

# VYUŽITÍ SÍŤOVÁNÍ PŘI PRÁCI SE SOCIÁLNĚ VYLOUČENOU LOKALITOU<sup>1</sup>

Jaroslav Šotola<sup>a)</sup>, Leoš Zatloukal<sup>b)</sup>

a) Katedra sociologie a andragogiky, FF UP Olomouc, b) Katedra křesťanské sociální práce, CMTF UP Olomouc

**Abstract:** *The starting point of this article is the belief that solution the causes of social exclusion requires the use of multidisciplinary collaboration. The text aims to introduce the concept of networking, which is usable for the theoretical considerations and practical applications of ways to be cooperation between different actors in the integration of socially excluded individuals and groups realized. The concept of networking includes case management, community work and the creation of thematic working groups.*

**Keywords:** *Networking, Case Management, Community Work*

## 1. Úvod

Mezi odbornou veřejností panuje shoda v tom, že sociální začleňování jedinců, kteří žijí v sociálně vyloučených lokalitách, představuje jednu z hlavních výzev, před kterou česká veřejnost nyní stojí. Ve výzkumných zprávách i programových dokumentech jsou popisovány nejen příčiny sociálního vyloučení konkrétních skupin obyvatelstva, ale také příčiny neúspěchu dosavadních strategií a aktivit zaměřených na sociální začleňování. Dle Východisek strategie boje proti sociálnímu vyloučení [2010, s. 18-20], předložených na jaře 2010 vládě, je to hlavně nesoulad mezi centrálními strategickými dokumenty a úrovní komunální politiky, dále pak nekoordinovanost jednotlivých opatření. Hlavními aktéry integračních snah se tak na lokální úrovni místo samospráv stávají převážně nestátní neziskové organizace. Efektivita jejich působení je ovšem silně závislá na nesystémovém financování, takže konkrétní aktivity se nejčastěji odehrávají v režimu časově omezených projektů.

Východiskem tohoto článku je přesvědčení, že řešení příčin sociálního vyloučení vyžaduje využití multiresortní a multioborové spolupráce. Cílem textu je představit koncept síťování, který je dle autorů nosný pro teoretické úvahy i praktické aplikace způsobů, jakými má být spolupráce různých subjektů na poli integrace sociálně vyloučených jedinců a skupin realizována.

---

<sup>1</sup> Článek představuje upravenou a rozšířenou verzi příspěvku předneseného J. Šotolou na konferenci FES Univerzity Pardubice Aktuální otázky sociální politiky 2010 – teorie a praxe, který vyšel jako článek pod názvem: Síťování jako nástroj lokálního rozvoje v oblasti sociální integrace. In Sborník příspěvků z vědecké konference s mezinárodní účastí. Aktuální otázky sociální politiky 2010 – teorie a praxe. Pardubice, 2010. s. 98-103.

## 2. Síťování

Teoretických rozborů síťování ve vztahu k sociální práci je v naší odborné literatuře minimum. Přehledovou stat' o síťování přináší Gojová [2007], přičemž se opírá o práci nizozemské autorky Schuringy [2007]. Tento pojem navazuje na v současné době velmi populární a široké téma sociálních sítí a jejich významu pro životní dráhu jednotlivce, vytváření zájmových skupin nebo třeba politický marketing. Zároveň v sobě téma síťování obsahuje určité riziko – širokého, až bezbřehého pole významových kontextů, ve kterých může být diskutováno. Tak je například možné mluvit o neformální síti sociálního pracovníka, kterou dotyčný využívá pro řešení svých pracovních, ale i osobních problémů.

K základním výstupům formálních sítí v rámci sociální a komunitní práce by měla patřit spolupráce organizací a institucí tam, kde to doposud nebylo běžné. Hlavní výhodou síťování je společné hledání řešení klientských problémů v situaci, kdy samostatný postup jednotlivých organizací nezaručuje efektivitu realizovaných služeb a prováděných opatření. Tento proces zvyšuje jak míru kooperace mezi subjekty a koordinace kroků, tak míru identifikace zúčastněných jedinců s konsenzuálně přijatým návrhem.

Spolupráce subjektů na poli sociální integrace se může odehrávat na těchto třech, navzájem propojených úrovních [SCHURINGA 2007]:

- 1) Case management - spolupráce pomáhajících profesionálů a úřadů v rámci navrhování a aplikace řešení hlavně v péči o jedince a rodiny s kumulací sociálních problémů a rizik.
- 2) Komunitní práce - vytváření a posilování vazeb v rámci místní komunity, jejíž členové se za pomoci expertů mají aktivizovat v řešení vlastní obtížné situace.
- 3) Pracovní skupiny - budování tematicky vymezené platformy pro výměnu informací, koordinaci poskytovaných služeb včetně vytváření a naplňování akčních plánů pro řešení lokálních problémů.

### 2.1 Od case managementu k tematickým pracovním skupinám – nebo naopak?

Metoda case managementu, neboli případové práce, jak je tento termín do češtiny nejčastěji převáděn, k nám přišla z Velké Británie a dalších západních zemí, kde se využívá pro práci s klienty, kteří jsou zároveň v péči několika odborníků [MATOUŠEK et al. 2008]. Cílem case managementu je dosáhnout synergického efektu poskytovaných služeb, kdy úsilí jednotlivých pracovníků a jednotlivých služeb se vzájemně netříští, ale spíše posiluje. V současné době je jedním ze základních opatření NAPu – Národního akčního plánu k transformaci a sjednocení systému péče o ohrožené děti. Zatímco centrální jednotkou, kolem které je case managerem vytvářena síť spolupracujících odborníků, je v rámci případové práce jedinec nebo rodina, u komunitní práce je to, jak vyplývá z názvu širší skupina klientů, které minimálně spojuje místo bydliště – sociálně vyloučená lokalita. Nicméně logika vytvoření sítě subjektů spolupracujících na změně v sociálním systému je podobná jako u case managementu, kde v centru stojí klient nebo skupina klientů, kolem kterých je za

předpokladu jejich dobrovolného souhlasu vytvořena síť pomáhajících profesionálů, v případě potřeby na základě vícestranných smluv o spolupráci. Ti se snaží dosáhnout jak postupné aktivizace a uschopnění klientů k převzetí zodpovědnosti za řešení svých problémů, tak vhodně využívat souhry podpůrných, ale i kontrolních mechanismů při plnění individuálního plánu. V případě sociálně aktivizačních služeb pro rodiny s dětmi tak například nezisková organizace zastává spíše roli pomáhající služby, kdežto orgán sociálně-právní ochrany dětí (OSPOD) může jednat ze své zákonem dané pozice.

Kvalitativně odlišný způsob síťování představují pracovní skupiny složené ze zástupců organizací – zatímco u předchozích dvou typů budování formálních sítí jsou do jejího středu zapojeni klienti a jejich konkrétní potřeby, v tomto případě jsou klienti v rámci jednání odborníků přítomni pouze „virtuálně“. Twelvetrees [1982] poukazuje na to, že mnohými pracovníky v přímé péči může být tento typ práce zaměřený na plánování a vytváření strategií považován za zbytečný a samoučelný. Každodenní realitou terénní sociální práce a navazujících programů ve vyloučených lokalitách ovšem je celkově nízká efektivita poskytovaných služeb, které jsou založeny na systému klientská zakázka – společné řešení. V naprosté většině případů pracovník zabraňuje nejhoršímu a řeší následky, nikoli příčiny klientovy špatné situace. Realizace účinných opatření přitom většinou leží mimo dosah jednotlivých organizací, ale i jednotlivých orgánů státní správy a samosprávy. Skutečnou sociální změnu a alespoň částečné řešení příčin sociálního vyloučení není možné řešit bez zapojení všech zainteresovaných organizací a institucí na místní úrovni.

Dalším faktorem, který je v dané souvislosti nutné vzít v úvahu, je skutečnost, že pro mnohé obyvatele sociálně vyloučených lokalit znamená inkluze do společnosti nutnost změny jejich životního stylu a strategií, ke které nemají dostatek síly nebo odhodlání. Některá opatření prokazatelně společensky smysluplná (např. snížení skrytého záškoláctví u žáků) tak mohou jít ve svých důsledcích proti aktuální vůli (nebo spíše pasivitě) obyvatel vyloučené lokality, a tedy i klientů služeb sociální prevence. Výzvou pro jednotlivé organizace a instituce v konkrétní lokalitě je tak dohodnout se, jakým způsobem budou jednotliví aktéři vytvářet systémový tlak, který by nebyl pouze represí, ale vytvářel adekvátní podmínky pro postupnou sociální změnu u klientů kombinací negativní a pozitivní motivace.

Základní tezí tohoto článku je, že zavádění metody case managementu (zvláště v podobě případových konferencí), která představuje v našich podmínkách pokrok v realizaci konkrétních služeb, je obtížné realizovat bez kulatých stolů, na kterých si zástupci organizací vyjasní konkrétní pravidla vzájemně provázané práce s problémovými a nespolupracujícími klienty. Společné vyjasnění procedurálních otázek tedy musí předcházet jakoukoli změnu systémového rámce, provázání jednotlivých organizací a institucí by pak mělo mít v ideálním případě hmatatelný dopad na konkrétní řešení klientských kauz. Z tohoto důvodu se dále budeme věnovat problematice síťování formou pracovních skupin.

## 2.2 Síťování a místní samosprávy

Síťování je časově i organizačně náročný proces, který nemá dopředu zřejmé hmatatelné výsledky. Není jednoduché namotivovat zaneprázdněné zástupce managementu organizací a veřejné správy k tomu, aby věnovali svůj čas dalšímu „schůzování“. Svou roli hraje také skutečnost, že výstupy z budování vazeb mezi subjekty integrace nemají bez dalšího angažmá okamžitý dopad na místní situaci – tím máme na mysli ovlivnění lokální politické reprezentace ve prospěch navrhovaných systémových změn. V rámci síťování zaměřeného na budování tematických skupin se dostáváme do oblasti veřejného zájmu, v rámci kterého je důležitým nástrojem tzv. policy analysis, tedy zjišťování potřeb občanů a komunit, a následné formulování a naplňování veřejné politiky, např. formou tvorby strategického plánu. Toto je další příklad toho, že se problematikou síťování dostáváme do úplně jiné sféry, než je konkrétní práce s klientem sociální služby – a to může být také důvod, proč je tento typ aktivit pro část pracovníků v přímé péči obtížně akceptovatelný.

Základním rizikem jakéhokoli síťování je skutečnost, že jeho cíle není možné naplnit proti vůli samosprávy i úředníků ve vedoucích pozicích. Bohužel, jejich častým postojem je buď odpor ke změnám (který je částečně pochopitelný s ohledem na politické implikace problematiky sociální integrace „nepřízpůsobivých“ občanů), nebo ještě častěji pasivita. Aktivita představitelů samosprávy se mnohdy vyčerpá tvorbou strategií a koncepcí, jejichž reálný význam je často pouze deklaratorní. Nejobvyklejším problémem je, že těmto koncepcím chybí jakýkoli akční plán, přisouzení zodpovědnosti (jaký orgán bude daným úkolem nebo analýzou pověřen) termínování, kvantifikace (tedy SMART kritéria stanovování cílů). Ve zprávách o naplňování uvedených dokumentů se tak často dočteme o aktivitách místních organizací, podpořených z příslušného dotačního titulu (ovšem bez vazby na evaluaci efektivity programu). Většinou chybí rozbor aktivit místních orgánů ve smyslu policy analysis – vedle vstupních analýz by se mělo jednat hlavně o rozbor jednotlivých možných variant opatření, jejich propočtů a odůvodnění následující volby [VESELÝ, NEKOLA 2007].

## 2.3 Komunitní plánování sociálních služeb

Určitou změnu v této situaci představuje komunitní plánování sociálních služeb, které lze také chápat jako síťování. I zde je možné ovšem najít velké rozdíly mezi jednotlivými městy v míře angažovanosti v tomto procesu. Ve vztahu k sociální integraci je nutné poukázat na určitá omezení, která s sebou komunitní plánování nese. Velmi často je možné pozorovat omezení sféry lokálního plánování na oblast danou zákonem o sociálních službách č. 108/2006, kdy je velmi těžké prosadit řešení problematiky mimo optiku konkrétní sociální služby. Tímto omezením, běžným nejčastěji ve větších městech, jsou dotčeny různé skupiny klientů, lidé žijící v situace komplexního sociálního vyloučení ovšem asi nejvíce. Sociálními službami nelze celé pokrýt téma zaměstnanosti osob obtížně umístitelných na trh práce, problematikou sociálního podnikání nebo sociálního bydlení, podpory vzdělávací dráhy žáků se sociálním handicapem nebo také téma kriminality. Podle autorů tohoto článku ovšem

představuje omezení komunitního plánování na oblast registrovaných služeb nepochopení smyslu celého procesu [ZATLOUKAL 2008].

Na tuto skutečnost navazuje problém rozdělení témat v daném městě, které často problematiku sociálního vyloučení kříží – pracovníci pomáhající organizace tak jsou často postaveni před dilema, které pracovní skupině věnovat více pozornosti – zda té, která má nálepku „etnické menšiny“, nebo pracovní skupině pro „občany v krizi“, popřípadě mohou být relevantní témata projednávána ve skupině věnované dětem a mládeži (sociálně-právní ochrana dětí, nízkoprahová centra). Závažným handicapem pracovních skupin zaměřených na sociální prevenci přitom zůstává skutečnost, že zapojení uživatelů služeb je téměř nulové, čímž není naplněn jeden ze základních předpokladů komunitního plánování.

Dalším faktorem, který vede k omezené možnosti využití budování vazeb místních organizací pro sociální integraci je určitá instrumentalizace samotného setkávání, které je většinou přísně schematizováno do fází tvorby, schvalování a implementace komunitního plánu. Paradoxně ve fázi implementace bývá aktivita pracovních skupin nejmenší. Motivace jednotlivých zástupců organizací se tak tímto procesem „externalizuje“, účast na setkání je diktována pragmatickým hlediskem (nebýt vyloučen z informačního toku, nebo také nebýt vystaven tlaku či pomluvám) a možnostmi využít grantové příležitosti.

Příkladem zmíněné instrumentalizace setkávání může být situace, do které se dostala Agentura pro sociální začleňování v romských lokalitách na podzim roku 2008, kdy se její místní partneři dozvěděli, že nebude sloužit jako přímý „penězovod“ do lokality, ale její hlavní význam zůstává v síťování subjektů integrace. Představitelé organizací emocionálně argumentovali, že přítomnost Agentury bez přísunu zdrojů ztrácí smysl. V tomto přístupu vidí Baker [2007] hlavní nebezpečí vývoje sociálních služeb – nárůst požadavků na veřejné výdaje bez zohlednění významu hledání zdrojů právě formou spolupráce v lokalitě.

### **3. Postup budování tematické sítě**

Z praxe vyplývá, že iniciátorem budování tematicky zaměřené pracovní skupiny může být jak městský úřad nebo státní instituce, tak nezisková organizace; u nestátní sféry se projevuje nejčastěji napojení síťování na vykazované aktivity konkrétního projektu. V každém případě vychází motivace k budování sítě subjektů z identifikované potřeby, nejčastěji v rámci poskytování konkrétních sociálních služeb, nebo činnosti úřadu v pověřené působnosti (např. SPO). Role iniciátora nespočívá v tom, že ví o dané problematice nejvíce a chce druhé přesvědčit o svém řešení (pak by volil jinou formu transferu informací), ale že je nejvíce motivován nalézt společné východisko a posílit spolupráci v lokalitě.

V rámci využití tematicky vymezených pracovních skupin je možné vymezit cyklické fáze podobným způsobem, jako je tomu u komunitního plánování [ZATLOUKAL 2006, 2008a]:

#### **1. Přípravná fáze**

2. Analytická fáze
3. Fáze plánování
4. Implementace plánu
5. Hodnocení (evaluace)

Určitým rozdílem oproti komunitnímu plánování je omezené zapojení veřejnosti a celkově větší flexibilita oproti procesu, který zahrnuje všechny poskytovatele sociálních služeb ve městě a další zainteresované subjekty, a tudíž musí být velmi pečlivě strukturován podrobným harmonogramem. Přípravná a analytická fáze nemusí být ve skutečnosti ostře odlišená – v rámci prvních jednání se zástupci oslovovaných organizací vedle pozvání na úvodní kulatý stůl dochází k mapování tematizované problematiky, v další rovině také náhledu představitelů určitého segmentu na ni. Jsou představena a dohodnuta pravidla a organizace setkávání.

Plánovací fáze je zahájena úvodním setkáním pracovní skupiny, na které je představen záměr vytvoření tematické sítě i její význam pro řešení konkrétní problematiky. Účast na kulatých stolech je samozřejmě dobrovolná, výběr oslovených vychází z počáteční síťové analýzy, kdy jsou identifikováni iniciátorem vzhledem k tématu relevantní subjekty. Nicméně platí, že rozsah členů pracovní skupiny se může v čase měnit na základě případné identifikace dalších důležitých osob. Síťování v této podobě je flexibilní v tom, že experti z tematicky vzdálenějších oblastí mohou být pozýváni ad hoc, nebo může být využito jejich stanoviska formou dotazování iniciátorem pracovní skupiny. Na pozvání může být také pozván představitel organizace nebo instituce odjinud, jehož vstup může být cenný komparací alternativních zkušeností z jiné lokality.

Pracovní skupinu svolává iniciátor, který též zodpovídá za vyhotovení zápisu z jednání. Iniciátor má za úkol motivovat zapojené partnery k setkávání i k plnění případných drobných úkolů (reflexe dosavadní praxe, návrhy řešení, zpracování modelových příkladů atd.). Role iniciátora může být rozdělena mezi dvě osoby – odborníka s nápady a návrhy k jednání a facilitátora, který zodpovídá za dosažení cíle jednání i usměrňování toku diskuze. Důležité je, že jakýkoli člen pracovní skupiny může průběžně témata jednání ovlivňovat a nadnášet témata zcela nová, pokud mají vztah k řešenému problému. Při jednání kolem kulatého stolu jsou si všichni účastníci rovni, názor každého člena skupiny je relevantní.

Fází realizace a monitoringu se dostáváme k otázce, co by mělo být vlastně ideálním výstupem tematických sítí. Nejčastěji se jedná o společnou metodiku spolupráce a adekvátního postupu pracovníku organizací při řešení klientských případů, jejichž řešení přesahuje horizont jedné organizace. Vzájemná spolupráce by dále měla být zdrojem modelových situací a příkladů dobré praxe, které mohou být inspirativní pro ty, kteří zatím podobné řešení nevyzkoušeli, nebo zatím neúspěšně. Za velkou výhodou síťování je možné považovat to, že umožňuje generovat potřebu konkrétních případových analýz a výzkumů s vazbou na společné naplňování případných závěrů a doporučení. Podobným způsobem může ze setkávání a budování vazeb vyplynout konkrétní zakázka pro vzdělávání a výcviky participujících zástupců

organizací. Monitoring nebo evaluace vzešlé ze síťování by se měla zaměřovat na vyhodnocování funkčnosti navržených opatření a konkrétní spolupráce.

### **3.1 Rizika**

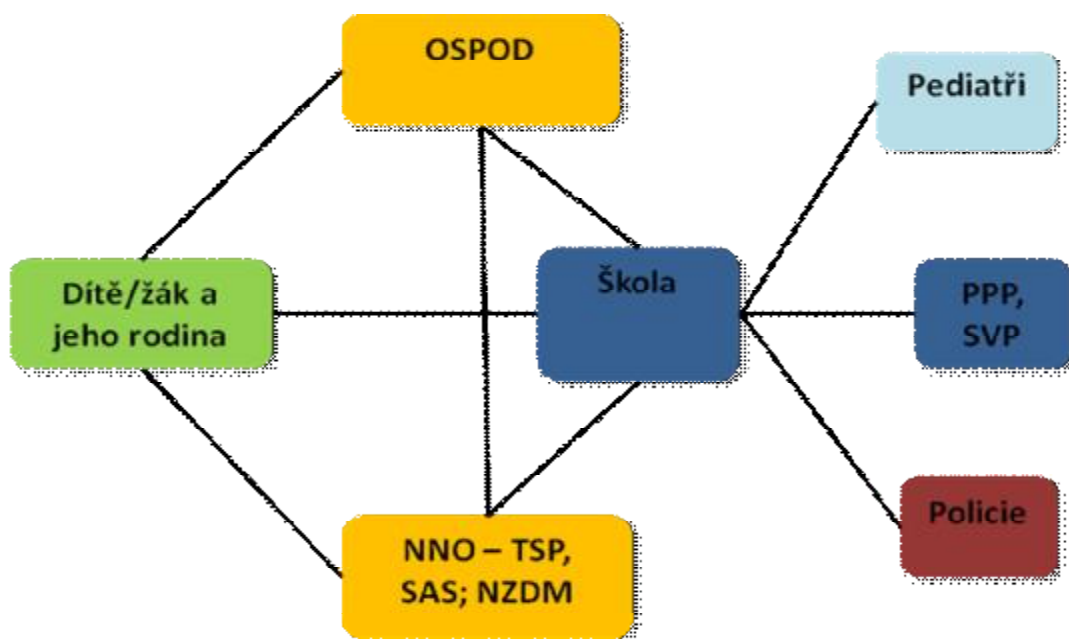
Síťování přináší množství rizik, z nichž bych poukázal na ta hlavní: jedním z nich je samotný průběh jednání u kulatého stolu. Základním předpokladem smysluplnosti síťování je ukázat, že některé aspekty současné praxe je možné a důležité zlepšit. Identifikace těchto problémů, zvláště před pracovníky ostatních organizací je velmi ožehavou záležitostí. Často je tak možné pozorovat strategie uzavřenosti, přenášení zodpovědnosti a zdrojů problémů jinam či bagatelizace neuspokojivého stavu. Procesně představuje vážné riziko otázka, zda síťujeme organizace, nebo konkrétní pracovníky: organizace jsou sice nositelem závazku standardů péče vůči klientům, nicméně konkrétní pracovník je držitelem kompetencí, k jejichž rozšíření přispívají právě vytvořením formální sítě. Konkrétní pracovník také vnáší na jednání své dosavadní zkušenosti a vlastní nápady; velkým problémem je nepřenášení informací v rámci organizace. V ideálním případě by měl být účastník kulatých stolů mluvčím vysílající instituce nebo organizace, měl by dobře znát stávající praxi i u svých kolegů a měl by také vnášet výstupy ze síťování zpět na pracoviště. Ne vždy se podaří zajistit zástupce managementu organizací, na druhou stranu jsou v některých případech pracovníci v přímé práci cenným zdrojem důležitých postřehů.

Organizace kulatých stolů na demokratickém principu s sebou přináší také zásadní dilema: Může se totiž stát, že malá, ale významem silná část osob participujících na setkávání má naprosto odlišné představy o možných řešeních v souvislosti s integrací sociálně vyloučených členů společnosti, které mohou být založeny na odlišných zájmech, nechuti měnit situaci, nebo na skrytých předsudcích. Dilema svolavatele pracovní skupiny spočívá v tom, zda dát přednost otevřenosti (tedy možnosti zúčastněným prosazovat odlišný přístup k problematice) a jít cestou hledání kompromisu, nebo se koncentrovat na hledání konstruktivních variant řešení omezením projevů nesouhlasu. To je ovšem velmi obtížné v situaci, pokud nesouhlas, nebo nezájem vychází ze zástupců veřejné správy, kteří mají blízko k představitelům lokální politiky. Tito vlivní představitelé a zadavatelé sociálních služeb zároveň v lokálním systému spoluvytváří tzv. kontext zakázky [ZATLOUKAL 2008b].

## **4. Příklad uplatnění**

Příkladem tématu vhodného pro lokální pracovní skupinu může být rizikové chování mladých a zároveň jejich vzdělávání. Jednu pracovní skupinu inicioval jeden z autorů článku (J.Š.) ve městě B v rámci projektu jedné neziskové organizace. Vedle místních základních škol se toto téma dotýká sociálního odboru, odboru školství, pedagogicko-psychologické poradny a SVP. Vedle toho je cílem zapojit zástupce městské i státní policie. Představitelé škol zajímá, jakým způsobem mají řešit situace, kdy žák do školy chodí nepravidelně, existuje důvodné podezření na záškoláctví, ale rodina nespolupracuje. Nabízí se možná spolupráce s místními neziskovými

organizacemi, které realizují terénní sociální práci, sociálně aktivizační služby, nebo provozují nízkoprahový klub. Vytvořenou síť naznačuje následující schéma:



*Obr 1: Příklad tematické sítě v případě systému prevence záškoláctví*

Náplní pracovních setkání nejprve bylo vyjasnění poskytovaných služeb a potřeb zúčastněných organizací a institucí. Zástupci škol mají většinou velmi malý přehled o tom, jak funguje sociální sféra, jaké jsou reálné možnosti sociálních pracovníků a jaké jsou např. hranice v možnosti vzájemné výměny informací. Pohled školy může být pro neziskové organizace užitečný, protože na uvedené potřeby je možné reagovat obohacením služeb – např. motivačním programem v rámci doučování žáků, který bude zahrnovat zvýhodnění při zmenšených absencích, nebo intenzivnější spolupráci se školou či programy zaměřenými na prevenci rizikového chování. Je důležité se pokusit sladit postupy zapojených organizací tak, aby se posilovalo vědomí potřeby spolupráce a provázanosti konkrétních opatření.

V praxi se ukazuje, že jednotliví aktéři potenciálního systému prevence rizikového chování nemají povědomí o možnostech vzájemné spolupráce, nebo si nejsou jisti legislativním rámcem. Nejsou sjednocená pravidla postupu omlouvání žáků rodiči, popřípadě možnosti vyžadovat razítko od pediatra – tím vzniká určitý prostor pro vznik sice omluvené, ale de facto neoprávněné absence, která má u dětí ze sociálně vyloučených lokalit fatální důsledky, nejčastěji v podobě školního selhávání a předčasného opuštění vzdělávací dráhy. Výstupem ze setkání by měla být například společná metodika postupu včasného řešení rizikového chování žáků, kteří většinou pocházejí ze sociálně znevýhodněného prostředí. Klíčové je vedle brzkého podchycení problému využití kombinace restriktivního přístupu (kárná opatření školy, dohled OSPODu) s nabídkou podpůrných opatření (výchovní poradce, doučování a sociálně aktivizační služby realizované neziskovou organizací), v ideálním případě formou vícestranné smlouvy s klientem.



Podobným způsobem je možné věnovat pozornost problematice sociálního bydlení, zaměstnávání lidí dlouhodobě stojících mimo trh práce, nebo sociálního podnikání, tedy tématům, která jsou pro sociální integraci klíčová, nicméně z hlediska veřejné správy často stojící mimo obzor zájmu.

## 5. Závěr

Není samozřejmě možné se domnívat, že dobře prováděné síťování formou tematicky zaměřených pracovních skupin, lokálních partnerství a případových konferencí vyléčí všechny aspekty sociálního vyloučení. Nicméně má potenciál zaručit větší participativnost místních subjektů a expertů na formulování a realizaci agendy sociální integrace. Možnost vzájemného setkávání a verbalizace vnímaných obtíží ve skupině může zároveň působit terapeuticky v situaci, kdy se jedná o poskytování služeb klientům s mnohočetnými problémy nebo při práci s nespolupracujícími klienty. Nicméně stěžování si na to, jak jsou „oni“ zdrojem mnoha problémů nesmí vyplnit většinu času setkání; důležité je přeorientování se na možnosti řešení. U části zúčastněných se ovšem pravděpodobně setkáme s názorem, že systémově je vše v pořádku a změnit se musí klienti [DE JONG, MILLER 1995]. Takový postoj různé instituce i odborné pracovníky staví do pasivní role, v níž jsou odsouzeni k čekání na to, až klienti prozírají a změní se. Konstruktivnější cestou by podle našeho soudu mohlo být společně uvažovat nad tím, co můžeme změnit na straně „systému“, abychom vytvořili kontext umožňující a podněcující pozitivní změny klientů. Již Mahátma Gándhi říkal: „Staňte se změnou, kterou chcete vidět ve světě.“

### Použité zdroje:

- [1] BAKER, B. Z bludného kruhu. 1. vydání. Košice: Silvana, 2007. 128 s. ISBN 978-80-969539-1-2.
- [2] GOJOVÁ, A. Síť a síťování. In JANOUŠKOVÁ, K. (ed.) Metodické a koordinační dovednosti v sociálních službách. 1. vydání. Ostrava: Ostravská univerzita, 2007, s. 143 – 158. ISBN 978-80-7368-229-3.
- [3] DE JONG, P., MILLER, S. D. How to interview for client strengths. Social work 40, 1995, s. 729 – 736.
- [4] MATOUŠEK, O. et al. Metody a řízení sociální práce. Praha: Portál, 2008. 380 s. ISBN 978-80-7367-502-8.
- [5] SCHURINGA, L. Komunitní práce a inkluze Romů. 1. vydání. Ostrava: Radovan Goj, 2007. 178 s.
- [6] TWELVETREES, A. Community work. 1. vydání. London: The Macmillan Press 1982. 137 s. ISBN 0-333-30901-4.
- [7] VESELÝ, A., NEKOLA, M. (eds.). Analýza a tvorba veřejných politik. Přístupy, metody, praxe. 1. Vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. 396 s. ISBN 978-80-86429-75-5.

- [8] Východiska strategie boje proti sociálnímu vyloučení. Východiska pro formulaci a implementaci politiky začleňování obyvatel vyloučených lokalit do české společnosti a její sociální a ekonomické struktury. 2010. [cit. 2010-10-30]. Dostupné na WWW: [http://www.vlada.cz/assets/ppov/zmocnenec-vlady-pro-lidska-prava/aktuality/vychodiska\\_strategie.pdf](http://www.vlada.cz/assets/ppov/zmocnenec-vlady-pro-lidska-prava/aktuality/vychodiska_strategie.pdf)
- [9] ZATLOUKAL, L. Komunitní plánování sociálních služeb v obcích – střet organizačních kultur? Sociální práce 2006, č. 3, s. 82 - 94.
- [10] ZATLOUKAL, L. Plánování rozvoje sociálních služeb metodou komunitního plánování. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého, 2008 (a).
- [11] ZATLOUKAL, L. Práce se „zakázkami“ v psychoterapii a poradenství – systemický přístup. Sociální práce 2008 (b), č. 3, s. 82 - 93.

**Kontaktní adresa:**

Jaroslav Šotola, Ph.D.  
Katedra sociologie a andragogiky  
Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci  
tř. Svobody 26, 772 00 Olomouc  
Email: [jaroslav.sotola@upol.cz](mailto:jaroslav.sotola@upol.cz)  
Tel. č.: 774 503 563

Mgr. Leoš Zatloukal  
Katedra křesťanské sociální práce  
Cyrilometodějská teologická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci  
Univerzitní 22, 771 11 Olomouc  
Email: [leos.zatloukal@centrum.cz](mailto:leos.zatloukal@centrum.cz)  
Tel. č.: 732 846 211