní texty k třídním seminářům programu Community partnership support initiative (CPSI)*. Praha: Open Society Fund Praha, 2001.
- VON FOERSTER, H.; VON GLASERSFELD, E. *Radikální konstruktivismus (sbírka přednášek)*. In *Studijní materiály Umění terapie 05b*. Praha: Institut pro systematickou zkušenost, 2005.
- WELCH, B. *Mapování a management péče*. Ústí nad Labem: Centrum komunitní práce, 1991.
- ZATLOUKAL, L. *Stručný průvodce po komunitním plánování sociálních služeb*. 2005. <http://www.kpssolomouc.wz.cz/> [on-line] [15. 5. 2006].
- Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe (průvodce poskytovatele)**. Praha: MPSV, 2003.
- ZELENÁKOVÁ, M.; MIKOVÁ, K. *Komunitní projekty v kontextu komunitního rozvoje a filantropie*. In *Občianska participácia (sborník z I. otvoreného seminára Centra prevencie a riešenia konfliktov)*. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov, 2003, s. 62–77.

Celoživotní vzdělávání jako nástroj podpory sociální inkluze lidí se zdravotním postižením

Lifelong Education as Instrument for Support of Social Inclusion of People with Disabilities

Libor Novosad

PhDr. Mgr. Libor Novosad, Ph.D.,¹ působí na Technické univerzitě v Liberci jako odborný asistent a v Centru dalšího vzdělávání jako poradenský pracovník. Zabývá se zdravotně sociální rehabilitací, poradenstvím, vzděláváním a psychosociální podporou lidí se zdravotním postižením. Působí též jako nezávislý konzultant i supervizor v oblasti sociální práce a humanitárních aktivit, zaměřených na zdravotně znevýhodněnou populaci a pečující rodiny. Dlouhodobě se věnuje mezioborovým přesahům mezi speciální pedagogikou, psychologii, sociální antropologií, sociální prací a zdravotnictvím v kontextu adresné a komplexní podpory osob se zdravotním postižením.

Abstrakt:

Stať rozebírá možné překážky bránící lidem se zdravotním postižením v sociální inkluzi a participaci na občanském životě. Věnuje se ucelené rehabilitaci a jejím cílům i nástrojům ve vztahu k postavení zdravotně znevýhodněných ve společnosti. Vymezuje specifika a metodologii, výhody i rizika celoživotního vzdělávání a zdůrazňuje jeho význam při rozvíjení politické orientace, občanských i profesních kompetencí a zlepšování prosociální gramotnosti občanů se zdravotním postižením. Upozorňuje na příznivé dopady celoživotního vzdělávání (dále CŽV) na kvalitu života těchto občanů a zamýšlí se nad moderními postoji či přístupy, akcentujícími klientsky přínosné průsečky facilitace zdravotně postižených v oblasti vzdělávání a sociální práce.

Abstract:

The article discusses possible obstacles inhibiting people with disabilities from social inclusion and participation in civilian (citizens) life. It is focused on complete rehabilitation and its targets as well as tools in relation towards position of disadvantaged people in the society. It states specifics and methodology, advantages and risks of lifelong education and marks its significance for development of political orientation, civic and professional competences and improvement of for-social literacy of people with disabilities. The article also draws attention to positive impacts of lifelong education on quality of life of these people and considers modern attitudes or approaches that accent the cross points of facilitation of people with disabilities in the area of education and social work.

Úvodem

V tomto příspěvku shrnuji více než desetileté zkušenosti z univerzitní i mimouniverzitní poradenské praxe, zaměřené na osoby se zdravotním postižením (dále OZP) a snažím se definovat mnohé bariéry, které těmto spoluobčanům brání v jejich seberealizaci i pracovním uplat-

nění, a zmiňuji nástroje, jimiž lze tyto bariéry eliminovat či zmírnit. Vycházím přitom z toho, že jedním z dlouhodobých cílů české i evropské sociální a vzdělávací politiky je vytváření příznivých podmínek pro sebezorození a pracovní uplatnění těch osob, které jsou znevýhodněny zdravotním postižením, a tudíž jsou reálně