



Spolufinancováno
Evropskou unií

Zplnomocňující přístup v komunitní práci:

Jak probudit sílu v místních společenstvích

Ondřej Nešetřil, 2025



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR



Agentura
pro sociální začleňování

Tento materiál vznikl za finanční podpory Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost plus v rámci projektu „Podpora územního rozšíření a metodického rozvoje komunitní práce v území s koncentrací sociálního vyloučení (KP)“, registrační číslo projektu: CZ.03.02.02/00/22_004/0000341

Obsah

Úvod.....	3
1. Co je to zplnomocňující přístup (empowerment)?	4
2. Klíčové principy zplnomocňujícího přístupu	6
3. Role komunitní/ho pracovnice/pracovníka	9
4. Metody a nástroje v praxi.....	11
5. Poskytující přístup v komunitní práci: Proč se mu ve většině případů vyvarovat?	13
6. Zplnomocňující vs. poskytující přístup v hypotetickém příkladu	15
A) Poskytující přístup: Reakce "shora"	15
B) Zplnomocňující přístup: Reakce "zdola nahoru"	16
7. Doporučení pro začínající realizátory/ky: Expresní metodický průvodce	18
1. Zapomeňte na zachraňování	18
2. Vytvořte mapu komunitních zdrojů	19
3. Začněte s malými, snadnými projekty	19
4. Buďte facilitátor, ne lídr	20
5. Dbejte na zapojení a rozmanitost	20
Zdroje a použitá literatura:	22

Úvod

V dnešní dynamické společnosti, kde se komunity potýkají s rozmanitými výzvami – od sociální izolace a nedostatku příležitostí až po environmentální problémy a úbytek veřejných prostor – se komunitní práce stává nepostradatelným nástrojem pro pozitivní změny. Není to jen o poskytování pomoci "shora", ale především o aktivizaci a posilování vnitřních zdrojů a kapacit samotných místních společenství. Klíčovou strategií, která tento přístup ztělesňuje, je zplnomocňující přístup, často označovaný anglickým termínem *empowerment*.

Tento přístup se zaměřuje na probuzení a rozvoj vnitřní síly, dovedností a potenciálu, které se skrývají v každém jednotlivci a v každé komunitě. Namísto tradičního, servisního modelu, který často vede k pasivitě a závislosti, usiluje zplnomocňující přístup o trvalé, a především samostatně udržitelné změny, které vycházejí zevnitř. To znamená, že komunita není vnímána jako objekt pomoci, ale jako aktivní subjekt, který má právo a zodpovědnost utvářet svou vlastní budoucnost. Tento článek má pro čtenářstvo fungovat jako rychlá orientace v problematice poskytujícího a zplnomocňujícího přístupu v komunitní práci. Cílem je podrobně přiblížit principy, metody a praktické příklady tohoto zplnomocňujícího přístupu, a to s ohledem na český kontext, kde se tato filozofie stále více prosazuje jako efektivní cesta k udržitelnému rozvoji a posílení občanské společnosti. Pro lepší pochopení je do textu zahrnuta také hypotetická ukázka, která názorně ilustruje rozdíly v přístupech. V článku se záměrně neprobírá konkrétní detailní kroky komunitních pracovníků a pracovníc, dopodrobna se neprobírají nástroje v rámci poskytování komunitní práce. Jedná se o teoreticko-praktické zastavení nad samotným zplnomocňujícím přístupem a jeho použití v komunitní práci. Text je určen jednotlivcům, kolektivům a organizacím používající metodu komunitní práce. Vznikl z potřeby vyjasnění metodických postupů v rámci aplikace této metody a pro jednodušší, expresní vhled do problematiky poskytujícího a zplnomocňujícího přístupu. Byl sepsán díky finanční podpoře Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost plus v rámci projektu „Podpora územního rozšíření a metodického rozvoje komunitní práce v území s koncentrací sociálního vyloučení (KP)“, registrační číslo projektu: CZ.03.02.02/00/22_004/0000341.

1. Co je to zplnomocňující přístup (empowerment)?

Zplnomocňující přístup je mnohem více než jen módní slovo; je to hluboká filozofie a praktický rámec pro práci s lidmi a komunitami. Často dochází k mylné interpretaci, že jde o "dávání moci" někomu, kdo ji nemá. Ve skutečnosti je to přesně naopak. Zplnomocnění (empowerment) znamená vytváření takových podmínek a prostředí, ve kterých mohou lidé sami objevit, rozvíjet a efektivně využívat svou vlastní sílu a schopnosti. Zplnomocnění je dle Janečkové a Vaňkové (2011) proces, jehož prostřednictvím lidé, organizace a komunity získávají mistrovství (mastery) nad svými životy. Jedná se o proces směřující k získání větší moci a kontroly nad zdroji a rozhodnutími, které ovlivňují jejich životy.

Moc je v tomto kontextu chápána nikoliv jako nadvláda nad druhými, ale jako schopnost ovlivnit svůj vlastní život a okolí. Jde o pocit kontroly, možnost rozhodovat a nést za svá rozhodnutí zodpovědnost. Tato vnitřní síla, která vede k aktivnímu jednání, se nazývá agency. V tomto kontextu je agency schopnost jednotlivců mít moc a zdroje k naplnění svého potenciálu. Není to jen o schopnosti činit vlastní rozhodnutí, ale také o reálné moci jednat a dosáhnout požadovaných výsledků. V kontextu komunitní práce je posilování agency klíčové, protože umožňuje lidem přejít z role objektů intervence do role subjektů, tedy aktivních tvůrců své vlastní budoucnosti a budoucnosti své komunity. (Alkire, 2007)

Zplnomocnění se projevuje v celé řadě konkrétních aktivit a iniciativ, které vznikají z vnitřní potřeby komunity. Může jít například o vznik komunitní zahrádky, kdy se skupina obyvatel/ek rozhodne proměnit nevyužitou obecní parcelu v užitečný prostor. Sami/y se domluví na pravidlech, vytvoří si plán a společně ji udržují, čímž přebírají plnou zodpovědnost za svůj veřejný prostor. Tento proces jim dává nejen pocit sounáležitosti, ale také praktické dovednosti v zahradničení, plánování a vedení projektů. Podobně může fungovat i sousedská hlídka, kdy se lidé z jednoho bloku domluví na pravidelných setkáních a společně se snaží zvýšit bezpečnost v okolí bez nutnosti čekat na zásah úřadů. Ačkoliv spolupracují s policií a radnicí, primární zodpovědnost leží na nich. Dalším příkladem může být také "opravárna", kde se lidé s dovednostmi v opravách elektroniky, nábytku nebo oblečení scházejí a učí ostatní, jak si drobné závady opravit sami/y. Tím nejenže snižují závislost na externích službách, ale také podporují udržitelnost a sdílení dovedností. Nakonec, zplnomocnění komunity může vyústit i ve festival, který si skupina mladých lidí sama zorganizuje od A do Z. Vezmou si na starost celý projekt – od zajištění místa přes shánění financí až po propagaci – a na základě toho se učí novým dovednostem, přebírají zodpovědnost a budují si pocit vlastní hodnoty. Možností je spousta, ale vždy závisí na potřebách, zdrojích, rozhodnutích a výběru dané komunity.

Hlavním cílem zplnomocňujícího přístupu je posílit jednotlivce, neformální skupiny i celé komunity tak, aby byly schopny:

- Samostatně identifikovat své potřeby a problémy.
- Aktivně nacházet a formulovat řešení.
- Přebírat zodpovědnost za svůj vlastní rozvoj a realizaci změn.

Jedná se o dynamický proces, který představuje přechod od role pasivního příjemce pomoci k roli aktivního aktéra a spolutvůrce. Místo toho, aby externí experti přicházeli s hotovými řešeními, zplnomocňující přístup prosazuje filozofii „zdola nahoru“. To znamená, že iniciativa, témata k řešení a definice problémů vycházejí přímo od samotných členů komunity, kteří nejlépe znají svůj vlastní kontext a potřeby. Komunitní pracovnice či pracovník zde funguje spíše jako katalyzátor a podpora, nikoli jako autorita, která určuje směr. Celý přístup „zdola nahoru“ je založen na přesvědčení, že udržitelných a smysluplných změn v komunitě lze nejlépe dosáhnout tehdy, když jsou iniciovány a řízeny samotnými obyvateli. Nezačíná u programů a politik navržených vnějšími institucemi nebo komunitními pracovníky/pracovnicemi, ale u naslouchání místním lidem, identifikování jejich priorit a posilování jejich schopnosti kolektivně jednat. Energie pro změnu je čerpána z místních znalostí, zdrojů a sociálních sítí. (Chambers, 2005)

2. Klíčové principy zplnomocňujícího přístupu

Zplnomocňující přístup stojí na několika základních pilířích, které definují jeho podstatu a odlišují jej od jiných forem pomoci či rozvoje. Tyto principy jsou vzájemně propojené a tvoří komplexní rámec pro efektivní a udržitelnou komunitní práci.

Participace (účast)

Jádrem zplnomocňujícího přístupu je aktivní a smysluplná participace. To znamená, že lidé, kterých se problém týká, se aktivně podílejí na všech fázích procesu – od prvotního rozpoznání potřeby, přes plánování řešení, samotnou realizaci, až po hodnocení dosažených výsledků. Není to jen formální účast, ale skutečné zapojení do rozhodování a spoluvytváření. Jejich hlas je klíčový a jejich zkušenosti jsou považovány za cenný zdroj. Jak připomíná Margaret Wheatley (2002), největší síla ke změně vzniká tehdy, když komunita sama objeví, na čem jí skutečně záleží. Skutečná participace se proto liší od tzv. "tokenismu", kde jsou lidé formálně zapojeni, ale jejich názory nemají reálný vliv na rozhodování. Opravdová participace vyžaduje transparentnost, sdílení informací a mechanismy, které umožňují komunitě rozhodovat a nést za svá rozhodnutí zodpovědnost.

Partnerství a rovnost

V tradičním modelu pomoci často existuje hierarchie mezi "pomáhajícím" a "příjemcem". Zplnomocňující přístup tuto hierarchii boří a prosazuje partnerství a rovnost mezi komunitní/m pracovníci/pracovníkem a členy komunity. Osoba v roli komunitní/ho pracovnice/pracovníka je spíše facilitátorem/kou a průvodcem/kyní než direktivním/í vedoucím/í. Vztah je založen na vzájemném respektu, důvěře a sdílené zodpovědnosti za domluvené konkrétní věci v rámci procesu. V praxi to znamená, že se komunitní pracovnice/pracovník aktivně učí od komunity, uznává její jedinečné znalosti a zkušenosti a nevnučuje svá řešení. Je to dialog, nikoliv monolog.

Budování kapacit a dovedností

Jedním z klíčových cílů zplnomocňujícího přístupu je posílení interních kapacit a dovedností komunity. To zahrnuje systematickou podporu v učení se novým věcem, které jsou nezbytné pro samostatné fungování a řešení problémů. Cílem je, aby si komunita osvojovala věci jejich děláním. Může jít o praktické dovednosti, jako je:

- Efektivní komunikace s úřady a institucemi.
- Plánování a řízení projektů (od jednoduchých po komplexní).

- Získávání finančních prostředků (granty, fundraising).
- Organizace a vedení setkání a diskusí, včetně efektivního řízení času a řešení konfliktů.
- Vyjednávání a řešení konfliktů mezi jednotlivci i skupinami.
- Dovednosti v oblasti kritického myšlení a reflexe, které komunitě pomáhají identifikovat skutečné příčiny problémů.

Cílem je, aby komunita získala nástroje a znalosti k tomu, aby si v budoucnu dokázala pomoci sama, aniž by byla závislá na externí podpoře.

Orientace na silné stránky

Namísto tradičního zaměření se na nedostatky, problémy a deficity v komunitě, zplnomocňující přístup klade důraz na orientaci na silné stránky. To znamená, že se aktivně hledají a rozvíjejí existující zdroje, talenty, dovednosti, znalosti a pozitivní aspekty, které se v komunitě již nacházejí. Může jít o:

- Aktivní jednotlivce a lídry/ky.
- Fungující spolky a organizace.
- Místní tradice a kulturní dědictví.
- Fyzické zdroje (např. nevyužité prostory, přírodní prvky).
- Vzájemné vztahy a sociální sítě.

Tento přístup buduje na tom, co funguje, posiluje pocit vlastní hodnoty a motivuje k dalšímu rozvoji. Odmítá pohled na komunitu jako na soubor "potřeb", které je nutné naplnit, a místo toho ji vnímá jako společenství plné potenciálu. Více v sedmé kapitole.

Sebeurčení a zodpovědnost

Zplnomocněná komunita má právo a možnost sama rozhodovat o svých prioritách, cílech a způsobu jejich dosažení. To je princip sebeurčení. S tímto právem je neodmyslitelně spjata i zodpovědnost za výsledky svých aktivit. Komunitní pracovníce či pracovník podporuje tento proces rozhodování a pomáhá komunitě nést následky svých voleb, ať už jsou pozitivní, nebo vyžadují úpravu kurzu. To zahrnuje i podporu v případě neúspěchu, který je vnímán jako důležitá součást procesu učení, nikoliv jako selhání.

Sociální spravedlnost a inkluze

Zplnomocňující přístup se aktivně snaží o sociální spravedlnost a inkluzi. To znamená, že se

věnuje zapojení i těch nejvíce marginalizovaných a "neslyšených" členů komunity, kteří by jinak mohli být z procesu vyloučeni. Cílem je zajistit, aby se k příležitostem a zdrojům dostali všichni, bez ohledu na jejich sociální postavení, etnický původ, pohlaví, věk či jiné charakteristiky. Prosazování rovných příležitostí a boj proti diskriminaci jsou nedílnou součástí tohoto přístupu, neboť skutečné zplnomocnění nemůže existovat v prostředí nerovnosti. Inkluze v praxi znamená proaktivní oslovování různých skupin, vytváření bezpečného a vstřícného prostředí pro setkávání a zajištění, že se cítí součástí.

3. Role komunitní/ho pracovnice/pracovníka

V kontextu zplnomocňujícího přístupu se role komunitní/ho pracovnice/pracovníka zásadně proměňuje. Osoba v této roli není primárně expertem/kou, která/ý "ví nejlépe" a přichází s hotovými řešeními, ale stává se průvodcem/kyní, který/á podporuje, klade správné otázky a pomáhá komunitě objevit a využít její vlastní potenciál. Tato změna role vyžaduje specifické dovednosti a přístup.

Změna role: Od experta/ky k průvodci/kyni

Tradiční model, kde externí odborník/ice analyzuje problémy a navrhuje řešení, je v zplnomocňujícím přístupu nahrazen partnerským vztahem. Komunitní pracovnice či pracovník se stává spíše facilitátorem/kou, jehož/jejímž úkolem je vytvářet bezpečné a podnětné prostředí, ve kterém se členové a členky komunity cítí dostatečně silní/é a motivovaní/é k převzetí iniciativy. Nejde o to, aby osoba v této roli řešila/řešil problémy za komunitu, ale aby ji/ho vybavila/vybavil nástroji a důvěrou k tomu, aby si poradila/poradil sama/sám. To znamená, že místo přímého poskytování řešení pokládá takové otázky, jako: „Kdo ve vaší komunitě má tuto dovednost?“, „Jaké zdroje už tady máme, které můžeme využít?“ nebo „Kdybychom tento problém chtěli vyřešit, jak bychom začali?“.

Klíčové dovednosti komunitní/ho pracovnice/pracovníka:

Pro efektivní naplňování role facilitátora/ky potřebuje komunitní pracovnice či pracovník rozvinout řadu klíčových dovedností:

Naslouchání a mapování: Jednou z nejdůležitějších dovedností je schopnost aktivně naslouchat a skutečně porozumět místnímu kontextu, dynamice vztahů, skrytým potřebám a přáním členů a členek komunity. To zahrnuje i "mapování" existujících zdrojů – nejen fyzických, ale i lidských talentů, dovedností a neformálních sítí, které mohou být využity pro budoucí rozvoj. Místo dotazníků je často efektivnější trávit čas v komunitě, navštěvovat místní akce a vést neformální rozhovory.

Facilitace a mediace: Komunitní pracovnice či pracovník často vede diskuse, workshopy a setkání. Musí být schopna/schopen facilitovat skupinové procesy, pomáhat při hledání konsensu, efektivně řídit debaty a v případě potřeby působit jako mediátor/ka při řešení konfliktů, které mohou v komunitě vzniknout. Cílem je, aby se všichni cítili slyšeni a aby se dosáhlo konstruktivních výsledků. To vyžaduje dovednost práce s dynamikou skupiny a rozpoznání skrytých mocenských vztahů.

Propojování a síťování: Důležitou součástí práce je vytváření mostů a propojování různých aktérů/ek v komunitě. To zahrnuje občany/ky, místní spolky a neziskové organizace, samosprávu, školy, firmy a další relevantní instituce. Vytváření funkčních sítí posiluje komunitu jako celek a umožňuje efektivnější spolupráci a sdílení zdrojů, které by jinak zůstaly izolované.

Strategická podpora: Komunitní pracovníce či pracovník poskytuje strategickou podporu, která pomáhá komunitě s formulováním cílů, plánováním projektů, hledáním relevantních informací a identifikací potenciálních překážek. Nejde o to, aby za komunitu plánovala/plánoval, ale aby jí/mu pomohla/pomohl strukturovat její/jeho myšlenky a kroky tak, aby se velká vize proměnila v sadu malých, realizovatelných kroků.

Předávání kompetencí: Klíčovým aspektem zplnomocňujícího přístupu je postupné a vědomé předávání zodpovědnosti a nástrojů komunitě. Cílem je, aby se komunita stala soběstačnou a nezávislou na externí podpoře. Pracovníce či pracovník by měla/měl být schopna/schopen rozpoznat, kdy je komunita připravena převzít větší roli, a kdy je naopak ještě potřeba intenzivní podpora. Tento proces vede k udržitelnosti a dlouhodobému posílení komunity. Jedním z ukazatelů úspěchu je, že se vaše práce stává postupně méně potřebnou.

4. Metody a nástroje v praxi

Zplnomocňující přístup není jen teoretický koncept, ale soubor konkrétních metod a nástrojů, které se v praxi komunitní práce využívají k aktivizaci a posílení místních společenství. Tyto nástroje pomáhají převést principy empowermentu do reálných kroků a hmatatelných výsledků.

Komunitní organizování

Komunitní organizování je proces, při kterém se sdružují lidé se společným zájmem nebo problémem za účelem prosazení konkrétní změny. Cílem je mobilizovat komunitu, identifikovat společné cíle a společně pracovat na jejich dosažení. Tento proces obvykle zahrnuje několik fází: identifikace problému z pohledu místních obyvatel/ek, budování základní skupiny, vytvoření strategie (co chceme dosáhnout a jak), mobilizace komunity a uskutečnění akce. Příkladem může být iniciativa obyvatel/ek sídliště za opravu rozbitého chodníku, založení nového dětského hřiště, nebo boj proti nežádoucí výstavbě v sousedství.

Komunitní plánování

Komunitní plánování představuje společné vytváření vize a plánu rozvoje obce nebo jejích částí. Nejde o plánování "od stolu", ale o proces, do kterého jsou aktivně zapojeni/y občané/ky, zástupci/kyně místních organizací, samosprávy a dalších relevantních subjektů. Typickým příkladem je komunitní plánování sociálních služeb, kde se společně definují potřeby v oblasti sociálních služeb a navrhují se způsoby jejich zajištění. Tento proces zajišťuje, že plány odpovídají skutečným potřebám a jsou přijímány a podporovány komunitou. Klíčovou výhodou je, že komunitní plánování využívá unikátní znalosti místního kontextu, které by externí expert/ka nemohl/a získat.

Participativní rozpočet

Participativní rozpočet je metoda, která umožňuje občanům/kám přímo rozhodovat o využití části obecního rozpočtu na projekty, které sami/y navrhnou a vyberou. Jde o konkrétní projev principu sebeurčení a participace. Proces je zpravidla transparentní a skládá se z fází, jako je podávání návrhů, veřejné diskuse a ověřování proveditelnosti, a nakonec veřejné hlasování. Návrhy, které získají nejvíce hlasů, jsou financovány a realizovány. Tento nástroj nejenže zvyšuje transparentnost a důvěru v místní samosprávu, ale také posiluje občanskou angažovanost a dává lidem pocit, že mají přímý vliv na zlepšení svého okolí.

Svépomocné skupiny

Svépomocné skupiny jsou formy organizace, kde se lidé se stejným problémem, zájmem nebo životní situací pravidelně setkávají, sdílejí zkušenosti a vzájemně se podporují. Nemají externího vedoucího/vedoucí, ale fungují na principu vzájemné pomoci a sdílené zodpovědnosti. Příkladem mohou být skupiny pro lidi s určitým onemocněním, rodiče dětí se speciálními potřebami, nebo skupiny pro ty, kteří/které se potýkají s podobnými sociálními výzvami. Tyto skupiny posilují pocit sounáležitosti, snižují izolaci a umožňují členům/členkám objevit vlastní zdroje a řešení. Klíčovou silou je zde moc vrstevnické podpory, která je často účinnější než externí poradenství.

Komunitní centra a zahrady

Komunitní centra a zahrady jsou fyzická místa, která slouží jako platforma pro setkávání, vzdělávání, společné aktivity a rozvoj komunity. Komunitní centrum může nabízet širokou škálu služeb a programů – od volnočasových aktivit, přes vzdělávací kurzy, až po poradenství. Komunitní zahrady zase poskytují prostor pro pěstování plodin, relaxaci a budování sousedských vztahů. Tyto prostory jsou klíčové pro budování sociálního kapitálu, propojování lidí a vytváření pocitu sounáležitosti s místem. Často se označují jako "třetí místa" (vedle domova a práce), kde se lidé setkávají neformálně, sdílejí zkušenosti a vzájemně se poznávají, což je základem pro jakoukoli další komunitní aktivitu.

5. Poskytující přístup v komunitní práci: Proč se mu ve většině případů vyvarovat?

Vedle zplnomocňujícího přístupu existuje v komunitní práci i tzv. poskytující přístup. Zatímco zplnomocňující přístup klade důraz na vnitřní sílu a aktivní roli komunity, poskytující přístup se primárně zaměřuje na dodávání služeb a řešení "zvenčí" externími odborníky/odbornicemi nebo organizacemi.

Charakteristika poskytujícího přístupu:

Poskytující přístup v komunitní práci se obvykle soustředí především na deficit – proces začíná identifikací problémů, nedostatků a slabých stránek, přičemž komunita je nahlížena jako soubor potřeb, které je nutné naplnit. V tomto rámci vystupuje do popředí role externího experta či expertky, například sociálního pracovníka, pracovnice nebo projektového manažera či manažerky, kteří jsou chápáni jako ti, kdo disponují potřebnými znalostmi a mají připravená řešení. Komunitě jsou pak služby spíše „poskytovány“, než aby je sama vytvářela. Lidé z komunity se tak ocitají převážně v pasivní roli příjemců pomoci, jejich účast na procesu bývá minimální nebo pouze formální, zatímco rozhodovací pravomoci i odpovědnost zůstávají na straně poskytovatele služby. Tento přístup sice může nabídnout rychlá řešení akutních problémů, nicméně většinou se nedotýká jejich skutečných kořenů a nepřispívá k dlouhodobému budování kapacity a soběstačnosti komunity.

Příklady poskytujícího přístupu v praxi:

- **Distribuce potravinových balíčků:** Komunitní pracovnice/pracovník distribuuje potravinové balíčky potřebným rodinám, aniž by zjišťoval/a, co by si přály/i nebo zda existují místní zdroje, které by je mohly dlouhodobě podpořit.
- **Organizování jednorázových akcí:** Nezisková organizace uspořádá jednodenní úklid veřejného parku a přivede dobrovolníky/ice z jiných částí města. Místní obyvatelé/ky jsou k účasti sice vyzváni/y, ale nejsou zapojeni/y do plánování, ani do dlouhodobé péče o park.
- **Výstavba hřiště bez konzultace:** Obecní úřad postaví na sídlišti nové dětské hřiště, ale jeho design a umístění nekonzultuje s rodiči/rodičkami ani s dětmi, kteří/které ho mají používat. Hřiště je postaveno, ale nesplňuje jejich skutečné potřeby.
- **Jednostranné poradenství:** Zdravotní organizace zřídí v komunitním centru bezplatnou poradnu k problematice závislostí. Poradenství je sice k dispozici, ale obyvatelé/ky nejsou zapojeni/y do prevence ani do osvětových kampaní, které by sami/y vedli/y pro ostatní.

Proč není poskytovací přístup pro komunitní práci tak vhodný jako zplnomocňující?

Ačkoli poskytovací přístup může být nezbytný v krizových situacích nebo pro zajištění základních potřeb, pro dlouhodobý a udržitelný rozvoj komunity má několik zásadních nevýhod:

Vytváření závislosti: Tím, že komunita není aktivně zapojena do hledání řešení a přebírání zodpovědnosti, může se stát závislou na externí pomoci. Jakmile podpora skončí, problémy se často vrátí, protože komunita si nevybudovala vlastní kapacity k jejich řešení.

Neposílení/nevyužití vnitřních zdrojů: Poskytovací přístup často ignoruje nebo podceňuje existující silné stránky, talenty a znalosti uvnitř komunity. Místo budování na tom, co funguje, se zaměřuje na to, co chybí, což může vést k demotivaci a pocitu bezmoci.

Nízká udržitelnost: Řešení "zvenčí" nemusí být vždy přizpůsobena specifickým potřebám a kontextu dané komunity. Pokud se členové a členky komunity necítí být vlastníky/vlastnicemi projektu, je menší pravděpodobnost, že se o něj budou starat a udržovat ho po odchodu externích aktérů/aktérek.

Omezení participace a sebeurčení: Tento přístup omezuje možnost komunity aktivně se podílet na rozhodování o své budoucnosti. To jde proti základním principům zplnomocnění a může vést k frustraci a pocitu, že se "rozhoduje o nás bez nás".

Potenciální prohloubení nerovností: Pokud se pomoc zaměřuje pouze na "potřebné", aniž by aktivně zapojovala všechny skupiny, může nevědomky prohloubit existující sociální nerovnosti a vyloučení.

Zatímco poskytování specifických služeb má své místo, skutečná komunitní práce, která vede k trvalým změnám a posílení občanské společnosti, vyžaduje posun k přístupu, který věří v potenciál lidí a podporuje je v převzetí aktivní role.

6. Zplnomocňující vs. poskytující přístup v hypotetickém příkladu

Pro lepší pochopení zásadních rozdílů mezi těmito dvěma přístupy si představme hypotetickou situaci v malé obci s názvem Rybníky, která se potýká s problémem nedostatku volnočasových aktivit pro místní mládež. Berme v potaz, že se jedná o hypotetické příklady, které se v praxi mohou reálně lišit na základě místního kontextu, ale jako ilustrace rozdílu mezi přístupy může posloužit dobře.

A) Poskytující přístup: Reakce "shora"

Do obce Rybníky přijede externí nezisková organizace, která se specializuje na práci s mládeží. Její/jeho projektový/á manažer/ka provede průzkum potřeb, který spočívá v dotazníkovém šetření na místní základní škole a rozhovorech se starostou/starostkou a několika rodiči/rodičkami. Zjištění ukazuje na potřebu sportovních a uměleckých kroužků.

Následné kroky poskytujícího přístupu:

Identifikace problému a nabídka řešení: Organizace usoudí, že nejlepším řešením je vybudovat hřiště na streetball a uspořádat letní umělecký tábor. Návrh je připraven "od stolu" a poslán obci a rodičům/rodičkám k odsouhlasení. Rozpočet je určen na základě průměrných nákladů, aniž by zohledňoval možnost využití místních zdrojů.

Role externího experta: Organizace má potřebné finanční zdroje a odbornost na výstavbu hřiště a organizaci tábora. Najme stavební firmu a lektory/lektorky z okolních měst. Komunitní pracovníci/ce v této fázi působí spíše jako **projektoví/é manažeři/ky**. Veškerá komunikace s dodavateli, úřady a lektory/lektorkami probíhá přes ně.

Pasivní role komunity: Mládež a rodiče jsou informováni/y o plánu, ale do jeho tvorby a realizace se prakticky nezapojují. Hřiště je postaveno, tábor je zorganizován. Místní sice tábor ocení, ale účast na něm není velká, a hřiště je po několika měsících, kdy organizace projekt "předá" obci a odejde, zřídka kdy využíváno. Nikdo nemá pocit zodpovědnosti za údržbu.

Výsledek a poučení: Projekt sice splnil svůj krátkodobý cíl, ale neřešil kořeny problému. Děti a mladí lidé necítili, že by hřiště a tábor byly "jejich", protože se na jejich tvorbě nepodíleli. Nebyla vytvořena žádná skupina, která by hřiště udržovala nebo která by pro tábor v následujících letech zajistila další lektory/lektorky. Nevznikla udržitelnost a komunita se stala závislou na externí pomoci. Až do další externí intervence se situace nelepší.

B) Zplnomocňující přístup: Reakce "zdola nahoru"

Do obce Rybníky přijede komunitní pracovnice. Její/jeho prvním úkolem není identifikovat problém, ale **navázat vztahy a aktivně naslouchat** potřebám a přáním komunity.

Následné kroky zplnomocňujícího přístupu:

Mapování a naslouchání: Komunitní pracovnice tráví čas v místní kavárně, na dětském hřišti a v místní knihovně, ve veřejném prostoru. Povídá si s dětmi, rodiči, seniory/seniorkami i místními podnikateli/kami. Zjišťuje, že se mládeži nechce do "organizovaných kroužků", ale spíše by uvítala/uvítal místo, kde by se mohla/mohl jen tak scházet. V rozhovoru s rodiči/rodičkami zase zjistí, že je v obci několik talentovaných seniorů/seniorek – bývalých řemeslníků/řemeslnic, malířů/malířek nebo sportovních trenérů/trenérek, kteří/ktelé by se rádi/y podělili/y o své dovednosti, ale nevědí jak. Místní podnikatel/ka, který/ktará má truhlárnu, zase nabídne, že má přebytečné dřevo, které by mohl/a poskytnout.

Vytváření partnerství a propojování: Komunitní pracovnice uspořádá neformální setkání, na kterém se sejdou zainteresovaní dospělí, mládež i ti, kteří nabídli svou pomoc. Společně identifikují problém – chybí neformální prostor pro setkávání mládeže a dovednostní workshopy. Vzniká společný plán: vybudovat venkovní společný altán v nevyužitě části parku, kde by se mohli scházet a kde by mohly probíhat workshopy. Dospělí se zavážou zajistit stavební dohled a mladí lidé vytvoří návrh altánu s ohledem na své potřeby.

Budování kapacit a společná realizace: Komunitní pracovnice se stává facilitátorkou a mentorkou. Pomáhá mládeži a dospělým s přípravou žádosti o malý grant od obce, učí je, jak plánovat rozpočet a jak sepsat jednoduchý projektový plán. Uspořádá pro ně workshop o tom, jak efektivně komunikovat s místními úřady a jak zorganizovat dobrovolnickou akci. Hřiště je postaveno z místních zdrojů a za pomoci dobrovolníků. Rodiče a senioři/seniorky se podílejí na stavbě. Děti a mladí lidé navrhnou a malují mozaiku na stěnu altánu. Řemeslník z řad seniorů naučí mládež, jak postavit lavičky, a malířka vede workshop o graffiti a street artu, aby stěny altánu zdobili všichni dohromady.

Výsledek a poučení: Projekt byl od začátku do konce majetkem komunity. Altán byl vytvořen jejich vlastníma rukama, což posílilo pocit sounáležitosti a hrdosti. Vznikla neformální skupina, která se o altán stará a pravidelně zde organizuje aktivity – od workshopů po turnaje v deskových hrách. Komunitní pracovnice pomalu předává zodpovědnost a dovednosti této skupině, která je nyní schopna samostatně fungovat. Na konci projektu se skupina sama rozhodne požádat o grant na další projekty pro mládež. Takto zplnomocněná komunita získala důvěru ve vlastní schopnosti a dovednosti.

7. Doporučení pro začínající realizátory/ky: Expresní metodický průvodce

Tato kapitola slouží jako soubor doporučení pro začínající realizátory komunitní práce. Na základě zkušeností a klíčových principů vám nabízí praktické rady, jak úspěšně pracovat se zplnomocňujícím přístupem. Dozvíte se, že cílem není rychlé řešení problémů, ale budování dlouhodobých a udržitelných vztahů v komunitě a posilování jejích vnitřních kapacit. Nezapomeňte! Klíčovým a často podceňovaným aspektem komunitní práce je trpělivost. Komunitní změny se nedějí přes noc. Vyžaduje to čas, aby si lidé vybudovali důvěru, aby se zapojili a aby se naučili sami převzít iniciativu. Buďte připraveni na to, že pokrok může být pomalý a že se mohou objevit překážky. Nebojte se, když se výsledky neprojeví okamžitě. Důležité je vytrvat, protože trpělivost je základním stavebním kamenem pro vytváření trvalých a smysluplných změn v komunitě.

1. Zapomeňte na zachraňování

Vaší první a nejdůležitější rolí není problém "vyřešit", ale naslouchat a ptát se. Přijďte do komunity s prázdnými rukama a otevřenou myslí. První měsíce věnujte poznávání místních lidí, jejich příběhů, silných stránek, ale i obav. Komunita si na vás musí zvyknout a začít vám důvěřovat. Nečekejte na „velký problém“, začněte naopak s maličkostmi, které lidi spojují – společným úklidem, sousedským bazarem nebo uspořádáním dětského dne. Je ale důležité, abyste pracovali s tématy, které přináší sami obyvatelé lokalit, ve kterých pracujete. Tyto malé, úspěšné kroky budují základ pro ty velké.

Jak na to v praxi:

Aktivně se zapojujte do komunitního života, mapujte. Chodte na místní akce, do hospody, do knihovny, do parků. Povídejte si s lidmi v obchodech, na zastávkách, na dětském hřišti. Nechte je mluvit a ptejte se na to, co je baví, co v lokalitě funguje, co je trápí a co by si přáli změnit. Vytvořte si neformální síť kontaktů. Pokud se chystá nějaká menší akce, nabídněte pomoc. Nemusíte ji organizovat, stačí, že tam budete a budete se usmívat a propojovat se, síťovat. Tak se z vás může stát důvěryhodný/á člen/ka komunity. Zkuste trávit čas na místech, kde se lidé obvykle schází. Sledujte, v jaký čas a v jaké dny se lidé setkávají a nezdráhejte se zapojit do běžných rozhovorů.

2. Vytvořte mapu komunitních zdrojů

Neptejte se, co lidem chybí, ale co už mají. Vytvořte si "mapu" – nikoli problémů, ale zdrojů,

dovedností a talentů, které v komunitě existují. Může to být:

- Místní senior, který umí opravit cokoli.
- Maminka, která skvěle organizuje akce.
- Firma, která má přebytečný materiál nebo by se chtěla zapojit do dobrovolnictví.
- Nevyužitý obecní pozemek, který se může stát komunitní zahradou.
- Skupinka nadšených teenagerů.
- Již fungující zájmová skupina.

Zaměření na silné stránky posiluje pocit vlastní hodnoty a ukazuje komunitě, že má na čem stavět. Tento přístup také buduje pozitivní energii, která je základem pro další motivaci.

Jak na to v praxi:

Využijte metody jako je **Asset-Based Community Development (ABCD)**. V rámci neformálních rozhovorů a setkání se ptejte na dovednosti a koníčky, které lidé mají. Můžete si vést jednoduchou "mapu" – třeba v podobě tabulky nebo myšlenkové mapy – kde si budete zaznamenávat, kdo co umí a kdo má jaké kontakty. Vytvořte vizuální mapu, kde zaznamenáte všechny dostupné zdroje a talenty v komunitě. Tato metoda pracuje s předpokladem, že všechny komunity a všichni jedinci mají dary, schopnosti a talenty. Komunitní rozvoj zaměřený na zdroje (ABCD) vychází z přesvědčení, že skutečný a udržitelný rozvoj komunity musí být založen na těchto vnitřních zdrojích. Nezačíná otázkou „Co je špatně a jak to můžeme napravit?“, ale otázkou „Co je zde silné a jak na tom můžeme stavět?“. Identifikace a mobilizace vnitřních aktiv je klíčem k budování silnější a soběstačnější komunity zevnitř. (Kretzmann, J. P., & McKnight, J. L., 1993)

Tuto mapu si můžete se členy komunity prohlédnout. Díky tomu mohou objevit nové zdroje a vzájemně se propojit. Příkladem může být: „Sousedka Vlasta umí skvěle šít a pan Novák má doma starý šicí stroj, který nepoužívá. Mohli byste si ho zapůjčit nebo dokonce společně uspořádat kurz šití pro ostatní.“

3. Začněte s malými, snadnými projekty

Velké a složité projekty mohou začínající realizátory a realizátorky odradit. Vyzvěte komunitu, aby si sama vybrala jeden malý, reálný cíl, který může dosáhnout v dohledné době. Úspěch posiluje chuť do práce a buduje důvěru ve vlastní schopnosti. Tímto způsobem se učíte nejen vy, ale i celá komunita – jak se společně domlouvat, plánovat a dotahovat věci do konce. Tyto malé úspěchy jsou stavebními kameny zplnomocnění. Vždy se ptejte: „Jaký je první krok? A druhý? A třetí?“.

Jak na to v praxi:

Uspořádejte setkání, kde si na velký papír napíšete nápady na projekty. Můžete použít metodu **brainstormingu**. A pak se ptát: „Který z těchto nápadů můžeme zvládnout realizovat do tří měsíců s tím, co už máme?“. Příkladem může být, že se komunita rozhodne si zvelebit prostředí a vymyslí, že společně zasadí pár květin na náměstí. Zkusí oslovit místní zahradnictví s prosbou o sazenice a od starostky získají souhlas. Není na čekat, rovnou domluvíte datum a čas a jdete na to. S každým dalším malým projektem se komunita osmělí.

4. Bud'te facilitátor, ne lídr

Vaše role je „předat mikrofon“. Nekontrolujte, ale podporujte. Když se objeví problém, nepřinášíte hotové řešení, ale ptejte se: „Co s tím můžeme udělat? Kdo by se do toho mohl zapojit?“. Pomáhejte členům a členkám komunity s organizačními záležitostmi, s komunikací, s vyjednáváním, ale nechte je, ať rozhodují oni sami. Vaším konečným cílem je, abyste už nebyl/a potřeba, a to se stane jen tehdy, když si komunita vybuduje vlastní schopnost vést. Důležitá je také sebereflexe a ochota přiznat chybu, což posiluje partnerský vztah.

Jak na to v praxi:

Na setkání s komunitou například sed'te uprostřed, ne v čele stolu. Nestavte se do pozice moci. Mluvte méně a ptejte se více. Používejte otevřené otázky, které podporují diskuzi, ne ty s odpovědí ano/ne. Místo „Myslíte si, že bychom měli postavit hřiště?“ se zeptejte: „Jaké místo pro setkávání by mládež nejvíce ocenila? Co pro to můžeme udělat? Kdo by se k tomu mohl přidat?“. Nechte komunitu, aby si sama vybrala lídry/lídryně, a pak jim nabídněte individuální podporu a mentoring, jak vést setkání nebo jak komunikovat s úřady.

5. Dbejte na zapojení a rozmanitost

Ujistěte se, že do procesu zapojíte opravdu všechny, kteří projeví alespoň minimální zájem, nejen ty nejaktivnější a nejhlasitější. Komunita se skládá z mnoha různých skupin – mladých, seniorů/seniorek, pracujících, lidí s různými názory. Aktivně vyhledávejte ty, jejichž hlas není slyšet. Vytvářejte bezpečné prostředí, kde se mohou všichni/všechny cítit součástí a kde se každý/á může svobodně vyjádřit. Pravá inkluze vyžaduje více než jen otevřené dveře; vyžaduje aktivní úsilí o zapojení každého.

Jak na to v praxi:

Jděte za lidmi, kteří se ještě neúčastní komunitních setkání z různých důvodů. Zajděte za

seniory do domova důchodců nebo za maminkami na dětské hřiště. Zorganizujte další setkání v čase a na místě, které je přístupné i pro ty, kteří/které se nemohou účastnit večerních schůzek. Vytvořte různé komunikační kanály (např. plakáty, sociální sítě, osobní pozvánky), abyste oslovili co nejvíce lidí. Na setkáních dbejte na to, aby se k tématu vyjadřovali všichni, a ne jen ti, kteří/které jsou zvyklí/é mluvit. Můžete použít metodu malých skupinových diskusí, kde se každý/á může vyjádřit beze strachu, nebo anonymní hlasování o nápadech, aby se vyloučil strach z odmítnutí.

Zdroje a použitá literatura:

ALKIRE, Sabina. *Measuring agency: issues and possibilities*. Oxford: Oxford Department of International Development, University of Oxford, 2007. OPHI Working Paper, No. 5 [online]. [cit. 2025-08-13]. Dostupné z: <https://ophi.org.uk/working-paper-number-05/>

CHAMBERS, Robert. *Whose reality counts?: putting the first last*. Warwickshire: ITDG Publishing, 2005. ISBN 1-85339-386-X.

JANEČKOVÁ, Jarmila a Anna VAŇKOVÁ. *Komunitní práce: principy a praxe*. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-884-2

KOLEKTIV AUTOREK. *Komunitní práce očima komunitních pracovníků: být komunitním pracovníkem vyžaduje více, než jen nadšení a dobré úmysly*. Ostrava: Moravskoslezský kraj, 2022. ISBN 978-80-7576-073-9.

KRETZMANN, John P. a John L. MCKNIGHT. *Building Communities from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets*. Evanston, IL: Institute for Policy Research, 1993. ISBN 0-941423-93-7.

WHEATLEY, Margaret J. *Turning to One Another: Simple Conversations to Restore Hope to the Future*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2002, s. 55.