Spolufinancováno Evropskou unií

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR

Souběh rolí v komunitní práci

Tematicko-průřezový výzkum

Martin Šmoldas, Zdenka Hilscher

listopad, 2024

Agentura pro sociální začleňování

Dokument vznikl v rámci realizace projektu OPZ+ „Podpora územního rozšíření a metodického rozvoje komunitní práce v území s koncentrací sociálního vyloučení, reg. č.: CZ.03.02.02/00/22_004/0000341.

Terénní šetření realizovali: Zdenka Hilscher, Martin Šmoldas

Kontakt:

Zdenka Hilscher, Martin Šmoldas, Oddělení výzkumů a evaluace
(zdenka.hilscher@mmr.gov.cz, martin.smoldas@mmr.gov.cz)

Odbor pro sociální začleňování (Agentura) MMR ČR

www.socialni-zaclenovani.cz

Text neprošel jazykovou korekturou.

Obsah:

Obsah: 2
Manažerské shrnutí 5
Kontext výzkumu 7
Výzkumné téma, cíl výzkumu a výzkumné otázky 7
Výzkumné téma 7
Základní cíl výzkumu 7
Hlavní výzkumné otázky 8
Zdůvodnění výběru výzkumného tématu a cíle výzkumu 8
Metodologické ukotvení 9
Standardy výzkumné práce ASZ 12
Teoretické ukotvení pojmů 12
Komunitní práce 13
Poskytující a zplnomocňující přístup 13
Peer konzultant 13
Komunitní lídr 14
Teoretické ukotvení pojmu role 14
Hlavní zjištění výzkumu 21
Typy souběhu rolí 22
Obyvatelé lokality vstupují do nové profesní role 22
Očekávání poskytujícího přístup od nových pracovníků 22
Ženy, matky či partnerky vstupující do nové profesní role 23
Zavedení pracovníci vstupují do nové profesní role 24
1. Jak se se souběhem vypořádává samotný pracovník. 24
2. Jak při tomto souběhu jeho práce srozumitelná členům komunity 25
Jak se participanti dostávají do profesních pozic v komunitní práci 25
Formující organizace 27
(Ne)vyjasněné pojmy 29
Faktory ovlivňující dynamiku souběhu rolí 30
Osobní vazby 30
Nastavování hranic mezi osobním a profesním 32
Řešení tématu hranic v rámci realizačních týmů 37
Očekávání poskytujícího přístup 39

Formalizované vzdělání v oblasti KP 42
Spolupráce s lokálními aktéry 43
Finanční a personální stabilita realizátorů, týmovost 44
Závěr 46
Seznam literatury 48
Přílohy 50
Scénáře rozhovorů: 50

Seznam zkratek

Agentura, ASZ – Odbor (Agentura) pro sociální začleňování MMR ČR

ČR – Česká republika

KP – komunitní práce

MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj

MSK – Moravskoslezský kraj

NZDM – Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež

OSPOD – Orgán sociálně-právní ochrany dětí

SAS – Sociálně aktivizační služba pro rodiny s dětmi

TP – této práce

Z.s. – zapsaný spolek

Manažerské shrnutí

Předkládaný výzkum se zaměřuje na rizika a příležitosti spojené s přechodem členů komunit do nových profesních rolí, zejména role komunitního pracovníka nebo peer asistenta. Jedná se o kvalitativní výzkum, přičemž při výzkumném designu jsme vycházeli z komparativní případové studie. Komparace byla zaměřena na reflexi této problematiky u několika odlišných realizátorů KP a na identifikaci rizik a příležitostí spojených se souběhem rolí.

Zjištění výzkumu se zaměřují na souběh rolí v komunitní práci, který zahrnuje především konflikty mezi očekáváními komunity a profesními nároky na pracovníky. Zkoumány byly zejména zkušenosti komunitních pracovníků, peer asistentů a odborných garantů. Následující shrnutí reflektuje klíčová zjištění podle hlavních tematických oblastí.

Výzkum identifikoval převažující typy souběhu rolí:

1. **Vstup obyvatel lokality do nové profesní role**: Aktivní členové komunity, často s hlubokými osobními vazbami v lokalitě, vstupují do rolí komunitních pracovníků či peer asistentů. Tento souběh původních a nových rolí může vést k přenosu osobních očekávání na profesní výkon.
2. **Zavedení pracovníci vstupují do nové profesní role**: U některých pracovníků, kteří kombinují více úvazků, dochází k prolínání komunitní práce s jinými profesními rolemi, což může komplikovat jasné vymezení náplně práce.

Z výzkumných zjištění jsme dále specifikovali několik faktorů souběhu rolí, které ovlivňují dynamiku výkonu komunitní práce:

Nastavování hranic mezi osobním a profesním: Pracovníci čelí výzvě oddělení osobního a profesního života, zejména v lokalitách, kde žijí, což je umocněno neformálním charakterem práce a nejasně nastavenými profesními hranicemi.

Očekávání poskytujícího přístupu: Historické působení poskytovatelů sociálních služeb v lokalitách vede k očekávání horizontálního plnění požadavků a řešení individuálních zakázek. Tato očekávání ovlivňují jednak **komunitu,** kdy lidé očekávají poskytující přístup a okamžité výsledky práce, a v případě jejich nenaplnění pracovníky kritizují, a rovněž **pracovníky,** kdy mnozí, zejména ti bez jasného metodického ukotvení, sklouzávají k intuitivním postupům, které kopírují poskytující přístupy.

Formující role organizace: Organizace s dlouhou tradicí v poskytování sociálních služeb hrají významnou roli při osobním i profesním rozvoji pracovníků, nicméně intuitivní přenos zavedených metod na komunitní práci často vede k metodologické nejasnosti a komunitní pracovníci mají tendenci replikovat naučené přístupy, které znají, což komplikuje zavádění zplnomocňujícího přístupu.

Faktor osobních vazeb: Pracovníci, zejména z řad Romů, díky svému etnickému původu a příbuzenským vazbám často snadněji budují důvěru s místní komunitou, nicméně osobní vztahy se mohou až příliš promítat do výkonu práce, vést k obtížnému oddělování profesních a osobních zájmů, nebo odrazovat část lidí z komunity od spolupráce. Část interakcí v

komunitě probíhá na sociálních sítích, což ještě více stírá rozdíly mezi pracovním a osobním životem.

Spolupráce s lokálními aktéry: Efektivní komunitní práce vyžaduje síťování a spolupráci s dalšími systémovými aktéry, kteří působí v lokalitě. Důležité je zejména pochopení principů komunitní práce ze strany dalších aktérů, ale rovněž i znalost náplně práce a kompetencí partnerských organizací a jejich pracovníků ze strany realizátorů KP pro případné přesměrování individuálních zakázek a dalších situací. Zapojení místních aktérů je zásadní, ale ne vždy možné – v některých lokalitách chybí kapacity nebo dostatečně silná síť služeb.

Při hledání odpovědí, jak se vyrovnávat s problematickými aspekty souběhu rolí, jsme se inspirovali **postupy**, které za tímto účelem zavádějí jednotlivé realizační týmy. Jednalo se například o:

- pravidelné reflexe a sdílení v týmu
- pravidelné supervize
- interní i externí metodické konzultace, další vzdělávání v měkkých dovednostech
- tým disponující pracovníkem, na kterého mohou ostatní směřovat své metodické dotazy
- zavádění pracovních telefonních čísel a profilů na sociálních sítích
- oddělení pracovního a osobního času a prostoru
- možnost odkazovat na jiné služby v případech požadavků na řešení individuálních zakázek
- spolupráce s ostatními systémovými aktéry
- existence jednoduchých metodických materiálů a tutoriálů
- pěstování týmového ducha a spolupráce uvnitř realizujících organizací
- vyjasnění náplně jednotlivých profesních rolí a jejich vzájemné provazby a sdílení těchto pravidel pracovníky i vedením týmu
- společná tvorba pravidel nebo kodexu

Kontext výzkumu

Výzkum byl realizován v rámci projektu „Podpora územního rozšíření a metodického rozvoje komunitní práce v oblastech s koncentrací sociálního vyloučení.“ V rámci klíčové aktivity 4 využívá tento projekt průřezová témata získaná z výzkumných šetření jako základ pro mapování klíčových otázek v oblasti komunitní práce. Výsledky slouží k nastavení metodické podpory, což představuje hlavní klíčovou aktivitu projektu.

Podnětem k této studii byl jev zachycený metodiky projektového týmu, kdy se realizátoři KP při zapracování nových komunitních pracovníků či peer asistentů v komunitě potýkají se souběhy různých rolí, reflektují je a hledají způsoby jejich řešení. Tento jev se opakovaně vyskytoval u různých realizátorů komunitní práce, což vedlo k tomu, že bylo téma vybráno k podrobnějšímu zkoumání.

Studie se zaměřuje na srovnání vybraných realizací KP a příklady praxí v oblasti implementace komunitní práce v České republice. Zjištění ze studie mají sloužit aktérům z neziskové sféry či samospráv a také neinstitucionálním aktérům, kteří zvažují zahájení komunitní práce nebo ji již realizují a mohou využít uvedené příklady z praxe pro řešení vlastních výzev.

Výzkumné téma, cíl výzkumu a výzkumné otázky

Výzkumné téma

Výzkum je zaměřen na rizika a příležitosti, které se objevují při vstupu členů komunity do nových rolí spojených s výkonem komunitní práce. Specificky jde o možné souběhy rolí u aktivních či aktivizovaných členů komunit, kteří přecházejí do nové profesní role – obvykle role komunitního pracovníka nebo tzv. peer asistenta. Zároveň však částečně zůstávají ve svých původních (primárních) rolích, které jsou spojené s konkrétní lokalitou, kde žijí a zároveň pracují. Musejí se tedy vypořádat s touto ambivalentní situací, což má vliv jak na ně samotné, tak na dění v komunitě.

Případová studie se zaměřuje na reflexi této problematiky, identifikaci rizik a příležitostí spojených se souběhem rolí a na hledání specifických podtémat, která jsou s daným tématem spojená. Případem pro případovou studii rozumíme specifické téma či fenomén konfliktu rolí v komunitní práci, prozkoumaný na příkladech vybraných komunitních pracovníků z různých lokalit, kteří se ocitli v uvedeném konfliktu rolí.

Potřeba prozkoumání tohoto tématu souvisí jak s jeho nedostatečným popisem v odborné a metodické literatuře, tak s potřebou vycházející z praxe, s níž se realizační tým projektu KP setkává v terénu.

Základní cíl výzkumu

Cílem případové studie je prostřednictvím komparace jednotlivých případů daného fenoménu v několika lokalitách prozkoumat rizika a příležitosti spojené se vstupem členů komunity do rolí souvisejících s výkonem komunitní práce, s důrazem na souběh rolí a jejich vliv na samotné aktéry i dění v komunitě.

Hlavní výzkumné otázky

A. Jaké typy souběhu rolí se u realizátorů KP nejčastěji objevují?
B. Jak se lidé z komunity dostávají do pozic placených profesionálů v KP?
C. Jaké hlavní faktory ovlivňující dynamiku souběhů rolí a jejich vliv na dění v komunitě a vlastní realizaci komunitní práce?
D. Jaký je vliv metodické znalosti realizačního týmu na úspěch vypořádání se s případnými konflikty rolí v komunitě?

V případech, kde byl zkoumaný jev zachycen, bylo patrné, že pro danou problematiku vždy velmi záleží na kontextu komunity (především mikrokontextu). Některé jevy, s danou problematikou spojené, však bylo možné zobecnit, definovat rizika a příležitosti vstupu do nových rolí, určit faktory, které mají na tyto změny v komunitě zásadní vliv. Praktickým záměrem studie bylo tedy tyto jevy popsat a pomocí srovnání vybraných praxí a deskripce jejich způsobu řešení nabídnout jiným realizátorům inspirativní příklady řešení.

Zdůvodnění výběru výzkumného tématu a cíle výzkumu

Výběr výzkumného tématu vychází z potřeby pochopit a analyzovat proměny a konflikty rolí při výkonu komunitní práce. Jde o aplikovaný sociální výzkum, proto jsme se při volbě tématu opírali především o praktické zkušenosti z terénu. Téma bylo identifikováno jako důležité týmem metodické podpory projektu *Podpory komunitní práce*. Potřeba provést tuto studii rovněž vychází z nedostatku odborné literatury, která by tento fenomén popisovala.

Na základě praktických zkušeností, metodických konzultací i diskuzí uvnitř týmu a s partnery projektu KP jsme identifikovali tři základní typy souběhu rolí při výkonu komunitní práce:

a. Souběh role aktivního/aktivizovaného člena komunity, který vstoupil do profesionální placené pozice a stal se komunitním pracovníkem (případně se ocitl v jiné profesní pozici), zároveň však zůstává žít v lokalitě a jeho předchozí role a identita nezmizí. Působnost komunitního lídra či jinak aktivního člena komunity je obvykle omezena na lokalitu (v tomto případě máme na mysli bytový dům, soubor bytových domů, ulici či čtvrť), ve které žije s omezenými přesahy mimo rámec komunity. Tento rámec působnosti vychází z jeho tzv. sociálního kapitálu (viz kapitola *Teoretické ukotvení pojmů*). Obvykle se jedná o osoby ze sociálně vyloučeného prostředí, zejm. Romy.

b. Souběh rolí v případě občansky aktivních osobností/lídrů (například v regionální či komunální politice, v rámci občanského aktivismu apod.), kteří se stanou pracovníky komunitní práce. Působnost takto občansky aktivních lídrů je většinou širší, než u výše

uvedených aktivních členů komunit a přesahuje hranice lokality/komunity a obvykle i obce, ve které se KP realizuje. Sociální kapitál je širší a obvykle se jedná o příslušníky majority.

c. Souběh profesní role komunitního pracovníka a jiné profesní role, která se však do výkonu KP značně promítá. Dle dosavadních zkušeností z terénu se objevuje obvykle u zaměstnanců obcí nebo neziskových organizací v případech, kdy musejí kombinovat své úvazky a jejich pozornost je roztříštěna mezi různé profesní koncepty (např. poskytující x zplnomocňující), a tím pádem i mezi odlišné role vykonávané ve vztahu ke členům komunity. V některých případech se také pracovníci v souběhu rolí ocitají pod tlakem očekávání, že KP má sloužit více potřebám obce, nebo, že se její výkon má více blížit poskytujícímu přístupu. Tento souběh rolí (zvláště pokud není jasně odděleno pracoviště, spolupracující aktéři nebo pracovní čas a náplň) může být matoucí i pro klienty/spolupracovníky komunitní práce, místní systémové aktéry i komunitní pracovníky samotné.

Rozdělení souběhu rolí je především pracovním modelem. V praxi může docházet k prolínání více modelů souběhu rolí, nebo se mohou měnit v čase či v souvislosti s personálními změnami. V modelech souběhu rolí a. nebo c. jsou mimo popsané znaky důležité především intenzita a očekávání spojená s mimoprofesními vazbami, které se utvářely dříve a déle než ty profesní a do jisté míry v současnosti i budoucnosti rámují postavení člověka v daném společenství. **Přestože považujeme za důležité všechny tři popsané modely souběhu rolí** (a dochází rovněž k jejich prolínání)**, pro výzkum jsme s ohledem na jeho aplikovaný charakter a potřebnost vycházející z praxe a terénu zvolili jako hlavní model a., tedy souběh role komunitní lídra či jinak aktivního člena komunity, který vstoupil do profesionální role a stal se komunitním pracovníkem.** Častěji se pak ve výzkumných zjištěních objevoval také model c. Pokud jsme v rámci výzkumu narazili na jiné modely souběhu rolí, nebo jejich prolínání, tak jsme se jim věnovali pouze okrajově s případným doporučením k dalšímu prozkoumání při jiném výzkumném účelu.

Zjištění ze studie by měla sloužit jako příklady řešení pro aktéry zapojené v oblasti komunitní práce, aby mohli lépe porozumět a řešit konflikty rolí ve svých vlastních komunitách. Dalším zájemcům by potom měli poskytnout inspiraci pro řešení těchto problémů v různých komunitních kontextech.

Metodologické ukotvení

V této studii byly použity kvalitativní metody sociálního výzkumu, které umožňují hlouběji porozumět sociálním jevům a zkušenostem jednotlivců a poskytují vhled do jejich perspektiv a motivací. Výzkum se opírá o standardní kvalitativní techniky, jako jsou hloubkové rozhovory, pozorování a analýza dokumentů, jež umožňují sbírat konkrétně zacílená, kontextově zakotvená data a vytvářejí prostor pro porozumění zkušenostem zkoumaných osob.

Použitým výzkumným designem je případová studie, respektive tzv. komparativní případová studie, která umožňuje srovnání více případů, čímž usnadňuje identifikaci podobností a rozdílů ve zkoumaném jevu. Tento přístup je vhodný pro analýzu podobných sociálních fenoménů v různých kontextech, kdy srovnání odhaluje nové souvislosti (viz Miovský, 2006, s. 207). Z hlediska délky pobytu v terénu se jednalo o tzv. sondu, tedy krátkodobý, jednorázový (maximálně několik vstupů do terénu) výzkum na úzce vymezené téma. Vzhledem k orientaci případové studie na vybraný fenomén probíhal sběr dat ve vymezených časových úsecích plošně, přičemž totéž téma bylo postupně řešeno v různých lokalitách.

V souladu s kvalitativní metodologií a předpokládanou partnerskou rolí ve výzkumu i jeho zaměřením na komunitní práci jsou účastníci spolupracující na tvorbě dat nazýváni participanty výzkumu. Ve výzkumu se objevily následující lokální cílové skupiny participantů:

- realizátoři komunitní práce v daných lokalitách,
- vybraní partneři a experti v oblasti komunitní práce,
- členové komunity – obyvatelé dotčených lokalit (pouze v rámci pozorování),
- další lokální institucionální aktéři z oblasti samosprávy.

Předvýběr konkrétních participantů výzkumu pro případovou studii probíhal cíleným expertním výběrem[1]. Předběžně vybraní a osloveni byli ti účastníci výzkumu, u nichž bylo z předchozí spolupráce patrné, že u nich může docházet k souběhu rolí. Pro finální výběr pak byli osloveni aktéři – organizace i konkrétní jednotlivci, kteří souhlasili s účastí na studii a zároveň byli vhodní pro její finální specifické zadání i pro celkovou logistiku pohybu výzkumníků v terénu a časový harmonogram výzkumu. Později se ukázal jeden ze zásadních limitů tohoto výběru i zvolené výzkumné strategie, a sice přílišná heterogenita dílčích případů, která znesnadňovala komparaci i zobecnění výzkumných zjištění.

Spolu s metodiky a metodičkami (experty) projektu Podpora KP byly dále vybrány vhodné lokality pro terénní sběr dat, přičemž jednou z nich bylo i Ralsko, kde je KP realizována přímo týmem projektu Podpora KP. Finální seznam zapojených realizátorů KP byl následující:

- Břeclav – organizace IQ Roma servis, z.s.
- Brno – organizace Tripitaka, z.s.
- Moravský Beroun – organizace Ecce homo Šternberk, z.s.
- Liberec – Jednota Bratrská Liberec – Ruprechtice, c.p.o
- Velké Hamry – město Velké Hamry
- Litvínov – Sousedský dům Libuše, MY Litvínov, z.s.
- Šluknov – Charita Šluknov, c.p.o.
- Jablonec nad Nisou a Frýdlant – Romani art workshop, z.s.
- Ralsko – Agentura pro sociální začleňování (MMR)

[1] Cílený expertní výběr (anglicky *purposive sampling* nebo *expert sampling*) je jednou z metod výběru vzorku v kvalitativním výzkumu, která se zaměřuje na výběr účastníků na základě jejich specifických znalostí, zkušeností nebo charakteristik relevantních k tématu výzkumu. V případě této studie expertní znamená výběr participantů s pomocí odborníků/metodiků komunitní práce, kteří mají podrobné znalosti o cílové skupině výzkumu a dokázali identifikovat vhodné adepty.

Z uvedených realizátorů bylo 5 projektů financováno z výzvy č.18 OPZ+, která je přímo napojena na metodickou podporu projektu KP, 3 projekty byly financovány z jiných zdrojů a podpora metodického týmu zde probíhala spíše adhoc a poslední realizace byla přímo v pilotní lokalitě projektu KP v Ralsku pod vedením ASZ/MMR.

V každé lokalitě byly se zástupci realizačních týmů provedeny polostrukturované individuální či skupinové rozhovory (se dvěma až třemi informanty) v délce mezi 30 a 90 minutami, a to na základě předem připraveného scénáře, který je přiložen k tomuto dokumentu. Celkem bylo provedeno 24 rozhovorů s 28 respondenty, kterými byli převážně realizátoři KP v daných lokalitách; pouze v případě jedné lokality byli osloveni spolupracující aktéři (zástupce městské policie a starosta obce). Pro doplnění kontextu jsme také využili vybrané poznatky z pracovní skupiny zaměřené na souběh rolí v komunitní práci, která se uskutečnila v Praze dne 7. 5. 2024 v rámci Platformy pro komunitní práci. Terénní šetření proběhlo v období březen až duben 2024. Z rozhovorů s účastníky byly, v případě jejich souhlasu, pořizovány audio nahrávky; u části rozhovorů byl pořízen pouze písemný zápis. Získaná data byla dále v období 06–10/2024 analyzována dle standardních postupů výzkumu v sociálních vědách, vhodně zvolených pro zamýšlenou studii a v souladu s teoretickým rámováním a použitými metodami.

Použité techniky ve výzkumu byly následující:

- Desk research – analýza dostupných studií v relevantních oblastech
- Předvýzkum – polostrukturované rozhovory s vybranými experty v oblasti KP a s vybranými realizátory
- Nezúčastněné a zúčastněné pozorování v lokalitách
- Polostrukturované rozhovory s realizátory KP (a spolupracujícími aktéry)

Přípravná fáze výzkumu byla věnována analýze sekundárních dat, studiu odborné literatury relevantní pro výzkum, která se věnuje jak tématu komunitní práce, tak problematice sociálních rolí a jejich souběhu. V rámci specifikace zadání výzkumu probíhaly konzultace s realizačním týmem projektu KP. Analýza sekundárních dat probíhala i v dalších fázích výzkumu souběžně se sběrem dat a jejich vyhodnocováním.

Hlavními výzkumníky byli dva členové projektového týmu, jejichž odpovědností v projektu je oblast výzkumu a evaluace. Širší projektový tým se podílel na konzultacích při vytváření výzkumného záměru i na vlastní realizaci výzkumu, na kontaktování a spolupráci s realizátory dílčích projektů KP a následně na implementaci výsledků výzkumu do praxe.

Získaná data byla analyzována dle standardních postupů výzkumu v sociálních vědách vhodně zvolených pro případ plánované studie a v souladu s teoretickým rámováním a použitými metodami. Záznamy rozhovorů byly přepsány či převedeny do poznámek, následně kódovány v souladu s výzkumným záměrem a teoretickými podklady a získané kódy byly následně převedeny do tematických segmentů a dále analyzovány v souladu se zaměřením výzkumu. Pro zpracování a analýzu dat byly využity programy Transcriptor a MAXQDA.

Standardy výzkumné práce ASZ

V tomto výzkumu byly standardy výzkumné práce ASZ uplatněny prostřednictvím několika klíčových přístupů a metodických opatření:

1. Validita dat: Platnosti dat bylo dosaženo díky dlouhodobému šetření v terénu a cílenému výběru respondentů podle jejich role a relevance pro zkoumané téma. Byl využit široký repertoár nástrojů, jako jsou scénáře rozhovorů, checklisty indikátorů, a také výzkumnický deník. Přímé citace respondentů byly zařazeny tak, aby ilustrovaly klíčová zjištění a byly očištěny od lokálních podrobností, což zajišťovalo ochranu identity respondentů i srozumitelnost interpretace.

2. Triangulace: Výzkumníci kombinovali tři zdroje informací pro každé zjištění, což zahrnovalo rozhovory s komunitními pracovníky, pozorování v lokalitách a sekundární analýzy dokumentů a statistik. Metoda triangulace byla dále rozšířena o různé výzkumné metody, například polostrukturované rozhovory, skupinové diskuze a nezúčastněné pozorování. Důraz byl kladen také na triangulaci v čase, aby se ověřila konzistence zjištění během různých fází výzkumu.

3. Spolehlivost dat: Reliabilita dat byla posílena standardizací postupů analýzy. Rozhovory byly přepisovány a následně kódovány pomocí softwaru MAXQDA, což umožnilo systematické třídění informací do tematických clustrů. Výzkumníci ukončili sběr dat ve fázi, kdy dosáhli saturace, tj. kdy se neobjevovaly nové informace, ale pouze opakující se vzorce.

4. Etika výzkumu: Při sběru dat byl kladen důraz na ochranu respondentů podle Etického kodexu ASZ. Respondenti byli informováni o účelu výzkumu, při nahrávání rozhovorů byl vyžádán jejich souhlas a bylo zajištěno dodržení anonymity. Citace v textu byly anonymizovány, aby nedošlo k identifikaci osob ani míst. Tento přístup byl klíčový pro budování důvěry mezi výzkumníky a participujícími aktéry.

5. Interpretace a prezentace dat: Ve výzkumné zprávě byly jasně odděleny poznatky získané od respondentů, jejich interpretace výzkumníky a doporučení, která na nich byla založena. Tento přístup podpořil transparentnost a umožnil čtenářům pochopit metodologické i analytické kroky vedoucí ke klíčovým závěrům.

Tyto přístupy zajistily, že výsledky výzkumu jsou nejen validní a spolehlivé, ale také eticky podložené a prakticky využitelné pro realizátory komunitní práce i další aktéry zapojené do procesů sociálního začleňování.

Teoretické ukotvení pojmů

V následující kapitole se zaměřujeme na teoretické ukotvení klíčových odborných pojmů, které se v textu objevují jako základní součást výzkumného tématu či výzkumných otázek a mají konkrétní význam vycházející z odborné společenskovědní literatury nebo metodických příruček zaměřených na problematiku komunitní práce. Nejvíce je rozpracován teoretický pojem „role“, který má robustní oporu v literatuře a poskytuje obecné přesahy mimo rámec komunitní práce.

Komunitní práce

Je odbornou metodou práce, kterou realizují vyškolení komunitní pracovníci, disponující znalostmi o postupech a metodách komunitní práce. V českém kontextu je komunitní práce řazena mezi metody sociální práce, která usiluje o zplnomocnění, aktivizaci a participaci celé komunity. Na rozdíl od individuálních zakázek běžných v poskytujících modelech sociální práce se zaměřuje na kolektivní témata (MSK, str. 7–9). Komunita se zapojuje do naplňování vlastních potřeb a její členové jsou tak zplnomocňováni k řešení společných problémů. Aktivizace a zplnomocňování členů komunity vede k tomu, že se komunita stává schopná naplňovat své potřeby vlastními silami (ASZ, 2021, s. 9).

Poskytující a zplnomocňující přístup

Z výše uvedené definice komunitní práce je patrné, že se metoda zaměřuje na zplnomocňování tak, aby lidé z komunity sami určovali problémy k řešení a následně je byli schopni zvládat společně a vlastními silami. Zplnomocňující přístup se však v sociální práci vyskytuje i mimo kontext komunitní práce. Obecně je jeho cílem přenést odpovědnost za rozhodnutí na spolupracující osoby, což posiluje jejich dlouhodobou odolnost a schopnost řešit problémy i mimo prostředí sociální práce. Nevýhodou tohoto přístupu je především delší časová náročnost a z hlediska efektivity také vyšší pravděpodobnost nesprávných rozhodnutí a slepých uliček. Poskytující, nebo také expertní přístup, je rozšířen zejm. v prostředí individuální sociální práce (zejm. soc. služeb a sociální práce na obci), kde má své oprávněné místo. Klade důraz na přímou pomoc a řízené poskytování služeb nebo zdrojů, kdy expertně vyškolený sociální pracovník řeší spolu s klientem jasně vymezené individuální zakázky. Sociální pracovník v tomto pojetí vnímá člověka jako klienta nebo objekt, který potřebuje pomoc jiné osoby (ASZ, 2021, s. 11) a určuje způsoby, jak efektivně pomoci dosáhnout. Nevýhodou poskytujícího přístupu je především to, že v dlouhodobém horizontu nerozvíjí samostatné kompetence klienta, může vyvolávat závislost na sociálních službách a nepodporuje kolektivní řešení problémů.

Peer konzultant

Slovo *peer* v angličtině znamená druh, stejný stav nebo vrstevníci v množném čísle. To v podstatě vystihuje pojetí peer asistentů či konzultantů nejen v komunitní práci, ale i v celé sociální oblasti, kdy se jedná o osoby, které prodělaly určitou zkušenost a nyní mohou poskytovat rady a doporučení, nebo se mohou stát jakýmsi průvodcem pro další lidi, kteří procházejí obdobnou situací. Nejčastěji se s tímto pojetím setkáváme v oblasti duševního zdraví či léčby závislostí. V oblasti komunitní práce zatím neexistuje jasné metodologické ukotvení pro funkci či roli peer asistentů, avšak obecný význam zůstává podobný výše uvedenému. V současné praxi komunitní práce v Česku se jedná o lidi, kteří mají vlastní zkušenost se životem v socio-prostorově vyloučené komunitě, znalost místních lidí i prostředí a mohou se tak stát jakýmsi zprostředkovatelem a prostředníkem mezi komunitou a profesionálními komunitními pracovníky. Zásadní vliv na pojetí práce peer konzultantů má to, zda jsou pouze volně spolupracujícími osobami (dobrovolníky), nebo lidmi v pracovněprávním poměru s organizací realizující komunitní práci. V rámci výzkumu jsme narazili na různá pojetí

práce peer asistentů, od jasného oddělení od práce komunitních pracovníků až po určité splývání těchto dvou rolí.

Komunitní lídr (hybatel)

Obecně je za lídra považován člověk, který je schopen ostatní vést a inspirovat *k tomu, aby vynaložili své nejlepší síly a schopnosti k dosažení žádoucích výsledků, získávání jejich oddanosti dané věci a jejich motivování k dosažení stanovených cílů (*Armstrong, 2008, s. 28). Pojetí komunitního leadershipu se však od tohoto obvyklého vymezení zaměřeného na dosahování cílů do jisté míry liší.

Komunitní lídr nebo hybatel by měl mít jasnou vizi, zájem o blaho celé komunity a partnerský, zmocňující přístup. Měl by pomoci komunitě identifikovat a maximálně využít její vnitřní zdroje a získat potřebné vnější zdroje (Evans, 2012, s.3) Měl by být rovněž známý jako solidní, charakterní člověk s pověstí, která ho předurčuje k této roli (MSK, 2022, s. 121). Uvedené charakteristiky představují ideální typ lídra nebo hybatele, jenž se formuje nejen díky osobním předpokladům, ale například i díky dlouhodobému působení komunitní práce. Takový člověk se v určitém okamžiku zapojuje do činnosti komunity a následně motivuje další k účasti. V ideálním případě se po přirozeném vývoji stane profesionálním komunitním pracovníkem, pokud o to má zájem a jsou vytvořeny vhodné podmínky. Stejně tak ale může zůstat aktivním členem komunity bez toho, aby nutně vstoupil do profesionálního pracovního vztahu. Komunitní hybatelé/lídři se mohou v komunitě spontánně aktivizovat i bez působnosti profesionálního komunitního pracovníka.

V našem výzkumu jsme narazili na různé přístupy k roli komunitního lídra, které se lišily především v tom, nakolik jednotlivé organizace a jejich pracovníci tento pojem integrovali do své práce, aktivně jej využívali a rozuměli mu. Setkali jsme se s případy, kdy se pracovníci sami označovali za lídry, ale také s případy, kdy tento pojem nebyl známý. Přerod identifikovaných lídrů v komunitní pracovníky či peer asistenty byl spíše výjimečný, přičemž nový personál byl obvykle vyhledáván prostřednictvím pracovních inzerátů.

V souvislosti s komunitními lídry ve výzkumu používáme i termíny „lídrovství“ nebo „leadership.“

V textu také používáme pojmy „aktivní členové komunity“ a „aktivizovaní členové komunity“. Tyto pojmy chápeme následovně:

Aktivní člen komunity

- Osoba, která dlouhodobě a spontánně působí ve své lokalitě, angažuje se v řešení problémů a organizaci společenského života.
- Její působnost je většinou omezená na konkrétní lokalitu (dům, ulice, čtvrť), kde žije, a je založená na jejím sociálním kapitálu – osobních vazbách, pověsti a důvěře, kterou v komunitě získala.

- Aktivní člen se stává neformálním hybatelem, který inspiruje ostatní k zapojení, často bez přímé podpory instituce či organizace.

Aktivizovaný člen komunity

- Osoba, která se původně neangažovala výrazně, ale byla k aktivitě motivována nebo podpořena externě (např. komunitním pracovníkem, organizací či projektem).
- Aktivizace může vzniknout díky cílené podpoře, metodickému vedení nebo zprostředkování příležitosti, které jí umožní se zapojit do činnosti komunity.
- Na rozdíl od „aktivního“ člena komunity, který svou roli přebírá přirozeně a samostatně, je aktivizovaný člen spíše výsledkem procesu povzbuzení a zplnomocnění.

Aktivní člen je tedy zjednodušeně spontánní hybatel z prostředí komunity a aktivizovaný člen je někdo, kdo se zapojuje až díky podpůrným mechanismům komunitní práce.

Teoretické ukotvení pojmu role

Pojem „role“ je ve společenských vědách obvykle definován jako soubor očekávání a povinností spojených s určitou pozicí či postavením ve společnosti. Tento obecný popis je průsečíkem několika teoretických přístupů, které se liší podle specializací v různých oblastech společenských věd. Nakonečný rozlišuje v poměrně nepřehledném teoretickém poli celkem šest přístupů ke konceptu socializace a vztahu aktéra a společnosti (kam patří i analytický pojem „role“). Jedná se o přístupy pedagogický, ekologický, antropologický, psychologický, sociologický a sociálně psychologický (Nakonečný, 2020, s. 132).

V této studii vycházíme především z konceptů sociální antropologie a sociologie, které chápou socializaci jako kulturou zprostředkovanou přípravu na život ve společnosti a na vykonávání současných i předpokládaných rolí (Nakonečný, 2020, s. 132). Inspiraci však čerpáme také z některých teorií ze sociální psychologie, která se více zaměřuje na internalizaci hodnot a na vytváření vnímání světa prostřednictvím sociálních interakcí ve skupinách (Nakonečný, 2020, s. 132).

Dle klasika kulturní antropologie Ralpha Lintona je role souborem očekávání, která se vážou k chování jedince, jenž ve společnosti zaujímá určitý status (Murphy, 2004, s. 59). Oba pojmy, tedy status a role, jsou v tomto pojetí dvě strany jedné mince; statusem je míněna konkrétní pozice ve společenském systému a rolí její obsah. Role je někdy také pojímána jako dynamická složka sociálního statusu: zatímco role představuje spíše soubor očekávání společnosti směrem k aktérovi, status naopak zahrnuje i soubor práv a očekávání aktéra vůči ostatním členům společnosti. Na rozdíl od běžného chápání zde status nemusí nutně znamenat pozici v hierarchickém systému (ačkoli toto pojetí také nevylučuje); definuje se de facto jako jakákoli pozice spojená s výkonem určité role.

Role je tedy soubor očekávání, která se vážou na určitý status v sociální struktuře. Samotná role se však stále vztahuje k individuálnímu naplňování těchto očekávání. Kolektivní pravidla

(psaná i nepsaná) pro náplň role vycházejí ze statusu nadřazené strukturální jednotky společnosti, nazývané institucí (Giddens, 2013). Poněkud abstraktní pojem „sociální instituce“ lze chápat jako soubor pravidel a předpisů určujících chování skupiny lidí, kteří se společně věnují určité oblasti lidského života či činnosti. Na obecné úrovni se instituce skládají ze sociálních rolí, které v tomto smyslu představují soubory pravidel a předpisů pro konkrétní typ chování jedinců v rámci institucí; například v instituci rodiny se setkáváme s rolemi matky a otce (Šubrt, 2018, 108). Koncept sociální role tak vlastně v tomto pojetí představuje detailní pohled na způsob udržování pravidel společenského systému, který je umožněn neustálou reprodukcí jednotlivých institucí a statusů prostřednictvím individuálního výkonu jednotlivých rolí. Tímto přístupem neoddělujeme abstraktní společenskou rovinu od individuální roviny, protože sociální struktury a instituce nejsou protikladem jednání individuálních aktérů – naopak, jednání aktérů struktury vytváří a struktury existují pouze skrze jednání lidských jedinců (Šubrt, 2018, 103). Pojem „role“ tak tvoří určitý spojovník mezi jednotlivcem a sociálními funkcemi (Šubrt, 2018, 111).

Při socializaci je obecným zprostředkovatelem formálního i hodnotového obsahu struktur kultura, která prostřednictvím symbolů formuje orientace jednání, jež se stávají internalizovanými složkami osobnosti individuálních aktérů a zároveň institucionalizovanými vzory v sociálních systémech (Šubrt, 2018, 111). Významnou součástí kulturního zprostředkování je masová školní výchova a stále více také média (Bourdieu, 1998, s. 69–92) a sociální sítě. Především funkcionalisticky orientované teorie spatřují vyšší cíl sociálních rolí v udržování stability společenského řádu prostřednictvím konsenzu. Tento konsenzus je mimo jiné zajišťován souladem jednání individuálních aktérů se zavedenými hodnotovými vzorci jednotlivých institucí (rolovými očekáváními) a hodnotovými orientacemi (Šubrt, 2018, 113). Pokud však dojde k rozporu mezi očekáváními a jednáním, vzniká konflikt. Tento konflikt přináší různé důsledky pro jedince, přičemž se obvykle projevují sankce jako mechanismy sociální kontroly. Sankce odrážejí moc společnosti nad daným aktérem, přičemž je uplatňují konkrétní členové společnosti (Šubrt, 2018, 115).

Role jsou pravidla či vzory chování a interakce, kterými se jednotliví aktéři řídí. Tyto vzorce jsou udržovány a předávány prostřednictvím kultury a symbolů, socializace a vzdělávání, a dále reprodukovány každodenním jednáním lidských aktérů i systémem sankcí a odměn (Šubrt, 2018, s. 105). Role zajišťují praktickou aplikaci norem v konkrétní oblasti (sociální instituci) a díky své nadosobní platnosti umožňují kontinuitu plnění organizačních funkcí i při výměně jejich nositelů (Sociologická encyklopedie, heslo *Role*). Změna osoby vykonávající určitou roli by neměla mít vliv na její obsah, což zajišťuje předvídatelnost chování jedince v dané roli a přispívá k udržitelnosti společenského řádu.

Je zřejmé, že aktéři ve společnosti nezaujímají pouze jednu roli, ale často hned několik rolí různého charakteru. Tyto role mohou existovat nezávisle (např. student ve škole, zákazník v obchodě, zaměstnanec v práci) nebo souběžně (např. otec a manžel v rodině). Rozčlenění společenského života do mnoha specializovaných rolí je charakteristické pro silně stratifikované společnosti.

U jednotlivých aktérů se liší míra přijetí a ztotožnění se s rolí. Rozhoduje o tom jednak povaha jednotlivých rolí, ale také osobnost, biologické faktory, schopnosti a hodnotový systém každého člověka. Předpoklady pro zvládnutí role jsou označovány termínem rolové dispozice a zahrnují rysy osobnosti, schopnosti, temperament a charakter. Odlišnost jedinců může někdy vést k individuálnímu pojetí a interpretaci sociální role, což je označováno pojmem dvojznačnost role neboli ambiguita. Člověk se také může setkat s protichůdnými očekáváními okolí ohledně zastávání své vlastní role, což se nazývá rolová ambivalence.

Jednotlivé role se odlišují například podle toho, zda jde o tzv. role připsané, které jedinec získává bez vlastního přičinění a kontroly (například věk, pohlaví, etnicita), role získané, jež jsou výsledkem individuálního výkonu a úsilí (Šubrt, 2018, 108), nebo role vnucené, které aktér vykonává více či méně nezávisle na své dobrovolné vůli (například povinná vojenská služba, trest odnětí svobody, pacient v nemocnici, žák základní školy).

S tímto dělením souvisí i klasifikace rolí na primární a sekundární. Primární role bývají často připsané, získávané socializací a nápodobou, přičemž jejich obsah je méně situační a méně formalizovaný. Tyto role jsou obvykle pevnou součástí identity a hodnotového systému jedince. Naopak sekundární role se vyznačují svou dočasností (nikoli však nutně krátkodobostí), přičemž jejich náplň obvykle tvoří formálně stanovené úkoly, které plní aktéři v rámci formálních uskupení, jako jsou školní třídy nebo pracovní kolektivy.

Přestože obecná znalost obsahu většiny sekundárních rolí je předávána a reprodukována prostřednictvím kultury a symbolů (například role policisty), konkrétní náplň profesních rolí je zpravidla předávána specializovaným vzděláváním. Výkon sekundární role je často časově a prostorově vymezen pracovní dobou, i když u některých profesí se očekává, že jedinec bude dodržovat pravidla spojená s touto rolí i mimo pracovní dobu. Sekundární role se také může stát významnou součástí hodnotového systému a identity jedince, a to až do té míry, že ji lze považovat za primární identitu. Rutinní opakování role umožňuje její hlubší internalizaci, díky čemuž jedinec nemusí vynakládat velké úsilí na její opakovaný výkon. Někteří autoři hovoří rovněž o terciálních rolích, které jsou více situační a časově omezené. Tyto role zahrnují dílčí činnosti, například členství v komisi či roli zákazníka.

V závislosti na výše uvedených charakteristikách rolí i osobnosti aktéra dochází k různé míře ztotožnění se s rolí. Přestože je možné rozlišit celou škálu postojů, obvykle se míra ztotožnění dělí na tři základní možnosti: plné ztotožnění se s rolí, odmítnutí role nebo rolový distanc. Rolový distanc znamená přijetí vnějších či formálních atributů role, avšak s vědomým přizpůsobením obsahu role individuálním charakteristikám a hodnotám aktéra. Jak je patrné, míra ztotožnění má zásadní vliv na to, do jaké míry aktér naplňuje očekávání spojená s obsahem role, a tedy i na míru předcházení konfliktu. Role navíc ovlivňují vzorce jednání, postoje i emoce a do jisté míry tak předurčují, kým se člověk stává nebo jak se ve společnosti identifikuje. Individualita, osobní sebekontrola a vymezení vztahu k prostředí se většinou utvářejí nikoli v kontrapozici vůči normám a rolím, ale v jejich rámci (*S*ociologická encyklopedie, heslo *Role*).

Problematice přijímání rolí na základě osobních charakteristik aktérů a vyvažování různých, často protikladných rolí, které aktéři v životě zastávají, se věnují pojmy **role set** (překládáno jako sada či sestava rolí) a **komplementarita rolí**. Dle Mertona pojem **role set** vyjadřuje soubor možných očekávání od různých lidí, které se vztahují k určité sociální pozici[2]. Jednoduše řečeno, role set znamená, že různí lidé očekávají od jedné a té samé role odlišné věci. Hráč určité role nehraje tuto roli stejným způsobem pro všechny, nýbrž ve vztahu k různým „protihráčům" k ní přistupuje diferencovaným způsobem. Například určitá profesní role se hraje jinak pro nadřízené, jinak pro podřízené a jinak navenek pro veřejnost. Jedna a táž role je tedy spojena s určitou sadou očekávaných projevů chování, které se od sebe mohou výrazně lišit. Tento stav je nazýván **komplementarita rolí** (Šubrt, 2018).

Popsaná komplementarita rolí, na rozdíl od názoru funkcionalistů, kteří vidí stabilitu společnosti v souladu mezi očekáváními a jednáním aktérů, zohledňuje skutečnost, že každá sociální pozice obsahuje implicitní pnutí a potenciální nesoulad, které musí aktér neustále vyvažovat. Merton, který tento přístup rozvinul, je rovněž autorem pojmu **konflikt rolí**, jenž v jeho teorii nepředstavuje žádnou výjimečnou situaci. Nejčastěji se uvádějí následující typy konfliktů rolí:

1. **Konflikt mezi rolemi (inter-role konflikt)**

Nastává, když jedinec vykonává větší množství rolí, které jsou navzájem neslučitelné. Tyto role mohou klást nároky z hlediska času a výkonu, ale také být spojeny s protichůdnými očekáváními, nebo dokonce výkon jiných rolí zcela znemožňovat.

2. **Konflikt rolových očekávání (intra-role konflikt)**

Vzniká, když různí lidé mají vůči jedné konkrétní roli odlišná očekávání. Tento konflikt úzce souvisí s komplementaritou rolí, avšak protichůdná očekávání mohou pocházet i od jednoho aktéra v rámci jedné role. Na profesní úrovni se nevyjasněnost vztahů mezi komplementárními rolemi může projevit jako **organizační stres**, jenž vede k nepřehledným meziosobním vztahům, destruktivním interakcím nebo kontraproduktivnímu manažerskému stylu. Tyto jevy jsou charakteristické pro tzv. **neurotické organizace**, kde administrativní a technické problémy přerůstají do individuálních psychických potíží (Sociologická encyklopedie, pojem *Konflikt rolí*).

3. **Dvojznačnost role (role ambiguity)**

Tato situace nastává, když si nositel role není jistý jejím obsahem. Pokud jedinec vykonává pro něj zcela novou roli, může dojít ke vzniku tzv. **křížení rolí** – část jednání charakteristických pro předcházející nebo více internalizovanou roli může být přenesena na roli novou. Křížení rolí může vznikat i v rámci dalších typů konfliktů rolí.

[2] Interpretace pojmu role set však není jednoznačná. Podle některých výkladů naopak pojem znamená nastavení osobnosti pro výkon určitých rolí.

4. Já-role konflikt (person-role conflict)

Tento konflikt se projevuje nesouladem mezi kompetencemi, nutnými pro výkon role, a skutečnými možnostmi či schopnostmi aktéra. Kromě samotných schopností hraje významnou roli také postoj jedince – může se jednat o vědomý distanc od role, nebo její úplné odmítnutí.

Konflikt rolí s sebou, kromě možných sankcí, potenciálně přináší také psychickou nepohodu dané osoby. Zejména u aktérů, kteří jsou nuceni vykonávat mnoho značně odlišných rolí (např. v případě inter-role konfliktu), nelze v každé z nich plně investovat stejnou míru angažovanosti. Musí k nim přistupovat diferencovaně, a tudíž není možné, aby kteroukoliv roli hráli naplno. K tomu se navíc často připojuje nutnost rychlého přechodu mezi jednotlivými rolemi, což může být pro jedince náročné a vyvolávat značné psychické nároky. Tento neustálý přechod mezi rolemi může zvyšovat nároky na psychickou odolnost (Šubrt, 2018, 114-115). Vnitřní nesoulad mezi obsahem role a osobním přesvědčením aktéra představuje podobně náročnou výzvu pro jeho psychiku.

Výše uvedený souhrnný popis základních atributů role může působit poněkud staticky a do značné míry vylučovat autenticitu aktérů. Na základě tohoto popisu by se mohlo zdát, že každá role či komplementární role je spojena s očekáváními, která aktér buď naplní, nebo nenaplní. Přestože individuální přehrávání role zajišťuje reprodukci jejího obsahu ve společnosti, jednotlivým aktérům je v tomto pojetí přisouzena role jakýchsi zprostředkovatelů obsahu pro další použití. Recentní příspěvky k teorii rolí však tento nedostatek reflektují a rozvíjejí komplexnější pojetí, které se více zaměřuje na individualizované uchopení role.

Teorie rolí představuje pracovní model, v němž se nevyhneme určité typizaci. S typizací se potýkají také představy jednotlivých statusů a obsahu s nimi spojených rolí (Šubrt, 2018, 116). Roli v tomto kontextu proto můžeme definovat jako specifický sociální typ a s ním spojené typické chování. Typizační schémata usnadňují jednajícím orientaci v každodenním světě, avšak mohou být zatížena určitým zjednodušením, předsudky a stereotypy (Šubrt, 2018, 116). Ve skutečnosti je totiž obsah i výkon role velmi individualizovaný a dynamicky se mění v čase pod vlivem vzdělávacího systému, médií a sociálních sítí. Různé společenské (či etnické) skupiny mohou mít odlišnou představu o rolích a jejich obsahu, což souvisí s konceptem, který Pierre Bourdieu označuje jako habitus. Habitus je podle něj soubor schémat vnímání, myšlení a jednání, která jsou společná všem členům téže skupiny nebo třídy. Tato schémata jsou orientována na určité symbolické autority, reprezentující vzorce vkusu a chování, jež jsou pro danou skupinu typické (Bourdieu, 1998, 13–16). Jinými slovy, představa aktéra o roli a jejím výkonu je formována nejen obecnými očekáváními, ale také společenským postavením, které zakládá jiné životní zkušenosti a tím i odlišné představy o obsahu statusů a rolí. Habitus někdy může mít větší vliv než formální pravidla role. To jednoduše znamená, že ideální normativně předepsaná role se nemusí vždy krýt s aktuální představou aktéra a očekáváním jeho sociálního okolí, zejména pokud aktéra a jeho okolí spojuje stejné sociokulturní zázemí či habitus. Podobně jako koncept habitusu funguje v jiném teoretickém pojetí Goffmanův pojem rámec role (Goffman, 2006).

Pokud se vrátíme k individualizovanému výkonu rolí, ve výše popsaném modelu mohou aktéři působit spíše jako statisté podléhající nadosobním silám společnosti. Tento tlak však není absolutní. Mezi pravidly a požadavky role na jedné straně a samotným chováním v roli na straně druhé existuje určitý prostor, který jedinci umožňuje projevit se jako svobodná bytost. To neznamená nutně heroické odmítnutí role, ale spíše schopnost adaptace, přizpůsobení či reinterpretace role. Podle Petera Bergera mají jedinci možnost svou svobodu prokázat manipulací s rolemi, a to buď prostřednictvím změny jejich obsahu a očekávání, která se k nim vážou, nebo dokonce jejich transformací. Berger zdůrazňuje, že taková manipulace či transformace probíhá tehdy, pokud aktér v daném čase a prostoru vyhodnotí takový krok jako racionální volbu (Berger, 1991, 112–117). Každý jedinec má přitom širokou škálu možností, jak se v konkrétní situaci zachovat, přičemž rozlišuje mezi tím, co musí, a tím, co může v rámci dané role dělat. Navíc, složitost a komplementarita různých rolí zastávaných v průběhu života často znemožňuje plnou konformitu s požadavky konkrétní role, což ještě více rozšiřuje prostor pro individuální přístup.

Důležitý pro zachování vnitřní svobody a osobní integrity může být také výše popsaný distanc od role, kdy je role formálně přijímána, ale aktér se s ní plně neztotožňuje a někdy ji z tohoto důvodu i modifikuje. Tento distanc může být klíčový především u rolí vnucených.

Kromě vědomého přístupu individuálních aktérů dochází k modifikaci statických očekávání také v souvislosti s každodenním výkonem neboli přehráváním rolí. To znamená chování jedince v dané roli, které se odvíjí nejen od jeho individuálního přesvědčení, ale i od konkrétní situace v daném čase a místě. Dále jde o vytváření určité stereotypní praxe při opakovaném přehrávání.

Způsob hraní role je vždy ovlivněn tím, jak si daný jedinec roli osvojil. Zde může mít vliv jak sociální prostředí, v němž se jedinec socializuje, tak i charakter výchovného procesu, který k osvojení role vedl. Hraní role bývá často spojeno s jistými kulturními a skupinovými specifiky (viz zmíněný habitus).

Hraní role je vždy spojeno s individuálními schopnostmi příslušných jedinců, s jejich osobními dispozicemi, charakterem, talentem, inteligencí apod., čemuž přizpůsobují i příslušné role, aby odpovídaly jejich možnostem.

Konkrétní jedinec obvykle spojuje hraní role s nějakými svými vlastními potřebami, záměry a cíli. Do hraní role se promítají nejen společenské požadavky, ale i osobní zájmy aktérů, které mohou hraní rolí ovlivňovat. Způsob hraní role je vždy ovlivněn také rolovým chováním „spoluhráčů“ a tím, co jedinci v dané roli umožní nebo neumožní.

V každém trvalejším seskupení lidí se vedle obecných institucionálních pravidel postupně utvářejí, respektive jsou konstruovány, ještě další dodatečné požadavky a očekávání, které tvoří jistou druhou vrstvu pravidel – jakousi nástavbu vrstvy první. Druhá vrstva odráží paralelní požadavky, nároky, ale také možnosti a schopnosti konkrétních jedinců v daném prostředí. Určující může být i výše zmíněný habitus. Tyto struktury druhého řádu se do hraní rolí promítají, někdy dokonce získávají převahu.

Konkrétní akty jednání v roli jsou vždy spojeny s určitou konkrétní situací a jejím kontextem, což může výkon role dále ovlivňovat (Šubrt, 2018, 120-121).

Hlavní zjištění výzkumu

Na úvod kapitoly shrnující hlavní výzkumné závěry je důležité připomenout, jakým způsobem v této studii chápeme střet rolí pracovníků komunitní práce a na jaké klíčové aspekty tohoto tématu se zaměřujeme. Jak již bylo uvedeno v kapitole 2, s ohledem na aplikovaný charakter výzkumu a jeho význam vycházející z potřeb praxe jsme zvolili jako nejdůležitější téma **souběh rolí aktivních či aktivizovaných členů komunity, kteří vstoupili do profesionální role a stali se komunitními pracovníky či peer asistenty.** Souběh či střet rolí při tom primárně představuje **konflikt mezi očekáváními komunity a požadavky, které vyplývají z nové profesní pozice a** sekundárně také **konflikt mezi nejasnými či zavádějícími představami samotných pracovníků k náplni role** (případně celých realizačních týmů – specificky viz níže v textu) **a očekáváními, které vyplývají z požadavků na dodržování zavedeného metodického postupu. Je tedy patrné,** že profesní role přináší očekávání jak ze strany komunity, tak z organizačního prostředí. V rámci výše uvedeného teoretického rámování tento nesoulad odpovídá pojmům **inter-role konfliktu** (konflikt mezi více rolemi; viz strana 20 a 21 této práce – dále jen TP) a **intra-role konfliktu** (odlišná očekávání vůči jedné roli; viz strana 21 TP).

O komunitních hybatelích/lídrech přitom v případě aktivních členů komunity nehovoříme záměrně, protože situace, kdy se dlouholetí aktivní lídři dostávají do placených pozic v komunitní práci, byla v rámci výzkumu zaznamenána pouze sporadicky a pro potřeby této studie nebyla příliš relevantní. Navíc vzhledem k heterogenitě lokalit i realizátorů komunitní práce zahrnutých do této studie by samotné vymezení konkrétního lídrovstva vyžadovalo v každém jednotlivém případě specifický popis kontextu i vztahu daných osob k historii realizující organizace.

V našem výzkumném vzorku se do placených pozic dostávali převážně lidé na základě svého zájmu o placenou práci. Jejich osobnostní rozvoj směrem k leadershipu byl často spojen buď až s vlastním výkonem komunitní práce, nebo s osobní historií provázanou s realizující organizací, v několika případech s předchozím výkonem sociální práce v lokalitě.

Celkově jsme hovořili s 26 participanty, kteří zastupovali 8 realizátorů komunitní práce. Z nich bylo 11 komunitních pracovnic či pracovníků, 7 peer asistentek a 7 odborných garantek či garantů komunitní práce. Z uvedených 26 participantů bylo 17 Romek a Romů, kteří (až na dva případy) převažovali mezi komunitními pracovníky a peer asistentkami, a 9 příslušníků majority, kteří naopak dominovali mezi odbornými garanty komunitní práce. Další dva participanti z řad majority, zastupující samosprávu, byli do výzkumu zařazeni pro doplnění kontextu.

Etnické složení participantů zmiňujeme proto, že hraje v tématu souběhu rolí důležitou roli. Romské komunitní pracovnice a peer asistentky totiž bez výjimky pocházely z lokalit, kde je komunitní práce realizována, a potýkají se s očekáváními vycházejícími z jejich osobní historie v lokalitě, rodinných či etnických vazeb, případně z předchozího působení v sociálních službách či jiných integračních aktivitách. Ve dvou případech jsme rovněž zaznamenali propojení komunitních pracovníků s lokálně působícími církevními sbory, které byly do určité

míry s komunitně laděnými aktivitami provázány ještě před započetím sledovaných projektů. Tato výzkumná linka byla pro vyznění výzkumu však příliš specifická, a proto se jí v textu již dále nebudeme věnovat.

Typy souběhu rolí

V průběhu výzkumu jsme ve výpovědích participantů zaznamenali několik převažujících typů souběhu rolí, se kterými se ve své pracovní praxi potýkají. Alternativně bychom je mohli označit také jako souběh očekávání, který vyplývá z jejich předchozích, ale nadále trvajících rolí v osobním životě a v lokalitě, a rolí nových, spojených s očekáváními kladenými na výkon jejich profesní praxe v komunitní práci.

Pojem role v souladu s odbornou definicí (viz s. 14 TP) chápeme jako soubor očekávání a s nimi spjatých povinností, které jsou spojeny s určitou pozicí či postavením ve společnosti. Souběh či střet rolí pak představuje nejen konflikt mezi očekáváními komunity a požadavky různých stran, ale také obtíže vyplývající z neporozumění obsahu role nebo její dvojznačnosti pro samotné pracovníky.

Mezi základní typy souběhu rolí, které jsme zaznamenali, patřily následující:

Obyvatelé lokality vstupují do nové profesní role

Toto téma představuje nejdůležitější linii v celém výzkumu. V rámci tohoto častého souběhu rolí vstupují aktivní členové komunit do nové (sekundární) profesní role komunitních pracovníků nebo peer asistentů. Zároveň však zůstávají ve svých původních (primárních) rolích, které jsou spojené s konkrétní lokalitou, kde mají osobní vazby, bydlí, účastní se společenského života a zároveň pracují. Jak jsme již zmínili v teoretické části práce na straně 19 TP, primární role jsou obvykle pevnou součástí identity a hodnotového systému jedince, zatímco sekundární role se vyznačují spíše svou dočasností a jejich náplň obvykle tvoří formálně stanovené úkoly, které aktéři plní v rámci formálních uskupení.[3]

Příchod do nové role a souběh rolí ovlivňuje jak samotné pracovníky, tak i dění v komunitě. Tato situace nastává bez ohledu na to, zda byli pracovníci dříve považováni za lokální lídry, či nikoliv. Předchozí život a osobní působení v lokalitě totiž přináší určité „nálepkování“, tedy očekávání (pozitivní i negativní) ze strany příbuzných, přátel či známých (viz. *Goffman, 2007*). Jednoduše řečeno, okolí často předpokládá, že se osobní zájmy, charakterové vlastnosti a vztahy z minulosti přenesou také do výkonu nové profesní role a tento faktor hraje zásadní roli při nastavování hranic mezi osobní a profesní rovinou. Očekávání mohou být pak dále ještě umocněna romskou etnicitou nových pracovníků.

Očekávání poskytujícího přístup od nových pracovníků

Pracovníci vstupující do nových profesních rolí v rámci komunitní práce se v lokalitách, kde působí, často potýkají s očekáváními, že jejich práce bude založena na principech

[3] Poznámka: Toto dělení slouží pochopitelně jako pracovní model, který může být schématický a nepostihuje všechny nuance kontextu, ve kterém se výzkum odehrával.

poskytujícího přístupu (viz strana 16 TP). Tato očekávání jsou obvykle spojena s dosavadními zkušenostmi obyvatel lokality, kteří se ve vztahu k pracovníkům neziskových organizací, státní správy či samosprávy nejčastěji setkávali právě s poskytujícím přístupem. Tento přístup navíc mnohdy dříve (nebo stále) uplatňují i organizace, které nyní realizují komunitní práci.

V terénu se běžně pohybují sociální pracovníci, pracovníci OSPOD nebo lidé zapojení do horizontálně organizovaných volnočasových aktivit. V případech nejistého metodického ukotvení principů komunitní práce však podobná očekávání přebírají i samotní noví pracovníci, kteří se následně snaží alespoň částečně vyhovět požadavkům členů komunity. Tímto vzniká souběh rolí, protože pracovníci uplatňují současně jak zplnomocňující, tak i poskytující přístup, jejichž jasné oddělení je často nesrozumitelné pro ně samotné i pro členy lokality. V rámci odborného rámování teorie rolí, je tato situace nazývána tzv. **dvojznačností role** (role ambiquity), kdy aktéři nemusí mít jednoznačnou představu o tom, jaká pravidla by měla být v jejich roli prioritní, což může vést k nejistotě při výkonu role (viz strana 18 TP).

Situace jsou ještě umocněny očekáváními, že pracovníci jsou za práci placeni a mají tak primárně řešit individuální problémy obyvatel lokalit.

Ženy, matky či partnerky vstupující do nové profesní role

Ve výzkumu jsme se setkávali s paušalizujícím názorem, že postavení romské ženy ve společnosti a rodině, je přinejmenším na menších městech nebo v periferních regionech více svázáno s tradicemi a pohled komunity na ženy je konzervativnější, než ve velkých metropolích (které byly ve výzkumu rovněž zastoupeny). Toto přesvědčení nelze jednoznačně potvrdit, protože nemá přílišnou oporu v datech, souhrnné výzkumy prakticky neexistují a dílčí studie konstatují v tomto ohledu hlavně velkou variabilitu, dynamický vývoj a pozvolné kopírování trendů z majority, kdy například je pro *současnou romskou rodinu typickým znakem její nestabilita* (Kajanová a kol., 2009, s. 73). Stále je však možné konstatovat nerovné postavení části romských žen (viz např. Králíková, 2006), včetně vlivu konzervativních postojů, které převládají v části romské komunity a přenáší se i do očekávání romských mužů ohledně partnerského života a rodiny.

Namísto etnicko-kulturní explanace zkusme nahlédnout toto téma i socioekonomickou optikou. V romské komunitě (zejména mimo kontext vzdělaných elit a velkých měst) se ženy častěji stávají matkami v brzkém věku, mají vyšší počet dětí (i když i tato situace se dynamicky mění) a role mužů je více zaměřena na zajišťování výdělků (často v rámci tzv. šedé ekonomiky). Z toho vyplývá také očekávané zaměření žen na péči o rodinu a děti a méně častý pohyb ve veřejném prostoru mimo prostředí rodiny či lokality, ve které bydlí.

Účast na projektových aktivitách (nejen) komunitní práce však přináší nebývalé možnosti emancipace, rozvoje schopností, vzdělání, vlivu a sociální či prostorové mobility. Tento typ práce kvalitativně přesahuje příležitosti, se kterými se většina romských žen žijících v chudobě či sociálně vyloučeném prostředí dříve setkávala (např. pomocné či úklidové práce, zaměstnání v továrnách). Ženy tak často získávají stabilnější příjmy než jejich partneři a stávají se zásadním přínosem rodinného rozpočtu. Daná situace však naráží na zavedená očekávání

rodiny, partnerů i širšího okolí. Přestože se jejich společenská pozice a samostatnost objektivně posiluje, střet mezi realitou a očekáváními zůstává přítomen.

V těchto případech tedy dochází ke kolizím mezi povinnostmi a očekáváními spojenými s novou profesní rolí a tradičními očekáváními od role ženy, která jsou stále sdílena v části romské komunity i části majority (ačkoli záleží na místním kontextu).

Zvláštní situace nastává u žen, jejichž děti, partneři nebo další členové rodiny jsou zároveň členy komunit, se kterými se pracuje. Od pracovnic se totiž očekává nestranný přístup ke všem členům komunity, včetně vlastních dětí. Může tak docházet ke střetu mezi profesními očekáváními a loajalitou k rodině. Podobné dilema vzniká také v případech, kdy výkon komunitní práce zahrnuje spolupráci s místní školou, kterou navštěvují děti samotných pracovnic.

Střet mezi povinnostmi a očekáváními lze v souladu s uvedeným teoretickým vymezením interpretovat opět jako inter-role konflikt, kdy ženy balancují mezi profesní a rodinnou rolí, které často vyžadují protichůdné přístupy. Zároveň lze vycházet i z interpretace pojmu habitus, kdy se ukazuje, že kulturní a sociální zázemí jedince, typické pro část romské komunity, významně ovlivňuje, jak jsou nové profesní role přijímány a vykonávány

Uvedená genderová linka souběhu rolí je však spíše vedlejší větví výzkumu, a proto se jí v textu již dále nebudeme věnovat.

Zavedení pracovníci vstupují do nové profesní role

Jedním z poznatků výzkumu je, že kombinace různých úvazků a typů prací u komunitních pracovníků se objevuje méně často, než tomu bývalo v minulosti. Tento posun ostatně pozitivně hodnotí značná část participantů. Příčinou je pravděpodobně stabilnější financování realizátorů a také vyšší metodické standardy organizací.

Přesto jsme se s tímto typem souběhu ve výzkumu setkali. Týkal se především peer asistentek, ve dvou případech také komunitních pracovnic. Ne všechny případy souběhu úvazků však ovlivňují výkon komunitní práce, a proto jsme se věnovali především těm situacím, ve kterých se souběh úvazků týkal obyvatel lokality. Dotyční pracovníci zde vystupovali de facto ve dvojroli – jako pracovníci komunitní práce a zároveň jako zaměstnanci jiné formy práce, která se obyvatel lokality rovněž přímo dotýká (například asistenti prevence kriminality, pracovníci obdobně zaměřeného projektu, administrativní pracovníci obce apod.).

V uvedených případech jsou důležité dvě věci:

1. Jak se se souběhem vypořádává samotný pracovník.

Tématu nastavování osobních hranic a vyrovnávání se souběhy rolí se budeme podrobněji věnovat v dalších kapitolách. Pro přehlednost však uvádíme, že míra vyrovnání se s různými typy úvazků a s nimi spojenými profesními rolemi vychází především z jasného metodického vedení a pro samotné pracovníky srozumitelného rozdělení náplně práce.

Setkali jsme se také s případy, kdy o těchto rozdílech měli pracovníci jen mlhavou představu. Někteří neměli mezi typy prací nastavenou silnou hranici, nebo měli, eufemisticky řečeno, hranici „volně prostupnou“. V těchto případech mohlo také docházet k tzv. *křížení rolí,* kdy je část jednání charakteristických pro jednu z rolí přenesena roli druhou či novou (viz. Pojem křížení rolí, s 18 TP).

2. Jak při tomto souběhu jeho práce srozumitelná členům komunity.

I přes snahu některých pracovníků vysvětlovat lidem z lokality rozdíly mezi náplní práce a typy úvazků ukazuje výzkum, že lidé často spojují svá očekávání vůči pracovníkovi buď s jeho primární profesní identitou (například pokud delší dobu působí jako asistent prevence kriminality, sociální pracovník, pracovník doučování nebo úředník na městském úřadě), nebo s pracovním obsahem, který se jednoznačněji a srozumitelněji dotýká jejich životů.

Například když náplň jednoho z úvazků pracovníka zahrnuje represivní či dohledové prvky, je pro obyvatele často obtížné tyto role oddělit od důvěrného vztahu, který má být budován v rámci komunitní práce (v rámci druhého úvazku). Uvedená tvrzení však pochopitelně nemusí platit za všech okolností a mohou se měnit například v kontextu osobních zkušeností lidí z lokality.

Participant:
“Ale taky jim říká, že zrovna teď je tady za komunitko (*participant má na mysli komunitní práci*), takže hodně to prezentuje – za koho tam dneska je (…) My jsme si ale vždycky říkali (…) že lidem je buřt co máš za na vizitce, že jo. Jim jde o člověka, a ne o pozici (…) takže já bych spíš si myslela, že tam ji vnímají, jako že je to ta z té obce.”[4]

Jak se participanti dostávají do profesních pozic v komunitní práci

Do přípravy výzkumu jsme vstupovali s neurčitou představu, že se do placených pozic v komunitní práci dostávají lidé s dlouholetou profesní zkušeností, případně aktivizovaní členové komunit, kteří ve svém volnu v lokalitě dlouhodobě působí ve prospěch komunity a na základě toho jsou postupně vybíráni pro nové profesní role. Přestože není možné ze získaných dat učinit jednoznačné a zobecnitelné závěry, naše zkušenosti z terénu se od této představy poměrně značně liší. Dle našich zjištění se do těchto pozic dostávali především lidé, kteří se standardně přihlásili do výběrového řízení se zájmem o placenou práci, případně ti, kteří usilovali o změnu pracovního prostředí. Buď měli předchozí zkušenosti s výkonem sociální práce nebo jiných prointegračních aktivit, nebo, zejména v případě peer asistentek, byla jejich hlavní předností znalost lokálního prostředí a místních lidí.

Z hlediska podílu participantek výzkumu i dalších pracovníků, o jejichž profesní trajektorii jsme získali informace, se takto ke komunitní práci dostaly zhruba dvě třetiny z nich. Další část působila v lokalitách jako sociální pracovnice či dobrovolníci, ale v těchto případech nelze většinou hovořit přímo o lídrech.

[4] Participant 1. Vlastní terénní záznamy.

Participant:
"No a pak mi vlastně jedna známá poradila, že vlastně tady (...) mají volné pozice jako peer. Takže jsem řekla, zkusím to, za to nic jako nedám. Nějaký zkušenosti mám, prostě žiju v této lokalitě několik let, takže znám i ty jako lidi (...) A tak jsem tak jsem si říkala, že to zkusím. No a jsem tady."5

V několika případech nastupovaly pracovnice do své vůbec první plnohodnotné práce (například i proto, že chtěly vystoupit z pozice ženy v domácnosti). Výjimkou nebylo ani zaměstnávání nových pracovnic, které předtím vykonávaly manuální práci a komunitní práci vnímaly jako zajímavou alternativu k předchozí rutinní činnosti.

Zaměstnání dlouholetých lídrů jako komunitních pracovníků jsme v terénu identifikovali pouze ve 2 až 3 případech[6]. Tento fakt ve svých výpovědích pojmenovávali i někteří z participantů:

Participant:
"Protože si nemyslím, že tady ta role vzniká úplně standardním způsobem, že by tady byla nějaká komunitní pracovnice, která trávila čas s komunitou a tam postupně se objevovaly ti lídři. A z nich se pak stali ti budoucí komunitní pracovníci. Jo, spíš si myslím, že to mělo trošku jako jiný kontext tady."[7]

Důvodů, proč byl podíl lídrů ve výzkumu (oproti původním představám) nakonec relativně nízký, jsme identifikovali hned několik. Patří mezi ně slabé zastoupení obecně uznávaných osobností v komunitách, roztříštěnost romských komunit (zejména ve větších městech), přesun vlivné komunikace na sociální sítě, neatraktivita nebo obavy z práce komunitního pracovníka (zejména u mužů) a v neposlední řadě také náš vlastní nepodložený předpoklad o přirozeném přerodu lídrů v pracovníky. Tento předpoklad, pravděpodobně částečně stereotypní, byl do značné míry sdílen i některými participanty, avšak od počátku se ukazoval jako příliš zobecňující. Dispozice k lídrovství se totiž mohou v každém člověku rozvíjet v jiném čase a za různých okolností, přičemž působení v komunitní práci může být právě tím vhodným akcelerátorem. Přestože část participantů nedokázala v době výzkumu ve svých lokalitách identifikovat žádné výrazné lídry, kteří by spojovali členy komunity, oslovení garanti komunitní práce zmiňovali u některých svých pracovníků rodící se aspekty lídrovství, budování respektu a autority v komunitě:

Výzkumník:
"A máte třeba pocit, že ty vaše asistentky by se daly taky označit za lídryně? Než se staly peerkama?"

Participant:
"Teď si pomůžu bonmotem (…) jakože lídrem se může stát každý. Tak tady v tomhle ohledu samozřejmě ano. A myslím si, že se bavíme jenom o míře toho, toho lídrovství. Jo, jestli budou autoritou jako ve svým bezprostředním okolí, nebo ve své věkové skupině, nebo prostě ve své skupině

[5] Participant výzkumu 2. Vlastní terénní záznamy.
[6] Pro jasné vymezení lídrovství v komunitní práci jsme však v tomto výzkumu neměli dostatečnou teoretickou oporu, což může být považováno za jeden z jeho limitů
[7] Participant výzkumu 3. Vlastní terénní záznamy.

nějaké (...) A u obou si myslím, že (…) Tam určitě je jako je velký potenciál leadershipu, do určité míry jako i naplňovaný."[8]

Podobně potom i další participant:

Výzkumník
"Jako dali se považovat za nějaký lídryně? Předtím, než vstoupili tady?"

Participant:
"Do určité míry tím, že (...) prostě mají nějakou životní zkušenost a partneři chodí do práce. Tohle jo, že prostě nejsou na těch dávkách. Mají hypotéky prostě jo a že mají ten jako příběh, prostě těch úspěšných dejme tomu, když to tak můžu říct, takže si myslím, že to jako je docela nabudilo a pak že prostě (…) ony fakt jako chytly se toho a dokážou spoustu věcí."[9]

Zaměstnávání většího množství peer asistentů (případně komunitních pracovníků) není nutně vždy potřebou vycházející z terénu, protože tuto činnost mohou vykonávat ze své vlastní vůle také ve volném čase. Do jisté míry je počet zaměstnaných osob určován strukturou jednotlivých projektů a jejich financováním. Vznik těchto pozic může být jednoduše řečeno „napsán" v projektu, a v určité chvíli je proto nutné je obsadit, přestože nemusí být zrovna k dispozici nejlépe připravený kandidát.[10]

Z opačného pohledu je projektová logika omezující v tom smyslu, že časově omezené trvání projektů ohrožuje budování dlouhodobých vztahů a péče o komunitně aktivizované jedince, kteří by se v budoucnu naopak mohli stát pracovníky.

Výzkumník:
"Myslíte si, že se to dá jako kombinovat, ta role lídra a role komunitního pracovníka (…) že nemusí jako opustit jednu a vstoupit do druhé, ale může zvládnout jako držet si ty role jako v souběhu?"

Participant:
"Tohle je jako krásná akademická debata, jo, protože už teďka si vytváříte nějaký ideální…jako prostor, ve kterým nejsou nějaký další vlivy. A to třeba, jestli nám zrovna nedobíhá projekt, nebo jako máme vůbec nějaké finance...takže vlastně jako nevím."[11]

Formující organizace

Specifickou roli při budování profesních dovedností i potenciálních základů leadershipu v některých lokalitách dlouhodobě sehrávají neziskové organizace (případně také obecní organizace), které v místních romských lokalitách působí již několik dekád. U celkem čtyř

[8] Participant 4. Vlastní terénní záznamy.
[9] Participant 5. Vlastní terénní záznamy.
[10] Jednotlivé organizace se odlišují v tom, kolik lidí na tyto pozice celkově zaměstnávají, případně jestli vůbec nějaké.
[11] Participant 4. Vlastní terénní záznamy.

realizátorů jsme narazili na peer asistentky i komunitní pracovníky, kteří od mládí využívali sociální služby těchto organizací. Lze dokonce říci, že v určitém ohledu osobnostně i profesně rostli společně se službami, které tyto organizace poskytovaly. Tyto organizace přitom v některých případech později rozšířily své portfolio o komunitní práci a dané pracovnice následně zaměstnaly:

Participant:
"Jo pak vlastně …(*participant zmiňuje konkrétní osoby*). Ty jsou s námi od toho roku 2020 stoprocentně, takže ty jsou fakt jako od začátku defacto. A vlastně dřív byli dlouho klienty sociální práce.

Výzkumník:
A teď mluvíte o komunitních pracovnících?

Participant:
Přesně tak."[12]

S ohledem na formující roli v osobnostním a později profesním rozvoji, které tyto organizace sehrály u nynějších pracovnic, použil jeden z participantů dokonce zajímavou paralelu s nadsázkou přirovnávající samotnou organizaci k lídrům:

Participant
"Takže zhruba před těmi šestnácti lety tady vytvořili jakoby to komunitní centrum. Akorát to bylo v jiném prostoru než dnes. Ti Romové se sem naučili chodit a trávili tam svůj čas jo, takže myslím, že to prostředí se možná stalo teď tím lídrem, jestli se to tak dá říct."[13]

Pro úspěšnou implementaci metod komunitní práce však může tento faktor představovat jistý problém. Pracovnice, které se od mládí pohybovaly v prostředí poskytujících služeb, byly klientkami terénních služeb, SAS, NZDM nebo využívaly doučování, mají často zažité principy a metody spojené s poskytujícím přístupem. Bez patřičné průpravy v metodách komunitní práce tyto přístupy při své činnosti přirozeně replikují, což od nich ostatně očekávají i jejich vrstevníci, kteří s nimi vyrůstali a na které je nyní zaměřena intervence komunitní práce:

Participant:
"My jsme už kdysi, jako malé děcka, sem vlastně chodili, protože ona to (participant zmiňuje konkrétní osobu) měla už kdysi že (…). My jsme tam vlastně docházeli. Úplně všichni my. Jsme spolu vlastně prakticky (…) vyrůstali takhle. Vlastně ona to komunitní centrum jako kdyby tak vedla. A vlastně my jako jsme jako děcka, jako kdyby chodili k ní. Takže vlastně teď ty aktivity, co děláme my, tak jsme to vlastně my zažívali aj s ní.

[12] Participant 5. Vlastní terénní záznamy.
[13] Participant 3. Vlastní terénní záznamy.

Výzkumník:
Že už tehdy tam bylo něco, co se nazývalo komunitní centrum.

Participant:
Jmenovalo se to nějak jinak, ale bylo to ono."[14]

Ačkoli se v uvedených případech jednalo spíše o souběh okolností, představa formující role prostřednictvím pozitivních příkladů je v některých organizacích (a nejen v komunitní práci) dlouholetým, funkčním a inspirativním modelem. Například mladí vzdělaní Romové pomáhají dalším ze stejné generace se vzděláváním a osobním růstem, čímž dále pozitivně ovlivňují komunitu, ze které vzešli.

(Ne)vyjasněné pojmy

Důležitou roli při zajištění srozumitelnosti náplně jednotlivých pozic v komunitní práci, nastavení hranic a komunikaci obsahu směrem k příjemcům hraje míra vyjasnění náplně a obsahu těchto pozic uvnitř organizací, a tím pádem i mezi pracovníky. V tomto ohledu se jednotliví realizátoři značně liší.

V našem výzkumném vzorku jsme zaznamenali případy plně internalizovaného pojmového aparátu (včetně například pojmu lídr jako pracovní náplně) i velmi volně vymezené hranice, například mezi komunitními pracovnicemi a peer asistenty. S tím někdy souvisela pouze hrubě chápaná náplň práce a principy zplnomocňujícího přístupu, jasně odlišené od přístupu poskytujícího.

Výzkumník:
"A oni to mezi svou rozlišují, kdo je peer, kdo je komunitní pracovník?

Participant:
Ne. To je pravda, že jsme na to asi nikdy ani nemysleli.

Výzkumník:
Jaký je v tom rozdíl pro vás?

Participant:
A komunitní pracovníci máme na plnej úvazek a chodí na jádrové skupiny. (…) Kdežto peer k tomu mají, prostě mají jako jinou hlavní práci a chodí nám jenom pomáhat v uvozovkách na ty na ty jádrovky."[15]

Míra vyjasnění náplně jednotlivých profesí jednoznačně souvisí s úrovní metodické znalosti a podpory v týmu jako celku. U části realizátorů, kteří neměli jasně vymezené rozdíly mezi náplní práce jednotlivých členů týmu, se častěji objevovalo překračování hranic mezi poskytujícím a zplnomocňujícím přístupem. Tyto metodické nejasnosti se následně přenášely na úroveň

[14] Participant 7. Vlastní terénní záznamy.
[15] Participant 5. Vlastní terénní záznamy.

jednotlivých pracovníků v terénu. Pro ně se pak náplň práce stala více intuitivní, založenou na předchozí zkušenosti nebo osobních představách, což jim ztěžovalo jasné vymezování a komunikaci obsahu své práce (viz. individuální pojetí role – tzv. *role ambiquity*; v případech kdy si aktér není jistý obsahem role, s. 16–17 TP).

Jednoduše řečeno, pokud pracovníci přesně neznali obsah své práce, nemohli jej ani srozumitelně komunikovat příjemcům, což zvyšovalo riziko bezděčného souběhu rolí.

Faktory ovlivňující dynamiku souběhu rolí

Osobní vazby

Všechny peer asistentky a převážná většina komunitních pracovníků, kteří se účastnili tohoto výzkumu, žijí dlouhodobě v lokalitách, kde zároveň realizují komunitní práci. V těchto lokalitách mají rodinné příslušníky, známé, určitou pověst a postavení, sympatie či antipatie vůči konkrétním lidem, okruh přátel i skupiny osob, vůči nimž se vymezují. Někteří z nich zde rovněž působili jako sociální pracovníci nebo jsou spojeni s lokálními náboženskými skupinami.

Tato situace může pro práci přinášet určité problematické aspekty, ale i četná pozitiva. U peer asistentů je znalost lokálního prostředí a místních lidí považována za jednu z největších výhod pro tuto práci. Zároveň se však od nich očekává, že částečně upozadí své osobní zájmy, budou k lidem v lokalitě přistupovat nestranně a podporovat je v jejich vlastní iniciativě. Právě dlouhodobé osobní vztahy a původ ze stejného prostředí jsou jednou z podmínek, díky nimž se na ně místní obyvatelé obracejí s důvěrou a sdílejí s nimi své potřeby:

Participant:
"Tady v tom (*participant jmenuje konkrétní obec*) se úplně všichni tady známe a od malička jsme spolu vyrůstali. Takže…spíš si myslím, že ti lidé se k nám víc mají, že vlastně ví, že nám věří a že můžou si k nám pro tu pomoc přijít. Nemusí se stydět, nemusí se ničeho obávat."[16]

Pozitivní roli silných osobních vazeb a místního původu v kontextu komunitní práce dále posiluje romská etnicita a s ní úzce spjaté příbuzenské vazby. Tyto vazby často fungují jako přirozený most mezi pracovníky a členy komunit, kde je důvěra klíčovým faktorem spolupráce.

Participanti jak z řad Romů, tak z majority se ve svých výpovědích shodovali na tom, že důvěrné vztahy, na nichž komunitní práce stojí, se mnohdy daří navazovat snáze právě romským pracovnicím. Zvláště pokud pracovnice pocházejí z obdobného socioekonomického zázemí jako lidé, s nimiž pracují:

Participant:
"Znám ty lidi. Takže a vlastně já si myslím, že komunikuji s těmi já nevím, s těmi romskými (…) jako víc (...) že třeba se mi svěřují třeba jako víc o trošku, nebo se mi to aspoň jako zdá

[16] Participant 8. Vlastní terénní záznamy.

Výzkumník:
Myslíte, že se vlastně všichni, třeba Romové, tady znají, co tady bydlí?

Participant:
Skoro ano, jakože jo. Vím to na sobě, protože mám strašně velkou rodinu (…) a oni už skoro všichni bydlí, jako v těchto lokalitách. Takže já, když jdu ven, tak prostě mě tady všichni jako zdraví a tohle."[17]

Osobní znalost lidí a rodinné či přátelské vazby však mohou být „dvousečnou zbraní" a v některých případech mohou dokonce část lidí v lokalitách odrazovat od spolupráce. Kupříkladu rozvětvené romské rodiny žijící v lokalitách bývají zřídka harmonickými monolity, a může se stát, že jednotliví členové rodiny zavalují pracovníky svými požadavky, pokoušejí se je v rámci výkonu profese zatáhnout do rodinných sporů nebo jsou pracovníky upřednostňováni na úkor jiných. Pokud je v týmu více pracovníků ze stejné lokality nebo jsou propojeni příbuzenskými vazbami, může to přinášet napětí a ovlivňovat dynamiku komunitní práce. Oddělení osobní a pracovní roviny bývá v těchto případech velice obtížné, protože členové rodin jsou zároveň členy komunit, ve kterých se realizuje komunitní práce.

Podobná dynamika se projevuje také v širších společenstvích lokalit nebo obcí, kde pracovníci spolu s ostatními vyrůstali (včetně členů majority), navštěvovali stejné školy, potkávali se na stejných místech a vytvořili si o sobě navzájem hluboce zakořeněné představy a názory. I v těchto případech je těžké oddělit profesní a osobní rovinu, která je ovlivněna dlouhou historií osobních vztahů s řadou dalších lidí:

Participant:
"Tak jednoznačně tady ještě střet rolí v tom, že oni vyrostli v tom městě, a to město má něco kolem (*participant uvádí počet v řádech nižších tisíců*) obyvatel (…). To znamená, že je tady většina lidí vlastně zná z těch občanů někdy jako viděli, viděli je vyrůstat, viděli všechny jejich průsery, průšvihy a teď jsou tady těmi komunitními pracovníky vlastně. A ono překračovat svůj vlastní stín je těžký i v dospělosti a vlastně to nejde. Když si o tobě třeba někdo myslí, že si blbtak prostě s tím nic neuděláš (…) A teď v tomhletom prostředí prostě jdeš dělat tu komunitní práci. Jo, což si myslím, že taky dost jako náročný."[18]

Uvedená tvrzení a citace naznačují, že pracovníci původem z lokality mohou skrze své osobní vazby přivést řadu lidí ke spolupráci, ale (zvláště pokud tato problematika není metodicky podchycena v rámci týmu) mohou některé lidi od spolupráce i odrazovat. Stejně jako mohou být někteří peer asistenti nebo komunitní pracovníci nepřijatelní pro část lidí z lokality, tak i obráceně – někteří pracovníci nechtějí spolupracovat s lidmi, které nemají v oblibě.

Do určité míry to lze vnímat jako běžný aspekt mezilidských vztahů, který se promítá do výkonu každé práce s lidmi a není specifikem komunitní práce. Podobné situace se běžně objevují například i v sociální práci. Nicméně stále poměrně slabě ukotvené metodické standardy a

[17] Participant 2. Vlastní terénní záznamy.
[18] Participant 9. Vlastní terénní záznamy.

nezřetelné hranice mezi osobní a profesní rovinou z této problematiky činí významný aspekt ovlivňující dynamiku výkonu komunitní práce.

I proto se na tuto oblast některé realizační týmy zaměřují, reflektují ji a přicházejí s návrhy řešení:

Participant:
„Určitě tam byly situace, které pro ni byly ne úplně příjemné, ona věděla, že s těmi lidmi neměla dřív dobré vztahy a domlouvali jsme se, kdo teda je osloví, abysme právě obsáhli všechny lidi, které jsme chtěli informovat, oslovovat.“[19]

Poněkud odlišné jsou vazby pracovníků, kteří dříve působili v sociálních službách nebo dosud kombinují různé typy úvazků. Na tyto pracovníky jsou totiž z minulosti navázány skupiny lidí se specifickými individuálními potřebami, kteří od nich v nové roli nadále vyžadují spíše intervence blízké poskytujícímu přístupu (srov. viz pojem *rolová ambivalence, který se* zaobírá protichůdnými očekávání od role, s 16 TP)

Tento souběh nastává zejména u pracovníků, kteří se delší dobu aktivně profilovali jako sociální pracovníci (a těší se v komunitě velké důvěře). Lidé v lokalitách si jejich osobu navzdory náplni práce v nové roli nadále spojují právě s tímto přístupem. Tato situace může být dále umocněna tím, že v nové roli působí pod stejnou organizací, pod kterou předtím vykonávali individuální sociální práci.

Obtíže spojené s tímto souběhem se však nejvíce projevují u pracovníků, kteří již v minulosti měli slabě nastavené hranice mezi výkonem jednotlivých úvazků i mezi osobní a profesní rovinou:

Participant:
“To je právě to, že mě tady jakoby znají úplně všichni. To, že dělám terénního pracovníka pro (*participant zmiňuje konkrétní organizaci*), tak jako nerozlišujou ty lidi vůbec. Ale mě to pak jako zatěžuje strašně (...) a přemejšlím, co mám udělat dřív. Tady s tím si nevím rady.”[20]

Nastavování hranic mezi osobním a profesním

Jak už bylo naznačeno v předchozích kapitolách, větší část peer asistentů a někteří komunitní pracovníci zařazení do výzkumu se k této práci dostali prostřednictvím výběrového řízení vypsaného realizátorem. Jako vhodná kritéria pro výběr uchazečů byla považována především osobní znalost prostředí a místních obyvatel. Pouze někteří měli předchozí zkušenost s prací v sociální oblasti nebo s dobrovolnictvím. Na druhou stranu se v našem vzorku našli i tací, kteří tuto práci vnímali téměř jako poslání a nastupovali s konkrétním zaměřením, které pro ně bylo důležité – obvykle šlo o práci s dětmi. Všichni oslovení více či méně otevřeně zmiňovali

[19] Participant 10. Vlastní terénní záznamy.
[20] Participant 11. Vlastní terénní záznamy.

velký zájem o zlepšování podmínek lidí v lokalitách, bez ohledu na to, s jakou hlavní motivací se o tuto práci původně ucházeli. Vnímání priorit a hlavních cílů práce se u jednotlivých participantů postupně vyvíjelo.

Osobní motivace a zaměření na zlepšování podmínek bývají jednou z klíčových charakteristik lidí v tzv. pomáhajících profesích, ke kterým má komunitní práce velmi blízko. Dle Stankové a kol. (2021) je osobní angažovanost dokonce jednou z klíčových kompetencí v komunitní práci. Osobní nasazení pro práci však s sebou přináší i četná rizika pro samotné pracovníky, jejich klienty i pracovní kolektivy. Odborné studie na toto téma zmiňují riziko vyhoření, neprofesionálních vztahů s klienty, emoční závislosti či problémů v kolektivu a někdy souhrnně označují tento soubor faktorů jako tzv. syndrom pomocníka (viz např. Váchová, 2020, s. 65–74; MPSV, 2020). Stejně jako v sociální práci jsou tato rizika přítomná i u komunitní práce. S tím rozdílem, že u komunitní práce jsou hranice mezi osobní a profesní rovinou ještě prostupnější a metodické standardy pro procesní předcházení těmto rizikům se teprve vytvářejí. Výzkum ukázal, že striktní nastavení hranic mezi osobní a profesní rovinou nemusí být pro tento typ práce vhodné. Zároveň je však nastavení alespoň základních hranic zcela zásadní pro duševní zdraví členů týmu (zejm. prevence syndromu vyhoření) a stabilitu týmů realizátorů.

Jedním z pilířů, na kterých je komunitní práce založena, je důvěra. Ta vzniká v osobním kontaktu a na základě mezilidských vztahů, což dále komplikuje striktní oddělení osobní a profesní roviny. Zvláště když je kontext komunitní práce v podstatě nehierarchický a její praktická realizace často probíhá mimo obvyklý rámec pracovní doby – v odpoledních hodinách a o víkendech, kdy mají lidé z komunity volný čas. Tento neformální charakter vztahů mezi pracovníky a členy komunity ještě více umocňuje potřebu flexibilního přístupu[21]. Mnohdy je navíc nutné řešit dynamický vývoj v lokalitě a být přítomen u důležitých událostí, což dále vylučuje striktní lpění na standardní pracovní době:

Participant:
"Takže když se spolu lidi pravidelně vídají a něco spolu řeší, tak prostě automaticky asi sklouznou i k nějakým těm, jakou individuálním, osobnějším tématům. Takže si myslím, že aj, když by se tomu člověk strašně bránil, tak to úplně odbourat jako nejde. A jestli je to žádoucí a profesionální, to je druhá otázka."[22]

S ohledem na charakter komunitní práce se s nějakou formou souběhu rolí potýkají všichni oslovení komunitní pracovníci i peer asistentky. Často se však liší ve vnímání míry zátěže, kterou pro ně tato situace představuje, a někteří ji dokonce považují za neoddělitelnou součást své práce. Kromě metodických postupů, jak tuto problematiku řešit v rámci realizačního týmu, hraje klíčovou roli při zvládání zátěže osobnostní nastavení pracovníků, jejich tolerance vůči

[21] Participant 6: "*To není úplně práce, která by byla omezená tak, jakože v 7 ráno přijdu do práce v 6 jdu prostě pryč. Tak si myslím, že tím, že si člověk asi nastavuje částečně i tu pracovní dobu sám, tak vlastně nastavuje jak a kdy s těma lidma komunikuje.*"
[22] Participant 6. Vlastní terénní záznamy.

stresu, etapa života, ve které se nacházejí[23], míra ztotožnění se rolí (viz např. s. 17 TP) a momentální vnímání důležitosti této práce na jejich žebříčku hodnot. Jinak k tomu přistupují lidé čerstvě po škole, jinak ti, kteří mají rodinu, nebo jsou ve vyšším věku. U mladších pracovníků navíc často chybí zkušenost s dlouhodobou zátěží spojenou s prací s lidmi, a proto zpočátku nepociťují takovou potřebu nastavování jasných hranic.

Participant:
"A jako sám jsem si tady tím nějak prošel a viděl jsem to i v týmu. A vlastně jsme si prošli fázema, kdy v tom lidi jako nevidí problém. Naopak, jim to přijde zajímavý, protože prostě nová práce, nové zkušenosti, tak jsou do toho nadšení. Ale potom teda (…) už vlastně je to začíná trochu obtěžovat."[24]

Existuje také část peer asistentů a komunitních pracovníků, pro které byla práce, přinejmenším v době výzkumu, natolik naplňující, že ji vědomě upřednostňovali i na úkor svého soukromí. Tato skupina participantů vykazovala nejmenší psychickou zátěž související se souběhem rolí a nejnižší potřebu nastavování hranic. Pracovní a osobní čas však v těchto případech takřka splýval, protože pracovníci byli téměř neustále alespoň částečně k dispozici.

Podobně se vyjadřovali participanti, kteří přiznávali, že mají silnou motivaci vyhovět požadavkům členů komunity[25], zvláště pokud šlo o jejich širší příbuzenstvo (srov. Viz pojem habitus jako předepsaná role x očekávání sociokulturně podmíněného prostředí). U těchto pracovníků byla zároveň patrná nižší míra porozumění zplnomocňujícímu přístupu, což souviselo i s jejich krátkodobými zkušenostmi z pomáhajících profesí. Někteří z těchto pracovníků však dokázali v tomto režimu fungovat díky svým osobnostním rysům i dlouhodobě:

Participant:
„Vůbec mi to nevadí, já dělám hodiny navíc. A vůbec mě to nevadí, protože mě ta práce strašně baví a naplňuje. Mě to naplňuje, to je prostě něco, co bych do budoucna chtěla dělat (…) Jo, když potřebují oni, když potřebují pomoct, tak já vždycky vyhovím. Telefon mám stejně v ruce, takže odepíšu, nebo odpovím na zprávu, nebo zvednu to... Když dojdou, zazvoní u nás, to tak v té Romské komunitě prostě tak bývá prostě jo, takže nemám s tím problém."[26]

Podobně další participant:

Participant:

[23] Slovy jednoho z participantů (participant 4, vlastní terénní záznamy) vnímají potřebu udržování osobních hranic *lidé čerstvě po škole*, *jinak když mají rodinu a ještě jinak*, *když jsou například ve vyšším věku*.

[24] Participant 4. Vlastní terénní záznamy.

[25] Téma ve své výpovědi rozebíral obsáhleji například Participant 4: *"Když jste jako v těch v těch neformálních sítích už navázaná, že ty lidi se, kterýma se bavíte, můžete těžko odmítnout, nebo hůř odmítnout, než někdo, kdo z té komunity není, protože to jsou vaši známí, nebo příbuzní, protože jste historicky prostě v nějakých vazbách, nebo jste v nějakým systému služeb a protislužeb, tak je to těžší*."

[26] Participant 12. Vlastní terénní záznamy.

„Nedokážu říct ne. Já to takhle prostě mám. Mě to nabíjí. Já myslím, že je to povinnost někomu pomáhat.“[27]

Jakkoliv se vnímání zátěže i potřeba nastavování hranic individuálně liší, u pracovníků s delší praxí (včetně zkušeností z jiných pomáhajících profesí) je pociťována vyšší míra psychického napětí spojeného se souběhem rolí, což vytváří větší potřebu jasného vymezení hranic. Participanti si během výzkumných rozhovorů sami uvědomovali dlouhodobý stres z narušování osobní roviny a zmiňovali opakující se situace, kdy k překračování hranic dochází. Zvláště u těch, kteří žijí přímo v lokalitě, vzniká pocit, že jsou v práci 24 hodin denně – kdykoli k dispozici na telefonu, sociálních sítích nebo dokonce ve vlastním bytě. Rozostřují se rozdíly mezi pracovní dobou a volnem, pracovními dny a víkendy, přátelstvími, rodinou a profesními vztahy. Může se také měnit přístup obyvatel lokality a vytrácí se odstup od profesní role. V některých případech pracovníci cítí i jakési narušení osobní integrity:

Participant:
"A vždycky, když vylezou na ulici, tak se s nima může chtít někdo bavit, když je bere jako komunitní pracovnice (…) A pak najednou zjistí, že se v tom trochu ztrácí, protože že ty vztahy jsou už jako hodně neformální. Už třeba jako ztratí tu pozici toho profesionála, toho komunitního pracovníka a najednou vlastně, najednou zjišťujou, že se s nima lidi z komunity baví tak, jako se baví mezi sebou, často jako vulgárně, nebo jako hodně neformálně.”[28]

Další participant přímo zmiňuje i běžné situace mimo rámec pracovní doby s konstatováním, že je to součást profese:

Participant:
“Tak tahle ta práce jako kdyby taková je. Já jsem doma a třeba mi třeba v 11 (...) hodin začne zvonit mobil jo třeba několikrát. *Tady dneska půjdu, potřebuju toto, jestli můžu jo, a to tak*…Jasně, že jim to vždycky zvednu teda (…) a s některýma se po telefonu musím bavit i hodinu, jo.”[29]

Velká část interakcí v komunitě se odehrává také na sociálních sítích, což se pochopitelně týká i pracovníků komunitní práce. Ti v rámci svého osobního i profesního zájmu sledují dění v lokalitě i v online světě a s místními obyvateli komunikují právě prostřednictvím sociálních sítí. V profesní roli se tak sledování dění v lokalitě a online komunikace přirozeně propojuje s osobní rovinou. Pracovníci jsou na sítích často dostupní i v době, kdy nejsou fyzicky přítomni, což dále rozostřuje hranice mezi osobním a pracovním životem. Stejně jako bylo zmíněno v jiném kontextu, i komunikace na sociálních sítích často probíhá v odpoledních a večerních hodinách nebo o víkendech.

Participant
“Jedna věc je vlastně jako fyzické setkávání. Druhá věc je, že dneska v prostředí sociálních sítí tak vlastně spousta té komunikace probíhá různě přes messengerové skupiny, anebo jako jiný nástroje,

[27] Participant 13. Vlastní terénní záznamy.
[28] Participant 4. Vlastní terénní záznamy.
[29] Participant 14. Vlastní terénní záznamy.

což mimo jiné vede k tomu, že řada těch věcí se řeší jako o víkendech, ve večerních hodinách. Jo, (…) jedna věc je vlastně ta možnost odejít, odejít fyzicky z toho prostředí (…) Ale druhá věc je jako, že pořád jsme jakoby k zastižení na sociálních sítích, které používáme zase jako pro soukromé účely a zároveň nám to někde vyskakujou okýnka chatu od jako s věcma, které jsou spíš jako pracovní."[30]

Někteří participanti v rozhovorech zmiňovali, že si sami začali uvědomovat neudržitelnost tohoto „bezhraničního" stavu a intuitivně hledali strategie, jak se chránit před přílišnou psychickou zátěží. Schopnost vymezit hranice na individuální úrovni přitom souvisí s osobnostním nastavením. Byly zmiňovány vlastnosti jako pevnost v názorech, důslednost, osobnostní predispozice pro udržování hranic, ale také empatie a schopnost přiznávat chyby (srov. viz pojem *rolové dispozice*, s. 16 TP). Výhodu však mají jednoznačně ti zkušenější, kteří již v minulosti působili v pomáhajících profesích a s podobnými situacemi se setkali opakovaně. Strategie zvládání zátěžových situací zahrnují různé přístupy, například asertivní usměrňování pracovních aktivit do pracovního času, omezení přítomnosti na telefonu či sociálních sítích (včetně jejich vypínání) nebo konzistentní odkazování na poskytující služby v případech, kdy se lidé dožadují řešení individuálních zakázek. Důsledné zavádění těchto zásad však vyžaduje metodickou znalost, předchozí pracovní zkušenost a určitou dávku sebevědomí. Pokud se to pracovníkům dlouhodobě nedaří, mohou se v reakci na stres objevovat impulzivní nebo uhýbavé reakce:

Participant:
"Pošle svoje děti pro nákup, než aby pro něho šla sama teďka. Třeba že jako myslím si, že prostě se tomu vlastně vyhýbá, aby nemusela těm lidem říct, že se s nima teď nechce bavit, protože je to pro ně těžký."[31]

Hojně se s participanty diskutovala strategie hledání ideálního vztahu k lidem z lokality. Cílem bylo zachovat důvěru postavenou na osobních vazbách, aniž by situace pro ně byla zatěžující. Zmiňovány byly konkrétní možnosti psychohygieny, například dovolená (ideálně mimo lokalitu), trávení volného času a navazování přátelství mimo lokalitu, jasné vymezení přechodu mezi prací a volným časem, důsledné lpění na soukromí domova nebo dokonce odstěhování se z lokality. Jedna participantka zvolila originální strategii: přestěhování se do vyššího patra bytového domu, kde KP probíhá, a zároveň tam bydlí.

Zmiňována byla také důležitost pochopení a podpory ze strany rodinných příslušníků. Našli se však i tací, kteří se s psychickým tlakem spojeným se souběhem rolí nedokázali vyrovnat a byli nuceni práci ukončit. Tyto strategie byly navíc mnohem lépe uplatnitelné pro pracovníky, kteří v lokalitě přímo nebydlí nebo mají širší *sociální kapitál* (viz s. 22 TP) mimo kontext dané lokality (například díky studiu na vysoké škole).

Dle části participantů existuje v romské komunitě (zde míněno obecně) odlišný typ citlivosti při vymezování rozdílů mezi profesní a osobní rovinou, formálním a neformálním či soukromým a

[30] Participant 4. Vlastní terénní záznamy.
[31] Participant 6. Vlastní terénní záznamy.

veřejným prostorem (vliv tzv. *habitu* na výkon role, viz s. 19 TP). To může dále umocňovat obtíže při jasném nastavování hranic:

Participant:
"S těma lidma nechci být úplně jako blízkej kamarád, ale ani nechci být úředník. Chtěla bych, aby to bylo tak, jakože se známe. Víme o sobě, víme, co já dělám (...) že si to dokážeme spolu vykomunikovat, že to bude takovej jako čistej upřímnej vztah, ale přitom ne nějak jako extrémně přátelskej (…) že (…) ten člověk pořád bude dodržovat tu hranici a nenechá to sklouznout úplně do nějakýho, prostě „jsme strašní fellas", vidíme se každý den. Ale ani do nějakýho jsme úředníci, ale bude to v nějaké jako rovině a furt se to bude balancovat."[32]

Řešení tématu hranic v rámci realizačních týmů

V průběhu výzkumu se na četných průřezových tématech ukazovalo, že je klíčové, aby pracovníci disponovali alespoň minimálními metodickými standardy a absolvovali formální vzdělávání v oblasti komunitní práce. Většina oslovených komunitních pracovníků, garantů a část peer asistentů prošla vzdělávacím kurzem komunitní práce realizovaným univerzitní spin-off organizací ROSTEAM. Kurz byl hodnocen jako velká pomoc při porozumění principům komunitní práce i náplni vlastní pozice v týmu. Oceňována byla především srozumitelná a názorná forma kurzu, stejně jako důvěrná a přátelská atmosféra. Někteří participanti dokonce vyjadřovali nadšení z průběhu kurzu a jeho přínosu. V rámci kurzů byla také dílčím způsobem otevírána témata související se souběhem rolí a nastavováním hranic.

Nicméně pro důslednou implementaci metod komunitní práce samotné absolvování kurzu nestačí. Klíčové je, aby jeho principy byly správně pochopeny a důsledně zaváděny samotným vedením realizačního týmu. Efekt vzdělávání se navíc postupně vytrácí i u jednotlivých pracovníků, pokud nabyté znalosti nejsou v týmu sdíleny a dále udržovány. Podpora vzdělávání by měla zahrnovat individuální metodické konzultace, další vzdělávací aktivity nebo pravidelnou reflexi činnosti. Jak ukázal výzkum, bez této kontinuální podpory se absolventi kurzu často po čase navracejí ke starým kolektivním zvyklostem a zavedeným postupům ve svých týmech.

Každopádně, souběhy rolí a potřeba nastavování osobních hranic byly v týmech většinou reflektovány, a na některých místech dokonce probíhaly pokusy o vytváření pravidel a postupů pro předcházení zátěžovým situacím.

Mezi osvědčené postupy patřily[33]:

- pravidelné reflexe a sdílení v týmu, kde se těmto tématům pracovníci společně věnovali a dokázali je pojmenovávat

[32] Participant 6. Vlastní terénní záznamy.
[33] Níže uvedených nástrojů podpory obvykle nevyužívají komunitní lídři, kteří dobrovolnicky spolupracují s realizačními týmy. A to i přes to, že témata souběhu a nastavování hranic se mohou objevovat i u nich.

- pravidelné supervize (během výzkumu se ukázalo, že nejsou ve všech týmech samozřejmostí)
- interní i externí metodické konzultace, další vzdělávání v měkkých dovednostech
- tým disponující pracovníkem, na kterého mohou ostatní směřovat své metodické dotazy a měl dostatek prostoru je řešit (např. mentor)
- zavádění pracovních telefonních čísel a profilů na sociálních sítíchoddělení (alespoň rámcové) pracovního a osobního času prostoru, k tomu kromě asertivity mohou pomáhat i jednoduché pomůcky, jako je například terénní práce ve dvojici, nebo viditelný symbol poukazující na realizátora KP.
- možnost odkazovat na jiné služby v případech požadavků na řešení individuálních zakázek (sociální práce)
- spolupráce s ostatními systémovými aktéry (např. poskytovatelé služeb, samospráva), kteří rozumějí principům komunitní práce, šíření povědomí o výkonu komunitní práce v lokalitách
- existence jednoduchých metodických materiálů a tutoriálů – obecně byly zmiňovány například stručné a uživatelsky přívětivé materiály a instruktážní videa z dílny Moravskoslezského kraje[34] (byť se jejich obsah přímo souběhu rolí a nastavování hranic nevěnuje)
- pěstování týmového ducha a spolupráce v rámci realizujících organizací – právě takové prostředí může například umožnit předávání určitých zakázek, které jsou pro některé pracovníky osobně citlivé (jedná se například o členy rodiny, nebo o někoho, s kým pracovník obtížně komunikuje), na jiné kolegy v týmu
- vyjasnění náplně jednotlivých profesních rolí a jejich vzájemné provazby a sdílení těchto obsahu těchto rolí pracovníky i vedením týmu
- společná tvorba pravidel nebo kodexu, který by výše zmíněné postupy a pravidla s a společnou prací a se souhlasem celého týmu kodifikoval

Překvapivým faktorem, usnadňujícím nastavování a udržování hranic, bylo, pokud se komunitní práce pravidelně realizovala v nějakém konkrétním prostoru, například komunitním centru. Udržování hranic v tomto případě pomáhá, že komunitní práce je vykonávána pracovníky hlavně tehdy, pokud jsou s členy komunity v daném prostoru a pokud se to odehrává v rámci otevírací doby. Nicméně ne všichni realizátoři mají takovéto komunitní prostory k dispozici, nebo se nenacházejí přímo v lokalitách, nebo mají prostory svá omezení a realizátoři se o ně musejí dělit s dalšími organizacemi.

Z uvedeného výčtu osvědčených postupů je patrná potřeba personální, finanční i prostorové stability, aby mohly týmy realizátorů aktivně předcházet problémům, řešit konflikty a souběhy. Důležitým předpokladem je také jasně vymezená náplň práce. Právě jasné vymezení práce se ukazuje jako klíčové téma u organizací s dlouhou tradicí poskytujícího přístupu. Tento přístup je pevně zakořeněný nejen u členů komunity, kteří jej očekávají, ale do určité míry i u samotných pracovníků. Zavádění komunitní práce v těchto organizacích často znamená transformaci pracovních postupů i změnu slovníku a uvažování, která s sebou přináší

[34] https://komunitniprace.msk.cz/

(dočasně) nevyjasněné role, nejasná očekávání v komunitě a jisté napětí uvnitř týmu (*křížení rolí* a *rolová ambivalence*, viz s. 16 TP).

Zajímavým přístupem k nastavování metodických postupů pro řešení souběhů rolí a nastavování hranic se ukazuje týmová tvorba (etických) kodexů. V době realizace výzkumu byla tvorba kodexů teprve v počáteční fázi a probíhala pouze u některých realizátorů. Tam, kde se na jejich tvorbě pracovalo, byl tento proces dle výpovědí participantů pojímán jako společné úsilí, na kterém se podíleli všichni pracovníci. Cílem bylo reflektovat různá problematická témata a nastavit procesy k jejich řešení. Kodexy měly být koncipovány jako „živé dokumenty", šité na míru aktuálnímu složení a potřebám realizačních týmů. Počítalo se také s jejich průběžnou aktualizací při personálních změnách.

Participant:
"V týmu bude jedna naše kolegyně odcházet kvůli nějakýmu překročení hranic a na základě toho jsme si vlastně na supervizi začali utvářet teď nějaký etický kodex toho pracovníka a snažíme se vlastně si nějak společně definovat tu hranici, (…) aby nebylo to tak, že každý má tu hranici individuální, protože pracuje jiným jako způsobem (…) Já si určitě myslím, že hodně může pomoct ten etický kodex, který si ten tým vytvoří společně, že když jako společně budeme konzultovat všechno, co už je překročení hranic a co naopak není a co znamená, když nějakou hranici překračuji a že musím, když tu hranici překračují, tak o tom musím mít vědomí a vědět nejenom, že ji překračuju, ale i proč ji překračuji a jaký z toho můžou být důsledky. Ať už pozitivní nebo negativní. Tak si myslím, že to může vlastně pomoct pochopení celkově toho souběhu rolí vlastně všem v tom konkrétním týmu, ale naopak, když by se ten tým jako obměňoval, jo tak si myslím, že by tou vytvoření toho společného kodexu mělo vlastně být v každým týmu znovu, že by si to měli vždycky jako vytvořit ti lidi společně, aby to byl jejich etickej kodex, a ne etickej kodex, který si mají přečíst předtím, než nastoupí do práce."[35]

Očekávání poskytujícího přístup

Ve výzkumných rozhovorech opakovaně zaznívalo, že se participanti často setkávají s velkými očekáváními ohledně rychlého plnění požadavků a řešení individuálních zakázek. Pravděpodobně je to způsobeno dlouhou historií různých intervencí v lokalitách, včetně například zaštiťování horizontálně organizovaných kulturních událostí ze strany obcí a neziskových organizací (včetně akcí zaměřených na romskou komunitu). Ve většině lokalit dlouhodobě působí poskytovatelé sociálních služeb, kteří zde provozují terénní služby, nízkoprahové a volnočasové kluby nebo realizují doučování. Koncept komunitní práce je od základu jiný, avšak často ho realizují stejné organizace (nebo organizace s podobným profilem), případně i stejní lidé, kteří dříve pracovali v sociálních službách.

V komunitách se proto objevují očekávání, která nejsou zcela v souladu se zaměřením profesních rolí v komunitní práci (viz *rolová ambivalence*, s 16 TP). Nejistota přitom nepanuje jen mezi lidmi z komunity, ale často i v rámci samotných pracovních týmů. Pracovníci někdy lavírují mezi zplnomocňujícím přístupem a snahou vyhovět požadavkům komunity. Jejich

[35] Participant 6. Vlastní terénní záznamy.

představa o vlastní náplni práce, někdy sdílená i s kolegy, bývá spíše směsicí různých sociálních (poskytujících) služeb a komunitní práce (*role ambiquity*, s 16 TP). Tento střet různých očekávání často vede k nedorozumění a nespokojenosti:

Participant:
„Oni si na začátku mysleli, že my tady spasíme celou (participant zmiňuje název obce). Že všechno zařídíme a tak. Vy jste za to placení (…). Vy se o to postarejte."[36]

Hlavně noví pracovníci jsou konfrontováni s přehnanými očekáváními, například že rychle vyřeší požadavky členů komunity nebo jejich dílčí problémy. Pokud tato očekávání nenaplňují, často narážejí na explicitní kritiku ve smyslu, že „za práci berou peníze a nic nedělají". Tato situace je do určité míry běžná v počáteční fázi komunitní práce v každé lokalitě, protože je obtížné vysvětlit lidem, kteří jsou zvyklí na jiný (poskytující) přístup, co vlastně komunitní práce představuje a co přináší. Zvláště náročné je vysvětlit, že změny se dějí v dlouhodobém horizontu. Střet očekávání je však ještě výraznější tam, kde má poskytující přístup dlouhou tradici, lidé jiný (uschopňující) model neznají a jsou dlouhodobě spíše pasivní.

Participant:
"Ty individuální potřeby ten poskytující způsob neděláme (…) Myslím si, že se to určitě musí komunikovat a musí se to komunikovat pořád. Je to pro ty lidi určitě těžký, protože na to nebyli zvyklí."[37]

Vzdorovat očekáváním a kritice je velmi obtížné zejména pro pracovníky – peer asistenty a komunitní pracovníky, kteří v lokalitě žijí, mají zde osobní vazby a zároveň jsou Romové. Právě na ně se lidé obracejí s největšími očekáváními a nejexplicitněji jim dávají najevo svou nespokojenost, pokud tato očekávání nejsou naplněna. Důvodem jsou často právě jejich neformální vazby na romskou komunitu (*habitus*, s. 19 TP). Někdy se objevují narážky na společnou etnicitu, kdy mohou být pracovníci nařčeni z toho, že se vymezují vůči komunitě, stali se součástí „moci" či systému a přidávají se na stranu majority.

Participant:
"Já si myslím, že je to určitě náročné pro ty peery samotný, protože vůbec jako nejenom jako asi peeři, ale aj obecně vysokoškolsky vzdělaný Romové, nebo prostě víc angažovaní Romové (…) tak podle mě mají obecně problém s těma víc sociálně vyloučenými Romama. S tím, že oni už je berou jako ty (…) který už jako patřijou k té majoritě a už vlastně se tam jako začlenily. Takže to vlastně vnímám tak, že jsou možná na stejné startovní čáře pomalu jako neromové."[38]

Jak bylo zmíněno, očekávání poskytujícího přístupu jako náplně práce se objevuje i u části participantů zahrnutých do výzkumu. Tato situace souvisí s dlouholetým působením pomáhajících organizací v lokalitách, které někteří pracovníci dříve znali, případně i sami využívali jako klienti. Tito pracovníci se nyní zažité postupy snaží v nové roli replikovat (*křížení*

[36] Participant 13. Vlastní terénní záznamy.
[37] Participant 6. Vlastní terénní záznamy.
[38] Participant 4. Vlastní terénní záznamy.

rolí, s. 18 TP). Zvláště tam, kde chybí jasné metodologické ukotvení a vedení, se pracovníci často uchylují k postupům, které znají a které zároveň odpovídají očekáváním komunity. To neznamená, že by pracovníci komunitní práce přímo kopírovali metody sociálních služeb (ačkoliv i tyto případy se mohou vyskytovat), ale bez jasného metodického vedení postupují více intuitivně. Výsledkem je spíše směsice různých přístupů a metod, přičemž nejčastější zaměření je na volnočasové aktivity pro děti a mládež. Komunitní centra, kde tito pracovníci působí, často zahrnují aktivity jako je potravinová pomoc, šatníky, doučování či organizované kroužky pro děti i dospělé:

Participant

"Cílem komunitní práce? Tak já třeba bych byla ráda, kdyby to zůstalo tak, jak je to teď, že vlastně ty děcka (…) Je pravda, že oni fakt, jako že nemají kam jít oni tady jakože tak. Nebo venku, ani když bývaly kdysi ve městě, tak to každému vadilo. Teď vlastně ty děcka jsou tady můžou být (…) jsou spokojený, chodí s námi na výlety. To oni, když si ten (*participant zmiňuje název NZDM*) už měli tam dole, takže oni jsou rádi, že to mají zase znova, že to může být tady."[39]

Jednou z klíčových podmínek pro předcházení souběhu rolí, ve smyslu odlišných očekávání a požadavků, je důsledné síťování lokálních partnerů a vysvětlování smyslu a náplně práce komunitní práce. Stejně tak by měli být komunitní pracovníci propojeni s místními poskytovateli služeb, měli by znát jejich kompetence a náplň práce (včetně kolegů ze stejných organizací), aby mohli efektivně přesměrovat individuální zakázky. Tato spolupráce je však možná pouze za předpokladu, že v dané lokalitě existuje dostatečná síť takových organizací a že sociální pracovníci mají kapacitu aktivně působit v terénu. Dle našich zjištění však tyto podmínky nejsou ve všech lokalitách běžné.

Participant

„Oni nás znají, my jsme v tom terénu. Koho první potkají, za tím jdou."[40]

V lokalitách se slabým zastoupením dalších pomáhajících organizací zmiňují členové některých realizačních týmů výsadní postavení, které jejich organizace v terénu zaujímá, a důvěru obyvatel, kteří se na ně obracejí s širokým spektrem problémů. V některých případech se u komunitních pracovníků sbíhají všechny typy potřeb a zakázek, které oni následně dle svého uvážení přesměrovávají na další organizace, které obyvatelé neznají nebo k nim nemají takovou důvěru jako ke komunitním pracovnicím a pracovníkům.

Komunitní pracovníci někdy také doprovázejí sociální pracovníky do terénu, nebo na ně individuální zakázky přesměrovávají, což za určitých okolností umožňuje efektivní doplňování různých forem intervencí v lokalitách (například i v rámci jedné organizace). Komunitní pracovníci tak v těchto případech plní, pokud použijeme příměr jednoho z participantů, roli „depistážníků" a zprostředkovatelů kontaktů mezi členy komunity a sociálními pracovníky. Důležité je však při této spolupráci zachovávat hranice jednotlivých profesních rolí (viz výše).

[39] Participant 7. Vlastní terénní záznamy.
[40] Participant 14. Vlastní terénní záznamy.

Participant:
"Ale ono to jde vždycky spíš přes nás, nejdřív přes nás a pak mi je vlastně posíláme k nim (…) Protože oni nepůjdou za nima sami. Oni přijedou za náma, my si je vyslechneme, předáme to kolegům, pak jim řekneme: Hele, půjdeš tam a tam, už budou čekat. no přijdou tam, vyřeší to s nima."[41]

Formalizované vzdělání v oblasti KP

V předchozích částech věnovaných výzkumným zjištěním bylo konstatováno, že jedním ze zásadních problémů, které se objevuje na individuální úrovni u souběhu rolí, je nastavování hranic mezi pracovním a osobním a řešení požadavků dožadující se podpory ve smyslu klasické sociální práce. Dotčení pracovníci se s tím mohou vyrovnat na individuální úrovni, ale bez patřičné metodické průpravy a podpory je pro většinu z nich obtížné stanovení přijatelné osobní hranice. V rámci výzkumu jsme proto zjišťovali nakolik je toto tématizováno u samotných realizačních týmů, jaké metodické podpory se pracovníkům při řešení těchto obtíží dostává a nakolik nastavování hranic přispělo formální vzdělávání v metodě KP.

Mezi oslovenými realizačními týmy byla zaznamenána různá míra profesionalizace, což odráží celkovou situaci vzdělávání a všeobecné pojímání komunitní práce na území České republiky. Pro výkon komunitní práce v českém prostředí se požadavky na vzdělání pracovníků odvíjí od Zákona o sociálních službách (viz. Zákon č. 108/2006 Sb.). České pojetí komunitní práce zároveň vychází z teoretického rámce nizozemské expertky na komunitní práci Leidy Schuringy, která uvádí, že „*Komunitní pracovník je profesionální sociální pracovník, který se soustředí na kolektivní problémy a samosprávu*" (Schuringa, 2007, s. 33). Komunitní práci tedy obvykle vykonávají sociální pracovníci a pracovnice se vzděláním dle zákona č. 108/2006 Sb. či pracovníci a pracovnice s kvalifikačním kurzem pro pracovníky v sociálních službách, specializované formalizované vzdělání v metodě KP v minulosti nebylo dostupné. V současnosti, cca od roku 2022, jsou již v nabídce kurzy základů komunitní práce[42]. Ještě před tím, v roce 2015 byl vydán Manuál komunitní sociální práce[43], který kodifikoval doporučovanou metodu KP. Tato metoda, prověřená praxí úspěšných realizací v několika českých obcích byla později zachycena v Příručce dobrých praxí.[44]

Jak vzdělávání v konkrétních týmech v tomto kontextu probíhá se do značné míry odvíjí od stability personálního zázemí, nabídky metodického vedení, možnosti supervizí atd. Z devíti oslovených realizačních týmů jich osm zajistilo pro jednoho nebo více pracovníku alespoň kurz základů komunitní práce. Oba výzkumníci jeden z těchto kurzů absolvovali také a můžou tak konstatovat, že obsah kurzu zcela jistě může vytvářet znalostní bázi pro možnost reflektování tématu souběhu rolí v KP. Internalizace získaných poznatků a jejich implementace do praxe však dle výzkumných zjištění často není řízená a v rámci provedeného výzkumu jsme nezaznamenali přímou úměru mezi tímto typem vzdělávání a mírou osvojení si principů

[41] Participant 15. Vlastní terénní záznamy.
[42] Více na webových stránkách spin-off organizace Rosteam, viz. Naše kurzy (rosteam.cz)
[43] viz. ASZ_Manuál_Komunitní-sociální-práce_final_2016_04.pdf (socialni-zaclenovani.cz)
[44] viz. Příručka dobré praxe – Komunitní práce – 2021 – Agentura pro socialni zaclenovani (socialni-zaclenovani.cz)

metody KP. Jinak řečeno ze zjištěných dat nelze konstatovat, že míra reflexe výzkumného tématu a práce s ním je přímo úměrná absolvovaným kurzům v metodě KP.

Vedle uceleného vzdělávání ve formě kurzu se z rozhovorů jeví jako účelnější individuální metodická podpora při souběhu rolí uvnitř týmu. Oslovení respondenti, kterým se dostává strukturované metodické podpory, reflektují souběh rolí a s tématem pracují v mnohem větší míře.

Participant:
"Ty holky mně poradily. Jsem tady pořád, i v neděli, o svátcích. Tak ony mi říkají (...) rozdělte si to, z toho se úplně zblázníte, a já už fakt když někoho takhle potkám a jdu jenom nakoupit, tak říkám, jo, dobrý, já už teď musím jít, ale v pondělí se vám budu věnovat nebo takhle. Protože já jsem fakt jela a furt, a to nejde."[45]

Jako často uváděný nástroj, který v daném tématu přispívá k reflexi a ošetřování problematických jevů, je dále supervize. Ta může vytvářet bezpečný prostor pro otevírání témat, která jsou v běžném provozu realizace komunitní práce upozaďována.

Ještě šířeji byl zdůrazňován význam týmovosti, tedy dobře koordinovaného a důvěrného pracovního prostředí, kde je taktéž možné s tématem pracovat, sdílet své zkušenosti, hledat konsenzus pro řešení s tím spojených problémů, nastavovat etické kodexy či interní metodiky práce. Aby mohli pracovníci efektivně nastavovat své hranice, vyžaduje to od řízení realizačního týmu poměrně jasné vedení a jednotné instrukce

Pro reflexi tématu souběhu rolí v KP je v každém případě znalost teoretických základů nutná. Zde je nutné znovu uvést, že komunitní pracovníci se již v současnosti mají o co opřít, jejich náplň práce a doporučované metodické postupy jsou jak obsahem kurzů, tak metodických příruček a jiných materiálů. Pozice peera je v tomto prozatím uchopena nedostatečně a také pojetí této pracovní pozice se poměrně různí. Ještě problematičtější je v tomto ohledu role lídra, která vedle absentujících metodických materiálů navíc obvykle postrádá oporu v pracovním týmu a využívání preventivních postupů uvedených výše.

Pro dokreslení faktoru vzdělávání v KP je možné použít příklad asistentů prevence kriminality a domovníků preventistů. Tyto dvě pozice, zřizované typicky v lokalitách s koncentrací jevů sociálního vyloučení (a jsou přítomny také v několika lokalitách, které byly zahrnuty do výzkumu), jsou obsazovány obyvateli těchto lokalit, tedy lidmi, kteří do nových rolí obvykle vstupují bez vzdělání a často bez potřebných znalostí a dovedností. Design tohoto nástroje ovšem zahrnuje důkladný mentoring, vzdělávání a supervizi těchto pracovníků a na získávání kompetencí pro výkon činnosti v souladu s metodikami je soustředěna velká pozornost. V případě pracovnictva KP tomu tak není a vzdělávání, jak je uvedeno výše, často probíhá nahodile, ať už na základě určité zvykovosti organizací, nedostatku příležitostí či nesprávném uchopení metody KP.

Spolupráce s lokálními aktéry

[45] Participant 16. Vlastní terénní záznamy.

Dalším významným faktorem v tématu souběhu rolí v KP je spolupráce s dalšími aktéry z mezo či makrokontextu komunit. Aby pracovníci nevstupovali do jiných rolí spojených s poskytujícím přístupem, je nutné, aby pro členy komunit byly dostupné služby zaměřené na řešení individuální témat/zakázek, které jsou často z důvodu jejich absence očekávány právě od KP. Je to především individuální sociální práce, která není obsahem náplně práce KP, a zároveň je v případě komunit potýkajících se se sociálním vyloučením nezbytná.

Participant:
"Ze začátku jsem si zjišťovala, jaký kdo poskytuje služby, abych je mohla odkazovat. Protože my tady tohle neposkytujeme. Někdy je to pro mě těžký, abych to oddělila."[46]

Sociální pracovníci by měli být v lokalitách přítomní alespoň ambulantně, ale ideálně i terénně. V lepším případě, kdy je lokalita komplexněji zasíťovaná, jsou také zřízený pozice asistentů prevence kriminality a domovníků preventistů.

V lokalitách zahrnutých do výzkumu byly tyto pozice sice obvykle zřízeny, přesto však často docházelo k souběhu a ke konfliktům rolí z uvedených příčin. Vedle dříve popsaných příčin souběhu rolí brání efektivní spolupráci také problémy ve vztazích mezi institucemi, včetně úřadů práce nebo policie. Lepší informovanost o metodě KP by pomohla těmto problémům předejít.

Participant:
"Ale je to prostě nezajímá, oni řeknou, já potřebuju pomoct a chci tebe. A úřady nám v tom taky nepomáhaj, OSPOĎačky k nám posílaj tydlety klienty, protože nás znaj. (...) Takže je to složitý, strašně složitý."[47]

Finanční a personální stabilita realizátorů, týmovost

Posledním podrobněji rozpracovaným faktorem je finanční a personální stabilita v týmech realizátorů KP a všeobecně kvalitní fungování týmů, v kterých je vytvářen prostor pro důvěrnou komunikaci a reflexi témat k řešení. Téma souběhu rolí je do značné míry individuálním prožitkem, který není zcela možné otisknout do metodických pokynů. Pracovnice KP, které se se souběhem rolí musí vyrovnávat, se v problematických situacích často nemohou zejm. z důvodu nedostatečné organizační struktury a chybějících metodických standardů opřít o kodifikované způsoby řešení, ale sdílí své zkušenosti v širším týmu KP.

Z tohoto důvodu je určitá organizační kultura zcela zásadním faktorem. Mezi realizačními týmy zahrnutými do výzkumu byly zaznamenány značné rozdíly, vytvářené především: materiálním zázemím pro práci, stabilitou finančního ohodnocení, personální stabilitou, projektovým managementem, ale významně také určitými měkkými dovednostmi v týmech, dle Havrdové (1999) zejm. kompetence přispívat k práci organizace, které vytváří důvěrné a bezpečné pracovní prostředí.

Participant:

[46] Participant 17. Vlastní terénní záznamy.
[47] Participant 17. Vlastní terénní záznamy.

“No vono to nejde, my jako nás je strašně málo, nemáme na to čas, my bysme potřebovali jako by jestli máme fungovat dál, nějak, tak potřebujeme zcela zásadně rozšířit ten tým jo, to prostě nemůžeme jakoby ... no to je jakoby další věc, že prostě jakoby když každej rok máte nejistotu, jestli skončíte nebo ne, tak se prostě jako hodně blbě plánuje a přibíraj se do toho nějaký jako kvalitní lidi, který by jakoby, který by o to měli jako zájem a byli by pro to jako přínosem.”[48]

[48] Participant 18. Vlastní terénní záznamy.

Závěr

Předkládaný výzkum se zaměřoval na rizika a příležitosti spojené s přechodem členů komunit do nových profesních rolí, zejména rolí komunitního pracovníka nebo peer asistenta. Jednalo se o kvalitativní výzkum, přičemž jako výzkumný design jsme využili komparativní případovou studii. Komparace byla zaměřena na reflexi této problematiky u několika odlišných realizátorů KP, identifikaci rizik a příležitostí spojených se souběhem rolí a na hledání specifických podtémat, která jsou s daným tématem spojená. Jako případ pro případovou studii bylo zamýšleno specifické téma konfliktu rolí v komunitní práci v různých kontextech. Teoreticky se výzkum opíral o koncept *sociální role*, který má ve společensko – vědní literatuře dlouhou tradici.

Výběr tématu vzešel z potřeby metodického týmu projektu KP pochopit proměny a konflikty rolí při výkonu komunitní práce a z nedostatku odborné literatury, která by tento fenomén popisovala. Výzkumný vzorek tvořilo celkem 28 participantů, zastupujících 9 realizátorů KP a další vybrané systémové aktéry.

Na základě vyhodnocení terénních dat bylo jako nejdůležitější téma vybrán **souběh rolí aktivních či aktivizovaných členů komunity, kteří vstoupili do profesionální role a stali se komunitními pracovníky či peer asistenty**. Souběh či střet rolí při tom primárně představuje konflikt mezi očekáváními komunity a požadavky, které vyplývají z nové profesní pozice a sekundárně také konflikt mezi nejasnými či zavádějícími představami samotných pracovníků k náplni role a očekáváními, které vyplývají z požadavků na dodržování zavedeného metodického postupu.

V rámci hlavního tématu jsme dále specifikovali **dílčí typy souběhů rolí** v KP a sice když:

- obyvatelé lokality vstupují do nové profesní role
- ženy, matky či partnerky vstupují do nové profesní role
- zavedení pracovníci vstupují do nové profesní role

Ve výzkumné zprávě byly dále podrobně rozebíráno, jakým způsobem jsou noví pracovníci pro profesní role vybíráni, jakou to má souvislost s přítomností či nepřítomností lídrů v lokalitách a jaké je souvislost metodické znalosti členů realizačního týmu a náplně práce jednotlivých pracovníků v komunitní práci.

Ve výzkumu byly také identifikovány **hlavní faktory ovlivňující dynamiku souběhů rolí** a jejich vliv na dění v komunitě a vlastní realizaci komunitní práce. Jednalo se především o:

- osobní vazby v komunitě
- nastavování hranic mezi osobním a profesním postupy řešení tohoto tématu v týmech realizátorů KP
- očekávání poskytující přístupu
- formalizované vzdělávání v oblasti KP
- spolupráce s lokálními aktéry

- finanční a personální stabilita realizátorů, týmovost

V následující tabulce stručně shrnujeme **rizika a příležitosti** fenoménu souběhu rolí v komunitní práci, která zjištění z výzkumu přinesla.

Rizika	Příležitosti
Ztráta důvěry a role mlčenlivosti Informace sdělené v jedné roli mohou být nevědomky použité v jiné.	**Posílení důvěry a vztahů** Více rolí může vést k hlubšímu propojení s komunitou.
Střet zájmů Obtížné oddělení profesní a osobní roviny, hrozba nejasných hranic.	**Komplexní pohled na potřeby komunity** Pracovník má přístup k různým perspektivám a informacím.
Nadměrná zátěž pracovníků Více rolí znamená vyšší psychickou i časovou náročnost.	**Flexibilita a adaptabilita** Schopnost pohybovat se mezi rolemi zvyšuje odolnost i funkčnost komunitní práce.
Nepřehlednost pro komunitu Lidé nemusí rozumět, v jaké roli pracovník vystupuje, což může vést ke zmatku.	**Rozvoj profesních kompetencí** Získávání zkušeností z různých pozic posiluje osobní i profesní růst.
Riziko manipulace nebo zneužití Pracovník může (vědomě i nevědomě) využít své postavení k prosazení vlastních zájmů.	**Synergie aktivit** Propojení různých rolí může přinést inovace, efektivnější řešení problémů a lepší koordinaci.
Emoční vyčerpání a syndrom vyhoření Tlak z více rolí zároveň zvyšuje riziko osobního i profesního selhání.	**Budování kapacit komunity** Pracovník v různých rolích může motivovat další lidi k zapojení a přebírání odpovědnosti.
Narušení spolupráce Možné napětí mezi jednotlivci i organizacemi, pokud role nejsou jasně komunikovány.	**Lepší dostupnost pomoci** Více rolí znamená širší přítomnost pracovníka v životě komunity, což usnadňuje kontakt a podporu.

Při hledání odpovědí, jak se vyrovnávat s problematickými aspekty souběhu rolí, jsme se inspirovali **postupy, které za tímto účelem zavádějí jednotlivé realizační týmy**. Jednalo se například o:

- pravidelné reflexe a sdílení v týmu
- pravidelné supervize
- interní i externí metodické konzultace, další vzdělávání v měkkých dovednostech
- tým disponující pracovníkem, na kterého mohou ostatní směřovat své metodické dotazy
- zavádění pracovních telefonních čísel a profilů na sociálních sítích
- oddělení pracovního a osobního času a prostoru
- možnost odkazovat na jiné služby v případech požadavků na řešení individuálních zakázek
- spolupráce s ostatními systémovými aktéry
- existence jednoduchých metodických materiálů a tutoriálů
- pěstování týmového ducha a spolupráce v rámci realizujících organizací
- vyjasnění náplně jednotlivých profesních rolí a jejich vzájemné pro-vazby a sdílení těchto pravidel pracovníky i vedením týmu
- společná tvorba pravidel nebo kodexu

Výsledky výzkumu poslouží jako podklad pro tvorbu návazných metodických materiálů nebo individuálních metodických konzultací a doporučení pro realizátory komunitní práce a další zájemce z řad odborné veřejnosti.

Seznam literatury

Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007.

Berger, P. *Pozvání do sociologie. Humanistická perspektiva*. Brno: Barrister & Principal, 2007.

Bourdie, P. *Teorie jednání*. Praha: Karolinum, 1998.

Evans, SD. *Community leadership*. Global Journal of Community Psychology Practice, 3, 2012, s 1-6.

Giddens, A. *Sociologie*. Praha: Argo, 2013

Goffman, E. *Stigma: Poznámky o způsobech zvládání narušené identity*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2003

Goffman, E. *Všichni hrajeme divadlo*. Praha: Nakladatelství studia Ypsilon, 1999.

Havrdová, Z.. *Kompetence v praxi sociální práce: metodická příručka pro učitele a supervizory v sociální práci*. Praha: Osmium, 1999. 167 s. ISBN 80-902081-8-5.

Kajanová, A., Urban D., Kubelová V., et al. *Změna tradičního postavení romské ženy v romské rodině a české společnosti*. Zdravotnictví a sociální práce, 2009, no. 3 - 4, s. 70 - 74

Keller, J. Pojem: *Sociální kapitál.* Encyklopedie sociálních věd. *[online]. [cit. 18. listopadu 2024]. Dostupné z:* Kapitál sociální – Sociologická encyklopedie

Kolektiv autorek. *Komunitní práce očima komunitních pracovníků*. Ostrava: Moravskoslezský kraj, 2022

Králíková, A. *Porušování lidských práv*. Praha: Gender studies, 2006.

Matoušek, O. *Slovník sociální práce.* Praha: Portál, 2016

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. *Hranice ve vztahu sociálního pracovníka s klientem a prevence syndromu vyhoření* [online]. 2024. Dostupné z: https://socialnibydleni.mpsv.cz/socialni-bydleni/dobra-praxe/hranice-ve-vztahu-socialniho-pracovnika-s-klientem-%E2%80%94-vyhoreni

Miovský, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006.

Metodika a příručka dobré praxe. *Inspirace pro sociální začleňování. Komunitní práce v obcích s koncentrací sociálního vyloučení*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2021.

Murphy, F., R. *Úvod do sociální a kulturní antropologie*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2004.

Nakonečný, M. *Sociální psychologie*. Praha: Triton, 2020.

Nakonečný, M. Pojmy: *Status a role, konflikt rolí. Encyklopedie sociálních věd. [online]. [cit. 18. listopadu 2024]. Dostupné z:* https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Status_a_role_(MSgS)

Novotná, H. a kol. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: Univerzita Karlova, 2020.

Schuringa, L. *Komunitní práce a inkluze Romů*. Ostarava: Radovan Goj. 2007.

Stanková, Z., Recmanová, A., Grundelová, B.,Kalusová, A. (2021). O*věření modelu kompetencí v komunitní práci*: Sociální práce, 6/21, stránky 84 - 107.

Švaříček, R. a Šeďová, K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědá*ch. Praha: Portál, 2014

Šubrt, J., Německý, M. a kol. Jedinec a společnost. Úvahy nad konceptem homo sociologicus. Praha: Sociologické nakladatelství, 2018.

Vachová, Monika. Syndrom pomocníka jako zdroj motivace pomáhajících profesí v hospicové péči. Caritas et Veritas. 2020, roč. 10, č. 1, s. 65–74.

Přílohy

Scénáře rozhovorů:

Otázky pro peer asistenty/asistentky

(1)

- Myslíte si, že je tato lokalita dobrým místem k životu?
- Co je v lokalitě největším problémem?
- Jedná se o sociálně vyloučenou lokalitu? Co je to sociálně vyloučená lokalita?

(2)

- Jedná se vůbec o nějakou komunitu? Co z ní tu komunitu dělá? Co z ní komunitu nedělá? Lidé se tady nějak samoorganizují? Jak vypadá takový běžný den v sousedství?
- Jak vypadá společenský život?
- Jak vypadá takový typický den v lokalitě?
- Jsou tam nějací aktivní lidé, kterým ostatní důvěřují?

(3)

- Jak jste se dostal/a ke komunitní práci? (zjistit, zda byl/a součástí předešlých etap KP a v jaké roli?)
- Pracoval/a jste předtím v oblasti sociální práce? Spolupracoval/a jste s nějakou sociální službou? Podílel/a jste se na nějaké volnočasové aktivitě?
- Byl/a jste aktivním obyvatelem/aktivní obyvatelkou? Jak to vypadalo?
- Co je cílem komunitní práce? Co je to komunita? Co je vaší náplní práce v KP?
- Myslíte si, že je pro výkon komunitní práce důležité, že jste Rom/ka, obyvatel/ka lokality?

(4)

- Jaký je rozdíl mezi tím, když se pohybujete v lokalitě jako obyvatel/ka a jako pracovník/pracovnice KP?
- Změnil se nějak postoj obyvatel lokality, když zjistili, že jste zaměstnaný/ná jako peer?
- Změnil se postoj rodiny a přátel? Chodí za vámi s dotazy a požadavky? Cítíte se tímto pod tlakem?
- Co vám v tom pomáhá? Jak to řešíte?
- Cítíte v tom podporu? Ze strany garantky? Od někoho jiného?

(5)

- Na co jsme se nezeptali?

Otázky pro komunitního pracovníka/komunitní pracovnici:

(1)

- Jaké jsou vaše osobní vazby na lokalitu? Od kdy se datují? Jak moc jsou ve vašem životě důležité?

(2)

- Co s i myslíte o označení SVL?
- Co je tedy vlastně hlavním problémem lokality? Jak byste ho pojmenoval/a?
- Je podle vás v lokalitě komunita? Případně jaká, jaké komunity? Jak se organizují? Jak vznikly?

(3)

- Kdy a proč jste začal/a pracovat v projektu?
- Jak jste se dostal/a k projektu komunitní práce?
- Jak byste svými slovy popsal/a obsah práce komunitního pracovníka/komunitní pracovnice?
- Jak se vám nebo celému týmu daří toto naplňovat? Co vám v tom brání?

(4)

- Máte nějaké jiné práce? Jaké? Jak to kloubíte dohromady?
- Jak byste jednoduše shrnul/a požadavky a očekávání, které od vás mají v projektu KP (případně ve vaší druhé práci?)
- Jak si sám/sama pro sebe definujete požadavky a očekávání, které od vás má projekt KP?
- Co je pro vás v tomto nevíce zavazující?
- Jaké by pro vás mělo důsledky, pokud byste tato očekávání delší dobu nedokázal/a naplnit?
- Dokážete v tomto oddělit pracovní a osobní rovinu?
- Jak se s tím sám/sama vyrovnáváte?
- Co vám v tom pomáhá?
- Co by vám v tom pomohlo?
- Myslíte si, že to mají peer asistenti/asistentky v něčem podobné?

(5)

- Jaký je/by byl komunitní život v lokalitě bez komunitní práce (co se tady mezi lidmi děje samo…)? Co se tady děje tzv. odzdola?
- Na co ve svých aktivitách navazujete na místní dění? S čím naopak přicházíte jako s novým?
- Čeho se týkají témata řešená komunitní prací?
- Jaké jsou podle vás dopady KP na lokalitu?
- Jak do činnosti zasahují jiné služby/aktivity (APK, domovníci, terénní sociální práce atd.)?
- Dokážou sami lidé z lokality oddělit KP od ostatních služeb a integračních aktivit?
- Dovedou porozumět a oddělit různé role KP? Nepovažují ji prostě za establishment?

(6)

- Na co jsme se nezeptali?
- Na co se zeptat peer asistentů/asistentek?

Otázky pro garanta komunitní práce

(1)

- Jaké jsou osobní vazby komunitních pracovníků/pracovnic a peerů/peerek na lokalitu? Jsou součástí některé specifické podskupiny?
- Jaké jsou jejich profesní profily? Jaké jiné práce vykonávají spolu s KP (souběh zaměstnání)? Jsou zároveň klientkami místních soc. služeb?
- Jak se pracovníkům/pracovnicím daří/nedaří skloubit různé práce? (Mohou být někdy v konfliktu?)
- Co pracovníci/pracovnice věděly o KP předtím, než zde začali pracovat?
- Dokáží pracovníci/pracovnice oddělit pracovní a osobní rovinu?
- Co přináší fakt, že jde o Romy/ky či o členy/ky komunity?
- Jak konkrétně s tím pracují (práce od do, práce s hranicemi s obyvateli lokality atd.)
- Změnily se nějak jejich vztahy v lokalitě s nástupem do projektu?
- Jak se to projevuje při výkonu role komunitního pracovníka/komunitní pracovnice?
- Jak se s tím sami vyrovnávají?
- Co jim v tom pomáhá? Co jim v tom brání? Co by jim v tom mohlo pomoct?
- Došlo k situaci, kdy byly jejich role (pracovní, jiné v komunitě, osobní – rodinné atd.) v konfliktu?
- Jaké má podle vás KP místo v síti souvisejících služeb v lokalitě?
- Jak do činnosti KP zasahují jiné služby/aktivity - APK, terénní sociální práce, domovníci atd.?
- Dokážou sami lidé z lokality oddělit KP od ostatních služeb a integračních aktivit?
- Dovedou porozumět a oddělit různé role komunitních pracovníků/pracovnic či peerů/peerek? Nepovažují je prostě za establishment?

(2)

- Na co jsme se nezeptali?
- Na co se zeptat komunitních pracovníků/pracovnic a peerů/peerek?