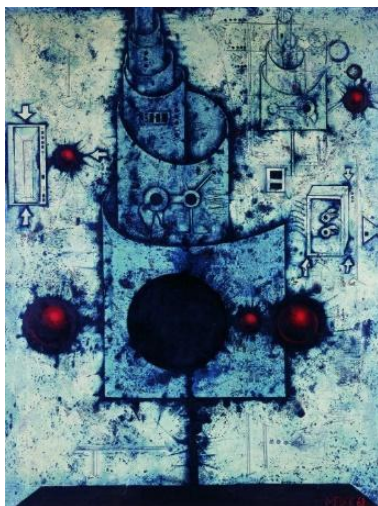




Rozvoj společenství (nové) téma pro regionální rozvoj



M. Medek: Stůl stavitele věží

Rozvoj společenství – (nové) téma pro regionální rozvoj

Autorský tým:

Kateřina Vyhnánková a Petr Jíra

Odborné konzultace: Jaroslav Koutský, Lubomír Krbec, Jan Kroupa, Alžběta Říhová, Tomáš Sýkora

Institut kritického myšlení

Fakulta sociálně ekonomická Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem

a

Reditus, z.s.

2023

Text vznikl s finanční podporou Operačního programu Zaměstnanost z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR (projekt „IKM Communitas“, reg. č. CZ.03.3.X/0.0/0.0/17_082/0014037).



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Obsah

I. Úvod. Poslání a cíle integrovaného rozvoje obce	6
Cíl	7
Východiska a geneze	7
II. Teorie rozvoje obce – problém pro 21. století	8
Idea „integrovaného rozvoje obce“	8
Různé typy skutečností	11
Existence a dialog	12
Situace a budoucnost	14
Hodnoty a rozvoj	16
Péče o společenství	17
Odolná obec	19
III. Integrovaný rozvoj obce – nový přístup ke strategickému rozvoji obce a odolnosti společenství	21
Polemika se zavedenými přístupy k rozvoji obce	22
Plánování vycházející z analýzy potřeb v obci (needs-based přístup)	22
Plánování vycházející z analýzy potenciálu lidí v obci (assets-based přístup)	24
Proměna pojetí rozvoje obce: hodnotově orientovaný rozvoj	27
Orientace proměny	27
Zduchovnění managementu	28
Plánování budoucnosti? Rozšíření o tentativní cíle	29
Dialogický přístup	30
Hodnocení? Reflexe a interpretace	31
Dva hlavní prvky managementu integrovaného rozvoje obce	33
Komunitní platforma	33
Program péče o společenství, jeho kulturu a zdraví – jako dlouhodobý strategický program obce	34
IV. Metodika pro práci v obci	36
Oblasti změny	36
Aktéři změny	36
Role regionální univerzity čili interdisciplinárního týmu pro třetí roli univerzity	37
Místní lídři v malé obci a vytváření komunitní platformy	37
Komunitní koordinátor neboli koordinátor integrovaného rozvoje obce	38
Cíle a průběh programu v obci	38
Přehled cílů integrovaného rozvoje obce	39

Fáze a milníky na cestě k integrovanému rozvoji obce	40
Uskutečňování změny prostřednictvím místních aktérů	41
Koordinační skupina pro IRO	41
Komunitní koordinátor	43
Teorie změny	45
Aktivita	48
 V. Přílohy: Ukázky specifických nástrojů metodiky IRO	 51
Příloha č. 1: Hloubkové rozhovory s občany	51
Příloha č. 2: Evaluační matice integrovaného rozvoje obce	53
Příloha č. 3: Dopisy pro místní aktéry	56
Příloha č. 4: Program péče společenství, jeho kulturu a zdraví – ukázka textu z programu v obci Tisá	57
Příloha č. 5: Individuální plán pro case management	66
 VI. Použitá literatura	 69

I. Úvod. Poslání a cíle integrovaného rozvoje obce

Tento text vzniká se záměrem iniciovat spolupráci oborů, které se dílčím způsobem zabývají rozvojem obcí a regionů. Text by tak mohl být úvodním vkladem pro zahájení mezioborového dialogu k dnes hojně vyslovovaným přáním posilování regionů, regionů odolných, prosperujících a skýtajících dobré místo pro život, tak jako přáním zodpovědné společnosti utvářející dobrou budoucnost pro nadcházející generace, které budou území obývat. Zaměřujeme se na nejmenší regionální jednotku obce, a to především malé obce, jež nemá odpovídající aparát pro komplexní agendy rozvoje a místní decizní a výkonná sféra je odkázána na pomoc externích odborníků a metodik, které by jim měly strategie přiblížit a nabídnout.

K revizi teorie rozvoje obce nás vede současná situace. Pozorujeme v praxi, že namísto aby regionalistika integrovala, tedy zcelovala snahy o porozumění dění, které jedinečnou situaci regionu utvářejí, se v důsledku celkem nahodile přichyluje k vybraným aspektům regionu či obce, a tak jej rozděluje na dílčí prvky, jakkoli to nečiní záměrně. Nermalou měrou přispívají k utilitárnosti a pragmatičnosti strategického plánování dotace z veřejných zdrojů, které nakonec namísto celostního rozvoje orientují obce na dosažitelné, prokazatelné změny v oblasti ekonomicko-infrastrukturní. Pragmatický managerismus, který do této sféry postupně pronikl, se nakonec vyznačuje nejen partikulárností a neschopností komplexity, ale také de facto vylučuje z rozvoje společnost a člověka.

Některé pojmy, jež mají s rozvojem místa a společnosti souvislost, jsou užívány konfúzně a tato nevyjasněnost se přenáší do samotného uskutečňování rozvoje. Například slovo „rozvoj“ má, navzdory již poměrně obecně akceptovanému konceptu trvalé udržitelnosti, přetrvávající stále silnou konotaci na růst. Ačkoli je obec především útvar sociální, metodiky rozvoje se zaměřují především na péči o statky a infrastrukturu, a metodicky zanedbávají právě tento sociální rozměr obce, tedy péči o společenství. To se netýká pouze explicitně sociální politiky, ale pojetí *societas* a *communitas* obce vůbec – odpovědnost občanů za mezilidské vztahy a utváření kultury a kultivovanosti prostředí. Jako by se cesty rozvoje soustředily staticky na dosahované stavy. Celek obce ale není něčím jasným a daným, nýbrž neustále se vytváří; místo o faktických stavech musíme uvažovat o obci jako o neuzavřeném dění.

Proto klademe důraz na rozvoj obce jako celku. Máme tím na mysli vedle rozvoje její fyzické a funkční stránky (např. infrastruktura, občanská vybavenost a služby), také akcent na vnitřní stránku (soudržná, hodnotově zakotvená, odpovědná společnost), která tu funkční teprve zakládá. Vůči tomuto nároku jsou programy rozvoje obce vytvářeny omezeně a nedostatečně, resp. v metodikách lokálního a regionálního rozvoje se neuvažuje rovnocenně o obou stránkách a nadhodnocuje se ta vnějšková.

Cílem je tedy kriticky hledat alternativu pro rozvoj obce, jež bude založena na rozvoji obce skrze společenství a jeho integritu. Proto hovoříme o konceptu „integrovaného rozvoje obce“.

Kniha má tři hlavní části. První jsou myšlenková východiska, která jsou vedena filosofickou reflexí. Poukazuje na to, že způsoby, jak se uvažuje a jedná (v místním a regionálním rozvoji), se odvíjí od vztahu lidí ke skutečnosti a k budoucnosti, který obvykle nebývá reflektován. Druhá část přenáší tyto úvahy do rozměru obce a jejího rozvoje. Analyzuje dominující přístupy a nastiňuje směr proměny, která by místní rozvoj rozšířila o výše zmíněnou vnitřní stránku, stručně řečeno o rozvoj společenství. Třetí část předkládá poznatky z prvního pokusu prakticky aplikovat přístup „integrovaného rozvoje obce“ v třech zhruba dvouletých modelových projektech v průběhu let 2019-2022, jichž se formou participačního akčního výzkumu účastnily tři venkovské obce v Ústeckém kraji (Tisá, Blatno, Velké Chvojno) a náš širší řešitelský tým.

Cíl

Metodika hledá a ověřuje ve spolupráci s místními aktéry modelovou koncepci pro strategii a vedení rozvojového programu a jeho evaluace, kdy bude vyhodnocována nejen efektivita dosažených cílů, ale právě

i kvalita celkové kulturní úrovně společenství a života venkovské obce.¹ A proto i metodika integrovaného rozvoje obce není uzavřená, není předpisem procesů, které mají být nastaveny a exaktně vyhodnocovány. Metodickým východiskem je naopak respekt k tomu, že situace každé obce je jedinečná. Takže snahou je vytvořit otevřený dynamický metodický model, jak postupovat při vytváření integrovaného rozvoje obce s nezbytnou garanční rolí regionální univerzity. Je založena na dialogickém přístupu a kritickém myšlení, jehož metoda filosofické reflexe má zajistit, aby tvůrci a realizátoři nepodlehli iluzi, že našli finálně platné řešení.

Cílem tohoto textu je potom podat teoretické i praktické zpracování metodiky. Teoretické zahrnuje zdůvodnění tohoto přístupu vyplývající z filosofické reflexe a vědecko-výzkumné analýzy. Praktické zahrnuje popis přístupu a postupů pro realizaci v obci a mikroregionu, který byl navržen na základě teoretických východisek, interdisciplinárního přístupu a byl modelově ověřován v tříletém období ve třech venkovských obcích v Ústeckém kraji. Ačkoli směřuje k této praktické koncepci, je jeho záměrem probudit především širší odborný dialog mezi souvisejícími obory v akademické a aplikační sféře.

Východiska a geneze

Program integrovaného rozvoje obce (dále jen Program IRO) byl navržen „Institutem kritického myšlení“², který vznikl v roce 2015 jako platforma pro spolupráci univerzit a vysokých škol s nadacemi a nadačními fondy s akcentem na podporu třetí role univerzit. Program IRO je tak zakotven a navazuje na myšlenkovou východiska a interdisciplinární dialog programu „Porozumění přítomnému a hledání budoucího“³, který od roku 2004 vytváří zejména Dialogické společenství lidí z akademického, nadačního a uměleckého světa. Jeho posláním je hledat porozumění nám samým a světu kolem nás, objevovat hlubší smysl skutečnosti, a to zejména prostřednictvím filosofie a z ní vycházejícího kritického myšlení, a také rozvíjením tvořivosti a umělecké imaginace či reflexí náboženské i nenáboženské víry.

Na rozdíl od jiných projektů s tématy rozvoje obce, komunity a komunitní péče vychází Program IRO nejen z vědeckých a manažerských východisek, ale je zakotven ve filosofii nepředmětnosti, existence a dialogu. Snaží se tím o hlubší porozumění tématu integrovaného rozvoje obce, založeném na filosofické reflexi a na teorii managementu konkrescentní skutečnosti. V pojetí Institutu kritického myšlení spočívá třetí role univerzity především v péči o duchovní a duševní zdraví a v ochraně vyšších hodnot a veřejného zájmu a v evaluaci veřejně prospěšných projektů a napomáhání k jejich uskutečňování. Regionální univerzita, která by vytvářela Program IRO, by měla aktivně působit na přímo dotčené instituce, jimiž jsou zejména krajský úřad a úřad práce, se kterými by měla organizovat společnou komunikační platformu na podporu rozvoje kraje.

V roce 2018 byla uzavřena smlouva o spolupráci s Fakultou sociálně ekonomickou Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, jejímž cílem je uskutečňování Programu IRO ve venkovských obcích Ústeckého kraje. Zároveň byla v témže roce uzavřena smlouva o spolupráci s obcí Tisá, aby byl uskutečněn modelový projekt „IRO Tisá“. V roce 2019 byla získána dotace z Operačního programu Zaměstnanost a projekt integrovaného rozvoje obce byl zařazen mezi sociální inovace Ministerstva práce a sociálních věcí. Projekt pod názvem „IKM Communitas“ (č. CZ.03.3.X/0.0/0.0/ 17_082/0014037) má implementovat a ověřit metodiku IRO ve třech modelových obcích Ústeckého kraje (Tisá, Blatno a Velké Chvojno), zpracovat model působení a připravit odborné kapacity IKM, UJEP a Ústeckého kraje na dlouhodobou podporu obcím v regionu. Tento dokument je výstupem modelového ověřování inovativní metodiky IRO, na němž se

¹ Srv. Zákon o obcích č. 128/2000 Sb., § 35: „Obec v samostatné působnosti ve svém územním obvodu dále pečuje v souladu s místními předpoklady a s místními zvyklostmi o vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče a pro uspokojování potřeb svých občanů. Jde především o uspokojování potřeby bydlení, ochrany a rozvoje zdraví, dopravy a spojů, potřeby informací, výchovy a vzdělávání, celkového kulturního rozvoje a ochrany veřejného pořádku.“

² <https://ikm-communitas.cz/>

³ <https://rozmluvy.cz/>

podíleli lidé z IKM, FSE UJEP, spolku Reditus a lidé ze tří modelových obcí Tisá, Blatno a Velké Chvojno v letech 2019–2022.

II. Teorie rozvoje obce – problém pro 21. století

Idea „integrovaného rozvoje obce“

Koncepce „integrovaného rozvoje obce“ je specifická tím, že se snaží naše většinou příliš technické a ekonomické koncepce rozvoje doplnit o problematiku péče o společenství. Takový úkol vyžaduje kritickou reflexi základních pojmů a metodických přístupů. Je očividné, že když se namísto statků budeme zabývat lidmi, budou před námi vystupovat úplně jiné typy problémů a bude vyžadován jiný typ teorie a jiná metodika. Nejde již pouze o uznání „měkkých faktorů rozvoje“ v jinak stále stejném rámci technicko-ekonomického paradigmatu rozvoje, nýbrž radikálněji o otázku rozvoje lidského světa.

Co je to vlastně rozvoj, uvažujeme-li v kontextu malé obce? Jaký význam by tato otázka, pokud by byla explicitně položena, mohla mít pro život v těchto obcích? Proč nestačí uvažovat o rozvoji statků, nýbrž je třeba uvažovat o rozvoji společenství? Jaký význam mohou mít tyto otázky v době, kdy si celá západní civilizace uvědomuje omezenost svých představ o neomezeném ekonomickém růstu?

O rozvoji se mluví relativně často, poměrně zřídka si však klademe otázku, v čem rozvoj spočívá a v čem nikoli. Tato otázka je na jednu stranu předmětem teoretické diskuse akademiků. Na druhou stranu je, nebo by měla být, základní součástí politiky a života v malých obcích. Domníváme se, že aktuálním úkolem je tyto většinou oddělené oblasti propojit, neboť jen z tohoto spojení by mohla vzejít obnova jak odborné reflexe, tak demokratické diskuse v obcích.

Sousloví „vize rozvoje“ není na českých vesnicích neznámé. Většinou se však nedaří dosáhnout toho, aby se vize rozvoje obce stala předmětem skutečného dialogu v obci, případně aby došlo k nějakému jejímu hlubšímu vypracování, které by se stalo obecně sdíleným statkem. Přesto určité vize rozvoje v obcích působí: jsou však omezeny na jednotlivce usilující o jejich uplatnění, případně o nich panuje jakýsi mlčenlivý konsensus, aniž by se přitom vůbec dostávaly do ohniska pozornosti. Případy, kde je tento skrytý konsensus prolomen, např. tehdy, vzniká-li v obci odpor proti zásahu zvenčí, můžeme považovat za šťastné. Problémem je, že obce si s úkolem zapojit občany do diskusí o své budoucí podobě většinou nevědí rady. Nejde jen o praktickou nedostatečnost, problém začíná již na úrovni absence reflexe základních pojmů: jak vlastně chceme a můžeme přemýšlet o rozvoji a proč přitom potřebujeme větší míru participace občanů.

Teoretické disciplíny zabývající se rozvojem obce se do velké míry zaměřují na sběr a klasifikaci dat, která by byla ukazatelem rozvoje či marginalizace daného území. Cílem je vytvořit co nejúplnější faktografický snímek daného území, zejména jeho ekonomický a demografický profil. Fakta sama o sobě však příliš nevypovídají o kvalitě života ve sledovaném území, a proto je zapotřebí studovat také způsoby, jakými život v lokalitě subjektivně hodnotí místní aktéři. Bylo by však žádoucí posunout otázku ještě jiným směrem: ptát se nikoli pouze na hodnocení kvality života, nýbrž na představu o žádoucím budoucím vývoji obce. Právě v této oblasti spatřujeme dosud málo využitý potenciál pro teorie rozvoje obce. Aby byl tento potenciál rozvinut, musí být reflektováno několik specifik pro studium této oblasti, které jsou ovšem z pohledu tradiční – faktograficky zaměřené – teorie chápány jako nepřekročitelné překážky.

Za prvé je zřejmé, že se ocitáme povážlivě daleko od toho, co lze fakticky konstatovat. Zkoumáme totiž nejen subjektivní hodnocení toho, co je již dáno (jak se vám v obci žije?), nýbrž dokonce subjektivní představy toho, jak by obec měla vypadat do budoucna (jaká je vaše vize obce v budoucnosti?). Neexistuje tu tedy možnost srovnávat subjektivní hodnocení s fakty, nýbrž ocitáme se v oblasti vztahu k otevřené budoucnosti, kde se o žádná fakta opírat nelze. Nevystačíme proto s teoriemi, které jsou, byť jen zbytkově,

pozitivistické.⁴ Pro většinu teoretických koncepcí je stále velkým problémem vyrovnat se s nutností pracovat s hodnotícími soudy, aniž by bylo možné je nějakým nestranným způsobem porovnávat s fakty. Řešením není ani „postmoderní obrát“ v teorii, který sice připouští hodnocení, dává mu však příliš relativistický a subjektivistický nádech. Tyto přístupy nezohledňují skutečnost, že k budoucnosti se vztahujeme jako k něčemu, co na nás naléhá velkou mírou závaznosti. Hodnocení budoucnosti proto nejsou libovolná a osobně subjektivní, nýbrž budoucnost sama jako sféra, odkud pramení závaznost našeho jednání, tvoří nedílnou součást lidského přístupu ke skutečnosti. Můžeme také s Hansem Jonasem hovořit o *odpovědnosti za budoucnost* jako určujícím etickém principu pro lidstvo, jemuž technologická moc umožňuje zničit důstojný lidský život na planetě Zemi.⁵ Je jen chybou dosavadní teorie v humanitních a společenských vědách, že tuto povahu lidského vztahu k budoucnosti dostatečně nezohledňují.

Za druhé jde o to, že nelze nestranně zkoumat vize žádoucí budoucnosti obce, aniž bychom tyto představy také neovlivňovali. Ptát se na představy o budoucnosti obce znamená tuto otázku rovněž iniciovat, to znamená probouzet demokratickou diskusi o rozvoji v daných obcích. Nejde tedy jen o teoretické zhodnocení nemožnosti nestranného přístupu k rozvoji obce, nýbrž o praktické překročení hranice nestranné, tj. v praxi nezasahující vědy.⁶ O co bychom měli usilovat, není nestrannost a neangažovanost ve vědě, nýbrž taková věda, která svoji hodnotovou stránku stejně jako svoji angažovanost bude schopna skutečně kriticky reflektovat.

Většinou nám chybí veřejná debata o tom, jak si představujeme budoucnost v podobě konkrétní vize místa, obce či kraje. Diskusi o různých vizích rozvoje obce je třeba *probudit, prohloubit* a komplexně *reflektovat*. Není třeba složitě prokazovat, že každá lokální diskuse o rozvoji je formována rovněž obecnějším kontextem, v současné době především environmentální krizí, která znamená ústřední výzvu pro každé pojetí rozvoje. Představy o rozvoji daného území nelze oddělovat od obecných představ o budoucnosti a obecných diskusí o žádoucím rozvoji lidstva, které se nutně musí rozloučit s představou neomezeného ekonomického růstu, tedy s představou, která v nějaké podobě dominovala většině dosavadních koncepcí rozvoje.

Velký význam pro každou diskusi o rozvoji obce, ať již teoretickou či praktickou, má koncepce „trvale udržitelného rozvoje“. Ta zdůrazňuje potřebu harmonizace tří pilířů rozvoje: sociálního, environmentálního a ekonomického.⁷ Teorie trvale udržitelného rozvoje vznikla v osmdesátých letech minulého století a později byla kritizována zejména jako málo radikální, a proto také málo účinný koncept. Podle pozdějších kritiků je teorie o harmonii tří pilířů rozvoje pouhou fikcí z toho důvodu, že jsme se dosud nedokázali

⁴ Pozitivismus je filosofický směr, jehož význam kulminoval ve dvacátých a třicátých letech minulého století v tzv. novopozitivismu. Od té doby byl mnohokrát předmětem kritiky a ve filosofii již nemá zastánce, nicméně stále je do jisté míry metodickým základem především v ekonomii (např. v důrazu na kvantifikaci a modelování) a ovlivňuje rovněž jiné obory, mezi nimiž teorií regionálního rozvoje (srov. J. Blažek, D. Uhlíř, Teorie regionálního rozvoje, s. 21). Proč je pozitivismus nedostatečný? Edmund Husserl ve své velkolepé diagnóze krize vědy z roku 1936 tvrdil, že pozitivismus je výsledkem historického vývoje vědy, v němž docházelo k postupnému vylučování otázek smyslu a svobodného utváření života, chování ke spolubližním a k mimolidskému okolí. Pozitivismus je poslední a konečnou fází vývoje, v němž již tyto otázky nejsou legitimní součástí vědy a racionálního zkoumání. Je třeba kriticky uvážit, jaký životní význam může mít pozitivisticky redukováná věda: „Veškerý světový názor moderního člověka ve druhé polovině 19. století určovaly výhradně pozitivní vědy a jimi vyvolaná ‚prosperita‘, jíž se moderní člověk nechal oslepit. Mělo to za následek lehkovážné odvracení od otázek, jež jsou pro pravé lidství rozhodující. Vědy o pouhých faktech vytvářejí lidi vidoucí jen fakty.“ (E. Husserl, Krize evropských věd a transcendentální fenomenologie, s. 27).

⁵ Srov. H. Jonas, Princip odpovědnosti. Jonas ve svých důkladných analýzách odhalil budoucnost jako silný zdroj etické normativity. Klíčem k tomuto přístupu jsou jednoduché otázky typu: Jak nás a naše jednání jednou bude „soudit“ budoucnost? Obstojíme tvář tvář soudu generací, které přijdou po nás? Jonas se nicméně domníval, že odpovědnost k budoucnosti, především k té vzdálenější, bude třeba zčásti nutně nově vytvořit a že právě toto je úkolem filosofů, vědců a politiků.

⁶ G. F. Summers tvrdí, že sociologové se většinou brání představě „intervenující sociologie“, a proto svoji případnou účast v komunálním rozvoji nepovažují za součást sociologie. Summers to však považuje za velký omyl a volá po vzniku angažované sociologie komunity (G. F. Summers, Rural Community Development, s. 367).

⁷ Srov. Naše společná budoucnost: Zpráva světové komise pro životní prostředí a rozvoj, Praha 1991.

vypořádat s myšlenkou „nekonečného ekonomického růstu“. Těžko budeme schopni uvažovat o rozvoji sociální nebo environmentální oblasti, dokud budeme předpokládat, že neomezený ekonomický růst je do budoucna možný a žádoucí. Jsme dosud příliš společností posedlou ekonomickým růstem a problematika rozvoje v jiném smyslu slova se této naší posedlosti nutně podřizuje – naposledy v představě „zeleného růstu“, který bude oddělen od spotřeby zdrojů. V našem kontextu nejde o kritiku této představy, jen o elementární upozornění na způsob, jakým si dosud představujeme rozvoj společnosti: budeme nadále spotřebovávat a vyrábět stále více, současně však bude klesat spotřeba zdrojů. Je zřejmé, že se opět zapomnělo na otázku mezí růstu, respektive nebyl dosud dostatečně splněn úkol dát pojmu rozvoj nový obsah.⁸

Zatímco možnosti ekonomického růstu narážejí na své nepřekročitelné hranice, otázka rozvoje lidského světa žádné podobné hranice nemá. Jednou z cest, kterými se teorie rozvoje v současnosti vydávají, je orientace na „lidský rozvoj“ (human development), který nahradí jednostrannou orientaci na ekonomický rozvoj. Např. Amartya Sen, jeden z čelních představitelů tohoto směru v teorii rozvoje, definuje lidský rozvoj jako „rozvíjení bohatství lidského života“.⁹ Aniž bychom tento směr „humanizace“ rozvojových teorií podrobovali detailní analýze, můžeme říci, že v jeho rámci ožívají také otázky vztahu jedince k druhým lidem a ke společenství. Teorie rozvoje obce by měla být explicitně orientována tímto směrem a zabývat se specifickými problémy mezilidské sounáležitosti: schopností nebo absencí komunikace, vztahovými problémy a jejich významem pro dobrý lidský život, dobrým, nebo špatným sousedstvím, významem konfliktů, solidaritou a obecně hodnotami, jež mají potenciál spojovat, nebo rozdělovat, dále také otázkou společenství, respektive jeho žádoucí a nežádoucí podobou v současném světě, a v neposlední řadě kreativní schopností společenství reagovat na změny a výzvy budoucnosti.

Nová orientace teorie rozvoje vyžaduje rovněž novou definici rozvoje malé venkovské obce. V tomto ohledu můžeme navázat na studii G. F. Summerse: *Rural community development* z roku 1986.¹⁰ Summers zde rozlišuje mezi „rozvojem v obci“ (Development in the Community) a „rozvojem společenství“ (Development of Community). Termínem „rozvoj společenství“ míní rozvoj sociálních vazeb a schopnosti komunikovat v rámci určitého společenství, tento druh rozvoje je přitom nezbytnou podmínkou k naplnění základní lidské potřeby kooperovat s druhými. Kontrastní pojem „rozvoj v obci“ označuje naopak rozvoj nějaké oblasti, Summersovým příkladem je ekonomický rozvoj nebo obecně modernizace. Summers upozorňoval na napětí mezi těmito dvěma termíny a chápal je jako dvě základní koncepce rozvoje obcí ve venkovském prostoru.

Samozřejmě ovšem platí, že mezi „rozvojem společenství“ a „rozvojem v obci“ existuje řada souvislostí, ty však nelze určit předem bez znalosti lokálního kontextu. Např. „rozvoj společenství“ může znamenat také rozvoj nějaké oblasti v obci, není tomu tak ovšem vždy, za všech okolností a nevyhnutelně. Zároveň platí, že „rozvoj společenství“ je základní podmínkou možnosti „rozvoje v obci“, není to však jeho účelem, velkou chybou by bylo chápat „rozvoj společenství“ jako prostředek k jinému typu rozvoje. Zatímco kategorie „rozvoje v obci“ umožňuje posuzovat rozvoj dané obce vnějšími kritérii, aniž bychom museli přihlížet k dění v daném místě, kategorie „rozvoj společenství“ je záležitostí autonomního rozvoje daného místa.

Domníváme se, že potenciál Summersova rozlišení dosud nebyl využit odpovídajícím způsobem. Jinak řečeno, jde stále o to učit se nalézat způsoby, jimiž lze přistupovat k problematice „rozvoje společenství“. V praxi se zde potýkáme s celou řadou komunikačních a vztahových problémů, aniž bychom ovšem většinou uměli tyto problémy reflektovat. Jak jsme již napsali, převládající technicko-ekonomické paradigma rozvoje neumožňuje potřebu reflexe těchto problémů ani formulovat.

Nejde však o marginalizaci „rozvoje v obci“. Ten může být velmi významný specificky s ohledem na potřeby daného území a společenství. Není však významný sám o osobě, bez kontextu. Pokud bychom považovali „rozvoj v obci“ za základní, rámcovou koncepci rozvoje, hrozí nebezpečí, že rozvoj obce bude

⁸ Srov. F. Demaria, G. D'Alisa, G. Kallis, DEGROWTH: A Vocabulary for a New Era.

⁹ A. Sen, A More Human Theory of Development.

¹⁰ G. F. Summers, Rural Community Development, s. 347–371.

posuzován podle vnějších kritérií, např. podle určité představy o modernizaci, bez přihlédnutí k místním specifikům a potřebám. Další nebezpečí spočívá v tom, že se daná obec rozhodne rozvíjet určité dílčí oblasti a výsledkem bude sice obec v těchto oblastech velice rozvinutá, nicméně rozvinutá jednostranně, to znamená v jistém smyslu patologicky. Mohla by tak vzniknout např. technologicky rozvinutá obec, která by v důsledku absence sociálních vztahů skýtala špatné podmínky pro soužití a dobrý život.

Lze říci, že každý jednostranný „rozvoj v obci“ potenciálně vyvolává konflikty jak mezi rozvojovými oblastmi samými (environmentální vs. ekonomický, cestovní ruch vs. pohoda usedlíků atp.), tak mezi různými sociálními skupinami, jejichž zájmy a hlediska není možné zohlednit a sladit, pokud si za cíl klademe jen rozvoj nějaké dílčí oblasti. Z těchto důvodů vidíme řadu výhod v koncepci, která za základní rámec rozvoje obce považuje „rozvoj společenství“. Jenom z tohoto rámcového hlediska je možné usilovat o integrovaný, na celek zaměřený rozvoj obce. Naopak rámcové technicko-ekonomické zaměření na detaily a dílčí oblasti implikuje nutně štěpení společenství, a nejde tedy v uvedeném smyslu o rozvoj integrovaný.

Různé typy skutečností

Na počátku našeho metodologického zamyšlení stojí upozornění na to, že ačkoli existují různé typy skutečností, velká část společenských věd a praktických přístupů stále tíhne k zohledňování pouze jednoho typu skutečnosti. V návaznosti na filosofa Ladislava Hejdánka budeme tento privilegovaný typ skutečnosti nazývat „předmětným modelem skutečnosti“. Předběžně řečeno, předmětný model k sobě poutá pozornost tím, že poskytuje pevnou oporu myšlení, pokud je používán pouze pro vysvětlení povahy věcí (předmětů). Existuje však hrozba, že bude použit pro vysvětlení skutečností jiného typu – takových, které není možné redukovat na předmětné skutečnosti. Tento druhý základní typ skutečnosti označujeme jako „nepředmětnou skutečnost“.¹¹

Metodická přitažlivost předmětného modelu skutečnosti se v historickém smyslu slova odvozuje od úspěchu novověké přírodovědy. Společenské vědy, jak upozornil mj. klasik teorie vědy K. R. Popper, v průběhu dějin stále do velké míry usilují o to „podobat se“ newtonovské fyzice, jakkoli toho nemohou dosáhnout, a zřikají se tím úkolu reflektovat povahu skutečnosti, kterou studují.¹²

Novověká věda je od počátku založena na předmětném modelu a metodickém vyloučení všeho, co do tohoto modelu skutečnosti nezapadá. Protože se novověká věda na svém počátku ptala po *absolutně jistém* poznání, metodicky vylučovala skutečnosti, o nichž můžeme pochybovat. Ideál absolutní jistoty poznání vyžaduje, aby poznávaná skutečnost byla *pro každého stejná za všech okolností*. Tomuto požadavku mohou vyhovět jen jisté typy skutečností. Od začátku novověku se pro jejich označení vžilo několik příbuzných slov: věc (lat. res), objekt, předmět.

Novověk začíná jako boj proti iluzím a fikcím, ať již šlo o výtvary religiozní fantazie, smyslové klamy či společensky podmíněné představy. Slovo věc vyhovovalo potřebě nacházet neiluzivní skutečnosti, to znamenalo skutečnosti „dané“ či „věčné“.¹³ Latinské slovo pro věc dalo v tomto duchu název přístupu ke skutečnosti, který byl označen jako realismus, v češtině se někdy používá termín „věčnost“. Nezaměňujme však realismus s „absolutním realismem“. Realismus je oprávněným a zdravým postojem, pokud se nestává bezvýhradným přístupem ke skutečnosti. Teze absolutního realismu zní, že existují pouze věci, tedy že ke všem skutečnostem můžeme přistupovat jako k věcem. Proti tomu právem protestujeme, když hovoříme o „pouhých věcech“. Na rozdíl mezi „pouhými věcmi“ a živými bytostmi či lidmi záleží, je základním úkolem myšlení a praxe tohoto rozdílu dbát.

¹¹ L. Hejdánek, Nepředmětnost v myšlení a ve skutečnosti.

¹² K. R. Popper, Bída historicismu.

¹³ Odhlížíme přitom od širšího významového pole slova věc. Věc může znamenat také „záležitost“ (die Sache), což je něco úplně jiného. Proto v dalším textu užíváme pojmy „předmět“ či „objekt“, jejichž užití je jednoznačnější.

O povaze „dané“ skutečnosti vypovídá výstižně slovo předmět, jenž je českým ekvivalentem slova objekt (lat. obiectum). Předmět je to, co „stojí před námi“, případně co jsme si aktivně „postavili před sebe“. V obou případech je pro určení předmětu rozhodující *prostorová fixace* a *optická orientace*. To, co považujeme za skutečné, je určené naší perspektivou, orientací našeho pohledu. Předmět není tudíž „celou skutečností“, kterou jsme obklopeni, v níž se nacházíme, nýbrž jen jejím „výsekem“. Např. při procházení krajinou není krajina cele před námi, nýbrž „kolem nás, nejen tam, kam se díváme, ale i tam, kam se nedíváme“.¹⁴

S předměty lze manipulovat, posouvat je, případně je rozložit či znovu složit, a to v myšlenkách či ve skutečnosti. Čistým výrazem předmětného myšlení je řešení problémů pomocí analýzy, což je přístup, který de facto vychází z přesvědčení, že skutečnost pochopíme tehdy, rozebereme-li ji myšlenkově na nejmenší možné prvky. Stejný přístup se uplatňuje také v praktickém zacházení se skutečností, s níž manipulujeme, kterou rozebíráme na elementy. Tento přístup se v myšlení a v praxi osvědčil jako velmi účinná metoda, zároveň však vedl k některým velmi problematickým důsledkům, jež podle našeho výkladu plynou z toho, že se neuvažuje o mezích předmětného myšlení.

Lidské myšlení je do velké míry předmětné povahy. Problematickým se předmětné myšlení stává tehdy, pokud se předpokládá nijak nedokázaná a nedokazatelná teze, že vše, k čemu se naše myšlení vztahuje, je předmětně uchopitelné.¹⁵

Existence a dialog

Vědecké myšlení se v průběhu novověku primárně zaměřovalo na poznání předmětné stránky skutečnosti. Vědy o člověku nebyly výjimkou. Velkou část novověku lidstvo věřilo, že ačkoli se dosud nepodařilo celkově postihnout člověka, po zdokonalení vědeckých metod bude stát před námi člověk jako předmět poznání, o kterém již všechno podstatné víme. Očekávalo se, že dokonáním poznáním člověka se otevře praktická možnost vědeckého řízení společnosti i jednotlivého lidského života.¹⁶

Nicméně žádná konečná odpověď na otázku, co tvoří podstatu lidství, se v průběhu dějin neobjevila. Spíše spolu dosud soupeří mnoho různých koncepcí, které na otázku po podstatě lidství odpovídají jinak. Jen namátkou jmenujme představy, jež do velké míry určovaly přístup k člověku v dějinách a v nedávné minulosti: homo rationalis, homo socialis, homo sacer, homo faber, homo economicus. Lze říci, že tyto představy dominují v určitém dějinném období, nicméně nikdy neplatí zcela výlučně a po určité době jsou vystřídány určitými představami jinými. Jestli tedy existuje poučení ze snahy definovat podstatu člověka, je jím poznatek o selhávání snahy nalézt nějaké definitivní a všeobecně platné určení. Německý filosof a antropolog Max Scheler zhruba před sto lety vyvodil ze selhávání snahy nalézt podstatu člověka tento závěr: „Všechny tyto představy jsou příliš úzké na to, aby mohly uchopit člověka jako *celek*. Navíc jsou to všechno jaksi představy *věcí*. Člověk však není věc...“¹⁷

Člověk není věc a nelze jej redukovat na objekt poznání – postavit jej před sebe a vyčerpávajícím způsobem popsat všechny jeho podstatné charakteristiky. Proto je třeba jej před omezujícími a zvětšujícími určeními chránit. A samozřejmě před jejich konsekvencemi, tedy před již zmíněnou možností řídit společnost pouze na základě objektivně zjištěných dat, bez demokratické participace na rozhodování o věcech veřejných.

Tento způsob kritiky zpředměťování člověka pochází původně z filosofie existence, důležitého myšlenkového směru, který se objevil zhruba ve dvacátých letech minulého století a vliv si uchoval až do konce šedesátých let. Vypůjčíme-li si slovník filosofie existence, pak můžeme říci: člověk není věc, člověk

¹⁴ L. Hejdánek, *Nepředmětnost v myšlení a ve skutečnosti*, s. 76.

¹⁵ Tamtéž, s. 52: „Nikde není totiž zaručeno (a naopak lze poměrně snadno prokázat opak), že vše, k čemu se ve svých myšlenkách bytostně vztahujeme a bez čeho bychom nemohli smysluplně myslet a promlouvat, je předmětně uchopitelné, tj. je pojatelné jako předmět...“

¹⁶ Tamtéž, s. 25.

¹⁷ M. Scheler: *Můj filosofický pohled na svět*, s. 158.

existuje. Lidská existence není na rozdíl od věci něčím daným a hotovým, nýbrž je to nedokončený úkol. Člověk je bytost, která usiluje o to uchopit svoji existenci a naplnit její smysl, a podle filosofů existence něco takového nikdy není možné s definitivní platností, existence vždy zůstává úkolem, který je před námi. Lidskou existenci nelze pojmut a poznat objektivistickými metodami, přesto je však v jiném smyslu každému nejznámější: je přístupná z vnitřní perspektivy jedince, v níž se mu otevírá jeho vlastní život a všechno, co se jej dotýká. V této perspektivě vidíme existenci jako něco, co lze také promarnit a o co neustále zápasíme proti různým životním a společenským tendencím. Můžeme tu také použít termín „životní poslání“: to je však pro každého jedince jeho vlastní, byl postaven do určité situace, na určité místo a zde je mu určeno působit.

Podle některých filosofů zaměřených na lidskou existenci se každodenní život vyznačuje zaneprázdněností, v níž pragmaticky zvěčňujeme druhé i sebe sama. Každodenní život nás ubíjí povinnostmi všeho druhu a snadno upadáme do stavu kdy „nemáme čas“. Tak se ovšem může snadno stát, že se mineme se smyslem vlastní existence, k němu se naopak blížíme ve stavu naprosté otevřenosti, kdy máme čas na všechno, co od nás situace vyžaduje.¹⁸ Další nebezpečí je ve srovnávání se s druhými, jako by druhí byli vždy „před námi“ či „za námi“ a naší hlavní starostí bylo za nimi nezaostávat či se jim alespoň přibližovat. Zběsilost, se kterou se pouštíme do závodu s druhými, nám může zcela zavřít oči pro autentičtější formy mezilidských kontaktů. Netřeba dodávat, že tato tendence je podpořena teorií konkurence, která převažuje v ekonomii klasického liberalismu a neoliberalismu. Jestliže se však pouze srovnáváme, díváme se na sebe i na druhé zvnějšku, tedy jako na věci, pozorovatelné objekty. Dále je zřejmé, že dominuje-li srovnávání mezi lidmi, není prostor pro jedinečnost životního poslání. Jiný způsob zvěčňování existence spočívá v identifikaci sebe sama s tím, co vlastním, včetně fyzických či psychických rysů a v neposlední řadě také s vlastními názory – také v tomto případě se člověk vidí jakoby zvnějšku, jako majitel určitého pevně ohraničeného jmění, ať již jde o statky, vlastnosti či světový názor.¹⁹ Ještě jinak se dopouštíme zvěčňování tím, že lidský život pojmáme jako „soubor funkcí“ vitálních či psychických, čímž se člověk stává někým, kdo je definován vykonáváním určité funkce – tedy opět na něj nahlížíme z vnějšího pohledu jako na objekt.²⁰

Perspektiva filosofie existence není individualistická, existence není nikdy izolovaným či samostatným jedincem, nýbrž lze si ji představit pouze ve vztazích s druhými a způsob, jakým se tyto vztahy uskutečňují, je podstatnou součástí snahy najít životní poslání a smysl. Filosof Martin Buber ukazoval, že k věcem či předmětům se vztahujeme jinak, než jak reagujeme na osobu, která nás oslovuje a s níž vstupujeme do vztahu.²¹ Na základě tohoto rozlišení hovořil na jedné straně o světě předmětů (Já-Ono), na druhé o světě vztahů (Já-Ty). Zatímco předměty pozorujeme, manipulujeme s nimi, používáme je, s lidmi se setkáváme, komunikujeme s nimi, pečujeme o ně. Buber upozorňuje na nebezpečí, které spočívá v tom, když jsou spontánní vztahy mezi osobami nahrazeny objektivnějšími a méně osobními. K tomu přitom nezbytně v mnoha případech dochází, pokud náš vztah k druhému není zcela osobní či je motivován snahou něco získat. V některých typech vztahů existují objektivní překážky pro lidské setkání (podnikatel-zaměstnanec), v jiných cítíme absenci vztahového ohledu jako možný problém (lékař-pacient), jindy je velmi těžké odhalit ty pravé podmínky pro skutečné setkání, jemuž může bránit mj. i přílišná důvěrnost (partnerské vztahy, sousedské vztahy).

Podle Buber, který k tomuto náhledu dospěl během první světové války, je obecnou tendencí moderní společnosti odosobňování vztahů a převaha objektivistického přístupu k člověku. Tím však může dojít k podkopání samých základů lidskosti, neboť vztah Já-Ty je pro každého jedince nezbytnou a základní skutečností. Buber ukazuje, že priorita vztahu je založena mj. ve vývoji jedince, který souvisí neodlučně s touhou po Ty, s jejím uspokojením a s jejím zklamáním.²² Později se jedinec může – rovněž v závislosti

¹⁸ M. Heidegger, *Bytí a čas*, s. 452 (§79).

¹⁹ G. Marcel, *Nástin fenomenologie formy „míti“*.

²⁰ G. Marcel, *Postavení ontologického tajemství a jak se k němu konkrétně přiblížit*.

²¹ M. Buber, *Já a ty*. Podobně dialogicky chápou lidskou existenci mj. Karl Jaspers či Gabriel Marcel.

²² Tamtéž, s. 59.

na tom, nakolik byla jeho prvotní touha po sounáležitosti uspokojena – vyvíjet více k větší uzavřenosti či otevřenosti pro druhé. Buber rozlišuje mezi „individualitou“ a „osobou“ jako dvěma možnými póly lidství, mezi nimiž se pohybujeme. Individualita se ke světu vztahuje primárně odlišováním a přivlastňováním a charakterizují ji tyto věty: toto jsem „já“, odlišný ode všeho, a toto je „moje“. Osoba se naproti tomu otevírá světu, aby se účastnila jeho skutečnosti, a otevírá druhým, aby se podílela na vztahu, který můžeme popsat jako vzájemné odpovídání.²³

Buber rozlišuje mezi „monologickým“ a „dialogickým“ myšlením. První je založeno v neosobním vztahu Já–Ono, druhé ve vztahu Já ke konkrétnímu Ty. Dialogické myšlení zdůrazňuje samotnou skutečnost vztahu k druhému, a lze je proto chápat jako explicitní vymezení proti funkcionálnímu pojetí řeči a dialogu. Jinak řečeno, v každém dialogu jde v posledku o setkání s konkrétním druhým, a pokud tento prvek chybí, nejde o dialog.

V tomto smyslu můžeme uvažovat o dialogu jako o skutečném rozhovoru s druhým: mluvíme na někoho, odpovídáme někomu. Naproti tomu jiné typy rozhovorů tíhnou spíše k monologičnosti, kdy pro nás jsou druhí důležití jako posluchači našich sdělení jen v omezeném, např. funkcionálním smyslu. Skutečný rozhovor může být posléze chápán jako určité nakročení k pospolitosti, a tudíž také jako způsob vztahování se k druhým, jímž je zakládáno společenství.²⁴ Odtud můžeme také jako praktický cíl pro lokální společenství postulovat osvojování si základních pravidel dialogu, která budou nejen vyjádřením kulturní úrovně společenství, ale také vyjádřením způsobu, jakým se každý z nás stává a zůstává člověkem. Existovat totiž můžeme jenom dialogicky: „bez Ty je Já nemožné.“²⁵

Situace a budoucnost

Jako lidé se vždy nacházíme v nějaké konkrétní historické, společenské a osobní situaci. Je složitou metodologickou otázkou společenských věd, jak tento situační kontext lidské existence uchopit. Domníváme se, že velká část společenských věd přistupuje k problematice situačních kontextů existence stále příliš deskriptivně a pozitivisticky. K situaci nepatří pouze to, co lze staticky popsat, nýbrž rovněž jistá otevřenost pro to, co přichází a co na nás již naléhá. V situaci se sice nutně vychází z toho, co je dáno, nicméně každá situace disponuje určitou dynamikou směřování k tomu, co ještě není. Právě vztah k budoucnosti v situaci je třeba explicitně tematizovat, abychom mohli porozumět střetům různých představ o rozvoji obce.

Na situacích je na první pohled nejnápadnější to, že jsme si je sami nedali, nýbrž byli jsme do nich postaveni, jsme na ně odkázáni právě jako na něco, co jsme nemohli vytvořit. Jeden aspekt situace tvoří věcné okolnosti, na něž jsme odkázáni. Jenže v situacích se nejen nacházíme, nýbrž také na ně „reagujeme“, necháváme se jimi vést k řešení, hledáme z nich východiska. Všechno to tvoří lidský aspekt situace jako něco, co ji může podstatně proměnit. Situaci tvoří jak věcné okolnosti, tak člověk vytvářející vlastní existenci – ani od jednoho aspektu nelze odmyslet.²⁶

Existují zoufalé situace, tedy takové, v nichž máme dojem, že nic změnit nelze. Rovněž k takové situaci se však lze velice různým způsobem chovat a ovlivnit tak její vyústění. Pokud se vzdáváme možnosti záchrany na troskotající lodi, jde o určitý typ reakce na okolnosti, která předurčuje způsob, jakým situace dopadne. Ačkoli je situace člověka, který se vzdal možnosti záchrany, věcně stejná jako situace člověka, který se pokouší zachránit, jde o dvě odlišné situace. Podobně se situace liší podle toho, jestli o nich víme a

²³ Tamtéž, s. 95.

²⁴ H. G. Gadamer, Neschopnost k rozhovoru.

²⁵ M. Buber, Das Dialogische Prinzip, s. 297 (větu cituje Buber z korespondence F. H. Jacobiho).

²⁶ K. Jaspers, Mezní situace, s. 20–21.

reflektujeme je, nebo se v nich pouze pasivně nacházíme. Reflektovaná situace je jiná než ta nereflektovaná, ačkoli reflexí se situace nutně nezlepší, jen se otevřou cesty pro nové způsoby, jak v situaci reagovat.²⁷

Společenské vědy se většinou omezují na věcný popis situace a zmíněné lidské aspekty situace ignorují. Tak vzniká statický popis situace, v němž je zastřešeno právě to podstatné, totiž to, že situace se neomezují na věcné aspekty, nýbrž obsahují také momenty, které ještě věcnou povahu nemají, protože o nich nebylo dosud rozhodnuto. Společenské vědy, nakolik v nich dominuje předmětný model myšlení, nevystihují situaci, protože o ní pojednávají jako o něčem rozhodnutém. „Situace je situací právě proto, že je nerozhodnuta: rozhodnutá situace už není skutečně situací.“²⁸ K situaci proto nutně patří také lidský aspekt, existující člověk, který situaci mění tím, že ji reflektuje, nebo tím, že k ní zaujímá různý postoj.

Postoje k situaci můžeme rozdělit na základní typy podle toho, jakým způsobem jsme v dané situaci otevření pro budoucnost. V situaci je budoucnost tím elementem, o němž se dosud nerozhodlo, který tedy nemá charakter věcné danosti. Budoucnost ještě není, ale rozhodujeme o ní svými aktuálními reakcemi. A také svou schopností nebo neschopností porozumět tomu, co od nás vyžaduje, k čemu nás vyzývá.

Ladislav Hejdánek v jednom svém textu ukázal, jakým způsobem se vztah k budoucnosti formuje v perspektivě předmětného myšlení.²⁹ Budoucnost samozřejmě neobsahuje žádné dané skutečnosti, proto je pro ryze předmětně myslícího člověka „prázdná“. U toho však nezůstává, také v této sféře platí horror vacui, tedy zákon, podle něhož je třeba prázdno zaplnit. Podle Hejdánka se prázdná budoucnost stává jakýmsi projekčním plátnem pro představy moderního člověka o budoucnosti, kterou chápe jako neomezený pokrok, tedy v podstatě jako nekonečné stupňování moci lidstva nad přírodou. Ideál pokroku byl od počátku formován jako představa, že je možné neustále zlepšovat úděl lidstva, a to především v materiálním smyslu. Dnes je tato představa živá např. v představě o ekonomickém růstu, jinak byla nahrazena představami jinými, v nichž dominuje dojem, že stojíme před klimatickou katastrofou a je skoro nemožné představit si, co by se muselo stát, aby byla odvrácena. Otázka však nyní nezní, jestli máme být optimističtí, nebo pesimističtí, nýbrž jestli se dovedeme k budoucnosti vztahovat jinak než jako k „prázdnému plátnu“ pro naše představy.

Jak by bylo možné popsat vztah k budoucnosti, pokud bychom ji chápali jako nepředmětnou skutečnost? Hejdánek uvažuje o „lidském smyslu pro nepředmětnost“ jako o něčem, co se v odlišných kulturních a dějinných okruzích do různé míry rozvíjí, či uzavírá. „Smysl pro nepředmětnost“ si můžeme představit v analogii s hudebním sluchem: absencí, či rozvinutím daného smyslu se nám otevírá, nebo uzavírá jedna sféra skutečnosti. Moderní člověk žije podle Hejdánka v jakési absenci „smyslu pro nepředmětnost“. To znamená, že pro něj téměř úplně zůstává uzavřena jedna sféra skutečnosti, mj. právě budoucnost ve svém charakteru nepředmětné skutečnosti. Budoucnost totiž podle Hejdánka vůbec není prázdná, není to něco, co může být zaplněno našimi fantazijními výtvoři a představami. Budoucnost se v každé situaci určitým nelibovolným způsobem ukazuje jako složená ze zcela určitých výzev, které nás adresně oslovují. Úkolem člověka je pak mezi nimi volit a na ty „pravé“ výzvy adekvátně reagovat.³⁰

Můžeme tedy říci, že existují dva podstatně odlišné způsoby toho, jak se vztahovat k budoucnosti. V prvním případě hraje prim naše představa o budoucnosti, kterou jsme si v současnosti vytvořili a kterou plánujeme promítnout do skutečnosti. V druhém případě se otevíráme pro skutečnost budoucnosti jako faktor, který nelze od lidského života nijak odmyslet a k němuž se musíme v každé situaci nově vztahovat jako k rozhodující dimenzi našeho rozhodování. Rozhodujeme se s ohledem na budoucnost, která se nám ukazuje jako něco, o co je potřeba pečovat, chránit to, za co je potřeba odpovídat. Jak jsme již zmínili, Hans Jonas usiloval o to učinit z principu odpovědnosti za budoucnost nový etický imperativ, který by se měl stát kritériem veřejného rozhodování.

²⁷ J. Patočka, Platón a Evropa, s. 149–152.

²⁸ Tamtéž, s. 152.

²⁹ L. Hejdánek, Vítězí pravda v dějinách?

³⁰ Tamtéž, s. 25–29.

Nestačí proto disponovat detailně propracovanou vizí budoucího rozvoje, která se bude omezovat na věcné aspekty situace – technický, ekonomický, demografický a jiný aspekt. Uvažujeme-li o budoucnosti, je třeba zohlednit v první řadě aspekty situace, které ještě nelze věcně popsat, avšak navzdory tomu, či právě proto se ukazují jako rozhodující pro pochopení způsobu, jakým nás budoucnost orientuje. Přistupujme k budoucnosti primárně jako k souboru výzev, na něž musíme odpovídat v každé konkrétní situaci a s poznáním, kterým v dané situaci disponujeme. Takto pochopené vizi rozvoje odpovídá forma, která by se více než na technické či ekonomické popisy a detaily měla zaměřovat na obecné principy a hodnoty.

Hodnoty a rozvoj

Co jsou hodnoty a jaké výhody by mohlo mít uvažovat o hodnotách jako o konceptech, jimiž lze nejlépe vyjádřit různé rozvojové vize?

Hodnoty v obecném smyslu slova jsou tím, co motivuje naše jednání a chtění, a v tomto smyslu jsou tedy odpovědí na otázku „co je žádoucí“. Pro člověka, který se v situaci vztahuje k otevřené budoucnosti, mohou mít hodnoty význam jakýchsi všeobecně sdělitelných ukazatelů směru. Hodnoty nám pomáhají se v situaci orientovat, vztahovat se k budoucnosti a rozhodnout se pro cestu na pomyslné křižovatce, na níž stojíme. Pomocí reflexe hodnot si můžeme lépe uvědomit, kdo jsme a jakým směrem se chceme vydat.

Dějiny pojmu hodnota (dobro) jsou dlouhé a pojem se objevoval v celé řadě různých kontextů. Zde se omezíme na dvě koncepte statusu hodnot, z nichž první dominovala ve starší filosofii hodnot a druhá se objevuje v současné filosofii. Starší filosofie hodnot měly tendenci odvozovat status hodnot (dobro) ze vztahu k věčnosti, k níž obecně směřovalo úsilí člověka v tradičních etických systémech antických a křesťanských. Hodnoty byly vyjmuty ze světa neustálých proměn a v jistém smyslu umístěny nad něj. Jeden z posledních myslitelů tohoto stylu Max Scheler se domníval, že svět hodnot se nemění, mění se pouze lidská schopnost „cítění hodnot“ – svět hodnot se s úpadkem lidské schopnosti smyslu pro hodnoty mění stejně málo jako svět čísel s úpadkem lidské schopnosti počítání.³¹ Současná etika, a tudíž také filosofie hodnot, se místo na „věčnost“ orientuje na „dění“. Hodnoty nejsou a nemohou být vyjmuty z proměnlivého toku dění – jinde totiž neexistují.³² Nelze jako starší teorie předpokládat, že existuje nějaká oddělená a lidským snažením neovlivněná sféra hodnot, které zůstávají stejné bez ohledu na to, jestli se ve světě dění uplatňují, či nikoli.

Podle současné filosofie jsou hodnoty součástí světa dění, objevují se v něm slovy Emanuela Rádl jako „slib toho, co bude, vůle k tomu, co má být“.³³ Vztah ke sféře hodnot („má být“) je neoddělitelnou součástí každé lidské situace, každého lidského zamyšlení. Rádl realisticky ukazuje, že i tak pragmatická záležitost jako obchodní bilance obsahuje (většinou skryté) předpoklady týkající se toho, co by mělo být a splnit se v budoucnosti (předpokládá se mj. relativně stálá hodnota peněz a cena pozemků; to, že neklesne poptávka, nebude vynalezeno něco, co podnik znehodnotí atd.).³⁴

Neexistuje nestranná bilance situace, v níž se nacházíme. Bilancování v sobě obsahuje předpoklady, které jsou zatím pouze přísliby a nemusí se potvrdit. Bilance nám neukazuje pouze stav věcí, nýbrž rovněž a podstatněji to, čeho si skutečně ceníme a chceme, aby to přetrvalo. Odtud vede krůček k otázce, jak musíme jednat, abychom to uchovali? Tak se od pasivního přístupu (konstatování toho, jak to je) dostáváme k aktivnímu, k budoucnosti orientovanému přístupu. Sféra hodnot jako všeobecně sdělitelných pojmů vzniká právě v postoji aktivního vztahu k budoucnosti, kdy terminologií Ladislava Hejdánka subjekt odpovídá na „nepředmětné výzvy“ budoucnosti a realizuje je ve světě dění. Hodnoty se neukazují pasivnímu

³¹ M. Scheler, *Der Formalismus in der Ethik und die materiale Werthethik*, s. 280–281.

³² L. Hejdánek, *Hodnota a smrt*, in: *týž, Setkání a odstup*.

³³ E. Rádl, *Dějiny filosofie I*, s. 15.

³⁴ Tamtéž, s. 14–15.

pozorovateli, který by je chtěl nestranně konstatovat, nýbrž pouze do budoucnosti otevřenému jednajícímu subjektu.

Obecné pojmy hodnoty (spravedlnost, pravda, lidská důstojnost, solidarita aj.) jako relativně stálé útvary smyslu jsou jakýmsi připomínkami dění aktivního odpovídání na výzvy budoucnosti, k němuž v minulosti došlo. V dějinné paměti lidstva jsou hodnoty spojeny často s paradigmatickými postavami, důležité je ovšem to, že tyto postavy jsou zasazeny do dějin (Mojžíš, Sókratés aj.). Hodnoty objevuje člověk v dějinách, nejde o nadčasové pravdy. Hodnoty si můžeme do jisté míry sdělovat díky epochálním činům paradigmatických postav minulosti, zároveň však vždy hrozí nebezpečí příliš pasivní recepce hodnot, jejichž skutečná povaha se ukazuje pouze v aktivním zaměření na výzvy budoucnosti.

Takto stručně načrtnutý koncept hodnot by potenciálně mohl kvalitativně změnit pojetí rozvoje a diskusi, která jej provází. Více než technokratické kalkulace vyjadřují hodnoty vůli určitého společenství hledat žádoucí budoucnost a v její prospěch také náležitým způsobem jednat. Hodnoty nejsou z povahy věci nic statického, a rozvoj vyjádřený hodnotově by proto zohledňoval žádoucí míru změn, která by v budoucnosti mohla nastat, aniž by se tím hodnotový koncept rozvoje musel zásadním způsobem měnit. Uvažujeme-li o míře participace, kterou jednotlivé koncepty rozvoje vyvolávají, lze se domnívat, že lidé budou raději diskutovat o žádoucích hodnotách než o detailech technokratických analýz. V neposlední řadě nahrává vyšší míře participace otevřenost, která je s konceptem hodnot spojena: pokud uvažujeme o hodnotách, směřujeme k novým otázkám normativního a etického rázu. Ty se týkají nejen vztahu k budoucnosti (jaká budoucnost by měla být), ale také identity daného společenství, respektive žádoucí identity daného společenství (jakým společenstvím jsme a jakým bychom měli být?).

Péče o společenství

Jako rámcový koncept rozvoje venkovské obce jsme zvolili „rozvoj společenství“. Uchylujeme-li se k tradičnímu a do velké míry přetíženému pojmu „společenství“ (komunita), pak je nutno uvážit, že kromě celé řady výhod to přináší i některá úskalí, na jejichž povahu je třeba se kriticky zaměřit.

Jednou z velkých výhod pojmu „společenství“ je intuitivní srozumitelnost. Jakkoli je tento pojem součástí teoretického uvažování již od doby starého Řecka, přesto nepůsobí dojmem, že je do praktického života uměle přesazen z teorie. Naopak lze říci, že je pojem společenství stále do velké míry spojen s určitou zkušeností a se zcela zřetelným hodnotovým zakotvením. Jakkoli je společenství teoreticky obtížný koncept, v běžném kontextu života na českých vesnicích umožňuje naopak poměrně jednoznačnou orientaci. V tom se liší např. od pojmu „rozvoj“, který v praxi působí mnohoznačně, ale také odtažitě, jako by šlo o záležitost čistě expertní, nikoli občanskou.

Společenství je sociální útvar charakterizovaný určitým typem sociálních vazeb mezi členy. Můžeme říci, že podmínkou společenství je určitý vnitřní postoj, nikoli pouze vnější příslušnost. Dále lze rozlišit společenství podle toho, zda se vnitřní postoj členů týká pouze nějaké společné záležitosti (zájmu), či je zaměřen naopak na společenství samo, to znamená na kvalitu sociálních pout uvnitř společenství. Podle Martina Bubera se společenství od pouhého „agregátu individuí“ liší tím, že se v něm v „nejvyšší možné míře“ realizují principy *niterné souvztažnosti, spolupráce a vzájemné podpory*.³⁵

Pojem společenství je spojen s jedním velkým nebezpečím, za něž považujeme jeho jednostrannou orientaci na minulost a tradice. V důsledku toho vzniká mylný dojem, že společenství existovalo kdesi v minulosti vyznačující se intimnějšími mezilidskými kontakty, které byly údajně narušeny a zničeny moderní organizací výroby a společnosti. Pro moderní dobu je typická určitá nostalgie po společenství jako po útvaru, který je nenávratně pryč, moderna sama sebe chápala také jako „svědectví rozpuštění, rozpadu společenství (komunity)“.³⁶ Před tímto postojem je však třeba důrazně varovat. Jakkoli historická studia umožňují studium různých forem společenství, bylo by nesprávné spojovat snahu o obnovu mezilidských

³⁵ M. Buber, *Cesty do utopie*, s. 103.

³⁶ J. L. Nancy, *Nečinné společenství*, s. 9.

vztahů s jakoukoli historickou formou. Je možné spíše říci, že moderní doba si starší formy pospolitosti idealizovala a svoji touhu po pravém společenství v některých případech lokalizovala nesprávně do minulosti, jakkoli by bylo adekvátnější orientovat ji na budoucnost.³⁷

Pokusme se tedy uvažovat o společenství bez nostalgie a hledejme nikoli navázání na minulost, nýbrž takovou formu společenství, která by byla přiměřená současnému člověku. Podobným směrem orientoval svoje úvahy Martin Buber v roce 1946, když uvažoval o dosavadním vývoji a budoucnosti židovských osad v Palestině. Tyto osady sice čelí řadě problémů a nebezpečí do budoucna, nicméně jejich dosavadní vývoj považoval Buber za příklady úspěchu v budování společenství. Předpoklady jejich úspěchu, které Buber jmenuje, mohou být přínosem i pro současnou teorii rozvoje obce. Prvním předpokladem je, že při jejich vzniku sice působil jistý ideál, nicméně vždy si uchoval tvárný charakter, nikdy se nepřetavil v „pevný a hotový program“.³⁸ Z ideálu se nestalo schéma, které by se v konkrétních okolnostech nedalo modifikovat. Zkrátka: „Ideál vytvořil podněty, ale žádná dogmata, povzbuzoval, ale nediktoval.“³⁹ Druhým předpokladem byl historickými podmínkami podmíněný vznik duchovní elity, která byla schopna vzít na sebe odpovědnost za osud společenství, aniž by jej přitom chtěla uchvátit, ovládnout.⁴⁰ Tato elita musí být schopna – a to se v dalším vývoji ukazovalo jako obtížně splnitelné – osvědčit se nikoli především vztahem k ideji, vztahem ke společenství, vztahem k práci, nýbrž vztahem k lidem uvnitř společenství. Tento vztah se musí vyznačovat nikoli intimitou, nikoli intenzitou styků, ale otevřeností a připraveností. V pravém společenství spojuje nikoli jednota názorů nebo citová shoda, nýbrž otevřenost a připravenost navazovat vztah k odlišnému či k vzdálenému. Jinak řečeno, jde o to zachovat difference v procesu integrace.⁴¹ Jinde také Buber píše o „přitakání jinakosti“ v těžkých konfliktních situacích jako o podmínce působení ve veřejném životě. Druzí, s nimiž musím jednat a utkávat se v každodenních zápasech, mají nejen jinou mysl, nýbrž také jiný názor, jiný postoj, jiné vnímání světa, jiný vztah k bytí – tomu všemu je nutné přitakat, aby vzniklo společenství, které bude mít potenciál spojovat nejen jednotlivé členy, ale spojovat se také s jinými společenstvími na vyšších úrovních.⁴² Je třeba se ve společenstvích vyhnout dogmatismu a názorové homogenitě, neboť ty vedou pouze k uvádání mezilidských vazeb a k izolaci společenství navenek. Ideálem je spojení jednotlivých komunit: usilujme o vznik „*communitas communitatum* (společenství komunit)“.⁴³

Tato forma odpovědnosti za společenství umožňuje kritický odstup od vládnoucích názorů a hodnot a zároveň rozvinutí osobnosti, k jejímuž bytí patří příslušnost k danému společenství, aniž by s ním nutně proto splývala a byla jím určována. Podle již uvedené Buberovy terminologie se tato zralá forma lidství nazývá *osobou*, zatímco termín *individualita* Buber vyhrazuje pro takovou formu lidského bytí, která se orientuje na vlastní záležitosti a k veřejnému životu žádný hlubší vztah nezaujímá. Jinde Buber kritizuje jak individualismus jako přílišnou orientaci na privátní svět, tak kolektivismus jako trpnou formu přináležitosti ke společenství.⁴⁴ Se společenstvím nás má tedy spojovat kritická ostražitost, nikoli bezpodmínečná loajalita, případně intimita či četnost vztahů.

Slovo společenství odkazuje také na sféru „společného“ (podobně jako latinské „*communitas*“ na sféru „*communis*“). Buber píše, že společenství přiměřené dnešnímu člověku se projevuje „aktivním nakládáním s tím, co je společné“.⁴⁵ Musí tedy existovat sféra společných statků či zájmů, o nichž je potřeba se spolu

³⁷ Tamtéž, s. 21.

³⁸ M. Buber, *Cesty do utopie*, s. 161.

³⁹ Tamtéž.

⁴⁰ Tamtéž, s. 162: „V životě národů, a obzvláště takových, které se nacházejí v nějaké historické krizi, má rozhodující význam, zda v nich vznikají právě elity, tedy takové, které nejsou uzurpátorské, ale jsou povolány k centrální funkci, zda tyto elity zůstanou věrné svým úkolům vůči společnosti a nebudou nahrazovat vztah k této společnosti vztahem k sobě samým...“

⁴¹ Tamtéž, s. 164.

⁴² M. Buber, *Das Dialogische Princip*, s. 230.

⁴³ M. Buber, *Cesty do utopie*, s. 167.

⁴⁴ M. Buber, *Otázka jedincovi*.

⁴⁵ M. Buber, *Cesty do utopie*, s. 174.

domluvit, vést dialog, formulovat konkrétní vizi jejich rozvoje. Podle Bubera však v tomto dialogu či zápasu o vizi vznikají vztahy, které přesahují věcné vztahy a věcné zájmy. Jakkoli jde o to vytvořit program či vizi rozvoje, jde přitom v podstatném smyslu o konkrétní společnou činnost a zkušenost kolektivní akce.⁴⁶

Současná teorie rozvoje společenství potřebuje formulovat vizi společenství přiměřeného současnému člověku. Podobně jako u Bubera půjde o to uvažovat nad hodnotami (ideály), ty však mají jen vytvořit modifikovatelný rámec pro uplatnění v konkrétním kontextu. Společenství budoucnosti vyžaduje určitý typ mezilidských vztahů, jež se budou vyznačovat otevřeností a přitakáním odlišnosti. Rovněž bude třeba, aby vznikl nový vztah jednotlivce ke společenství, který se nebude podobat ani modernímu individualismu, ani kolektivismu. Důležité bude začít u společné zkušenosti kolektivní akce, která bude zaměřena na konkrétní společné záležitosti.

K tomu dodejme ještě dvě doplňující poznámky. Společenství tohoto typu není nikdy definitivně ustanovené a nelze nikdy rezignovat na žádný bod z tohoto výčtu. Společenství se vyvíjí, prochází různými fázemi vývoje. Jakkoli je jeho vývoj do velké míry spontánní, vyžaduje společenství odpovídající druh péče. Protože je tato péče zaměřena převážně na mezilidské vztahy, můžeme schopnost pečovat o společenství nazvat spíše uměním a praktickou zkušeností, nikoli věděním.

Druhá poznámka se týká vztahu daného společenství k budoucnosti, který Buber explicitně netematizuje. Dnes se naopak tento motiv zdá klíčový, neboť žijeme v epoše, která čelí výzvám zcela nového druhu, na něž bude nutné odpovídající reakce teprve vytvořit. Význam společenství v této epoše pro lokální rozvoj spočívá právě v potenciální schopnosti představit si budoucnost společenství v daném kontextu a podmínkách.

Odolná obec

V poslední době se často uvažuje o tzv. odolnosti komunit (community resilience), spočívající ve schopnosti reagovat na změny. Poněkud paradoxně jsou však změny popisovány většinou jako změny k horšímu, přičemž často se v definicích resilience objevuje představa náhle se zhoršujících podmínek či katastrofy, na niž mají komunity být schopné reagovat tak, že se co nejrychleji a s co nejmenšími náklady vrátí k předchozímu stavu. Někdy se hovoří přímo o reakcích na katastrofy a o návratu k tzv. normálnímu stavu.⁴⁷

Jako paradoxní označujeme tento způsob definice resilience komunity z toho důvodu, že se zde o změnách referuje primárně negativně, jako kdyby nemohly existovat změny k lepšímu a bylo pokaždé žádoucí vrátet se k předchozímu, tzv. normálnímu stavu. Vypadá to spíše než definice schopnosti reagovat na změny na popis obrany proti změnám, strachu ze změn. Jen se co nejrychleji vraťme k normálu! Ale co když je právě tento normální stav příčinou nestability a naše neschopnost představit si pozitivní změnu hlubší příčinou současné nejen environmentální krize?

Koncept community resilience je rovněž většinou definován jako odolnost proti přírodním katastrofám, případně jako odolnost proti klimatickým změnám. Takový způsob kladení problému odpovídá spíše technickému myšlení, které chce na prvním místě hledat prostředky pro vyrovnávání se se změnami, které mohou mít katastrofický rozměr. Nicméně změna klimatu není jedinou krizí, jíž čelíme, a schopnost vyrovnat se změnami tohoto typu není jedinou odolností, kterou si komunity potřebují vytvořit. Koncept odolnosti komunity by měl nabízet mnohem více: mělo by jít o respekt k důstojnosti a kvalitě života každého člena komunity, o problémy s nedostatkem pracovních míst, o sociální problémy a solidaritu v rámci komunity, o respekt k různým stádiím lidského života, o vymezení se vůči přístupu, který vidí hodnotu života v jeho ekonomickém přínosu ap.

Ve všech těchto oblastech by ve skutečnosti bylo zapotřebí představit si celou řadu pozitivních změn. Právě v této schopnosti představit si lepší společnost, ve schopnosti vytvářet vizi budoucnosti komunity

⁴⁶ Tamtéž, s. 178.

⁴⁷ Příkladem běžného pojetí je heslo „community resilience“ na anglické verzi Wikipedie.

v daném místě a kontextu spatřujeme jádro odolnosti společenství. Podobně chápe problematiku Daniel Lerch, který klade schopnost lidí v komunitě představit si budoucnost jako první z šesti elementů komunitní odolnosti.⁴⁸ Lerch vychází ze zjištění, že v naší „éře převratů“ nutně dojde ke změnám, jež nebudou pouze kosmetické a po nichž nebude možné uvažovat o „návratu“, jeho představa o adaptaci je tudíž hlubší a zahrnuje trvalou schopnost otevírat se změnám s veškerou možnou odpovědností za budoucnost světa, kterou to vyžaduje. Tato schopnost trvalé adaptability závisí v největší míře na schopnosti komunit představit si svoji budoucnost.

⁴⁸ D. Lerch, *The Community Resilience Reader, Essential Resources for an Era of Upheaval*.

III. Integrovaný rozvoj obce – nový přístup ke strategickému rozvoji obce a odolnosti společenství

Idea „integrovaného rozvoje obce“ klade cíl zohlednit výše uvedená východiska myšlení a aplikovat je do praktické činnosti spojené s rozvojem venkovské obce. To znamená hledat a v praxi ověřovat takové metodické postupy, které dokážou uvažovat i nepředmětnou stránku skutečnosti, a tedy dokážou rozvíjet obec jako celek – jako integrovaný, vnitřně spojený celek, nikoli jako agregát (hromadu) různých předmětů a oddělených rozvojových oblastí.

S těmito idejemi tedy vstupujeme do konkrétního prostředí obce a (praktického) uskutečňování jejího rozvoje. Respektive zaměřujeme se na venkovské obce, které se vymezují do počtu 2000 obyvatel, neboť ty tvoří naprostou většinu obcí v České republice (cca 5,5 tisíce obcí, což je kolem 90 % obcí a žije v nich třetina obyvatel).⁴⁹ V mezinárodním srovnání vyniká ČR velkým množstvím malých municipalit (čítajících i jen několik set obyvatel), které mají vlastní správu a rozhodování o rozvoji území. Obec je klíčovým aktérem vývoje v území, resp. jsou to lidé, kteří zde žijí a aktivně či pasivně se účastní. Venkovské obce nemají příslušný aparát a personální a odborné kapacity pro tak komplexní agendu, jakou rozvoj celku obce je. Právě u venkovských obcí, které si nemohou dovolit financovat rozsáhlý manažerský tým a většinou žádného profesionálního manažera ani nemají, je organizování a vedení lidí závislé na dobrovolnosti zúčastněných členů zastupitelstva a jeho výborů, komisí a pracovních skupin a dalších aktivních občanů. To jsou důvody, které nás vedou k zaměření pozornosti primárně k těmto malým obcím.

Metodika pro ně bude přijatelná, pokud nebude nadbytečně zaměstnávat novými procesy. Naopak je vhodné a efektivní využít stávajících zavedených procesů v péči o obec, které metodika IRO kvalitativně obohatí a nabídne účinné a kvalitní cesty, jak pracovat s participací občanů, což znamená pracovat s jejich dobrovolností.

Takovým komplexním procesem, který je dnes v českých obcích plně etablovaný, je tvorba a aktualizace rozvojového programu (§ 84 zákona o obcích)⁵⁰. Navzdory tomu, že napříč obcemi sledujeme různá pojetí programů a kvalitu zpracování, celkově z výzkumů⁵¹ vyplývá, že je program rozvoje obce vnímán občany, přinejmenším aktivními občany a místními lidry, jako zastřešující proces úvah a komunikace o obecních záležitostech (spolu se zasedáními zastupitelstva obce). Dnešní manažerská orientace a důraz na proces rozvojového plánování v obcích tak dělají z programu rozvoje obce vůdčí platformu pro veřejnou komunikaci a politické rozhodování o tvářnosti a budoucnosti obce.

Obecně předpokládáme, že je zapotřebí najít dynamický model otevřeného strategického managementu a leadershipu, který se soustředí na to, co obvykle v metodikách rozvoje obce chybí. Proto je zapotřebí se nejprve podívat na praktikované způsoby. Začínáme polemikou se dvěma základní přístupy k rozvoji obce,

⁴⁹ Srov. data ČSÚ o velikostní struktuře českých obcí

⁵⁰ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích

⁵¹ Přehledy a sumarizace uvádí např. V. Hruška, České strategické plánování rozvoje venkova v politickém a plánovacím diskurzu; V. Hruška, Proměny přístupů ke konceptualizaci venkovského prostoru v rurálních studiích; J. Ježek, Kritická analýza strategického plánování obcí, měst a regionů v České republice; J. Bernard et al., Endogenní rozvojové potenciály malých obcí a místní samospráva; J. Bernard et al., Samospráva venkovských obcí a místní rozvoj. Navázali jsme na předchozí výzkum J. Ježka z r. 2015, který se zabýval koncepcemi programů rozvoje obce napříč všemi velikostmi obcí v celé ČR. Některá jeho zjištění, která jsou relevantní pro naši výzkumnou otázku, jsme chtěli ověřit na regionálním vzorku výhradně venkovských obcí v Ústeckém kraji, což je naše akční pole, a rozšířili výzkumný záměr na roli místních aktérů a pojetí participace. Uvádíme zde stručné závěry vlastního výzkumu z let 2020–21, který bude podrobněji publikován v samostatném článku. Měl dvě úrovně: první úroveň byla provedena jako desk research analýza programů rozvoje 10procentního vzorku venkovských obcí v Ústeckém kraji (31 programů); na druhé úrovni jsme v 98 hloubkových individuálních rozhovorech zkoumali postoje jednotlivých místních aktérů ze tří vybraných venkovských obcí.

jež stojí v pozadí aktuálních metodik (které je také různě kombinují). Pokusíme se odhalit kritická místa těchto přístupů a reagovat vlastním návrhem.

Polemika se zavedenými přístupy k rozvoji obce

Dnes je strategické řízení a plánování rozvoje obce v Česku běžnou záležitostí. Většina obcí tvoří, vyhodnocuje a aktualizuje ať už svépomocí, nebo prostřednictvím dodavatele svůj strategický plán.⁵²

V obecnosti lze konstatovat, že jsme svědky spíše nesoudržných přístupů k rozvoji obce, napříč celou ČR a dalšími evropskými státy. Lze vyzorovat v zásadě dva základní přístupy. První vychází z analýzy potřeb a druhý z analýzy potenciálu v obci. Jako velmi ambivalentní se ukazuje otázka zapojení samotných obyvatel obce – do diskuse a navazující aktivity o vizi místa, v němž žijí, pracují, vychovávají děti a v němž chtějí důstojně zestárnout.

Plánování vycházející z analýzy potřeb v obci (needs-based přístup)

Ve strategickém plánování dominuje přístup, který vychází z analýzy současného stavu. Tou zjistí potřeby, jež potom převede na rozvojové cíle. Ptá se tedy: co tu (už) máme a co (ještě) potřebujeme. Ukazuje se, že přístup k rozvoji obce se vzdává snahy o celostní koncepci a snahy o koordinované vedení. To můžeme shrnout v těchto třech charakteristických rysech:

1. Ústřední není vztah k vizi, ale vztah k aktuálním potřebám

Dokument usiluje hlavně o popis problémů, které jsou v současné době o obci známy. Jako by se celý vztah k budoucnosti redukoval jen na to, co je již na dohled či na dosah. Zabývá se více analýzou potřeb než koncepcí budoucího rozvoje. Uplatňuje se taková forma plánování, jejímiž východisky jsou spíše nekoordinované a postupné kroky, tedy samostatné projekty. Aby se potřeby (a z nich odvozené cíle) daly uspořádat, třídí se do kapitol, jako jsou občanské služby a vybavenost, dopravní a technická infrastruktura, podpora cestovního ruchu a ekonomika obce, revitalizace veřejného prostoru, ochrana životního prostředí v katastru obce.

V celém procesu je kladen důraz především na fázi plánování, tzn. zpracování dokumentu. Ten obsahuje rozsáhlou tzv. analytickou část, jež ovšem není obvykle skutečnou analýzou, nýbrž soupisem různých dostupných dat a informací o obci; a tzv. návrhovou část, která je přehledem plánovaných projektů ve výše uvedených oblastech. Tento způsob zpracování potom předurčuje, že není zapotřebí se zvláště zabírat fází implementace a fází evaluace, neboť ty jsou celkem zjevné a snadné: implementace rovná se realizace projektů z navrženého seznamu a evaluace je vyhodnocení, zda a nakolik se projekty podařilo realizovat.

2. Celek obce je vnímán atomisticky

Představa o celku je redukována na agregát jednotlivých předmětů (věcí, potřeb, statků), které lze samostatně popsat a rozvíjet. Vypovídá to, že tvůrci programu jsou přesvědčeni, že obec se skládá z těchto oblastí; a že tedy celek obce je tvořen právě tímto souborem, resp. obec není ničím jiným než tímto

⁵² V ČR neexistuje zákonná povinnost obce rozvojový program mít, nicméně je již obvyklou praxí, že obce strategické plány zpracovávají, ať už z vnitřní potřeby sjednotit se na vizi a strategii k ní vedoucí, nebo i pod vnějším tlakem dotačních titulů, které podmiňují čerpání dotace vytyčenými strategickými cíli, tj. de facto zpracováním písemným strategickým plánem obce. V českém prostředí je dostupných několik metodik rozvojového programu obce, ale nepanuje žádná metodická závaznost (otázka zpracovatele, participace občanů, metodiky plánování, implementace a evaluace, časový horizont programu apod.). Průzkum slouží k základní orientaci, zda a jak venkovské obce k otázce svého rozvoje prostřednictvím programu rozvoje obce (§ 84 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích) přistupují. Přesto však většina obcí postupuje podle oficiální Metodiky tvorby veřejných strategií, která je fixuje na tradiční ryze manažerský přístup.

souborem. To by při důsledném domyšlení této logiky znamenalo, že se předpokládá, že očekávanou kvalitu obce zajistíme postupným skládáním těchto jednotlivých zpředmětněných oblastí či projektů.

Tento předmětný způsob myšlení a plánování pojednává rozvoj obce de facto jako rozvoj kulis, v nichž se má odehrávat život. Kvalita lidské existence je v současné rétorice strategických programů často redukována na životní komfort – člověk jako pouhý uživatel statků.

Nicméně je tu vždy přítomné propastné napětí mezi tímto atomistickým zpracováním a deklarovanou vizí, z níž je patrná snaha postihnout složitou otázku dobré obce co možná komplexně (vize, jejichž různá i zcela totožná znění napříč obcemi by se dala shrnout jako „dobré místo k životu“). Tento nesoulad, napětí vypovídá o tom, že aktéři rozvoje v obcích nerezignovali na mnohohrstevnatost a komplexitu kvality života v obci. Vypovídá o tom, že v praxi trpí strategický management metodickou neschopností vizi holisticky řídit.

Obec je přitom malým obrazem celé společnosti. Je třeba vznášet nárok na celistvější pojetí rozvoje, který má s ekonomicko-infrastrukturním zajištěním jen dílčí průsečík, avšak značně jej přesahuje.

3. Klíčový problém tkví v sociální rovině obce, tzn. že obec jsou lidé a jak s tím strategie nakládá

S předchozími dvěma body souvisí i pohled na občany. Obecně lze konstatovat, že v dikci, jíž jsou programy zpracovány, se o nich neuvažuje jako o aktérech rozvoje. Přístup k občanům a sociálnímu rozvoji lze rozčlenit do tří vrstev:

- 1) občany pojímá jako odběratele služeb, jako cílovou skupinu uživatelů (program se pak stará o občanskou infrastrukturu),
- 2) občané jako participující aktéři na definování potřeb a realizaci projektů (Summersův development in community),
- 3) občané jako společenství vytvářející soudržnou a spravedlivou obec (Summersův development of community).

První vrstva je běžnou součástí programů a je vyjádřením péče o občanskou infrastrukturu. Typicky je zpracována v tzv. analytické části strategie, která je však spíše než analýzou pouhým popisem situace. Jsou uvedeny demografické údaje, přehled občanské vybavenosti a služeb a někdy též společenské akce v obci a výčet místních spolků. Pokud něco z toho je pocíťováno jako aktuální potřeba k řešení, promítá se jako projekt do návrhové části (např. vybudování komunitního centra, pečovatelského domu, udržení základní školy v obci, rekonstrukce školní jídelny apod.). Je to obvyklý způsob, jak program přistupuje ke klíčové otázce kvality života v obci.

Druhou vrstvu – občané se účastní definování potřeb rozvoje – musíme pečlivě hledat, neboť není zpravidla explicitní. Celý program je obvykle koncipován v dikci, co může radnice lidem zajistit. Z okolností vzniku programu lze vysledovat, že účast občanů je zpravidla nárazovou (jednorázovou) akcí, často realizovanou způsobem dotazníkového šetření požadavků a eventuálně následného veřejného projednání strategického dokumentu. Další dlouhodobější angažovanost veřejnosti, případně vytváření její platformy v obci nejsou v programech plánovány ani realizovány. V některých obcích zkoušejí plánovat tzv. komunitně vedeným způsobem, kdy podíl místních lidí na koordinaci procesu přípravy programu je dominantní nebo minimálně partnerský vůči externímu zpracovateli. Nicméně participace občanů není uváděna jako cíl rozvoje obce. Dále je tu též skryté riziko, že takový způsob občanské participace je radnicí otevřen spíš za účelem legitimizovat budoucí rozhodování samosprávy než za účelem skutečně vést dialog a společně hledat (hledat otázky a odpovědi, které dnes nemáme), ať už je, či není záměrné.

Třetí vrstvu – posilování místního společenství – je ještě obtížnější vystopovat. Explicitně o společenství nemluví žádný ze sledovaných programů, avšak většina (dvě třetiny) obcí se pokouší ve své širší vizi vyjádřit alespoň náznak. Ten se odehrává pouze na úrovni obecných a vágních sousloví, jako kvalita soužití, přitažlivost obce pro rezidenty, místní identita, občanská participace či sociální soudržnost, aniž by byla dále rozpracována. Zcela ojediněle, ale přesto nalezneme téma společenství i jako hrozbu ve SWOT analýze:

nepospolitost, neparticipace mladých lidí a jejich odchod z obce, potřeba eliminovat konflikty mezi skupinami obyvatel. Lze konstatovat, že (kromě podpory spolkové činnosti a tradičních společenských akcí, jsou-li vůbec v programu zmíněny) nedokázal žádný z programů zpracovat do operačních cílů a do aktivit cestu, jak své vize pospolitosti dosahovat. To považujeme za závažný metodický nedostatek.

Plánování vycházející z analýzy potenciálu lidí v obci (assets-based přístup)

Druhý přístup, který zkoumáme, se označuje „assets-based“ (assets-based community development)⁵³. Své pojetí staví do kontrastu k předchozímu uvedenému, jež označuje jako „needs-based“ přístup. Uvědomuje si, jak riskantní je uzavírat se v potřebách a úsilí o jejich naplňování, kdy naplněná potřeba zase jen plodí potřebu další; a že touhy po potřebách mohou lidi spíše rozdělovat, vytvářet individuální zájmy či zájmové skupiny, které mohou společnost polarizovat.

Je naopak založen na poznání, že v daném místě, v dané situaci je možné dělat či zlepšovat pouze to, čeho se někdo chopí a zasadí se o to. Považuje za iluzorní představu, že se začne něco skutečně měnit zásahy zvenčí, jakkoliv mohou být založené na výborném zmapování potřeb a disponovat dostatkem zdrojů. Argumentuje také tím, že na analýzu potřeb zpravidla navazuje řešení dodávkou externí služby, které na rozdíl od svépomocných činností místních lidí představují další výdaje. Assets-based přístup je založený na mobilizaci vnitřních zdrojů v obci (co umíme, jací jsme, co jsme už udělali a zvládli a kam směřujeme) a jako takový je důsledně založen na zapojování místních lidí, a to především aktivních lídrů, okolo kterých se dění v obci odehrává. Jeho metodická inovace tkví v tom, že neanalyzuje potřeby rozvoje, ale potenciál rozvoje – potenciál jednotlivců, kteří v obci žijí či obec vedou, a též jejich společný potenciál, který zohledňuje místní podmínky. Hlavní otázka strategického managementu se tedy ptá: co umíme, co můžeme udělat.

Jakkoli je komunitní assets-based přístup blízký našemu uvažování, je nutné jej podrobit kritické reflexi zejména ve dvou bodech, jimiž jsou význam pojmu lidský potenciál a význam pojmu komunita.

1. Pojetí lidského potenciálu

Domníváme se, že není dostatečně reflektováno, jak se rozumí tomu, co je označováno jako „assets“. Do češtiny se slovo překládá jako – místní zdroje v podobě schopností, znalostí, zkušeností místních lidí nebo též jako silné stránky či potenciál.

Pojetí lidského potenciálu vychází z humanistické psychologie, která v době svého zrodu reagovala na dobový kontext psychoanalýzy a behaviorální psychologie tím, že poukazovala na kongruenci (Rogers)⁵⁴, sebeaktualizaci (Maslow)⁵⁵ a na růstovou motivaci v kontrastu k motivaci nedostatkové (Maslow)⁵⁶. Jejich nástin, jak postihnout takto významnou součást lidské existence v psychologickém slovníku, dal u dalších generací vzniknout názoru, že autorita, kterou má člověk poslouchat, je uvnitř každého jedince a je potřeba ji odhalit a naslouchat jí.⁵⁷ Tím ještě více eskaloval názor, že potenciál je to, co má člověk skryto v sobě jako vějíř možností (potencialit), které tu dřímají a mohou být rozvinuty. Zde psychologie bez filosofické reflexe vypustila do světa velmi produktivní teorii, která redukuje člověka na uskutečňovatele možností, jež jsou latentní, jen ještě nebyly realizovány, rozvinuty. V kombinaci s postmoderním pluralismem se tak stává nebezpečným argumentem, který vede k přesvědčení, že každý může konstruovat svou individuální říši hodnot⁵⁸, přesvědčen o své individuální „pravdě“, neboť to lze – mylně – zdůvodnit, že uplatňuje či rozvíjí vlastní potenciál.

⁵³ J. Kretzmann, J. P. McKnight, Assets-based community development.

⁵⁴ C. R. Rogers, Být sám sebou; C. R. Rogers, Způsob bytí.

⁵⁵ A. H. Maslow, O psychologii bytí.

⁵⁶ Tamtéž.

⁵⁷ E. Puttick, Hnutí lidského potenciálu.

⁵⁸ srov. V. Němec, Úloha hodnot ve společnosti, s. 21.

Korekci tohoto omylu nabízí právě společenství, kde člověk není sám, ale utváří se ve vztahu (a ze vztahu) k druhým a k hodnotám, které jej vyvádějí z uzavřenosti vlastního já a otevírají jej vůči druhým jakožto „ty“ (nikoli jako „ono“).

2. Vágnost pojmu komunita

S odkazem na předchozí stránky je také třeba hledat cesty proti tomu, aby se pojem *komunitní rozvoj* používal jako prázdné heslo. Pojem komunity je široce užíván až nadužíván, jeho výklad je vágní, mění se v různých kontextech, a tím se jeho význam nivelizuje. Setkáváme se s různými výklady, které komunitu ztotožňují i s jakýmkoli volně spojeným společenstvím či skupinou, kde za pojítko je považováno jakékoli spojení osob – rodinné či příbuzenské svazky, bydliště, společná činnost, společné zájmy, i ekonomické. V problematice místního rozvoje se pojem komunita tradičně pojí se dvěma základními úkoly: pečovat o slabší členy společenství (charakteristické pro větší sídla či lokality s koncentrací nízkopříjmových skupin obyvatel) a společně pečovat o své místo a pěstovat občanskou participaci (charakteristické pro menší území, jako venkovské obce či městské čtvrti). Pojem komunita je v těchto svých různých významech značně rozšířen v zahraniční literatuře a z těchto zdrojů se pak dostává do českého prostředí. Nemalé potíže přitom působí právě překlad z angličtiny, kde *community development* znamená „proces, v němž se členové komunity spojují, aby podnikli společné kroky a vytvořili řešení společných problémů“⁵⁹ a kde komunitou se myslí obyvatelé určité lokality či obce.

Ve vazbě na místní rozvoj se pak termín komunita doslovně propsal do názvu komunitně vedeného rozvoje,⁶⁰ který je považován za alternativu tzv. expertního přístupu čili externím odborným dodavatelem zpracovávané strategie rozvoje obce. Přívlastek komunitní má za úkol zdůraznit, že proces přípravy a projednávání strategie se neděje jako externí zakázka, nýbrž jsou do něj ve větší míře zapojeni místní občané s vlastními představami o své obci. Pokud použijeme znovu paralelu se Summersem, jde o jeho „rozvoj v obci“ (*development in community*), tedy ten způsob vnímání societas obce, který jsme identifikovali na předchozí stránce jako druhou vrstvu sociálního rozvoje. Souhrnně řečeno, za komunitní rozvoj se považuje způsob projednávání a definování strategie společně s místními obyvateli.

Chceme poukázat na to, že se zde stále pohybujeme pouze ve vnějškovém, procesním způsobu výkladu komunity. Problémem odborné literatury však není to, co je řečeno (a může být diskutováno), ale to, co řečeno není, co je skryto mezi řádky a co je vůbec obtížně popsatelné jazykem odborného úzu. Často se tak v textech sdílejí zkušenosti s procesy, ale nemluví se o „duchu“, o kulturním a myšlenkovém základu těchto procesů. Nenalezli jsme v odborné literatuře pokus podepřít teorii rozvoje snahou o hlubší porozumění komunitě a o její filosofickou reflexi. Nehovoří se v nich o vnitřních podmínkách pro utváření komunity. Domníváme se, že právě absence myšlenkových východisek pro pojetí toho, co autoři považují za komunitu, absence diskuse a reflexe pojmu je základním nedostatkem a důvodem pro to, že se v našich podmínkách téměř nesetkáváme s třetí vrstvou sociálního rozvoje – rozvoje (samotného) společenství (*Summersův development of community*).

3. Důraz na společné aktivity, nikoli na reflexi toho, co je právě společenství

Pojem komunitní rozvoj se – kromě dotazování občanů na jejich představy o obci a následná veřejná projednávání vznikajícího strategického programu obce – užívá také v souvislosti s občanskou participací ve smyslu zapojení se do péče o rozkvět místa. Také pro ni se ujímá v češtině výraz komunitní rozvoj či komunitní aktivity, ačkoli tradičně je v českém prostředí zejména od 19. století spojena s pojmenováním spolková činnost. Navzdory tomu, že ne vždy jde o institucionalizovanou formu spolku (spolek pro místní

⁵⁹ Záměrně dokládáme snadno veřejně dostupnou [definici na Wikipedii](#), která se opírá o slovník užívaný OSN.

⁶⁰ Dalším speciálním termínem je potom ještě „komunitně-vedený místní rozvoj“ (CLLD), což je finanční nástroj Evropské unie na podporu místních akčních skupin v malých regionech zejména venkovského charakteru, které si kladou za cíl spojovat místní a regionální aktéry rozvoje jak z řad institucí, tak jednotlivců; a jak z veřejné, tak ze soukromé sféry; a z veřejných zdrojů ko-/financovat jejich rozvojové aktivity v území.

rozvoj, rybářský spolek apod.) a o soustavnou činnost, ale i o volnější a časově omezené či nahodilé aktivity občanů (vysázení aleje, společný úklid obce, oprava kapličky, vyznačení místní naučné stezky o historii místa, jarmark či ples apod.), je typickým projevem spolkového občanského života, který je paralelní k politické správě obce.

Je zapotřebí si uvědomit, že jako spolková činnost může být ze své podstaty založena jak pro veřejný zájem, tak také pro radost a prospěch pouze svých členů. To je kritický a domníváme se, že nereflektovaný bod, který způsobuje zamlženost výkladu toho, co to je komunitní místní akce, a který neumožňuje plné porozumění tomu, co je komunita ve smyslu pravého společenství. Povaha komunity je naznačena etymologií slova, jež přešlo do moderních jazyků z latiny. Latinské slovo odkazuje na jednu stranu na sféru společného (*communis* – to společné), na druhou stranu označuje také osobní vlastnosti jedince, bez nichž by komunita nemohla vzniknout (*communitas* – laskavost, vlídnost, smysl pro společenství). To je důležitý bod: komunita se rodí a vzniká pouze tehdy, pokud se naplňuje obojí: 1) podmínka hledání sféry společného a toho, co „má být“, můžeme též říci odpovědnost za budoucnost, a 2) podmínka hlubších vzájemných vztahů, kdy se lidé k sobě vztahují jakožto k „ty“, nikoliv pouze k „ono“.

Namísto porozumění, že komunita v pravém slova smyslu znamená, že jsou lidé schopni vztahovat se k celku a k budoucnosti (obce a společnosti, ke všem jejím členům s jejich odlišnostmi) a společně hledají to, co má být, se uvažuje pouze o akcích společných určité skupině lidí, o zájem této skupiny, bez celostního přesahu vůči ne-členům. Takové pojetí se tedy odvíjí od základní otázky: co jsme schopni, ochotni, co můžeme a chceme udělat. Rozdíl je ve vnímané míře závaznosti a odpovědnosti vůči druhým a celku.

Naši hypotézou je, že jedním ze skrytých důvodů je také rozšířené mylné rozumnění tomu, co A. Maslow přinesl do psychologického slovníku pod názvem *self-actualization*, což se do češtiny překládá jako seberealizace. Nemáme to sice podloženo formálním výzkumem, jen letitým pozorováním a rozhovory s různými lidmi, a vyznívá to tak, že sebe-realizovat se znamená realizovat své představy. Tento výklad se dost vzdálil od původního Maslowova popisu, že jde o „schopnost účinněji vnímat skutečnost a mít k ní uspokojivější vztah“.⁶¹ Odchýlení je ve dvou rovinách: a) rozdíl mezi realizací vlastní představy (individuální potřeba) a realizovanou odpovědí na otázku „co má být, co mám udělat?“, která člověka v konkrétní situaci adresně osloví (hodnotová orientace); b) rozdíl mezi skutečností vnímanou jen předmětným způsobem, resp. zaměřením na předmětnou stránku skutečnosti, nebo na její plné vnímání⁶²; pro demonstraci odlišnosti uveďme např. „sebe“-realizovat se tím, že v obci vysázím záhon květin, versus „sebeaktualizovat, sebeuskutečňovat, utvářet sám sebe“ tím, že strávím čas povídáním si s osamělým sousedem.

Doklady *assets-based* přístupu jsou v českém prostředí přítomné a můžeme je shrnout do několika rysů:

a) Orientace na viditelné výsledky. Jako výsledky společného úsilí jsou předváděny již zmíněné záhony, aleje, opravené památky, fotografie ze společenské zábavy. Někdy jsou podněcovány a podporovány také finančními stimuly, kterými jsou participativní rozpočty obcí, dotace na místní spolkovou a zájmovou činnost nebo granty komunitních nadací.

b) Společné aktivity skupiny lidí zároveň vytvářejí vnější podmínky pro vznik společenství. Lze tu vnímat přesah do sféry mezilidských vztahů a péče o to společné. Je to důležité podhoubí, z něž může společenství (komunita) vyrůstat. Aby se rodilo pravé společenství, tedy hlouběji zakotvené niternými vztahy, musí být pečováno i o vnitřní podmínky, kterými jsou především zralost a kultivovanost některých členů, sebeaktualizovaných lidí v původním smyslu.

c) Případy, kdy jsou vnitřní podmínky zanedbány: extrémní, ačkoli ne zcela neobvyklá je situace, kdy takové tzv. komunitní aktivity společnost sice na jedné straně obohacují o množství akcí ve veřejném prostoru,

⁶¹ A. Maslow, *O psychologii bytí*, s. 13.

⁶² V návaznosti na filosofa nepředmětnosti L. Hejdánka a procesuálního filosofa a matematika N. A. Whiteheada budeme používat pojem „konkrescentní skutečnost“, což znamená srostlicovou skutečnost, srůstající ze své předmětné a nepředmětné stánky.

v nichž se však na druhé straně soustředí jen určitá, ohraničená či méně prostupná skupina lidí, takže takové iniciativy si potom mohou i vzájemně konkurovat či společnost v důsledku naopak rozdělovat. Namísto pravého společenství založeného na vztazích já–ty se vlastně akcentuje my–oni.

d) Další problém, který se v oblasti mezilidských vztahů v těchto občanských iniciativách objevuje častěji, je otázka nástupnictví. Lídři, kteří po čase ochladnou a vyčerpají svůj elán, vyhlíží své pokračovatele. Ne vždy jsou ochotni akceptovat, že s novými lidmi se mění i charakter a průběh aktivit. Problém, který stojí za bližší zkoumání, je rozpor, zda jde o neochotu mladších generací ke společným občanským aktivitám, o generační proměnu životního stylu nebo o neochotu starších generací připustit jiné pojetí. Obecněji může jít o neochotu otevřít se a jít vstříc druhému, jinému názoru, postoji, člověku; případně i o neochotu brát na sebe odpovědnost.

Proměna pojetí rozvoje obce: hodnotově orientovaný rozvoj

Orientace proměny

Pokusili jsme se odhalit kořeny obou přístupů, které obvykle zůstávají skryté, nereflektované. Pokud se metodiky aplikují formálně bez porozumění přínosům a rizikům (limitům), vede to ke zmatení, ke zmatenému uskutečňování rozvoje obce. Zásadním rizikem, jež je společné pro oba – zdánlivě kontrastní – přístupy, je jistá nahodilost, libovolnost, roztříštěnost: kam nás naše potřeby (a) nebo náš potenciál (b) dovede, takovou obec budeme (chtít) mít.

Proti nahodilosti a rozbíhavosti, která v důsledku nezná mezí, klademe jako východisko ideu vnitřně soudržného celku, resp. nárok rozvíjet celek obce, nikoli její víceméně nahodilé části. Pokud hovoříme o „integrovaném rozvoji obce“, nemáme na mysli ani v nejmenším otázku rozsahu či komplexnosti agend rozvoje a ani jejich synergií, které by snad domněle mohly celek evokovat. Jde o zcela jinou kvalitu celku, která nevychází ze struktury předmětného myšlení, nýbrž ze struktury nepředemětné.

Konceptem integrovaného rozvoje obce, který představuje celostní přístup ke skutečnosti, se snažíme postihnout jak vnějšně stanovitelné, faktické otázky rozvoje (kdy jde o rozvoj předmětných skutečností obce, jako je např. infrastruktura a občanská vybavenost apod.), tak vnitřní, nezpředmětnitelné otázky, které zahrnují především vytváření podmínek pro jeho kvalitní uskutečňování (jde především o komunikaci, mezilidské vztahy a hodnotovou orientaci obyvatel obce, tedy vytváření odolnosti občanského společenství vůči budoucím výzvám a strukturálním změnám).

Vztahy, dialog a komunikace tak nejsou jen pouhým prostředkem při vytváření rozvojového programu obce (tedy prostředkem pro schválení dokumentu), ale sám jejich rozvoj se stává relevantním cílem. Neboť je třeba akcentovat východisko, že obec je především útvarem sociálním, a od kvality vztahů mezi lidmi a jejich vztahu k tomu, co je jim společné a jak zodpovídají za to budoucí, se teprve odvíjí jejich úsilí o životní prostor, jeho uspořádání a estetiku, bezpečnost, infrastrukturu, ekonomiku apod. Kvalita života v obci je dána celkovou kulturní úrovní společenství, tedy zda je schopné opravdově, nikoliv pouze formálně spolupracovat a dodržovat stanovená pravidla, a zda je schopné se vyvarovat a zabraňovat tomu, aby ve společnosti nepřevládaly nepravosti, jimiž jsou zejména lež a neúcta k pravdě, a touha po moci, bohatství a slávě a takové projevy egoismu.

Vizí je tedy vzdělaná, spravedlivá a odolná společnost (obec), která dokáže reagovat na výzvy, jimiž je daná situace a přicházející budoucnost oslovuje. Vychází při úvahách o rozvoji ze snahy o porozumění situaci a schopnosti nalézat společně účinné odpovědi na to, co je žádoucí (co má být).

Lze jednoduše začít změnou otázek, kterými je strategické přemýšlení vedeno. Namísto orientace na potřeby nebo na potenciál se nechat orientovat hodnotami. Rozdíl je v tom, když se ptáme, co tu chceme mít (potřeby), nebo co můžeme a jsme ochotni udělat (potenciál), proti tomu, co máme udělat (hodnota, personalizovaný nárok toho, co má být). Klíčová otázka, kterou si aktéři v obci, zejména místní lídři, mají pokládat, tedy je: kdo jsme, kam jdeme a co pro to máme udělat. Klást si s plnou vážností otázky, co udělat,

co nedělat; čemu přitakat, čemu zamezit. Co k nám přichází a co se na nás obrací s žádostí o pozornost a pomoc, co máme ochraňovat.

Zduchovnění managementu

Teorii managementu chápeme jako disciplínu, která nám klade otázky po našem vztahování se k uskutečňování (rozvoje). Je tedy nutné hledat adekvátní způsob managementu, který se lépe přiblíží charakteru skutečnosti obce, tzn. bude se snažit porozumět tomu, co je „skutečnost obce“, a změnit způsob, jakým o „rozvoji obce“ uvažujeme. Namísto jednotlivých sektorů obce bude rozvíjet integritu. Cílem je tedy uskutečňování rozvoje obce jako celku, který je otevřeným děním, utvářeným reaktivitou obyvatel a jejich vztahem k budoucnosti jako k tomu, co „má být“, což vyžaduje „nakloněnost k činu“.⁶³

Je irrelevantní uvažovat o rozvoji tak, že jej lze předmětně naplánovat a posléze „jen vykonat“ (vulgarizovat na splnění plánu). Je zapotřebí připustit, že rozvoj obce je především součástí duchovní kultury, duchovního managementu.⁶⁴ Je to obtížná disciplína, která se nesnadno vede. Ale rezignovat na ni, uhýbat od ní a hledat záminky vede k pouhému budování infrastruktury a bylo by to manažerské selhávání vůči údělu vést proměnu světa pro udržitelný život lidského společenství na Zemi.

Teorie managementu integrovaného rozvoje obce tedy klade důraz na tyto úkoly:

- a. Provázet místní aktéry reflexí situace a rozvíjet schopnost nalézat napětí mezi tím, co je a co má být. Ústřední je vztah k vizi, nikoli k partikulárním potřebám.
- b. Pěstovat vztahy a komunikaci a dialog o tom společném.
- c. Pěstovat hodnotovou orientaci v rozvoji obce. Soustředit se na celkovou kulturní úroveň obce. Neredukovat rozvoj na pragmatismus.

Navrhuje pro ně rozšířené pojetí funkcí, jako je plánování, organizování a komunikace, a evaluace. Předložíme jej na následujících stranách (tentativní cíle, dialogický přístup, hodnocení jako reflexe). Pro tuto proměnu strategického managementu zde volíme pojmenování „hodnotově orientovaný management“, z důvodu poměrně snadné komunikovatelnosti místním lídrům, ale i s vědomím rizika, že u pojmu hodnot bude zapotřebí čelit významové konfúznosti, podobně jako u pojmu komunity. Navzdory těmto komplikacím nám přesto pojmenování podle hodnot připadá vzhledem k uživatelům metodiky přiléhavější než vykládat na tomto místě celou nově vznikající „teorii managementu konkrescentní skutečnosti“⁶⁵, jež se pokouší tento radikální obrat v myšlení (který učinili někteří myslitelé ve filosofii

⁶³ Srov. E. Rádl, *Dějiny filosofie I*; L. Hejdánek, Úvod do filosofování, str. 79 nn.

⁶⁴ M. Fischel et al., *Rozpravy o řízení*, s. 37. Knižní publikace je přepisem série kulatých stolů, jichž se účastnily významné české osobnosti M. Fischel, E. Goldstücker, K. Kosík, I. Kratochvíl, Z. Mahler, R. Ráž a J. Vlček v r. 1995. Varují, aby se management neomezil na bezduchý pragmatismus, na technologii pro totální organizovanost světa, a tedy hrozbu pro člověka.

⁶⁵ Teorie managementu konkrescentní skutečnosti je nový termín, který zavádíme. Vzniká jako obecnější teorie managementu, již lze aplikovat v různých prostředích a kontextech, kde cílem není efektivita (úspory, zisk), ale i kvalita života (společenství a osobní kongruence). Pojem „konkrescentní skutečnosti“ užíváme s odkazem na filosofii nepředmětnosti jako obranu proti převažujícím reduktivnímu myšlení a objektivaci, která skutečnost redukuje na její předmětnou stránku (převádí skutečnost na předměty, objekty); a analogicky rozvoj redukuje jen na rozvoj předmětných skutečností. Povážlivě zanedbává dějovou, událostnou stránku skutečnosti a dění proměny u jednotlivých aktérů, které potom spíše jen psychologizuje. Vzniklo ve vědeckém myšlení, aby pomohlo zjednodušit a zpřehlednit komplexitu světa, jež je člověku nepoznatelná a neuchopitelná. Konkrescentní znamená též srostlicová, tj. skutečnost srůstá ve své předmětné (dané, známé, aktuálně jsoucí) a nepředmětné (již nebo dosud nejsoucí) stránce. Slovo „konkrescentní“ zní jaksi exoticky. Avšak celkem běžně lidé v mluvě užívají „konkrétní“, které má vlastně téměř stejný význam (ačkoli je příznačné v jiném, neprůběhovém, dokonavém gramatickém tvaru). Konkrétní situace je ta jedna určitá, jedinečná situace, v níž se člověk nalézá a jež se mu otvírá na jedné straně jako důsledek toho, co se již stalo, ale zároveň (a to se ve výkladech obvykle zanedbává) se mu otevírá jako nárok, volání, kam z ní má vyjít dále. A toto vyjítí nezávisí ani na kauzální fakticitě (jako jakási zákonitost řešení vyplývající z již známého, jež by snad šlo zopakovat či udržovat), ani na subjektivitě ve smyslu volného rozhodování. Do toho, jak se v situaci orientujeme a jak se v ní rozhodujeme, zasahuje ještě další složka, aspekt. V tomto textu jej budeme nazývat hodnotovou orientací (orientací na to, co má být). Proto pro snazší pochopení hovoříme o hodnotově orientovaném managementu.

v předchozím století, jak jsme doložili v úvodní kapitole) přenést z filosofického myšlení na vědecké pomezí a do aplikační sféry a z níž návrh pro management integrovaného rozvoje obce vychází.

Plánování budoucnosti? Rozšíření o tentativní cíle

Otázku, kam jdeme a co pro to máme udělat, si lze přiblížit představou cesty: nevíme, kudy vede, jak to tam vypadá a co nás na ní čeká. Ani obec není něčím jasným a daným. Nelze ji uchopit vnějším způsobem jako předmět, který máme před sebou a o kterém můžeme rozhodovat a plánovat zcela přesně. Není jednoduše dána (jako konstatovatelná ať už v přítomném, či budoucím čase), nýbrž neustále se vytváří; musíme o ní uvažovat jako o neuzavřeném dění.

Tomu, když přemýšlíme a rozvrhujeme do budoucnosti, se v managementu říká plánování, a to se tradičně řídí prostřednictvím cílů. Pro tak složitý celek, jakým je obec, navrhujeme rozšířit teorii managementu o nový typ cílů – o cíle tentativní, které dokážou metodicky uchopit tuto neuzavřenost dění obce. Budeme tedy rozlišovat mezi dvěma druhy cílů: tentativními a předmětnými.

Pro začátek si můžeme vytvořit představu: Předmětné skutečnosti, tedy ty, kterými lze manipulovat, jsou v plánech vyjádřitelné předmětnými cíli. Například nechat opravit chodník, zajistit v obci lékařskou službu či svépomocí občanů zkrášlit parčík. Tyto cíle se vážou ke sféře potřeb, eventuálně k realizaci potenciálu. Nepředmětné skutečnosti tímto způsobem plánovatelné nejsou, nelze s nimi zacházet a manipulovat jako s věcmi, nelze je celé vidět a popsat jako předměty. Je to celá sociální skutečnost – lidé, jejich vztahy a komunikace. Druhého člověka nemohu poznat jako předmět, nýbrž zkouším se k němu nějak přibližovat, je to dění vztahu. Tuto sféru, která souvisí s hodnotovou orientací, budeme spojovat s cíli tentativními, tj. předběžnými, orientačními, řekněme pokusnými.⁶⁶ Ačkoli tyto české ekvivalenty znějí jako cosi nezávazného, lze intuitivně cítit, že jsou naopak velmi zavazující, ba právě ty jsou závazné a jsou projevem lidské odpovědnosti a svobody v konkrétní situaci.

Tentativní cíle jsou, řekněme, připomínkou, mementem, že nelze budoucnost zorganizovat, ačkoli si ji nějak představujeme. Tentativní cíle tuto představivost korigují. Lze směřovat k tomu, co je dobré, ale s vědomím, že je to „nejisté nebo podléhající změnám“⁶⁷, o něž je stále sváděn zápas. S předmětnými cíli vidíme vždy jen na horizont, tentativní črtáme kamsi do nedohledna – v tomto smyslu jsou předběžné, nejisté, proměnlivé, protože se teprve budou během cesty upřesňovat, neboť skutečnost je dějinná, (teprve) se děje.⁶⁸

Upozornili jsme na předchozích stranách na vnitřní rozpor a nedostatečnost rozvojových programů obcí, které na jedné straně umějí formulovat vizi dobré obce, ale na druhé straně ji neumějí proměnit do cílů a cesty k jejich realizaci. To v důsledku znamená, že plánují jen to, co je předmětně plánovatelné, a na to, co není, rezignují. Odkrajují a odhazují tedy celou tuto nepředmětnou stránku obce; pro ni lze však použít metodiku tentativních cílů.

Jejich úlohou je vlastně ochrana toho, co považujeme za hodnotné; jejich prostřednictvím to vyslovujeme a akcentujeme. Ačkoli ještě nevíme předem přesně, v čem akty ochrany budou spočívat a co a jak bude ohrožováno. Nenechme se zmýlit představou, že hodnoty by byly něco statického. Vždy si je nějak konkretizujeme, vytváříme aktuální konkretizace hodnoty, ale tím je nevyčerpáme, neodpovídají našim konkretizacím, nejsou stále stejné. Tentativní cíl je tedy konkretizací hodnoty z naší perspektivy. Vlastností cíle je, že jakožto předem stanovený „musí být schopen uplatňovat vliv na to, co mu předchází“.⁶⁹

Cíl implikuje konec (výsledek). Výsledek je tedy jeho více či méně věrnou realizací.⁷⁰ V předmětném plánování je to poměrně jednoduché: o procesu realizace se uvažuje jako o časové úsece, kde mezi body A

⁶⁶ L. Hejdánek, *Budoucnost, „nápad“ a povaha tvorby*, in: *týž, O umění*, s. 117.

⁶⁷ Merriam-Webster Dictionary, heslo „tentative“

⁶⁸ L. Hejdánek, *Úvod do filosofování*, s. 177.

⁶⁹ *Tamtéž*, s. 169.

⁷⁰ *Tamtéž*.

a B nastane kvalitativní a zároveň postřehnutelná (více či méně změřitelná) změna (např. počet návštěvníků se zvedne na dvojnásobek, náklady na službu se sníží o x procent apod.)

Tentativní cíle nelze redukovat (omezit, zobrazit, zasadit) v čase. Dokonce na ně ani nelze pohlížet tak, že se časem vyvíjejí ke svému vrcholu. Nelze si kupř. stanovit, že do tří let bude obec komunitou; nebo že 80 % obyvatel bude spokojeno. To je úsměvné, absurdní. Příkladem tentativního cíle je vytváření komunity obce. O komunitě nikdy nemůžeme pronést konstatování, že již je, nebo ještě není vytvořena, nelze ji změřit či procentuálně vyjádřit. Je spíš nárokem, ideálem; víme, že jej nelze naplnit (jednou provždy), ale lze se k němu stále (znovu a opakovaně) pokoušet přibližovat. Neznamená to tedy, že bychom jej promítli do daleké budoucnosti (např. za sto let, jako upomínku pro naše nástupce), a tím to pro teď jaksí odložili. Jsou vždy cíli zároveň pro tuto chvíli i za horizontem.

Mají tedy jiný charakter a „průběh“ než předmětné cíle. Orientují nás na celek, ale zároveň nepředjímají detaily realizace. Zbystřují či zjemňují naši vnímavost a respekt k niternosti a varují nás před zpředměťováním člověka i světa. Tentativní cíle potom jaksí vtiskáváme do rozhodování v konkrétních situacích. Neboť skutečnost se vytváří srůstáním (konkrescencí), tedy výkonem lidí, kteří propůjčují své úsilí jako odpověď na přicházející výzvu toho, co „má být“, jež ovšem není nějakým abstraktním nárokem, nýbrž je adresně oslovuje v jejich konkrétní situaci. Pomáhají pěstovat cit, vnímavost či schopnost nepředmětné výzvy „zaslechnout“ a dokázat je zvnějšnit, tedy propůjčit se správně jejich uskutečnění.

Do oblasti tentativních cílů patří sociální skutečnost, tedy vztahy, důvěra, hodnoty, kultura, zdraví, normalita, pravda, právo a spravedlnost apod.⁷¹ Tentativní cíle jsou v procesu plánování nezbytnou složkou, pokud má být snaha o celostní rozvoj obce úspěšná.

Dialogický přístup

Dialog není jednostranná komunikace a nelze jej redukovat na „komunikační strategii“, která má osvětlit záměry instituce svým cílovým skupinám: dialog je spojen s otevřeností k druhému a nepředávají se v něm pouze informace, nýbrž vytvářejí mezilidské vztahy. Dialogický rozhovor je vždy zároveň nakročením k pospolitosti.⁷²

V rámci strategického myšlení je třeba na obec pohlížet především jako na společenství lidí, kteří ji vytvářejí svými postoji a jednáním (nebo pasivitou), a udávají tak nyní její budoucí podobu. Obec je otevřeným děním, v němž působí a interaguje mnoho aktérů s individuálními dispozicemi a zájmy. Otázka integrovanosti obce se ukazuje jako otázka vnitřní integrity jejího společenství, a tedy integrity jejich obyvatel, minimálně formativních osobností. Otázka těchto klíčových aktérů (lokálních lídrů) je potom otázkou jejich schopnosti vytvářet v obci podmínky pro dialog o vizi a společných hodnotách, které kultivují mezilidské vztahy a vytvářejí společenství obce.

Soudržnost, dobré vztahy, mezilidskou komunikaci nelze zorganizovat zvenčí. Komunita se nedá zorganizovat manažerským procesem, ta se jediné může sama narodit, vynořit, utvářet. Podmínkou je, že v obci jsou lidé, kteří jsou zralými a kultivovanými osobnostmi; ti jsou neformálními autoritami, duchovními lídry v obci, kteří mohou působit i nepřímo především na politické a manažerské lídry v obci.

Schematicky řečeno, duchovní, političtí a manažerští lídři v obci pak společně tvoří a vytvářejí komunitní platformu. Dá se říci, že tito lidé vyznávají společné hodnoty vzájemnosti (kdy se člověk vyvazuje z otevřenosti vlastního já a otevírá se druhým ve smyslu ty), aniž by je museli pojmenovávat. Pokud takoví lidé ve společenství nejsou, může vzniknout pouhá dohoda o spolupráci na společném díle, jejímž výsledkem je rozvojový program, který bez vnitřní spjatosti zúčastněných často zůstává pouhým formálním procesem a dokumentem, a jeho evaluace je pak pouhou kvantifikací vyhodnotitelných projektů, nikoliv zkoumáním kvality vykonaného díla. A naopak pokud takoví lidé ve společenství jsou, je komunitní platforma něčím jako podhoubím, klimatem, atmosférou orientovanou ke spravedlivé a soudržné

⁷¹ L. Hejdánek, O umění, s. 117.

⁷² H. G. Gadamer, Neschopnost k rozhovoru.

společnosti, v níž jsou naplňovány tyto dříve nevyřčené či neuvědomované touhy občanů po pravdě a spravedlnosti, smíru a pokoji. Komunitní platforma je potom vztahovým prostorem, kde může docházet k dialogu, zrání a k hlubšímu porozumění dění v obci a vztahům ve společenství.

Autentičnost, stručně řečeno, je, jak se člověk sám sebou stává a jak se sám sobě ztrácí. Sami sebou můžeme být teprve díky uskutečnění zralého vztahu k druhému a k druhým. Takovým setkáním může být dialog, který se odehrává v rovině myšlení a řeči, a přece jako dialog nemůžeme označit všechno mluvení, které mezi lidmi probíhá; a přece není ani pouhou výměnou slov a myšlenek. Význam dialogu spočívá v tom, že „v otevřenosti druhému se učíme otevřenosti podstatnější, totiž otevřenosti vůči samotné pravdě“.⁷³ Dialog je pro nás zdrojem kreativity a vzájemného obohacení, neboť v něm vzniká cosi, co do něj člověk nevložil, nepřinesl sám o sobě, co mohlo vzniknout až setkáním s druhou osobou nebo osobami. „Rozmluva, rozhovor, dialog je totiž ten zázračný prostředek, jímž si nás sama pravda podmaňuje tím, že nás vnitřně, bez jakéhokoli násilí přesvědčí. Dialog vůbec není žádné vyjednávání, ústí v kompromis, částečně uspokojující obě strany (event. všechny strany, pokud jich je víc). Pravda nevzniká z kompromisu, nýbrž vylučuje kompromisy“.⁷⁴ Dialog není samozřejmost, nýbrž veliký nárok, který zasahuje člověka v jeho nejhlubších vrstvách.

Pokud chceme prohloubit komunikaci mezi lidmi a nalézt skutečný dialog, musíme si také položit otázku, jak jej od ostatní mezilidské komunikace vlastně rozeznáme. V opravdovém rozhovoru se k partnerovi obracíme ve vší pravdivosti. Co to znamená neboli jaká je povaha dialogu a za jakých podmínek může vzniknout:

- a) nejde o pouhý názorový střet, nýbrž o střet lidský, podmínkou je tudíž nikoli pouze angažovanost myšlení, nýbrž celého člověka (také složek citových a mravních atd.), souhrnně jde o otevřenost jednoho „nitra“ pro druhé;
- b) odvaha otevřít se předpokládá, že ve všech těchto oblastech jsme ochotni vystavit také svoje slabiny, nikoli pouze silné stránky, tj. nevědomost, pochybnost, pocit selhání, nejistoty;
- c) a že netaktizujeme, svoje vědomosti i slabosti dáváme cele k dispozici druhému;
- d) o nějž máme adresný zájem, druhý je vlastně důležitější než věc, o niž se přeme, respektive než „moje pravda“ a „moje vítězství“ v diskusi;
- e) a konečně, jak Hejdánek⁷⁵ dodává, „k opravdovému dialogu nestačí jen dobrá vůle a upřímnost; je k němu zapotřebí značné intelektuální, mravní, a dokonce duchovní průpravy“.

Naproti tomu je možné rozlišit několik překážek dialogu: a) hierarchické uspořádání společnosti; b) objektivistický přístup ke skutečnosti (domnělá neutralita); c) specializace, neexistence překlenujícího slovníku a neschopnost či neochota vidět celkové souvislosti d) osobní nezralost, poruchy osobnosti; e) digitální média.

Dialogický přístup je základním metodickým principem pro uskutečňování integrovaného rozvoje obce, pro zduchovnění managementu.

Hodnocení? Reflexe a interpretace.

Hodnocení souvisí s hodnotami. Do aktu hodnocení (posuzování) vstupuje naše představa o tom, co je žádoucí, vhodné, dobré. Bez-hodnotová evaluace je ze své podstaty nonsens. Přesto se praktikuje, s odvoláním na objektivitu, a jejím výsledkem je pouhá evidence (záznam či popis), který porovnává stanovené a dosažené cíle.

⁷³ L. Hejdánek, Možnosti a meze dialogu.

⁷⁴ Tamtéž

⁷⁵ Tamtéž

Kvalita znamená dobře pečovat o obec a dobře ji rozvíjet. Efektivita znamená dosahovat cílů s co nejmenším množstvím zdrojů.⁷⁶ Pokud se při evaluaci vyhýbáme sdělit svou představu kvality, kupříkladu z obavy pro nařčení ze subjektivních zájmů, uchyluje se potom evaluace jednostranně k popisu faktů a k hodnocení efektivity. Ovšem i zde je domnělá představa objektivní iluzorní, neboť i to, jaká fakta a jak sdělujeme a co považujeme za efektivní, je projevem naší hodnotové orientace. Jinak budeme ekonomický rozvoj obce hodnotit v případě, že považujeme za žádoucí hodnotu maximalizaci zisku, nebo zásadu trvale udržitelného způsobu života. Klasická dilemata jsou např. pro turisty, nebo pro občany, levné, nebo vkusné řešení.

Evaluace je sekvenční, jednou za čas se ohlédneme za minulostí. Svádí to k tomu, abychom porovnali statické snímky tehdy a nyní (a uviděli, tzv. vyhodnotili rozdíl). Za prvé však skutečnost není posloupnost stavů, tedy změn stavů, ale děje se, je děním, ustavičně probíhající změnou. A za druhé, což z toho vyplývá, nemůžeme odmyslet ze skutečnosti sebe sama. Nemohu se prostě dívat na svou obec (nebo kupříkladu na svou rodinu, ať je příklad ještě osobnější a představitelnější) z pozice vnějšího pozorovatele předmětu, ale z pozice aktéra, který ji spoluutváří, ale také je jí ovlivňován, proměňován, ustavován, utvářen. O hodnocení je zapotřebí uvažovat jako o procesu, ve kterém dochází k proměně hodnoceného i hodnotícího.⁷⁷ Jde také o interpretaci dění, které vedlo k splnění, či nesplnění daného cíle.

Pokud pracujeme s tentativními cíli (jak je obec dobrá, jaká obec je dobrá, jaký rozvoj je dobrý?) a o zamezení subjektivním preferencím pečujeme dialogem, tak nám evaluace otevírá možnost lépe porozumět své situaci a povaze toho, kam směřovat.

Můžeme shrnout několik zásad, aby byla evaluace v obci přínosná:

a. Kontext změn (interpretace).

Popis je první součástí procesu hodnocení. Pokud však není uvedeno, v jakém celkovém kontextu daný popis vzniká, nabývají objektivizující popisy klamné povahy. Klíčovou součástí evaluace je proto interpretace. Interpretace zařazuje zjištěné skutečnosti do širších souvislostí a je rozhodující instancí pro způsob, jakým jsou tyto skutečnosti hodnoceny. Obec se např. může v daném období ekonomicky rozvíjet, což je skutečnost, kterou lze kvantifikujícím způsobem popsat. Hodnotit tato data lze však jen interpretací, která zohledňuje, jak k onomu rozvoji došlo, zda nepoškozuje sociální vztahy v obci, zda negativně neovlivňuje kvalitu života v obci, nepoškozuje životní prostředí obce atp. Diskutovat se proto musí nakonec ne o zjištěných faktech, nýbrž o jejich výkladech, abychom objevili souvislost probíhajícího dění s hodnotami, o které chceme společně usilovat.

Ptáme se také na to, jakého širšího dění jsou tyto skutečnosti součástí. Neptáme se tedy pouze na to, k čemu došlo (či nedošlo), nýbrž jak k tomu došlo, případně proč, v jaké atmosféře, k čemu dalšímu to vedlo, případně mohlo by vést.

b. Dějovost změny a zaměření na budoucnost.

Interpretace by měla respektovat živé dění v obci. Neulpívá proto v minulosti ani v přítomnosti, nýbrž je zaměřena do budoucnosti. Jde vždy o soubor otázek, které jsme již uvedli: kde jsme, kam jdeme a jak to udělat. Tyto otázky se kladou jak při tvorbě rozvojových plánů, tak při procesu jejich evaluace. Jen tak lze reagovat na nově objevené skutečnosti, potřeby, trendy, otázky. Svět se vyvíjí, objevují se nové technologie, hrozby, úkoly. Pokud není evaluace pouze mechanická, umožňuje měnit stávající rozvojové plány podle toho, na jaké nové výzvy je třeba reagovat. Spíše než o vyhodnocení bychom měli hovořit o zhodnocení a otevírání nových horizontů. To je smyslem evaluace.

c. V dialogu.

Interpretace probíhá v dialogu. Tedy za prvé v rozhovoru místních aktérů – občanů, k čemuž musí být vytvořeny podmínky, tj. zorganizovat jednání a jejich strukturu. Za druhé, dialog je to, co je „mezi slovy“. Při

⁷⁶ H. Koontz, H. Weihrich, Management, s. 23.

⁷⁷ J. Kroupa, Evaluace jako téma.

diskusi různých perspektiv a názorů je možné, že se vyjeví něco, co nebylo dosud evidováno a čemu jsme dosud nerozuměli. Ve struktuře jednání by mělo být nahráváno prostoru, aby se dialog mohl projevit. Pravda ovšem někdy osloví, někdy ne.

Tyto tři aspekty posilují místní aktéry, že budou schopni formulovat, uskutečňovat a hodnotit svůj program rozvoje sami, bez externího zpracovatele, který nemůže nikdy zvnějšku plně porozumět jejich situaci. Lépe řečeno, budou mu partnery, kteří procesy plně kontrolují po významové stránce.

Pojetí integrovaného rozvoje je určitým návratem k jednoduchosti:

- překonat strach z otevřené budoucnosti a nesnažit se ji naplánovat
- lidé spolu mají hovořit
- evaluace je záležitostí obecně lidskou, nikoli odbornou

... k jednoduchosti, nikoli však k triviálnosti! Budoucnost naší kultury (civilizace) závisí na odolné, vzdělané a kultivované (spravedlivé) společnosti, kterou máme utvářet.

Dva hlavní prvky managementu integrovaného rozvoje obce

Na základě teorie managementu konkrescentní skutečnosti jsme navrhli dva základní prvky pro management integrovaného rozvoje obce, které jsou konstituovány tak, aby zajišťovaly požadavek otevřenosti a zduchovnění managementu a leadershipu v oblasti rozvoje.

Jsou jimi Komunitní platforma a Program péče o společenství, jeho kulturu a zdraví. Platforma reprezentuje dění komunikace. Má být prostorem pro setkávání a dialog, vztahovým místem, kde se občané zabývají vizí své obce. Program je vyjádřením hodnot, vizí a priorit. Deklaruje sdílené cíle a cestu realizace. Obrazně řečeno jsou to dvě strany jedné mince, dvě spojené nádoby.

Komunitní platforma

Pokud vytýkáme dostupným metodikám to, že nedokážou pomoci místním aktérům (obyvatelům obce), jak dlouhodobě strategii rozvoje realizovat, myslíme tím právě tento moment: jak mají vytvářet a rozvíjet podmínky pro dialog o budoucnosti, o tom, co je spojuje, a o kvalitě života a soužití? Jak zajistit komunikaci a participaci obyvatel a spolupráci veřejného a soukromého sektoru? Jak lze společně vyhodnotit situaci a porozumět, jak nás oslovuje?

Jak již bylo řečeno, tyto úkoly nelze řešit předmětně. Co tedy můžeme dělat? Připravovat podmínky pro hlubší sociální integraci obce. Pokusit se podnítit zájem občanů na záležitostech obce. Pracovat dlouhodobě s těmi, kteří tento zájem projevují a jsou nebo mohou být aktivními aktéry veřejného dění v obci. Jinak řečeno, aktivně podporovat vytváření komunitní platformy v obci. Angažující se občané tvoří určitou základnu, z níž politika obce vychází – proto používáme slovo „platforma“. Zároveň by mělo jít o občany otevřené dialogu a společnému hledání vyšších hodnot, tj. nikoli o jedince sledující výlučně své zájmy – proto používáme slovo „komunitní“.

Navrhujeme vytvářet v obci komunitní platformu jako cíleně tvořené a podporované prostředí pro komunikaci zástupců obce, spolků, soukromých podnikatelů, vlastníků pozemků, institucí (zejména škola), aktivních občanů a mluvčích znevýhodněných osob. Podmínky vzniku komunitní platformy jsou dvojí: vnější a vnitřní. Mezi vnější podmínky patří existence míst pro setkávání. K vnitřním podmínkám patří

zralost a vyspělost zastupitelů a občanů obce, spojená s jejich ochotou zapojit se do dialogu o společných zájmech a hodnotách.

Platforma se tedy nedá vymezit pouze předmětnou charakteristikou jako skupina či shromáždění lidí, ani jako prostor setkávání, ani jako záměrná činnost či projekt. Veškeré takové organizování k tomu napomáhá, ale důležité je to, co je smyslem v jeho pozadí. Vytváření komunitní platformy znamená zároveň duchovní a manažerské vytváření podmínek pro setkávání:

a. Komunitní platforma je prostor pro dialog.

Při dialogu nejde pouze o politický boj a prosazování svých názorů, ale o sdílení a společné hledání hodnot a o hledání kompromisů, které však nesmějí být pouze racionální. Neboli je to dění, které se netýká pouze našeho rozumu, ale i našeho nitra, v němž jde o hlubší porozumění.

Zde se kultivují mezilidské vztahy. Lidé „se připravují“ na přicházející výzvy a proměny ve společnosti a prostředí, jimž musí všechny generace odpovědně čelit. Rysem velkých dějinných výzev je, že otevírají zcela nové otázky, s nimiž se žijící generace obvykle dosud nesetkaly a nemají s nimi zkušenost. Ale jsou tu i výzvy každodenního soužití, které si lidé ve společenství většinou uvykli přestat klást společně a kladou se spíše individuálně, pokud vůbec. Cit pro tyto otázky lze pěstovat prostřednictvím dialogu, reflexe a posléze plánování v oblastech kultury, hodnot, zdraví a sociální politiky.

b. Komunitní platforma je dění vztahů.

Komunitu jsou schopni spoluvytvářet lidé, kteří jsou kultivovanými a zralými osobnostmi a zároveň jsou autoritami pro své spoluobčany. Slovo „integrování“ znamená ve svém původním významu nejenom „celistvost, ucelenost a úplnost“, ale i osobnostní kvality člověka, jeho kultivovanost spočívající v oddanosti a věrnosti určitým zásadám, zejména morálním („osobní integrita“). Tím se stávají duchovními lídry v obci, i když mohou působit nepřímě, především na politické a manažerské lídry v obci, což nejsou pouze členové zastupitelstva. Duchovní, političtí a manažerští lídři v obci pak společně vytvářejí komunitní platformu.

Základ platformy tvoří aktivní členové zastupitelstva, vybraní členové výborů a komisí a další neformální lídři z veřejného a soukromého sektoru. Ve větším měřítku půjde o platformu složenou ze zástupců občanské společnosti, veřejných institucí, soukromého sektoru a zástupců znevýhodněných skupin.

c. Komunitní platforma má program.

Předmětným cílem komunitní platformy je program setkávání a komunikace na jednáních a přednáškách či komunikace na kulturních a společenských akcích. Setkávání má mít strukturu, aby se neproměnilo v pouhé sdělování zážitků, ale ani ve formální schůzi. Program by měl být připravován jako kombinace plánování a evaluace, edukačních aktivit a společenských setkání, aby měl život, neformálnost, hloubku a kultivovanost, napětí, přitažlivost a touhu pokračovat.

Program péče o společenství, jeho kulturu a zdraví – jako dlouhodobý strategický program obce

Pro úspěch věci je žádoucí, aby obec deklarovala svůj záměr pečovat o své společenství a jeho hodnoty. S tím se obvykle v programech rozvoje obce nesetkáváme. Je to zdůvodňováno pragmatičností rozvojových programů, které údajně slouží jako manažerské akční plány k fundraisingu a realizaci projektů. Avšak to, co v programu rozvoje zmiňujeme či zdůrazňujeme, potom zpětně formuje naše myšlení o obci a její budoucnosti. Pokud se v plánech budou objevovat jen snadno pojmenovatelné, řešitelné a dosažitelné úkoly, které však redukuje náš svět na předměty, které lze spočítat a změřit, potom to zásadně proměňuje i naše myšlení o skutečnosti obce, redukuje ho. Pokud redukcí zdůvodňujeme pragmatičností s tím, že ovšem jaksí v duchu myslíme celostně, což může i nemusí být pravdivé, je však přinejmenším naší odpovědností

předat správu a péči v její komplexitě nadcházejícím generacím. A nelze spoléhat na to, že lze číst mezi řádky, když k tomu člověk není před-připraven.

Navrhujeme proto vytvářet v obci dlouhodobý **program péče o společenství, jeho kulturu a zdraví**, který by se měl stát hlavní prioritou či východiskem programu rozvoje obce, protože zastřešuje východiska integrovaného přístupu.

Přípravou programu tak obec nejen deklaruje svůj zájem pečovat o společenství a prosperitu obyvatel, ale také jeho prostřednictvím tuto péči plánuje, vykonává a reflektuje.

- a. Jeho cílem je na prvním místě vytváření komunitní platformy a její jádrové skupiny, která podněcuje a podporuje zájem občanů o svou obec, a vytváření mostů mezi lidmi a skupinami.
- b. Plánuje spolupráci se spolky a zájmovými skupinami (mj. skrze rozhovory, přednášky, kulturní akce, aktivity spolků, sousedské akce apod.).
- c. Podporuje spolupráci soukromého a veřejného sektoru a přípravu veřejně prospěšných projektů.
- d. Mapuje situaci občanů (cílových skupin) a podporuje koordinované aktivity pro různé skupiny, zejména pro děti a mládež, seniory a sociálně či zdravotně znevýhodněné lidi.

Jako inspiraci uvádíme v příloze „Program komunitní péče o kulturu a zdraví obce Tisá“.

IV. Metodika pro práci v obci

Oblasti změny

Program se zaměřil na tři oblasti možné či žádoucí změny. Za prvé sledujeme, jakým způsobem lidé přemýšlejí o své obci, její budoucnosti, o významu společenství, o hodnotách, dobré či spravedlivé společnosti – a jak se v těchto otázkách jejich porozumění proměňuje především tehdy, dostanou-li příležitost o nich vést dialog. V druhé sféře sledujeme, jakým způsobem obec tvoří svoje rozvojové programy, a diskutujeme s nimi obrysy nového přístupu ke strategickému plánování, který by více zohlednil péči o společenství a hodnoty s ním spojené. V třetí sféře sledujeme, jakým způsobem obec přistupuje k problematice sociální politiky, a diskutujeme s nimi potenciál změny, kterou chápeme jako větší zohlednění péče o druhé v rámci dané komunity, jež by vhodně doplňovala mezery většinou příliš institucionální sociální péče.

Tyto tři oblasti jsme pojmenovali takto:

- 1) posilování místního společenství a hodnoty politiky a veřejné sféry;
- 2) nový přístup ke strategickému plánování a řízení rozvoje vedoucí k resilienci obce jakožto společenství;
- 3) péče o druhé a o lidi v křehké situaci jako výraz zralosti a soudržnosti společenství.

Uvedené oblasti jsou vzájemně provázané a nelze je od sebe jednoznačně izolovat, řekněme, že jedna je kontaminována druhou, aby dávala smysl. Tak např. nelze uvažovat o proměně přístupu ke strategickému plánování, v jehož jádru je obec jako společenství (oblast 2), aniž bychom vycházeli z jeho hodnotové a dialogické roviny (oblast 1). Podobně pokud nezaložíme péči o druhé a slabší (oblast 3) na hodnotové rovině (oblast 1), těžko se promění osobní přístup obyvatel k vzájemné pomoci, protože by se péče o slabší stala jakýmsi neadresným úkolem, který se přenese, vyvede na specializované služby a obyvatelé se této své lidské povinnosti vůči druhému zproští. Je to však jejich prohrou, nikoli vítězstvím, neboť každý je v něčem slabší než druhí, a pokud se v dané situaci silnější nezasadí o slabšího, sám se stává slabým. Soudržnost začíná vztahem k druhému, čímž kultivuje vztah k sobě samému. Analogie této osobní tragédie individualismu a egoismu je patrná i v otázkách rozvojových potřeb a zájmů v obci (oblast 2): pokud je kladení zájmů příliš egoistické a partikulární, nedotčené dialogem (oblast 1) a respektem k druhým (oblast 3), obvykle se prosadí krátkozraké zájmy a projekty.

Aktéři změny

Program do těchto oblastí vstupuje a snaží se jejich pojetí proměnit. Činí to skrze aktéry změny, neboť změny v obci a společnosti se dějí prostřednictvím lidí (místních či regionálních aktérů), kteří se o ně zasadí, – a především jak se o ně zasadí. Základním rysem programu je, že nejde o implementaci nějakého existujícího řešení (metodiky, procesu), o němž by bylo možno reprezentaci obce přesvědčit a tzv. jej zavést. S tímto oblíbeným slovesem intervenčních projektů chceme zásadně polemizovat, neboť „zavedení“ není nic jiného než to, že se někdo akce ujme a uskuteční ji. Proto zdůrazňujeme, že program spočívá v práci s místními aktéry a je postaven na dialogickém přístupu a na filosofické a psychologické reflexi – návyků, postojů, vztahů a myšlení aktérů, a napomáhá tomu, aby oni sami hledali své jedinečné řešení ve své obci. To je jádrem metodiky IRO, v níž jde o program dlouhodobé podpory – provázení místních aktérů a hledání lidí, kteří budou zralými, vzdělanými a kultivovanými osobnostmi, odpovědnými ve své obci. Neboť je zjevné, že bez duchovní a manažerské elity, která nese ideály demokratické, vzdělané a spravedlivé společnosti a dokáže je uskutečňovat, společnost uvadá.

Program odlišuje tři základní typy aktérů, na jejichž interakci se zakládá. Prvním je interdisciplinární tým regionální univerzity, druhým jsou místní lídři v obci a třetím komunitní koordinátor čili koordinátor integrovaného rozvoje obce, který vytváří přemostění mezi oběma předchozími. Na každého z nich jsou kladeny specifické nároky, jak je uvedeno dále.

Role regionální univerzity čili interdisciplinárního týmu pro třetí roli univerzity

Metodika počítá s významnou rolí regionální univerzity, která ve své tzv. třetí roli⁷⁸ spolupracuje s lokálními a regionálními aktéry na rozvoji regionu.

Na členy interdisciplinárního akademického týmu jsou kladeny nároky prioritizovat ve svém působení třetí roli univerzity, což obnáší specifické postoje a metody akademické práce, která spočívá více ve spolupráci, participaci, reflexi a vzájemném kontextuálním dialogu s územními institucemi, jenž angažuje univerzitu do regionálních problémů, namísto tradičnějších přístupů k (jednosměrnému) transferu znalostí.⁷⁹ Transdisciplinarita je požadavkem na každého člena týmu; nestačí tedy, aby se v obci vystřídal angažmá jednotlivých odborníků, ale aby oni sami byli schopni interdisciplinárního dialogu a přesahu z akademické sféry. Je dále zjevné, že vedle explicitních odborných znalostí, které se do intervence otiskují, je tu značně rozsáhlá doména tacitní.

Metodika je založena na specifickém přístupu k managementu, který nazýváme „management konkrescentní skutečnosti“, jenž se má metodicky vyrovnat s nastíněným problémem, resp. s potíží spojenými s objektivací ve společenských výzvách a odpovědích. Protože cíle typu posilování identity a soudržnosti nelze z jejich podstaty objektivovat, tj. řešit intervencemi „zvenčí“, nýbrž jedině v obci a mezi občany, v jejich konkrétní situaci, ovšem s nezbytnou podporou průvodců, jejichž odbornou a metodickou připravenost pro tento nesnadný úkol zajišťuje regionální univerzita, tj. Univerzita J. E. Purkyně prostřednictvím Institutu kritického myšlení na FSE UJEP. Je zodpovědností lidí z veřejných institucí, jakými jsou akademický, neziskový a veřejný sektor, v tomto lidem z obcí napomáhat. Je to apel na tzv. třetí roli univerzity, která má převzít odpovědnost za reflexi a celostní interdisciplinární přístup, nikoli jen za specializace jednotlivých oborů.

Místní lídři v malé obci a vytváření komunitní platformy

Nositeli změny (tedy proměny strategie rozvoje obce na integrovaný rozvoj, který má východisko ve společenství obce, a jehož tentativní cílem je tedy vytváření komunitní platformy) v obci jsou místní obyvatelé. Jde o to najít občany, kteří jsou duchovními a/nebo manažerskými lídry v obci, a propojovat tyto osobnosti, aby společně vytvářely duchovní a zároveň manažerskou elitu obce. Jejím krystalizačním jádrem je skupina místních lídrů; ve větším měřítku jde o platformu složenou ze zástupců občanské společnosti, veřejných institucí, soukromého sektoru a zástupců občanů a znevýhodněných skupin. Nejde však jen o zformování skupiny osobností a jejich společné plánování budoucnosti (jako by ji šlo považovat za něco, co lze naplánovat). Bylo by nedostatečné, kdyby byla probíhající diskuse o vizi obce považována za jakési vytváření obecního zadání pro decizní a manažerskou sféru obce. Smyslem komunitní platformy, jak toto dění vztahů, komunikace a interakcí nazýváme, je být prostorem pro reflexi východisek a postojů, pro dialog, pěstování kulturní úrovně společenství a posilování důvěry, která je základem a podmínkou rozvoje vztahů.

Rozlišíme dva pojmy: 1) koordinační skupina pro IRO čili utvářející se skupina místních duchovních a manažerských lídrů tvořící společně krystalizační jádro, zárodek komunitní platformy, 2) komunitní platforma jako tentativní cíl programu IRO v obci. Program cíleně pracuje na vyvážení koordinační skupiny (1), kdežto komunitní platforma (2) není něčím zorganizovatelným, je to dění, které se vzpírá manažerskému organizování, ale může se sama vynořit, narodit, utvářet, pokud k ní jsou v obci vhodné podmínky. Cílem ad 1 je tedy vytvářet obojí – vnitřní i vnější – podmínky pro vznikání komunitní platformy

⁷⁸ Třetí role univerzity je pojem, který označuje úlohu univerzity přímo aktivně působit ve společnosti, případně regionu. Radí se vedle vědecko-výzkumné a vzdělávací role (studijní programy) k základním funkcím univerzity. Není nijak standardizovaná, jednotlivá pracoviště ji pojmají různým způsobem, dnes je převážně akcentována spolupráce vysokých škol s průmyslem a službami, a aplikace výzkumné a inovační činnosti vysokých škol. V pojetí IKM spočívá třetí role univerzity především v ochraně vyšších hodnot vzájemnosti a v péči o duchovní a duševní zdraví společnosti.

⁷⁹ M. Trippl et al., The 'third mission' of universities and the region.

v obci prostřednictvím vytváření jádrové skupiny a jejího programu péče o společenství, jeho kulturu a zdraví.

Komunitní koordinátor neboli koordinátor integrovaného rozvoje obce

Dva světy, kterými jsou regionální univerzita a obyvatelé malé obce, by si byly zřejmě velmi vzdálené, kdyby mezi nimi nefigurovala osoba komunitního koordinátora. Program na něj ukládá velký úkol být mezi nimi spojnicí a tlumočnickem, být nositelem či garantem přístupu integrovaného rozvoje v konkrétní obci, což znamená jej na každodenní bázi v obci uskutečňovat. Komunitní koordinátor je společně se starostou, kterého řadíme do skupiny místních lídrů, hlavním aktérem a realizátorem aktivit programu. Jde o osobu, která postupně objevuje a snaží se posilovat místní společenství a vstupuje svou aktivitou do obou zastřešujících domén – do rozvoje obce jako celku a do sociální politiky obce.

Zvláště u venkovských obcí, které si nemohou dovolit financovat rozsáhlý manažerský tým a většinou žádného profesionálního manažera ani nemají, je organizování a vedení lidí závislé na dobrovolnosti zúčastněných členů zastupitelstva a jeho výborů, komisí a pracovních skupin a dalších aktivních občanů. Komunitní koordinátor jako pozice, kterou program v obcích nově zavádí, má být tím, kdo zajišťuje, koordinuje, posouvá aktivity v rámci integrovaného rozvoje obce. Zkušenosti ukazují, že bez zastřešující osoby se aktivity programu postupně vytrácejí nebo ani nevzniknou. Rozsah činnosti koordinátora je široký a klade na osobnost pracovníka vysoké nároky v oblasti komunikace s různými sociálními skupinami (od lídrů po lidi s různým znevýhodněním), metodiky práce (dialogický přístup) a odbornosti (strategický rozvoj obce, sociální politika, psychosociální a filosofická doména). Nejen výběr vhodné osobnosti, ale též důraz na jeho vzdělávání a supervizi, jeho zrání pro jednotlivé úkoly, postupné zabýdlování se v nich, jeho etablování mezi občany obce jsou klíčovými prvky programu, který je dlouhodobou záležitostí, nikoli jen limitovaným projektem.

Cíle a průběh programu v obci

Cílem programu je identifikovat místní aktéry a komunitního koordinátora a provázet je změnou tak, aby se v průběhu realizace programu postupně stali aktivními nositeli přístupu integrovaného rozvoje ve své obci. Jinými slovy je cílem programu je podporovat v tom, aby dokázali hledat a nalézat vlastní autentická řešení pro rozvoj své obce a pro kvalitní život občanů, a tak přijali odpovědnost za kulturní a sociální obraz obce. To však není něco, co se dá jednorázově nalézt a dále jen používat, ale je to způsob myšlení o obecním společenství, který by si měli lídři obce osvojovat a uskutečňovat.

Předkládáme soustavu cílů členěných do tří uvedených oblastí rozvoje. V každé oblasti odlišujeme cíl manažerský od cíle tentativního. Tentativní cíl chápeme jako myšlenkové zpracování (konceptualizaci) výzvy doby a situace, jež k aktérům změny doléhají. Jsou skutečně spíše orientačními značkami ukazujícími na směr, neboť jsou to cíle, které nelze předmětně naplánovat. Mohli bychom je označit také cíli nepředmětnými, nezpředmětnitelnými. Naopak předmětné, plánovatelné cíle záměrné lidské aktivity nazývá metodika cíli manažerskými. To jsou ty, které lze řídit a organizovat; ty zde napomáhají cestě k cílům tentativním.

Přehled cílů integrovaného rozvoje obce

Oblast č. 1: Posilování místního společenství a základní hodnoty politiky a veřejné sféry

Tentativní cíl:

Tentativním cílem je, aby obec byla též vnitřně integrovaným společenstvím neboli komunitou, která spěje k tomu, co je společně dobré neboli k tomu, co „má být“.

Jinými slovy to lze označit za vytváření spravedlivé společnosti, ve které budou silnější respektovat důstojnost, práva a svobody slabších, a vzdělané společnosti, která rozvíjí kultivovanost a duchovní a duševní zdraví svých členů.

Cílem je tak vytváření prostředí, tedy komunikace a dobrých vztahů, tj. „komunitní platformy“, která je podmínkou celostní integrace. Komunitu nelze zorganizovat, ale blížit se k ní – to nazýváme „komunitní platformou“.

Manažerský cíl:

Vytvoření Programu péče o společenství, jeho kulturu a zdraví, jehož cílem je vytváření komunitní platformy, a skupiny lídrů v obci, kteří se o něj zasadí. Program bude řešit celkovou problematiku rozvoje sociální sféry, umožní celkový kulturní a sociální rozvoj obce.

Dílčí cíle:

- 1.1. Vytváření a působení koordinační skupiny (krystalizačního jádra) pro integrovaný rozvoj obce, která je složena z duchovních, manažerských a politických autorit obce
- 1.2. Vytvoření pozice komunitního koordinátora v obci, který zodpovídá za organizování koordinační skupiny a za realizaci Programu péče o společenství, jeho kulturu a zdraví
- 1.3. Vytváření a uskutečňování Programu péče o společenství, jeho kulturu a zdraví, jehož prioritou je vzdělaná, spravedlivá a soudržná společnost
- 1.4. Vytváření komunitní platformy

Oblast č. 2: Nový přístup ke strategickému plánování a řízení rozvoje vedoucí k resilienci obce

Tentativní cíl:

Hledání toho, co „má být“, prostřednictvím tvorby, uskutečňování a průběžné evaluace programu rozvoje obce, jehož východiskem je Program péče o společenství, jeho kulturu a zdraví směřující k vytváření resilience obce.

Manažerský cíl:

Vyhodnocení a inovace programu rozvoje obce, jehož součástí je i tvorba územního plánu a příprava a veřejná projednávání rozvojových ekonomicko-infrastrukturních projektů.

Dílčí cíle:

- 2.1. Evaluace stávajícího programu rozvoje obce a komunitních aktivit v obci vůči IRO
- 2.2. Spolupráce veřejného a soukromého sektoru
- 2.3. Společné hledání vize obce a hodnot, které nás spojují
- 2.4. Inovace programu rozvoje obce na základě metodiky IRO a jeho uskutečňování a evaluace

Oblast č. 3: Péče o slabší a lidi v křehké životní situaci jako projev zralosti a soudržnosti společenství a jako součást aktivní politiky obce

Tentativní cíl:

Vytváření spravedlivé společnosti prostřednictvím aktivní sociální politiky obce.

Vytváření dlouhodobého programu na podporu zdraví občanů, zejména pak pomoci dětem a seniorům, a aktivní pomoci sociálně a zdravotně znevýhodněným občanům, kdy jsou respektována jejich práva, ale i svoboda rozhodnout o přijaté péči a na prvním místě je jejich spokojenost a duševní zdraví.

Manažerský cíl:

Manažerský cíl: vytvoření a uskutečňování dlouhodobého Programu péče o společenství, jeho kulturu a zdraví, jehož součástí je také uskutečňování sociální politiky, neboť jeho důležitou součástí je téma pomoci slabším, což jsou děti a mládež, senioři a zdravotně či sociálně znevýhodnění lidé. Jeho součástí je podpora těchto občanů také prostřednictvím case managementu a rodinných plánů, který bude nástrojem sociální politiky obce.

Dílčí cíle:

- 3.1. Činnost komunitního koordinátora v obci v oblasti sociální politiky
- 3.2. Komunitní péče o děti a mládež
- 3.3. Komunitní péče o aktivní seniory
- 3.4. Péče o sociálně a zdravotně znevýhodněné občany založené na case managementu a rodinných plánech

Fáze a milníky na cestě k integrovanému rozvoji obce

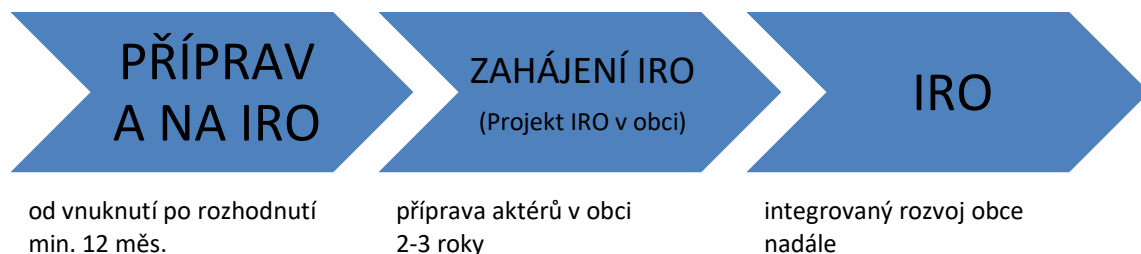
Evaluace modelových projektů a způsobů práce s aktéry ve třech obcích⁸⁰ ukázala jasně na tři základní fáze, jimiž společenství obce prochází směrem k integrovanému rozvoji obce.

První fázi je příprava. Probíhají v ní první kroky v komunikaci a hledání aktérů, vzájemné seznámení tří skupin aktérů, budování vzájemné důvěry, hledání jazyka pro společné porozumění, sladění se a rozdělení rolí a přijetí své, přechod k méně formálním vztahům a konečně též úvodní vzdělávání a analýzy. Trvá zhruba rok.

Ve druhé fázi se odehrává většina výše uvedených metodických kroků s využitím uvedených metodických nástrojů (rozhovory s občany a vstupní snímek obce, pokročilé analýzy, reflexe a dialog o vizi obce a hodnotách, evaluace rozvojového programu, příprava programu péče o společenství, jeho kulturu a zdraví a podobně). Je obdobím, kdy se postupně přenáší aktivita podpůrného akademického týmu na místní aktéry, etabluje se a osvědčuje se komunitní koordinátor a skupina lídrů začíná vytvářet komunitní platformu, která by se měla ke konci této druhé fáze jevit jako udržitelná a samostatná. Tato fáze by z hlediska plánování měla být alespoň dvouletá; reálně se dá očekávat, že bude ještě delší, v závislosti na tom, jak se jí podaří místním aktérům interiorizovat.

Následující třetí fázi bychom si mohli představit jako období, které nastane po ukončení projektu, jenž zahájil integrovaný rozvoj obce. Spolupráce duchovních, manažerských a politických lídrů ověřila samostatnou životaschopnost a vitalitu, komunitní koordinátor se stal standardní součástí fungování obce, obec nejen plánuje, ale především uskutečňuje a umí dobře zhodnotit svůj rozvojový program, který nedbá jen na rozvoj služeb a infrastruktury, ale dbá obecně o soudržné, spravedlivé a odolné společenství. V této dlouhodobé fázi spolupracuje obec s regionálním univerzitním týmem nadále, ale již v menší intenzitě; další edukace, společný dialog a reflexe mezi nimi a také komunikace s aktéry v dalších obcích, které se ubírají tímto směrem, živí další pokračování v nastoupené cestě.

Mimořádná situace covidové pandemie, v níž se modelové projekty z 90 % odehrávaly, ukázala také na to, že by bylo naivní a nerealistické plánovat realizační postup s přesností na týdny či měsíce, neboť v realitě je vždy nutné reagovat na měnící se podmínky. Nejde totiž jen o celkovou dobu, ale i o intenzitu a především kontinuitu komunikace. Modelové projekty ověřily, že doba zrání (osobní, skupinová i komunitní) je ovlivněna také kontinuitou společně utvářeného dění rozvoje obce a společenství. Je tedy namístě upozornit na riziko, kterému je zapotřebí od vedení programu čelit, aby nezpůsobil uměle a násilně předčasné ukončování jednotlivých fází jen kvůli hledisku časové efektivity (nákladů). Tyto programem iniciované a koordinované děje musí stále počítat s otevřeností, nepředvídatelností a neplánovatelností, která vychází z charakteru skutečnosti a z lidské svobody.



⁸⁰ Postupy metodiky byly dotvářeny a ověřovány formou participačního akčního výzkumu ve spolupráci s místními aktéry ve třech modelových venkovských obcích v Ústeckém kraji (Tisá, Blatno, Velké Chvojno) v letech 2019–2022.

I. PŘÍPRAVA NA IRO (12 měsíců)

- Starosta chce IRO (nebo někdo jiný v obci chce IRO a starostu pro to získá) – starosta získá pro myšlenku IRO zastupitelstvo
- Obec zajistí základní podmínky pro IRO (pozice komunitního koordinátora)
- Starosta a komunitní koordinátor přístupu IRO rozumí a je myšlenkově připravený na realizaci, tj. na zavedení IRO – schválení smlouvy s IKM / FSE UJEP

II. SPUŠTĚNÍ / ZAHÁJENÍ IRO (2–3 roky) = PROJEKT IRO v obci

- Vznikne krystalizační jádro IRO
- Vznikne koordinační skupina pro integrovaný rozvoj obce (10–12 lidí)
- Komunitní koordinátor začne pracovat, hovoří s občany a pořídí vstupní snímek IRO
- Koordinační skupina má komunikační strategii, komunikuje s občany a dalšími lokálními aktéry
- Obec má nový rozvojový program, jehož výchozí součástí je Program péče společenství, jeho kulturu a zdraví

III. IRO

- Koordinační skupina ověřila samostatnou životaschopnost a vitalitu
- Komunitní koordinátor je standardní součástí fungování obce
- Obec pravidelně aktualizuje svůj rozvojový program, který staví na tom, že obec jsou vztahy (vztah k tomu, co má být) a o vztahy je potřeba cíleně pečovat a rozvíjet je
- Obec realizuje aktivní sociální politiku, užívá case management v pomoci sociálně a zdravotně znevýhodněným lidem a jejich rodinám

Uskutečňování změny prostřednictvím místních aktérů

Koordinační skupina pro IRO

Co je koordinační skupina pro IRO a kdo ji tvoří

Koordinační skupinu vytvoří první nositelé a iniciátoři myšlenky integrovaného rozvoje obce: starosta, aktivní členové zastupitelstva, vybraní členové výborů a komisí zastupitelstva a aktivní občané, zejména vybrané osobnosti z neziskových organizací i soukromého sektoru, které jsou uznávanými autoritami v obci.

Koordinační skupina prostřednictvím starosty a komunitního koordinátora celý projekt připravuje a koordinuje jeho uskutečňování. Koordinační skupina je menší (cca 10–15 lidí), protože tvoří manažerské a duchovní jádro. Pokud chce obec uskutečňovat integrovaný rozvoj, musí mít v čele starostku či starostu, což musí být kultivovaná osobnost a autorita, dále pak nadpoloviční většinu zodpovědných a vstřícných zastupitelů a kultivované a vzdělané osobnosti ve výborech a komisích zastupitelstva.

Tito místní lídři vytvářejí jádro komunitní platformy, neboť jsou to lidé, kteří jsou kultivovanými a zralými osobnostmi, tedy vzdělanými a citlivými lidmi, kteří jsou zároveň i autoritami pro své spoluobčany. Koordinují vytváření podmínek pro komunikaci a setkávání občanů, a to prostřednictvím vlastního porozumění východiskům integrovaného rozvoje obce (edukační program a reflexe) a jeho zprostředkování ostatním lidem (v rámci uskutečňování komunikační strategie) a jejich uskutečňováním (tím, že je vtisknou do konkrétních aktivit v obci).

Cílem je udržovat koordinační skupinu živou, tvořivou, neformální, aby byla doplňkem komunální politiky nad rámec volebních období a tvořila jádro komunitní platformy. Její složení se bude pravděpodobně proměňovat, ale vždy by měla být složena z duchovních a manažerských autorit obce

Vytváření koordinační skupiny se děje v čase:

- Prvními, zakládajícími lidmi jsou starosta a další 2–3 osobnosti v obci a přicházející komunitní koordinátor či koordinátorka, který/á vytváří spojení s metodikou IRO a jejími garanty z IKM/FSE UJEP. Ti umožňují zahájení přípravné fáze projektu IRO v obci. Lze očekávat, že formování a komunikace této skupinky trvá min. 3–6 měsíců.
- Postupně se skupina rozroste na cca 10–15 lidí (během 3–12 měsíců). Hledáme tedy lídry – zralé a kultivované osobnosti, které dokážou ovlivnit ostatní občany nebo část z nich, jsou aktivní v otázkách života v obci a nejen, že mají nápady, jak život zlepšit, ale jsou také aktivními nositeli těchto myšlenek, které uskutečňují. Tyto osobnosti mají být především schopny vytvářet akceschopné společenství, jsou tedy ochotny a schopny hledat konsensus a překračovat své představy v dialogu s druhými a v zásadě se ztotožňují s myšlenkou IRO. V tomto smyslu je skupina jaksi nepolitická (v nadhledu nad aktuálním politickým vyjednáváním). V reálu v ní budou jistě angažováni (někteří) místní zastupitelé, ale také další osobnosti podle podmínek v obci – zástupci místních institucí, spolků a zájmových skupin, podnikatelů, další neformální autority v obci.
- Při hledání lídrů a utváření skupiny jde o individuální rozhovory, které má vést komunitní koordinátor, se supervizí IKM/FSE UJEP. Smyslem polostrukturovaných rozhovorů je osobně představit ideu projektu, zjistit postoje a angažmá lídra a jeho možnou úlohu v záměru IRO. Zároveň slouží ke zmapování situace v obci (kde jsme, čeho jsme již dosáhli, co se daří a co nedaří, zda máme sdílenou vizi budoucnosti obce, jak já osobně přispívám a mohu přispívat jako občan, komu by jak měla obec a společenství obce pomáhat, zda bychom potřebovali pomoc zvenčí apod.)
- Pro účastníky skupiny a zejména pro starosty a komunitní koordinátory, kteří IRO v obci zastřešují, je určen program edukace a supervize ze strany IKM/FSE UJEP jakožto garanta programu IRO.

Jak koordinační skupina v obci působí

- a. Koordinační skupina bude uskutečňovat projekt integrovaného rozvoje obce a jejím hlavním cílem je vytvoření a uskutečňování dlouhodobého Programu péče o společenství, jeho kulturu a zdraví.
- b. Je to program, skrze nějž cílíme k tomu, aby se obyvatelé začali o obec a její společenství sami aktivně starat a aby se stávali vnitřně integrovaným společenstvím. Je to program setkávání a komunikace, který netvoří pouze kulturní a společenské akce, ale především jednání zastupitelstva s dalšími občany, zejména veřejná projednávání a vzdělávací akce.
- c. Jejím smyslem je tvořit manažerskou a duchovní elitu obce. Má tedy své manažerské a „duchovní“ cíle. Manažerským cílem je organizovat aktivity, které vedou k vytváření komunity v obci a vytváření resilience obce. „Duchovní“ znamená být nositeli hodnot a myšlenek a být vzorem jednání pro ostatní občany.⁸¹ Pokud tito lidé přijmou výše uvedená myšlenková východiska, pak mohou vytvářet a uskutečňovat dobrý rozvojový program.
- d. Koordinační skupina vytváří jako svůj manažerský nástroj komunikační strategii, tj. plán komunikace a aktivit, které obyvatelům obce umožní porozumět, v čem spočívá integrovaný rozvoj obce, a umožní jejich zapojování do komunitní platformy. Je nutné přizpůsobit aktivity a metodiku místním podmínkám, výzvěm a zkušenostem.
- e. Zastřeší tyto úvodní aktivity, jejichž prostřednictvím projekt IRO do obce vstoupí:
 - Osloví občany a zprostředkují jejich úvodní rozhovor s komunitním koordinátorem
 - Evaluaci programu rozvoje obce, s využitím „nástroje“ hodnotové reflexe

⁸¹ „Duchovní“ neznamená spojení s religiozitou, tedy s náboženskou vírou, ať už v okruhu jakéhokoli světového náboženství. Držíme se výkladu, že jde o aktivní, nadějeplný postoj člověka k budoucnosti, spojený s vlastním přičiněním, aby „věci dobře dopadly“ (srov. např. J. Patočka, Duchovní člověk a intelektuál).

- f. Tito lidé postupně „nabalují“ další obyvatele a vytvářejí společně komunitní platformu.
- Její základ by měl být tvořen alespoň 20–30 aktivními lidmi (kritická masa pro udržení změny).
 - Předmětnými úkoly jsou:
 - Společná evaluace programu rozvoje obce a komunitních aktivit a jejich inovace
 - Sociální politika obce a péče o slabší, včetně dětí a seniorů
 - Setkávání a pěstování občanského dialogu a participace.
 - Platforma směřuje také ke spolupráci veřejného a soukromého sektoru, to znamená především s lidmi z obchodních společností, které v obci působí, a lidmi ze soukromého sektoru, kteří se chtějí podílet na rozvoji obce. Hledání a zapojování dalších obyvatel do komunitní platformy, tj. do participace na rozvoji obce, se děje především díky aktivitám lidí z veřejně prospěšných organizací, tedy spolků a dalších neziskových organizací; ale neomezuje se na institucionální pojetí, naopak je otevřeno všem občanům.

Komunitní koordinátor

Kdo to je

- a. Program zavádí v obcích novou pozici komunitního koordinátora, jehož úlohou je zajišťovat implementaci projektu IRO v obci. Komunitní koordinátor je společně se starostou hlavním hybatelem a realizátorem aktivit programu péče o společenství, jeho kulturu a zdraví. Jde o osobu, která postupně objevuje místní společenství, usnadňuje komunikaci (mezi občany a zastupitelstvem a obecním úřadem, mezi spolky a zájmovými skupinami apod.), mapuje potřeby a možnosti a mobilizuje místní potenciál a posilování vzájemné pomoci, propojuje a oživuje každodenní činnosti komunitní platformu v obci. Hledá možnosti řešení péče o občany a společenství v rámci obce i mimo ni.
- b. Ještě před zahájením svého působení v obci v pozici komunitního koordinátora a nadále i během něj absolvuje vzdělávací program, který je taktéž garantován IKM/FSE UJEP. Vzdělávací program je určen komunitním koordinátorům a starostům obcí a pokrývá myšlenková východiska programu IRO a tuto metodiku.
- c. Nejpozději v úvodní fázi IRO je zapotřebí vytvořit v obci podmínky pro uskutečňování této role: vznik pracovní pozice, výběr komunitního koordinátora, finanční zajištění pozice. To je úkolem starosty a zastupitelstva obce. Dlouhodobým úkolem regionálního programu IRO je vytvářet podmínky společně s Ústeckým krajem, místními akčními skupinami a dalšími regionálními institucemi k vícezdrojovému financování pozice.

Jak v obci působí

Model činnosti komunitního koordinátora má 4 úrovně:

1. Facilitace koordinační skupiny

Na první úrovni jde o to, aby v obci vznikla skupina lidí, která se bude o integrovaný rozvoj obce zasazovat – koordinační skupina. Od tohoto jádra se může vytvářet komunitní platforma, což je druhá úroveň. Komunitní koordinátor napomáhá, aby koordinační skupina byla zároveň živým společenstvím i funkční skupinou, a „drží“ aktivní (iniciuje, připomíná, má know-how) její komunikační nástroje.

- Facilituje koordinační skupinu. Zajišťuje, že se koordinační skupina neuzavírá, ale neustále se otevírá širšímu dialogu, je živá, nikoli formalizovaná. Zajišťuje, že koordinační skupina dokáže přenášet podněty z občanské sféry do decizních a manažerských struktur obce – a že manažerské struktury v obci dokážou čerpat z existence komunitní platformy a koordinační skupiny.

- Iniciuje edukační program pro účastníky koordinační skupiny a ve spolupráci s IKM/FSE UJEP jej realizuje.
- Iniciuje a koordinuje vytvoření a uskutečňování komunikační strategie, již bude uskutečňovat koordinační skupina pro IRO a která spěje k vytváření komunitní platformy.

2. Program péče o společenství, jeho kulturu a zdraví, kde jde o úroveň celé obce a o všechny důležité aktéry v obci a jejich aktivizaci.

Na druhé úrovni jde o posilování vztahů a vytváření komunitní platformy. Tato činnost je zaštitěna v obci programem péče o společenství, jeho kulturu a zdraví.

- Komunikuje s občany, je terénním pracovníkem, který zjišťuje postoje a potřeby občanů.
- Pořádí vstupní snímek IRO a jeho porovnání s dosavadním programem rozvoje obce a komunitními aktivitami.
- Přináší do obce program péče o společenství, jeho kulturu a zdraví a jeho obecnou podobu (metodiku) uzpůsobuje místním podmínkám, které také zároveň vytváří, aby byl přijímán.
- Facilituje komunikaci mezi skupinami obyvatel i jednotlivci, v návaznosti na komunikační strategii.
- Napomáhá zakotvení těchto činností ve vytvořeném nebo inovovaném rozvojovém programu obce a jeho vyhodnocování.

3. Koordinace komunitní péče o sociálně a zdravotně znevýhodněné a case management.

Na třetí úrovni jde o péči o sociálně a zdravotně znevýhodněné. Jde o analýzu potřeb cílových skupin, plánování sociálních a zdravotních služeb, jejich koordinaci a evaluaci, které jsou vedeny sjednocujícím, individuálním přístupem ke klientům a jejich rodinám prostřednictvím case managementu.

- Komunikuje s vytipovanými rodinami, což jsou na jedné straně rodiny, ve kterých jsou vážné sociální a zdravotní problémy, popř. s jednotlivci, kteří tyto potíže mají, v nichž vytvoří komunitní koordinátor základ „osobních plánů“ pro case management v těchto rodinách a u postižených jednotlivců.
- Díky case managementu bude obec schopna pomoci lidem se zdravotním nebo sociálním znevýhodněním citlivě, kvalitně a efektivně. Překonává roztříštěnost systému dostupných služeb a podpory. Významně snižuje množství stresu, které klientovi přináší nutnost zorientovat se ve složitém, nekoordinovaném a vzájemně nesladěném systému, jenž se pro mnohé v obtížnější životní situaci stává zcela neprostupný.
- Na druhé straně komunikuje s rodinami důležitých osobností, které budou šířit myšlenky komunitní péče o sociálně a zdravotně znevýhodněné mezi další spoluobčany.
- Zajistí vytvoření plánu komunitní péče o sociálně a zdravotně znevýhodněné občany, který umožní uskutečňování case managementu, zajistí chybějící služby a bude řešit kvalitu poskytovaných služeb.
- Spolupracuje na vytvoření komunitního týmu z vnějších aktérů, jako jsou zejména poskytovatelé služeb, čímž bude umožněna efektivnější koordinace a pomoc zdravotně a sociálně znevýhodněným občanům. Součástí práce je komunikace a síťování k nalézání možných řešení s dalšími institucemi a osobami, jako jsou úřad práce, kraj, komunitní plán ORP, místní akční skupiny, svazky obcí, poskytovatelé služeb a také zastupitelstvo a místní zaměstnavatelé apod.

4. Zprostředkování aktivní spolupráce s vnějšími partnery (institute mimo obec).

Na čtvrté úrovni jde o spolupráci s organizacemi vně obce ve prospěch integrovaného rozvoje obce. Cílem je síťovat, vytvořit funkční spolupráci, zejména v mikroregionu a regionu.

- Klíčová je spolupráce s IKM a UJEP, krajským úřadem Ústeckého kraje a krajským Úřadem práce a dalšími subjekty, zejména Euroregion Elbe/Labe, MAS, Ústecká komunitní nadace, církve, poskytovatelé sociálních, kulturních, vzdělávacích a zdravotních služeb.
- Komunikuje a podílí se na spolupráci mezi obcí a důležitými institucemi a poskytovateli sociálních a zdravotních služeb.

Evaluace modelových projektů ukázala na problematičnost takto širokospektrálního úkolu pro komunitního koordinátora. Tento problém má několik rovin, na něž má práce s riziky reagovat:

- Za prvé je to vstupní dispozice osoby, která bude pracovní pozici vykonávat: vzdělání, schopnosti, dovednosti, zkušenosti, postoje, dispozice pro osobní a profesní růst, časová kapacita, ale třeba i to, jak je jeho jméno „zapsáno“ v místě působení, jaká je minulost jeho vztahů k místními lidem apod.
- Za druhé je to kvalita a efektivita vzdělávání a supervize programu. Vzhledem k tomu, že tato profese, natož v tomto širokospektrálním pojetí programu integrovaného rozvoje obce, není v ČR etablovaná a neváže se s patřičným pregraduálním vzděláváním, vznikl tu na program nárok zajistit jej vlastními silami a z vlastních zdrojů.
- Za třetí je to vyjasnění působnosti pozice podle specifických místních podmínek a kontextu. Aby mohla být pozice přijatelná a realizovatelná, je zapotřebí připustit, že se do ní promítá projekce cílů, eventuálně potřeb, které jsou v obci aktuální, a pozice se stává pro místní aktéry uchopitelná právě skrze ně. Evaluace projektů ověřila, že rozrůstání do širšího pojetí se děje jak na straně nového pracovníka – komunitního koordinátora, tak na straně dalších místních aktérů a občanů až v čase, poté, co se získá základní důvěra ve smysl pozice. V průběhu času se tak děje postupné zakotvení pracovní pozice a osoby komunitního koordinátora, jeho postupné vzdělávání, objevování a dorůstání pro nové úkoly. Ty však musí být pro pozici definovány již předem jako rámec, perspektiva jejího celostního působení, k němuž má pozice směřovat. Její počáteční okleštění může být pojato jen jako funkční, dočasné zúžení, které bude později i ve spolupráci s univerzitním týmem překračováno.

Teorie změny

Uvádíme základní předpoklady změny, jež jsou podloženy teoriemi a praxí, které byly ověřeny či osvědčeny v jiných kontextech či prostředích.

MÍSTNÍ AKTÉŘI ZMĚNY

- Pokud je ve společnosti (v obci) aspoň několik lídrů, kteří jsou schopni spolu vést dialog o svých představách, jsou ochotni se domluvit a svou vizi sdílet, dokážou způsobit, že se o ni začne zajímat více lidí z okolí. (Asset-based community development – ABCD)
- Pokud se lídři osobně zasazují a skutečně pracují pro naplňování své vize (tedy i překonávají překážky a čelí odporu), získávají větší důvěru lidí v okolí a ti jsou ochotni se do úsilí také aktivně zapojit. (ABCD)
- Do vize a jejího uskutečňování se promítají postoje a hodnoty lídrů, kteří je prosazují. Ty potom další lidé (širší veřejnost v obci) přejímají nebo se vůči nim vymezují a vzniká prostor pro diskusi. (ABCD)

... proto prvním krokem naší intervence v obci je vytipovat lídry obce, individuálně je motivovat a seznat je k jednomu stolu a zprostředkovat příležitosti k dialogu a společnému přemýšlení o budoucím rozvoji obce.

KOMUNITNÍ PLATFORMA

- Pokud je vize budoucnosti založena na hodnotách a místních příbězích, které „otevírají srdce a mysl lidí novým možnostem“, vytvářejí vnímavé klima pro nové nápady a povzbuzují tvůrce politik, mění tak půdu, na níž se odehrává každodenní politický život a řízení. (Collective Impact)
- Není však tak snadné se na společné a sdílené vizi shodnout. Často lidé, ačkoli se domnívají, že pracují na společném problému, ve skutečnosti pracují s různými pohledy na povahu a základní příčiny problému a na jeho řešení. Výsledky, které generují, budou tedy pravděpodobně roztržité, nikoli kolektivní. (Collective Impact)
- Skutečný společný program vyžaduje vedení, aby spojil klíčové zúčastněné strany, přezkoumal klíčové informace, vytvořil společnou vizi změny a určil základní cesty a strategie, jež posouvají změnu vpřed. To je více než jednoduché plánování. Skutečně to vyžaduje, aby budoucí spolupracovníci našli (nebo vytvořili) společnou půdu navzdory jejich velmi odlišným hodnotám, zájmům a pozicím. (Collective Impact)
- Osobní vztahy tvoří komunitu. Osobní vztahy, osobní zaujetí, osobní příklady táhnou. (ABCD, Collective Impact)

... proto je naším cílem vytvářet podmínky pro otevřenou komunitní platformu. Je to událostní dění: lidé a jejich vztahy, komunikace a interakce. Má být duchovní a manažerskou platformou obce. Zároveň zde probíhá dialog o vizi obce a vzniká obecní zadání pro decizní a manažerskou sféru (pro strategie a jejich uskutečňování), zároveň se zde v komunikaci mnohé uskutečňuje. Zároveň je prostorem pro reflexi východisek a postojů, pro dialog, pěstování kulturní úrovně společenství a posilování důvěry, která je základem a podmínkou rozvoje vztahů. Lidé se zde učí ptát: nikoli co tu chceme mít, nikoli co můžeme udělat, ale co máme dělat – co má být a jak se o to máme zasadit. Základem komunitní platformy je vytváření skupiny lídrů v obci. Ve větším měřítku jde o platformu složenou ze zástupců občanské společnosti, veřejných institucí, soukromého sektoru a zástupců znevýhodněných skupin.

KOMUNITNÍ KOORDINÁTOR

- Když v lokalitě působí komunitní facilitátor, je snazší odhalovat potřeby a potenciál společenství a mobilizovat je. Jeho pozice je totiž založena na tom, že to provádí neformálně, buduje si důvěru a osobní vztahy s obyvateli a jeho cílem je zvyšovat kvalitu života skrze aktivitu obyvatel. (ABCD)
- Přesvědčení a zkušenost obyvatel, že zvládnou vyřešit své problémy sami (nečekají na pomoc zvenčí, které se jim stále účinně nedostává), je posiluje nejen v další aktivitě, ale i v jejich soudržnosti. Soběstačnost a svépomoc zvyšují odolnost komunity vůči vnitřním i vnějším hrozbám. Vnitřní hrozbou je zejména sociální nerovnost, vnějšími mohou být omezené zdroje pro kvalitní život (energie, financování služeb apod.) (ABCD, Collective Impact)

... proto zavádíme v obcích novou pozici komunitního koordinátora, který usnadňuje komunikaci (mezi občany a zastupitelstvem a obecním úřadem, mezi spolky a zájmovými skupinami apod.), mapuje potřeby a možnosti a mobilizuje místní potenciál a posilování vzájemné pomoci, propojuje a oživuje každodenní činnosti komunitní platformu v obci. Hledá možnosti řešení péče o občany a společenství v rámci obce i mimo ni.

PÉČE O SLABŠÍ A LIDI V KŘEHKÉ SITUACI

- Soudržnost a zralost společenství se projevuje především v tom, jak je schopné se postarat o své slabší členy. Každý se někdy může ocitnout v křehké situaci. Každý je v něčem slabší než druhý. Pokud se silnější nezastane slabšího, stává se sám slabým.

- Účinným nástrojem je komunitní plánování v oblasti sociálních a zdravotních služeb na místní úrovni, neboť odpovídá zjištěným místním potřebám, reaguje na lokální odlišnosti a zajišťuje, že finanční prostředky na služby vynakládané jsou efektivně využívány. (Komunitní plánování sociálních služeb)
- Praxe však ukazuje, že pokud je komunitní plánování aplikováno omezeně a s nepochopením (mechanicky), což se nezdá děje, trpí takovými nedostatky, jako např. nevhodná analýza, příliš hrubý rastr cílových skupin, a tedy sociálních problémů, zajištění financování pro etablované služby a poskytovatele, pěstování si klientů, souboj služeb o klienta či labelizace občanů. Z pohledu na obec je tu riziko vykoupení se z lidské povinnosti vůči druhému přenesením na externí poskytovatele (tj. nějakou pomoc zmůžou lidé v obci vůči svým sousedům sami; něco zmůže obec sama).
- Pokud se ústředním bodem péče stane trpící člověk, nikoli systém, dostane se mu kvalitní a účinné pomoci přesně podle jeho situace a s respektem k jeho důstojnosti. (Case management)

... proto čerpáme pouze ze základní ideje komunitního plánování (nástroj pro koordinaci a evaluaci sociální politiky – pro analýzu potřeb cílových skupin a plánování sociálních a zdravotních služeb, který je srozumitelný veřejné správě a poskytovatelům služeb) a obohacujeme ji i individuální přístup ke klientům, který je v měřítku venkovské obce reálný. Jde o case management, který integrujeme do práce komunitního koordinátora a předpokládáme, že to povede k tomu, že obec bude schopna pomoci sociálně a zdravotně znevýhodněným lidem citlivě, kvalitně a efektivně.

PARTICIPACE OBČANŮ

- Když se lidé cítí být vtaženi, akceptováni, vyslyšeni a vidí uplatnění svých názorů a nápadů, jsou aktivní i dále, zapojují se rádi do péče o své prostředí.
- Když starostové a vedení obce vědí, jak občany vyslyšet (účinně, nikoli jednorázově dotazníkem), necítí se ohroženi kritikou a různorodými požadavky občanů ani pro ně není participační proces zástěrkou pro legitimizaci vlastních zájmů, může obec prosperovat ze své pestrosti a nalézat řešení různorodých a komplexních situací, které nemůže být nalezeno/viděno jen z jednoho úhlu pohledu.

... Bylo by však nedostatečné, kdyby byla probíhající diskuse o vizi obce považována jen za jakési vytváření obecního zadání pro decizní a manažerskou sféru. Smyslem komunitní platformy, jak toto dění vztahů, komunikace a interakcí nazýváme, je být prostorem pro reflexi východisek a postojů, pro dialog, pěstování kulturní úrovně společnosti a posilování důvěry, která je základem a podmínkou rozvoje vztahů.

ZDUCHOVNĚNÍ MANAGEMENTU

- Hlásíme se k tomuto požadavku, který vznesli mj. účastníci „Rozprav o řízení“. Varují, aby se management neomezil na bezduchý pragmatismus, na technologii pro totální organizovanost světa, a tedy hrozbu pro člověka. Podobné otázky klade K. Jaspers, který varuje před vědeckou pověrou a technickou nadvládou, či J. Patočka, když rozebírá otázku, zda a proč je současná evropská civilizace úpadková.

... proto přístup IRO akcentuje práci s celkem obce a snahu o celostní přístup vůbec. Snaží se jej stále připomínat jako obranu před rozvojem jednotlivých, byť lépe uchopitelných a dosažitelných opatření. Prostřednictvím jednotlivých konkrétních aktivit (např. zavedením přístupu case managementu) se změny dějí a posouvají, avšak cílem není pouze zavedení těchto opatření; v managementu a leadershipu ve veřejné sféře je zapotřebí směřovat k tentativním cílům.

... Toto je kritický bod inovace a je úkolem aktérů tyto složky stále vyvažovat, protože sklouznutí k jednostrannému pojetí by znehodnotilo výsledek buď k čistě pragmatickému plánování, nebo k nepraktickému intelektualismu. Proto charakterizujeme komunitní platformu tak, že má směřovat k tomu, aby byla zároveň manažerskou i duchovní elitou obce, tudíž musí vyvažovat procesy pragmatického strategického plánování rozvoje obce a jeho dílčích projektů s vlastní kultivací tvůrců.

Aktivity

Cíle IRO a jejich typové aktivity	
Cíl č. 1: Posilování místního společenství a základní hodnoty politiky a veřejné sféry	
1.1.	Vytváření a působení koordinační skupiny pro integrovaný rozvoj obce, která je složena z duchovních a manažerských autorit obce a jejíž základ tvoří aktivní členové zastupitelstva, členové výborů zastupitelstva a aktivní občané, zejména vybrané osobnosti z neziskových organizací i soukromého sektoru, které jsou uznávanými autoritami v obci
1.1.1.	Vytvoření přípravného výboru pro zahájení projektu IRO v obci (komunitní koordinátor s vedením obce a 2–3 dalšími autoritami vytváří užší přípravný výbor)
1.1.2.	Hledání a zapojování lídrů v obci s cílem vytvoření koordinační skupiny pro IRO
1.1.3.	Příprava Projektu IRO v obci včetně smlouvy o spolupráci mezi obcí a IKM/FSE UJEP, projednání, schválení zastupitelstvem obce
1.1.4.	Pravidelná setkání koordinační skupiny, která sledují obě linie: edukační program IRO pro účastníky koordinační skupiny a činnost skupiny pro integrovaný rozvoj své obce
1.2.	Vytvoření pozice komunitního koordinátora v obci, který zodpovídá za organizování koordinační skupiny a za uskutečňování Programu péče o společenství, jeho kulturu a zdraví
1.2.1.	Vytvořit v obci podmínky pro uskutečňování role komunitního koordinátora (vznik této pozice, výběr komunitního koordinátora, finanční zajištění pozice, edukační program pro komunitní koordinátory, který garantuje IKM na FSE UJEP)
1.2.2.	Komunitní koordinátor společně se starostou organizuje koordinační skupinu a její realizační a komunikační plán a je garantem Programu péče o společenství, jeho kulturu a zdraví v obci
1.2.3.	Komunitní koordinátor mapuje hodnoty, vize, potřeby a potenciál obce a občanů, kde je kvalitativní rozhovor nástrojem k poznání situace, k porozumění a vytváření osobních vztahů
1.2.4.	Komunitní koordinátor je facilitátorem komunikace mezi skupinami obyvatel i jednotlivci, a tím podporuje vytváření komunitní platformy. Propojuje komunitní platformu s regionální platformou IRO
1.3.	Vytváření a uskutečňování Programu péče o společenství, jeho kulturu a zdraví, jehož prioritou je vzdělaná, spravedlivá a soudržná společnost
1.3.1.	Vytvoření Programu v dané obci, který metodicky garantuje IKM na regionální univerzitě (na FSE UJEP)
1.3.2.	Vytvoření realizačního plánu, který vychází ze situační analýzy (hodnoty, potřeby, zdroje)
1.3.3.	Uskutečňování aktivit péče o kulturu a péče o zdraví prostřednictvím konkrétních projektů a aktivit, jako je typově projekt komunitního centra zaměřeného na kreativitu, trávení volného času, všeobecné vzdělanosti a poskytování služeb všem obyvatelům obce (centrum s programy pro různé skupiny občanů, spoluprací s regionální univerzitou, se službami pro občany, kavárnou, galerií a knihkupectvím a programy na podporu zdraví)
1.3.4.	Evaluace programu na roční bázi a jeho včlenění do programu rozvoje obce coby jeho východiska

1.4.	Vytváření komunitní platformy
1.4.1.	Jádrum komunitní platformy je koordinační skupina, která koordinuje vytváření podmínek pro komunikaci a setkávání občanů, a to prostřednictvím vlastního porozumění východiskům integrovaného rozvoje obce (edukační program a reflexe) a jeho zprostředkování ostatním lidem (v rámci uskutečňování komunikační strategie)
1.4.2.	Vytvoření a realizace komunikační strategie, tj. plánu komunikace a aktivit, které obyvatelům obce umožní porozumět, v čem spočívá integrovaný rozvoj obce, a umožní jejich zapojování do komunitní platformy
1.4.3.	Koordinační skupina vytváří a vede uskutečňování Programu komunitní péče o kulturu a zdraví, což je manažerský nástroj pro vytváření komunitní platformy. Ten je popsán samostatně
1.4.4.	Napojení na regionální platformu IRO (myšlenky, dialog, reflexe)
Cíl č. 2: Nový přístup ke strategickému plánování a řízení rozvoje vedoucí k resilienci obce	
1.1.	Evaluace stávajícího programu rozvoje obce a komunitních aktivit v obci vůči IRO
1.1.1.	Hlubkové rozhovory s lidmi, kteří se na procesu rozvojového plánování podíleli a dnes s programem pracují, a s dalšími osobnostmi veřejného a soukromého sektoru
1.1.2.	Vytvoření Programové skupiny pro evaluaci a inovaci rozvojového programu obce, v níž jsou zastoupeni vybraní členové koordinační skupiny, výboru pro rozvoj, zastupitelé a další vhodní občané a reprezentanti veřejného a soukromého a prostoru
1.1.3.	Společná evaluace rozvojového programu obce jako vyhodnocení v kontextu nových výzev a perspektiv
1.1.4.	Představení závěrů evaluace zastupitelstvu a v rámci aktivit komunitní platformy dalším občanům podle komunikační strategie
1.2.	Spolupráce veřejného a soukromého sektoru
1.2.1.	Vytvoření přehledu institucí a osobností veřejného a soukromého sektoru a mapování jejich potenciálu pro rozvoj obce a péči o společenství
1.2.2.	Spolupráce veřejného a soukromého sektoru prostřednictvím setkání s představiteli spolků a neziskových organizací a s představiteli obchodních společností, které v obci podnikají, nebo zde mají svá sídla
1.2.3.	Vytvoření programových skupin (koordinovaných setkání s občany), v jejichž čele bude některý z členů koordinační skupiny a které usilují o participaci občanů a spolupráci veřejného a soukromého sektoru na otázkách rozvoje obce a kvality života a soužití v obci. Propojování potřeb a zdrojů v obci
1.2.4.	Příprava konkrétních projektů spolupráce veřejného a soukromého sektoru s cílem rozvoje obce a péče o společenství
1.3.	Společné hledání vize obce a hodnot, které nás spojují
1.3.1.	Individuální rozhovory a fokusní skupiny s občany na téma sdílených hodnot a vize obce (prostřednictvím rozhovorů s komunitním koordinátorem)

1.3.2.	Vyhodnocení vzorku prvních 30–50 rozhovorů, který ukáže obrázek postojů, názorů a očekávání občanů k budoucnosti obce
1.3.3.	Prezentace závěrů koordinační skupině, která následně zpracuje do komunikační strategie způsoby, jak vtáhnout do dialogu o vizi obce občany a osobnosti veřejného a soukromého sektoru (rozhovory, společné akce, veřejné projednání apod.)
1.3.4.	Součástí edukačního programu koordinační skupiny je porozumět tématu hodnot a vztah k budoucnosti
1.4.	Inovace programu rozvoje obce na základě metodiky IRO a jeho uskutečňování a evaluace
1.4.1.	Zpracování vize obce a preambule koordinační skupinou jako podklad pro spuštění procesu inovace rozvojového programu
1.4.2.	Vytvoření či inovace programu rozvoje obce na základě doporučení a návrhů Programu komunitní péče o kulturu a zdraví, který bude jeho východiskem, a na základě hodnotové analýzy
1.4.3.	Činnost programových skupin a veřejné projednávání a zformulování strategického rozvojového programu
1.4.4.	Hledání toho, co „má být“, prostřednictvím tvorby a průběžné evaluace programu rozvoje obce, jehož součástí je i tvorba územního plánu, a příprava a veřejná projednávání rozvojových ekonomicko-infrastrukturních projektů a vytvoření nástrojů pro jeho pravidelnou každoroční evaluaci
Cíl č. 3: Péče o slabší a lidi v křehké životní situaci jako projev soudržnosti společenství a jako součást aktivní politiky obce	
2.1.	Činnost komunitního koordinátora v obci v oblasti sociální politiky
2.1.1.	Mapování situace v obci: potřeb a potenciálu v obci a dostupných služeb v regionu
2.1.2.	Zakotvení sociální politiky do programu rozvoje obce a její pravidelné vyhodnocování
2.1.3.	Uskutečňování sociální politiky a propojování potřeb lidí a podpora možností pomoci (detailně viz 3.2–3.4)
2.2.	Komunitní péče o děti a mládež
2.2.1.	Aktivity mateřské a základní školy a hledání spolupráce při řešení problémů se spolky a neziskovými organizacemi
2.2.2.	Trávení volného času dětí a mládeže
2.2.3.	Dobrovolnické aktivity pro mladé
2.3.	Komunitní péče o aktivní seniory
2.3.1.	Aktivity seniorského klubu

2.3.2.	Svépomocné skupiny
2.3.3.	Dobrovolnická činnost pro/od osob v seniorském věku
2.4.	Péče o sociálně a zdravotně znevýhodněné občany založené na case managementu a rodinných plánech
2.4.1.	Zmapování potřeb a problémů v péči o občany se zdravotním postižením v obci a určení cílů a aktivit
2.4.2.	Zmapování potřeb a problémů v péči o sociálně znevýhodněné občany v obci a určení cílů a aktivit
2.4.3.	Prosazování řešení problémů formou case managementu

V. Přílohy: Ukázky specifických nástrojů metodiky IRO

Příloha č. 1: Hlubkové rozhovory s občany

Zdůvodnění nástroje

Prvním z nástrojů metodiky jsou hlubkové strukturované rozhovory, které na úvod vede komunitní koordinátor s občany. Jejich význam je dvojitý: a) zjišťovat, jak se jim v obci žije, a přitom se ptát jinak, než se obvykle v dotaznících dělá, tj. obrátit pozornost občanů k otázkám, na něž zpravidla není čas, b) představit se občanům v osobním rozhovoru, začít navazovat komunikaci a důvěru, začít se setkávat.

Za prvé program integrovaného rozvoje obce iniciuje a provází občany reflexí hodnot a vztahu k místu, která se uskutečňuje skrze jejich jednání. I pasivita v této věci je jednání, které má vždy svůj dopad.

V modelových projektech rozhovory ukázaly, že lidé, pokud k tomu mají příležitost, o své obci přemýšlejí poměrně celostně. Chtějí, aby pro ně byla především domovem, bezpečným a milým místem, k němuž cítí silnou emoční vazbu a touhu jej ochránit. Hovoří spontánně mnohem častěji o vztazích mezi sousedy, atmosféře ve vsi, o kvalitě komunikace a interakce mezi vedením obce a občany i mezi lidmi navzájem než o potřebném či chtěném zázemí služeb a infrastruktury, na něž obvykle odkazují dotazníková šetření mezi občany.

Za druhé poskytuje dialogická metoda také základ pro důvěru a vztahy mezi aktéry. Hlubkový, citlivě vedený polo/-strukturovaný rozhovor (o životě a o obci, o zájmech, představách a hodnotách apod.) otevřel koordinátorce dveře k obyvatelům. Kromě věcné, informační roviny, kdy zjištění z rozhovorů pomohla vytvořit vstupní snímek obce, ověřovala evaluace programu také vztahovou rovinu rozhovoru jakožto intervenčního nástroje. Zde se potvrdilo, že toto je vhodný vstup (vhodná příležitost a způsob), jak se v obci představit a uvést se coby koordinátor v obci, o níž bude ve své roli pečovat.

Občané, s nimiž koordinátorka rozhovor vedla, velmi často oceňovali, že byl neformální; otvíral otázky a témata, na něž běžně není čas (vztah k místu, vztah k obci, osobní a sdílené hodnoty, budoucnost apod.), a jeho cílem nebylo nutně identifikovat potřeby konkrétního občana. Tímto přístupem získala koordinátorka důvěru občanů, že jim může skutečně pomoci – každému podle jeho situace a také s ohledem na jeho vlastní tempo, jak je chce odhalovat a jak je prožívá. U některých lidí to znamená pomoci jim zbavit se (pocitu) osamělosti, u jiných pomoci konkrétní akcí, odbornou odpovědí, zprostředkováním služby nebo tlumočit citlivě jejich potřeby vedení obce. Metodický nástroj úvodního rozhovoru se prokázal jako účinný, kvalitní a efektivní pro fázi vstupu/zahájení práce koordinátora – k jejich představení v obcích a k seznámení občanů se svou rolí i osobou, základnímu zorientování se, zmapování názorového terénu u lídrů v obcích, k vytvoření základní sítě vztahů v obci, která umožnila další práci.

Ukázka

Rozhovor byl obecně strukturován následovně:

1. OBEC (název obce) – obecná reflexe stávající situace, atmosféra v obci.
2. VIZE – vize rozvoje obce, představy o její budoucnosti, růstu a podobě.
3. HODNOTY – co je pro obyvatele osobně důležitější než něco jiného? A dokážou se na tom shodnout?
4. JÁ A OBEC – co dělá obec pro obyvatele a co dělají obyvatele pro obec?
5. PROGRAM ROZVOJE A VEDENÍ OBCE – jak je vnímán program rozvoje obce a do jaké míry je předmětem zájmu a praktického užití?
6. PÉČE O SLABŠÍ A ZRANITELNÉ – co vědí obyvatelé obce o kvalitě života svých sousedů a jak se projevuje solidarita v obci.

Otázky:

1. OBEC (název obce)
 - 1.1. Když se řekne Tisá – která 3 slova se vám vybaví jako první?
 - 1.2. Jak se lidem v Tisé žije? Co je tu pro vás nejlepší?
2. VIZE
 - 2.1. Jak vidíte Tisou za 20 let?
 - 2.2. V čem bude obec jiná?
 - 2.3. V čem bude stejná?
 - 2.4. Jak vidíte Tisou za 3 roky?
 - 2.5. Jak má být Tisá do budoucna velká?
 - 2.6. Kdybyste obec měli v budoucnu popsat jedním slovem, které ji nejlépe vystihne, co by to bylo?
3. HODNOTY
 - 3.1. Je podle vás něco, co lidi tady v obci spojuje?
 - 3.2. Co jsou pro vás osobně nejdůležitější hodnoty v životě?
 - 3.3. Dokázali byste odhadnout, na které z nich byste se shodli s více lidmi v obci?
4. JÁ A OBEC
 - 4.1. Co pro vás dělá vaše obec? Co vám nabízí / co vám přináší, v čem je pro vás důležitá?
 - 4.2. A co děláte pro obec vy? Čím přispíváte k tomu, aby se v obci lépe žilo?
 - 4.3. Jsou tu nějaké aktivní spolky nebo sdružení? Jaká? Co dělají?
 - 4.4. Pořádají se v obci nějaké tradiční společenské a/nebo kulturní akce? Jaké? Kterou máte nejraději?
 - 4.5. Scházejí se tu lidi? Kde?
5. STRATEGICKÝ PROGRAM ROZVOJE
 - 5.1. Tisá má strategický program rozvoje obce – víte o něm? Dokázete říct, co je jeho obsahem?
 - 5.2. Máte představu o vizi a směru rozvoje obce, kterou rozvíjí zastupitelstvo a obecní úřad?
 - 5.3. Máte možnost se na jejím naplňování nějak podílet?
 - 5.4. A máte zájem a chuť se podílet, aktivně se zapojit?
6. SOCIÁLNĚ SLABŠÍ A SVĚPOMOC
 - 6.1. Víte o někom ve vašem okolí, kdo to má v životě těžké (je opuštěný, sociálně slabý, má dluhy nebo exekuce, je zdravotně nebo jinak handicapovaný atp.)?
 - 6.2. Co dělá obec pro to, aby se jim žilo lépe?
 - 6.3. Co pro to děláte vy nebo jiní sousedé?
 - 6.4. Je ještě něco jiného, co byste mohli dělat?

Příloha č. 2: Evaluační matice integrovaného rozvoje obce

Hodnoty – potřeby – plány – akce

Zdůvodnění nástroje

Po ukončení vstupní vlny rozhovorů, jejichž shrnutí je prezentováno místním lídrům a občanům, lze poznatky z této „hodnotové reflexe“ porovnat s tím, jak se dosud rozvoj v obci plánoval a jakými způsoby se dosud realizoval. Druhým specifickým nástrojem, který metodika IRO vyvinula, je tato matice, která srovnává hodnotovou reflexi občanů s jednotlivými částmi stávajícího programu rozvoje obce a tradiční socioekonomické analýzy, s níž obce v analytické části programů obvykle operují.

Ukázalo zcela zřetelně, že se obsahově téměř vůbec nepřekrývají a nekorrespondují spolu. Témata dotýkající se péče o vztahy a společenství v nich víceméně zcela chybějí. Tím vzniká problémová situace, na niž aktéři změny reagují. Třetím nástrojem metodiky je pak tímto prizmatem (péče o společenství, hodnoty, vztahy, vztah k budoucnosti, limity předmětného plánování atd.) provázet místní aktéry procesem evaluace současné situace obce (kam směřuje, oč se v ní usiluje, co se v ní zanedbává) a dojít k evaluaci a inovaci programu rozvoje obce, který bude o společenství pečovat a přispívat k odolné společnosti; a nejtěžším úkolem je pak udržet, aby byl skutečně žitým, uskutečňovaným, nikoli jen zapsaným programem.

Ukázka – evaluační matice pro obec Tisou

Následující tabulka porovnává výsledky rozhovorů s obyvateli obce Tisá spolu s obecním strategickým plánem rozvoje (RP Tisá 2014+) a se socioekonomickou analýzou. Tabulka je sestavena ze čtyř sloupců. V prvním z nich jsou podstatné závěry z rozhovorů s obyvateli obce. Ve druhém a třetím sloupci je zmíněno, zda strategický plán obce nějakým způsobem pracuje s informacemi zmíněnými v rozhovorech, a to jak v části analytické, tak v návrhové. Případně je uveden odkaz na příslušné strany rozvojového programu, kde je bod popsán detailněji. V posledním sloupci jsou výsledky rozhovorů porovnány spolu se socioekonomickou analýzou, která se víceméně shoduje s analytickou částí plánu.

A. ROZHOVORY	STRATEGICKÝ PLÁN TISÁ 2014-		D. SOCIOEKONOMICKÁ ANALÝZA
	B. ANALYTICKÁ ČÁST (popis situace)	C. NÁVRHOVÁ ČÁST (cíle a plán)	
Obyvatelé mají Tisou spojenou s přírodou, skalním městem. Tisá je pro ně domovem a chtějí tu žít.	Příroda: je řešená v části životní prostředí a cestovní ruch. Popsán je krajinný ráz, ovzduší, hluk, voda, skladba půdy a její využití. Odkázáno na územní plán. Domov: je reprezentován pouze otázkou bytového fondu. Popis struktury bytového fondu a struktury obyvatel.	V rámci přírody se počítá se zachováním a ochranou životního prostředí. Viz strana 6 a 7. Domov – je zde urbanistické pojetí obce, viz strana 8. Nepracuje však s jednotlivými domy.	Dtto sloupec B.
Lidé zde oceňují klidný vesnický život v přírodě spojený s bohatým kulturním zázemím. Obec by měla dbát o spolkový a kulturní život.	Vesnický život jako takový analyzovaný není. Jen odkaz na životní prostředí (viz první otázka). Kulturní zázemí je řešeno v části občanské vybavenosti. Je podán	Se zachováním životního prostředí je počítáno. Viz strana 6 a 7. Venkovský život jako takový (jeho charakteristiky) není	Dtto sloupec B.

	přehled míst pro setkávání a restaurací, dále spolků, kulturních akcí, sportovních klubů a míst k výkonu sportu.	řešen, jen urbanistická koncepce (s. 8) Kulturní zázemí bude nadále rozvíjeno, viz strana 9. Nic konkrétního, jen obecná poznámka.	
Dalšími hodnotami, které lidé většinou uvádějí na prvních místech, jsou – zdraví, vztahy v rodině a v obci a okolí.	Tato témata řešena nejsou. Jedině: lékař a sociální služby lehce nastíněny v sociální infrastruktuře.	Koncepce zdraví v návrhové části zakomponovaná není. Vztahy v obci jako takové nejsou součástí návrhové části.	Dtto sloupec B.
Negativní reakce ze strany obyvatel směřují k rozdělenosti obce, kterou způsobují nově přistěhovaní občané a také turisté.	Rozdělenost obyvatel a místní vztahy nejsou řešeny. Noví obyvatelé nejsou v této části zmíněni, Je zde pouze popsán vývoj obyvatelstva, jeho struktura. Turisté se v této části nevyskytují. Je zde pouze popis atrakcí cestovního ruchu – podstatná lákadla pro turisty, stezky, ubytovací zařízení a jejich vyřízení, celková návštěvnost.	Stěhování nových obyvatel není v návrhové části zahrnuto. Otázka vztahů není řešena. Koncept cestovního ruchu je řešen, viz strana 10–13. Počítá se s jeho podporou a také programem na přilákání nových turistů.	Dtto sloupec B.
U většiny respondentů však převládají obavy z budoucnosti života v obci, která by snad neměla být pro ně, ale pro jinou sortu populace.	Není součástí analytické části.	Není součástí návrhové části.	Není součástí socioekonomické analýzy.
Obec by v budoucnu měla zlepšit komunikaci s veřejností (veřejná diskuse).	Není součástí analytické části.	Není součástí návrhové části.	Není součástí socioekonomické analýzy.
Občané si přejí modernizaci infrastruktury a úpravu veřejných prostranství – chtějí hezké centrum obce, jak pro turisty, tak pro občany; a vyřešit parkování zejména návštěvníků obce.	V části technická infrastruktura je popsáno zásobování energiemi, vodou. V části doprava je popsána dopravní síť, veřejná doprava, turistické stezky. Veřejnému prostranství a centru obce není věnována pozornost.	S modernizací technické i dopravní infrastruktury obec počítá, viz strany 14–16. Veřejné prostory jsou také součástí modernizace, str. 8. (požadavek na vytvoření urbanistické koncepce centra obce)	Dtto sloupec B.
V krátkodobém horizontu by se mělo dbát na kvalitu mateřské a základní školy.	Popsána ZŠ a MŠ, družina, kroužky v kapitole sociálních služeb.	Také rozvoj vzdělávacích institucí je součástí návrhové části a je v plánu jeho rozvoj. Viz strana 17.	Dtto sloupec B
Obec by se v budoucnu neměla nijak výrazně rozrůstat.	Obyvatelstvo je řešeno v samostatné kapitole. Jeho vývoj a také struktury z různých	Není nijak zakomponováno do návrhové části (jak počet obyvatel, tak počet nových	Dtto sloupec B

	hledisek. Výstavby jsou analyzovány v bytovém fondu – druhy staveb, jejich obyvatelé. Otázka velikosti obce, limitů není pojednána.	domů). Pouze návrh urbanistické koncepce, viz strana 8.	
Většinou se lidé sejdou v hospodě. Neutrální místo pro setkání však chybí. Měl by zde vzniknout obecní dům, který budou využívat mladí, ale i senioři.	Není řešeno v analytické části.	Součástí urbanistické koncepce obce je také vytvoření obecního domu pro setkávání veřejnosti. Str. 8.	Není součástí socioekonomické analýzy.
Jako obec je vnímán především obecní úřad a zastupitelstvo, nikoliv společenství. Obyvatelé pak vnímají především péči o veřejný prostor, nakládání s odpady a kulturní vyžití.	Vnímání obce jako takové není součástí analýzy. Je analyzováno hospodaření obce. Kultura viz předešlé otázky. Veřejný prostor a likvidace odpadů není součástí analýzy.	Není součástí návrhové části.	Není součástí socioekonomické analýzy.
Obyvatelé se cítí být zapojeni do kulturního dění, méně již do politického.	Není součástí analytické části.	Pouze jako nástin vize občanské společnosti se zapojením do velké škály kulturních „akcí“ (str. 19–20)	Není součástí socioekonomické analýzy.
Některé spolky spolupracují. Někdy je akcí až příliš a nedaří se je koordinovat. Někteří občané však o těchto činnostech nevědí.	Spolky a kulturní akce jsou popsány v sociální infrastruktuře. Nastíněny akce, místa pro konání, výčet spolků a jejich práce. Spolupráce zmíněná není. Propagace nezmíněna.	Koordinace spolkového a kulturního zázemí není součástí návrhové části.	Dtto sloupec B
Když je jim kladena otázka sousedských vztahů, výpomoci a ohledu na slabší, polovina respondentů zná někoho, kdo by potřeboval pomoc, druhá ne, ale má tušení, že v obci někdo takový je (obecní bydlení). Nějakým způsobem vzájemná svépomoc v obci funguje, ale nepředstavuje výrazný společenský jev.	Není součástí analytické části.	V části sociální služby a sociální soudržnost je sice mezi obecnými cíli uvedena péče o seniory – formou služeb, integrativních aktivit atd. Jako konkrétní kroky (projekty) je však uvedeno pouze „využití seniorů při hlídání dětí“ (str. 18). Nic dalšího k tématu není součástí návrhové části.	Není součástí socioekonomické analýzy.
Část lidí nemá o strategickém plánu obce tušení, další část jen ví, že nějaký existuje. Konkrétní představy o strategickém plánu se příliš nevyskytují.	Není součástí analytické části.	Není součástí návrhové části.	Není součástí socioekonomické analýzy.

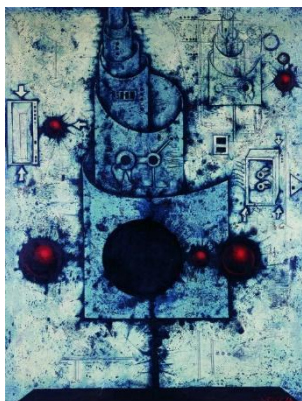
Žádný z respondentů nemá představu o společném rozvoji a vizi obce.	Není součástí analytické části.	Není součástí návrhové části. Pouze obecný požadavek sociální integrace a zapojení občanské společnosti (str. 18–20).	Není součástí socioekonomické analýzy.
Většina respondentů nevnímá příležitosti ani zájem, aby se na naplňování vize rozvoje obce aktivně podílela.	Není součástí analytické části.	Není součástí návrhové části, jak konkrétně vtáhnout obyvatele do dění v obci. Pouze obecný požadavek sociální integrace a zapojení občanské společnosti (str. 18–20).	Není součástí socioekonomické analýzy.
Větší část dotázaných přitom zájem a ochotu se aktivně zapojit deklaruje – přinejmenším na úrovni účasti ve veřejné diskusi.	Není součástí analytické části.	dtto	Není součástí socioekonomické analýzy.

Příloha č. 3: Dopisy pro místní aktéry

Zdůvodnění nástroje

Dopisy jsou připravovány pro místní lídry, kteří vytvářejí krystalizační jádro komunitní platformy. Především v počátku plní jak organizační funkci (pozvánka na setkání koordinační skupiny, podání základních informací), tak funkci formativní a edukační. Jejich prostřednictvím se nastolují témata a myšlenky, jež by měly vést osu nadcházejícího setkání seznámené skupiny, a tím zabraňovat, aby se setkání stávala jen pragmatickými poradami. Cílem setkání je především vytvářet prostor pro dialog, pro otevřenost, pro reflektivní rozhovory a pro témata, na něž obvykle není čas. Mají napomáhat, vytvářet vnitřní podmínky k tomu, aby se skupina místních aktérů mohla stávat společenstvím; a postupně se mohla rozrůstat o další občany jako komunitní platforma. Součástí komunikační strategie koordinační skupiny je být postupně spoluautory dopisů pro další občany, které chtějí oslovit, čímž hledají vlastní slovník, jak se v obci o integrovaném rozvoji a odolnosti společnosti vyjadřovat.

Ukázka – první dopis koordinační skupině v Tisě



V Tisě dne 14. ledna 2020

Vážený pane ... (vážená paní ...),

dovolte, abychom Vás pozvali na setkání Pracovní skupiny k Projektu integrovaného rozvoje obce Tisá (IRO Tisá), které se uskuteční v úterý 11. února od 17 hod. v zasedací místnosti na radnici.

Cílem pracovní skupiny bude zahájit v roce 2020 přípravu nového rozvojového programu obce Tisá, který bude díky spolupráci s Univerzitou J. E. Purkyně a Krajským úřadem Ústeckého kraje vytvářen podle metodiky integrovaného rozvoje obce.

Metodika IRO přináší kvalitativní změnu ve strategickém plánování a v rozvoji venkovských obcí. Jejím východiskem je skutečnost, že obec je především útvarem sociálním a od kvality vztahů mezi lidmi a jejich vztahu k tomu, co je jim společné a jak zodpovídají za to budoucí, se teprve odvíjí jejich úsilí o životní prostor, jeho uspořádání a estetiku, bezpečnost, infrastrukturu, ekonomiku apod.

Polemizuje tak s dnes rozšířeným manažerským nástrojem strategického plánování, který se dostal v předchozích letech i do řízení obcí a který je zaměřen analyticky, tedy na vyhledávání momentů, jež pokulhávají a je potřeba je posílit; často jsou spojeny s veřejnou infrastrukturou. Pastí analytického myšlení

je však jeho reduktivní pohled na skutečnost, který nám sice na jedné straně umožňuje zpřehlednit problémy, najít k nim opatření a sledovat jejich efektivitu, na druhé straně však hrozí, že nám uniká celek skutečnosti a kvalita řešení, pokud nejsme schopni se od pracovní redukce navrátit zpět. Jak však můžeme zachytit celek (obce), aby nebyl pouhým slepencem, agregátem, hromadou dílčích střípků, kterou drží pohromadě jen lepidlo na jejich okrajích? Musíme se pokoušet o jiný pohled na pletivo skutečnosti.

„Péče o obec“ neznamená opečovávání obce, aby byla, aby zůstala, aby se nepoškodila,
ale je to praktické ustavičné starání se o to, aby byla dobrá, aby žila, aby se v ní dobře žilo.

To znamená, že vlastním cílem „péče o obec“ není sama obec,
ale ti, kdo v ní žijí – těm se v ní má dobře žít.

(Ladislav Hejdlánek, filosof)

VIZE

Vizí tedy je, aby se obec stávala komunitou. Vycházíme přitom z latinského významu slova *communitas*, které odkazuje nejen na sféru toho, co je společné (*communis*), nýbrž znamená rovněž „laskavost, vlídnost, smysl pro společenství“. Pojem komunita odkazuje tedy na určitou hlubší úroveň mezilidských vztahů, která nás vyvádí z uzavřenosti našeho já a otevírá nás vůči druhým jakožto „ty“ (nikoli jako „ono“) a kterou není možné předmětně zachytit. Komunita se rodí a vzniká pouze tehdy, jsou-li splněny obě podmínky: 1) podmínka hledání sféry „společného“ a 2) podmínka hlubších vzájemných vztahů.

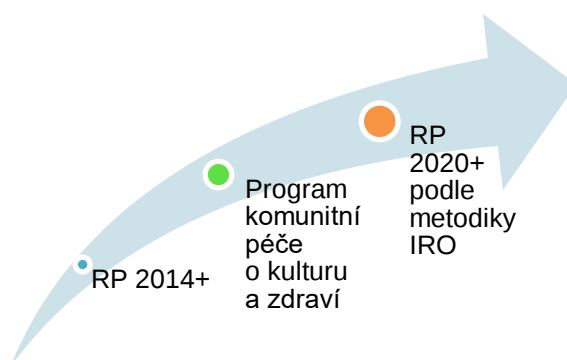
IRO PROTO STOJÍ NA DVOU PILÍŘÍCH:

Vytváření podmínek pro participaci občanů na budoucnosti své obce a její společné hledání prostřednictvím komunitní platformy.

Vytváření podmínek pro to, aby občané byli schopni a ochotni pečovat o své společenství prostřednictvím Programu komunitní péče o kulturu a zdraví.

CÍLEM PROJEKTU IRO TISÁ

je zhodnotit stávající rozvojový program obce Tisá a připravit nový rozvojový program, který bude zpracován podle metodiky integrovaného rozvoje venkovské obce a bude rozvíjet současně oba uvedené pilíře.



JAK NA TO?

Vytvářet komunitní platformu, což začne vytvářením pracovní skupiny pro IRO o cca 10–15 členech a činnostech komunitní koordinátorky.

Pracovní skupina bude hlavním držitelem strategie integrovaného rozvoje obce a inovace stávajícího RP Tisá. Musí vyvažovat vnější procesy pragmatického strategického plánování rozvoje obce a jeho dílčích projektů s tím vnitřním, kulturou a kultivovaností jejích tvůrců.

Postupně zapojovat do představ o rozvoji obce další obyvatele prostřednictvím komunitní platformy (jako „prostoru“) a programu komunitní péče o kulturu a zdraví (jako „obsahu“) – viz příloha.

Věnovat citlivě pozornost všem obyvatelům a vytvářet aktivní sociální politiku.

Přijměte, prosím, pozvání do Pracovní skupiny pro IRO Tisá. V roce 2020 plánujeme šest setkání, mezi něž se zařadí i setkání zástupců všech tří modelových obcí.

Těšíme se na spolupráci,

J. Koutský, děkan FSE UJEP

T. Kratochvíl, starosta obce Tisá

L. Krbec, předseda správní rady Nadačního fondu Martina Bubera

K. Vyhnánková, předsedkyně spolku Reditus, z.s.

ORGANIZACE a LIDÉ V PROJEKTU

Model IRO přináší konsorcium Univerzity J. E. Purkyně, spolku Reditus a Krajského úřadu Ústeckého kraje. Jeho iniciátorem je Institut kritického myšlení (IKM). Pod názvem „IKM Communitas“ se model podařilo v r. 2019 prosadit jako sociální inovaci na Ministerstvu práce a sociálních věcí a získat na jeho modelovou realizaci ve třech obcích Ústeckého kraje finanční podporu z Evropského sociálního fondu a OPZ (CZ.03.3.X/0.0/0.0/17_082/0014037).

- Nositelem projektu „IKM Communitas“ je Fakulta sociálně ekonomická UJEP (J. Koutský a T. Sýkora) a spolek Reditus, z.s. (K. Vyhnánková, A. Říhová, P. Jíra, J. Kroupa).
- Hlavním partnerem je Krajský úřad Ústeckého kraje (P. Hajšman a J. Svoboda).

- Dalšími partnery projektu jsou zejména Úřad práce (R. Gabriel) a Ústecká komunitní nadace (L. Masopust).
- Hlavní manažerkou projektu je K. Vyhnánková (Reditus).
- Garanci odborné kvality pro IKM zajišťuje Nadační fond M. Bubera (L. Krbec).
- Přípravnou skupinu v první modelové obci Tisá tvoří starosta T. Kratochvíl a V. Fuchs, J. Jandásek a J. Turek. Komunitní koordinátorkou pro obec Tisá je A. Říhová (Reditus)

ikm-communitas.cz | fse.ujep.cz | reditus.cz

Příloha č. 4: Program péče společenství, jeho kulturu a zdraví – ukázka textu z programu v obci Tisá

Zdůvodnění nástroje

Dalším nástrojem, rozsáhlejším v čase, je příprava programu péče o společenství, jeho kulturu a zdraví, který by se měl stát hlavní prioritou a východiskem programu rozvoje obce, protože zastřešuje východiska přístupu IRO. Koordinační skupina jej v průběhu měsíců vytváří jako dokument, který doplní stávající rozvojový program nebo se stane součástí nově vznikajícího. Obě varianty (samostatný program či jako součást celkového programu) jsou možné a jsou závislé na místní situaci v obci. Díky psanému dokumentu jsou formulovány ideje i realizační plán. Cílem však není mít dokument, ten spíše tvoří milník mezi druhou a třetí fází IRO v obci. Jeho vznikem začíná třetí fáze – jeho uskutečňování, naplňování. Přípravou programu tak obec nejen deklaruje svůj zájem pečovat o společenství a prosperitu obyvatel, ale také jeho prostřednictvím tuto péči plánuje, vykonává a reflektuje.

Ukázka – Program komunitní péče o kulturu a zdraví jako pilíř integrovaného rozvoje obce Tisá. Vznikl jako výsledek projektových let 2019–2022 a byl schválen zastupitelstvem obce v červnu 2022. Část:

Úvod

Preamble

Obec Tisá se rozhodla vytvářet dlouhodobý Program komunitní péče o kulturu a zdraví, který je programem péče o společenství obce v širokém slova smyslu, a stává se tak důležitým pilířem integrovaného rozvoje obce.

Jsme si vědomi, že obec jako celek není jednoduše dána, ale stále se utváří. Je to otevřené dění, na jehož utváření máme podíl my všichni občané obce, ať už se jako občané účastníme aktivně či pasivně.

Nezbytnou součástí rozvoje naší obce je tedy také dialog o našich hodnotách, o poslání a vizi obce do budoucnosti. Hodnota je to, co má být. Hodnotné je to, co cítíme, že máme ochraňovat, protože k nám přichází jako nárok, výzva oslovující nás v dané situaci. Za vyšší hodnoty považujeme takové, které nás vyvádějí z uzavřenosti vlastního já a otevírají nás vůči druhým. Vize obce překračuje horizont dnes známých potřeb a posláním je hledání toho, co „má být“.

Klademe důraz na zapojení obyvatel do diskuse o vizi místa, v němž žijí, pracují, vychovávají děti a v němž chtějí důstojně zestárnout. Nejde však o pouhou diskusi o vizi, ale též o její uskutečňování místními lidmi z vnitřního odhodlání vytvořit odpovědně pro současné i přicházející generace dobré místo k životu a kde silnější a schopnější respektují důstojnost, práva a svobody slabších. Toto duchovní zázemí nazýváme komunitní platformou.

Účel dokumentu

Smyslem dokumentu je představit dlouhodobý program péče o společenství obce, jeho kulturu a zdraví, zejména jeho východiska, poslání, cíle a aktivity.

Návaznost na Program rozvoje obce Tisá 2021–2027

Obec Tisá si ve svém inovovaném Programu rozvoje obce na období 2021–2027 vytyčila čtyři prioritní oblasti. První z nich se nazývá „Život a bydlení“ a zastřešuje celou problematiku kvality života a soužití v obci. Vytváření dobrých vztahů a soudržné společnosti, vzájemného porozumění a nekonfliktní komunikace, společné hledání hodnot, které lidi v obci spojují, to jsou přání a priority občanů, jež vyplývají z průzkumů provedených v minulosti.

Program komunitní péče o kulturu a zdraví tedy vzniká jako dlouhodobý program, jako jeden z pilířů rozvoje obce Tisá, který věnuje problematice kvality života a soužití v obci koordinovanou péči. Zakládá platformu či prostředí pro to, jak tuto neměřitelnou kvalitu hledat a uskutečňovat. Měl by garantovat, že integrovaný rozvoj obce Tisá (viz cíl č. 1 rozvojového programu) se skutečně odvíjí ve snaze po rozvoji celku obce, nikoli jen jejich dílčích témat.

Kontext integrovaného rozvoje obce a programu péče o společenství

Tisá se zařadila mezi modelové obce, které se zapojily do dlouhodobého Programu integrovaného rozvoje obce (IRO) v Ústeckém kraji, jehož posláním je napomáhat především venkovským obcím, aby občané vytvářeli vedle funkční a ekonomicky efektivní organizované společnosti také komunitu – vnitřně spojené společenství – a posilovali její soběstačnost a odolnost. Úvodní projekt „IRO Tisá“ byl realizován v období od listopadu 2019 do března 2022, díky finanční podpoře z Operačního programu Zaměstnanost. Jde o projekt řadící se k typu tzv. sociálních inovací. Záměrem je nacházet jiná řešení problémů a výzev ve veřejné sféře, než je dosud obvyklé, kombinací nových pohledů s ověřenými procesy, které jsou nosné a udržitelné.

Integrovaný rozvoj obce je inovativní přístup k rozvoji venkovské obce, který akcentuje odpovědnost za sociální a kulturní obraz obce při jejím strategickém rozvoji.

Partnery programu jsou Institut kritického myšlení s Fakultou sociálně ekonomickou UJEP, jako garanti odborné a metodické stránky programu, a Ústecký kraj se spolkem Reditus, kteří umožňují jeho uskutečňování.

„Péče o obec“ neznamena opečovávání obce, aby byla, aby zůstala, aby se nepoškodila,
ale je to praktické ustavičné starání se o to, aby byla dobrá, aby žila, aby se v ní dobře žilo.

To znamená, že vlastním cílem „péče o obec“ není sama obec,
ale ti, kdo v ní žijí – těm se v ní má dobře žít.

Ladislav Hejránek, filosof

Poslání a východiska programu

Integrovaný rozvoj obce představuje celostní přístup ke skutečnosti obce, kdy:

- na jedné straně obec usiluje o rozvojový program, který by zahrnoval všechny vnější stanovitelné problémy i vize pro celkový rozvoj,
- na druhé straně zahrnuje také vytváření podmínek pro jeho kvalitní uskutečňování, které se týkají zejména mezilidských vztahů a komunikace.

Vztahy, hodnoty, dialog a komunikace tak nejsou jen pouhým prostředkem při vytváření rozvojového programu obce (tedy prostředkem pro schválení programu), ale sám jejich rozvoj se stává relevantním cílem. Neboť je třeba akcentovat východisko, že obec je základní územní samosprávné společenství občanů. Je především živým děním, je pletivem akcí a interakcí lidí. A bylo by tedy nedostačující pohlížet na obec jen jako na území, hmotu staveb, shluk domů a lidí, kteří se tam pohybují.

Od kvality vztahů mezi lidmi a jejich vztahu k tomu, co je jim společné a jak zodpovídají za to budoucí, se teprve odvíjí jejich úsilí o životní prostor, jeho uspořádání a estetiku, bezpečnost, infrastrukturu, ekonomiku apod. Proto namísto hledání aktuálních potřeb a jejich uspokojování v těchto jednotlivých oblastech, výšečí obce klade integrovaný rozvoj nárok na rozvoj celku obce.

Program péče o kulturu a zdraví klade společenství občanů základní otázky: kdo jsme, kam jdeme a co pro to máme udělat.

Zatímco reduktivní předmětné plánování chápe rozvoj obce jako růst – růst a správu statků (infrastruktury), IRO rozšiřuje pojetí rozvoje obce o zrání – zrání jejího společenství.

Dva pilíře programu

Komunitu nelze předmětně uchopit a popsat, neboť vyrůstá z roviny mezilidských vztahů a ze společně sdílených hodnot. Proto nelze vznik komunity naplánovat, tak jako lze naplánovat rozvoj předmětných skutečností, např. infrastruktury. To, co komunitu tvoří a spojuje, je neviditelné, to však neznamená, že bychom neměli klíčový význam komunity pro integrovaný rozvoj zohledňovat.

Co tedy můžeme dělat? Připravovat podmínky pro hlubší sociální integraci obce. Pokusit se podnítit zájem občanů na záležitostech obce. Pracovat dlouhodobě s těmi, kteří tento zájem projevují a kteří jsou nebo mohou být aktivními aktéry veřejného dění v obci. Jinak řečeno, aktivně podporovat vytváření komunitní platformy v obci. Angažující se občané tvoří určitou základnu, z níž politika obce vychází (proto používáme slovo platforma). Zároveň by mělo jít o občany otevřené dialogu a společnému hledání vyšších hodnot, tj. nikoli o jedince sledující výlučně své zájmy (proto používáme slovo komunitní).

Fungující komunitní platforma je cíleně vytvářené a podporované prostředí pro komunikaci a setkávání zástupců obce, spolků, soukromých podnikatelů, vlastníků pozemků, institucí (zejména škola) a mluvčích znevýhodněných osob v obci, které úzce souvisí s programem integrovaného rozvoje obce a vzděláváním (myšlenkového rozvoje) občanů. Komunitní platforma je základní podmínkou procesu plánování (tj. respektování dění, stále proměnlivosti a křehkosti mezilidských vztahů).

Podmínky vznikání komunitní platformy jsou dvojí: vnější a vnitřní. Mezi vnější podmínky patří existence míst pro setkávání. K vnitřním podmínkám patří zralost a vyspělost zastupitelů a občanů obce, spojená s jejich ochotou zapojit se do dialogu o společných zájmech a hodnotách. Souhrnně lze říci, že vnitřní podmínky se proměňují v čase, přičemž tento proces lze ovlivňovat společnými aktivitami v rámci obce, mezi něž patří i aktivity vzdělávací. Vnější podmínky vzniku komunity je třeba plánovat s ohledem na podmínky vnitřní, tj. na účelnou koncepci rozvoje vnitřních podmínek vzniku komunitní platformy.

Komunitní platformu považujeme za jeden pilíř integrovaného rozvoje obce. **Druhým pilířem je sociální politika.** Obec se nemůže zaměřovat pouze na ty, kteří se na jejím chodu chtějí podílet, tj. stávají se členy komunitní platformy a participují na různých obecních programech. Aktivní participace občanů na obecních záležitostech je jen jednou stránkou integrovaného rozvoje, tou druhou je aktivní pomoc obce občanům, kteří se z různých důvodů ocitají mimo veřejné dění, tj. velmi často se nechtějí nebo nemohou aktivně podílet na chodu obce. Integrovaný rozvoj obce se tomuto nepříznivému vývoji musí vyhnout. Jeho cílem je vytvoření sociálně soudržné obce.

V obci přirozeně existují skupiny, jejichž výchozí situace umožňuje zapojit se do rozvojových programů a čerpat prostředky a výhody, zatímco jiné skupiny naopak na zapojení se do programů nejsou připraveny, a nedosáhnou proto ani na grantové prostředky. Pokud by se politika obce zaměřovala pouze na ty, kteří na ní chtějí a mohou participovat, byl by tím posílen trend moderní společnosti k vytváření nerovností, vylučování a marginalizace celých skupin obyvatelstva.

Obec proto musí vytvořit program sociální politiky, která by předcházela takto nežádoucímu, tj. jednostrannému rozvoji. Obec musí aktivně pracovat se znevýhodněnými skupinami. Programy zaměřené na péči o tyto občany ovšem nesmí být takové povahy, aby zvěšovaly vyloučení a uzavření těchto skupin.

Zvláštní péče však musí být věnována rovněž většinové společnosti, již je nutné vstřípit respekt k důstojnosti každé lidské bytosti, který zahrnuje myšlenku účinné pomoci jako společenské normy a respektování odlišností jako jejího nezbytného doplňku. Jinak řečeno, většinová společnost může zabránit fenoménu marginalizace pouze tehdy, bude-li ochotna sama sebe kultivovat. Prostředkem této kultivace je dialog o společných hodnotách a cílech, který probíhá na úrovni komunitní platformy, jejíž poslání spočívá mj. v působení na ostatní, méně se angažující občany, kromě toho jde samozřejmě o různé vzdělávací a kulturní programy v obci.

Cíle a aktivity programu

Cílem programu je přispívat k vytváření a posilování komunity obce, tedy vnitřně integrovaného neboli spojeného společenství obce.

To stojí na dvou pilířích:

1. Vytváření komunitní platformy,
2. Aktivní sociální politika obce,

kteří mají vždy svou vnější (manažerskou) a vnitřní (duchovní, niternou, hodnotovou) stránku.

Pilíř č. 1: Vytváření komunitní platformy v obci – jako prostředí vztahů, komunikace a postojů, které proměňují skupinu obyvatel ve vnitřně spojené společenství

Tentativní cíl

Tentativním cílem je, aby obec byla též vnitřně integrovaným společenstvím neboli komunitou, která spěje k tomu, co je společně dobré, neboli k tomu, co „má být“.

Jinými slovy to lze označit za vytváření spravedlivé společnosti, ve které budou silnější respektovat důstojnost, práva a svobody slabších, a vzdělané společnosti, která rozvíjí kultivovanost a duchovní a duševní zdraví svých členů.

Cílem je tedy vytváření prostředí, tedy komunikace a dobrých vztahů, tj. „komunitní platformy“, která je podmínkou celostní integrace. Komunitu nelze zorganizovat, ale blížít se k ní – to nazýváme „komunitní platformou“.

Komunita a komunitní platforma neznamenaí jen společné akce, setkávání, společenské a kulturní události (společná radost je dobrým podhoubím komunity, ale tím nekončí), ale vnitřní (hodnotové) spojení lidí, kteří jsou schopni se vždy ptát „kdo jsme, kam jdeme a co pro to máme udělat“ a kteří jsou schopni společně rozpoznat nepravosti a čelit jim.

Dílčí dlouhodobé cíle

- 1.1. Vytváření a působení koordinační skupiny pro integrovaný rozvoj obce a vytvoření pozice komunitního koordinátora v obci, který zodpovídá za organizování koordinační skupiny a za uskutečňování Programu komunitní péče o kulturu a zdraví.
- 1.2. Vytváření (rozšiřování) komunitní platformy prostřednictvím komunikace a setkávání a společných aktivit obyvatel obce.
- 1.3. Uskutečňování programu péče o společenství a kulturu a zdraví obyvatel prostřednictvím konkrétních projektů a aktivit.
- 1.4. Evaluace programu rozvoje obce ve smyslu odkrývání nových horizontů a v zaměření na celek obce.

Cílové skupiny

Program směřuje k péči o všechny obyvatele obce, resp. k péči o jejich společenství. Přestože cílovou skupinu tedy tvoří všichni, je účelné vymezit pro zahájení realizace programu prioritní skupiny a zamýšlené cíle.

- a. První cílovou skupinu tvoří 20–30 lidí z veřejného a soukromého sektoru, kteří budou představovat základ komunitní platformy.

- b. Druhou cílovou skupinu tvoří lidé, kteří vytvářejí a naplňují druhý pilíř Programu, tj. věnují se komunitní péči o děti, seniory a zdravotně a sociálně znevýhodněné, včetně uživatelů pomoci.
- c. Třetí cílovou skupinu tvoří zástupci spolků a neziskových organizací, včetně ZŠ a MŠ Tisá a Dětský domov Tisá.
- d. Čtvrtou cílovou skupinu tvoří lidé ze soukromého sektoru, kteří se chtějí podílet na integrovaném rozvoji obce.
- e. Pátou cílovou skupinou jsou členové zastupitelstva a výborů, kteří se neúčastní aktivit koordinační skupiny.
- f. Šestou cílovou skupinou jsou další „hybatelé“ života v obci, kteří mají zájem na rozvoji obce a vizích do budoucna.

Aktivity

1.1. Vytváření a působení koordinační skupiny pro integrovaný rozvoj obce

- a. Základ koordinační skupiny vznikl v rámci dvouletého projektu IKM Communitas. Cílem je udržovat koordinační skupinu živou, tvořivou, neformální, aby byla doplňkem komunální politiky nad rámec volebních období a tvořila jádro komunitní platformy. Její složení se bude pravděpodobně proměňovat, ale vždy by měla být složena z duchovních a manažerských autorit obce. Její základ tvoří aktivní členové zastupitelstva, členové výborů zastupitelstva a aktivní občané, zejména vybrané osobnosti z neziskových organizací i soukromého sektoru, které jsou uznávanými autoritami v obci.
- b. Jádrem komunitní platformy je koordinační skupina, která koordinuje vytváření podmínek pro komunikaci a setkávání občanů, a to prostřednictvím vlastního porozumění východiskům integrovaného rozvoje obce (edukační program a reflexe) a jeho zprostředkování ostatním lidem (v rámci uskutečňování komunikační strategie).
- c. Vytvořit v obci podmínky pro uskutečňování role komunitního koordinátora, který společně se starostou organizuje koordinační skupinu a její realizační a komunikační plán a je garantem Programu komunitní péče o kulturu a zdraví v obci. Zajištění podmínek pro pozici obnáší zejména vytvoření této pracovní pozice, výběr osoby komunitního koordinátora, finanční zajištění pozice, edukační program pro komunitní koordinátory, který garantuje IKM na FSE UJEP.
- d. Komunitní koordinátor mapuje hodnoty, vize, potřeby a potenciál obce a občanů, kde kvalitativní rozhovor je nástrojem k poznání situace, k porozumění a vytváření osobních vztahů. Je facilitátorem komunikace mezi skupinami obyvatel i jednotlivci, a tím podporuje vytváření komunitní platformy. Propojuje komunitní platformu s regionální platformou Programu IRO v Ústeckém kraji.

1.2. Vytváření (rozšiřování) komunitní platformy prostřednictvím komunikace a setkávání a společných aktivit obyvatel obce

- a. Koordináční skupina vytváří komunikační strategii, tj. plán komunikace a aktivit, které obyvatelům obce umožní porozumět, v čem spočívá integrovaný rozvoj obce, a umožní jejich zapojování do komunitní platformy.
- b. Hledání a zapojování dalších obyvatel do komunitní platformy, tj. do participace na rozvoji obce. Vytváření komunitní platformy se děje především díky aktivitám lidí z veřejně prospěšných organizací, tedy spolků a dalších neziskových organizací; ale neomezuje se na institucionální pojetí, naopak je otevřeno všem občanům.
- c. Platforma směřuje také ke spolupráci veřejného a soukromého sektoru, to znamená především s lidmi z obchodních společností, které v obci působí, a lidmi ze soukromého sektoru, kteří se chtějí podílet na rozvoji obce.
- d. Aktivity, které podporují spolupráci lidí z veřejného a soukromého sektoru a jsou orientovány na společné hledání vize obce a hodnot, které občany spojují, jsou:
 - Vyhodnocení kvality a efektivity činnosti výborů, komisí a pracovních skupin zastupitelstva.

- Zapojování všech občanů ochotných k veřejné diskusi.
- Zajištění edukačních aktivit pro společenství občanů obce, kteří se aktivně zapojují do komunikace, ve spolupráci s regionální univerzitou UJEP, nadacemi a neziskovými organizacemi.
- Podpora projektů na vytváření společných tradic pořádáním kulturních a sportovních akcí.
- Spolupráce s neziskovými organizacemi a vytváření podmínek pro spolkovou a nadační činnost, spočívající především v získávání vnějších finančních zdrojů.
- Společná diskuse o ekonomických aktivitách obce a podpoře sociálního podnikání, např. vybudování ekologické farmy či „energetického ostrova“.⁸²

1.3. Uskutečňování programu péče o společenství a kulturu a zdraví obyvatel prostřednictvím konkrétních projektů a aktivit.

Dlouhodobý program péče o kulturu a vytváření nástrojů pro komunikaci spočívá ve vytváření dílčích projektů, kterými jsou zejména:

- a. Projekt vzdělávacích akcí na podporu komunitní platformy, kde občané vedou společný dialog, mají své vize do budoucnosti a uskutečňují rozvojový program, který pravidelně vyhodnocují a obnovují.
- b. Projekt na podporu spolků a neziskových organizací – plán kulturních a sportovních akcí.
- c. Projekt komunitního centra zaměřeného na kreativitu, trávení volného času a poskytování služeb všem obyvatelům obce, včetně vzdělávacího programu tzv. „univerzity třetího věku“ (centrum s programy pro různé skupiny občanů, spoluprací s regionální univerzitou, se službami pro občany, kavárnou, galerií a knihkupectvím a programy na podporu zdraví).
- d. Péče o zdraví občanů začne zpracováním úvodní studie, která popíše potřeby a problémy v péči o zdraví občanů v obci Tisá a stanoví cíle, jejich aktivity a činnosti dlouhodobého projektu. Tato studie by měla být zpracována ve spolupráci s vybranou neziskovou organizací, která se zabývá péčí o zdraví obyvatel ve venkovských obcích. Péče o zdraví obyvatel by mohla probíhat v rámci projektu rehabilitačního centra (psychoterapeutické a fyzioterapeutické služby), které může vzniknout samostatně, nebo jako součást projektu komunitního centra pro setkávání.

1.4. Evaluace programu rozvoje obce ve smyslu odkrývání nových horizontů a v zaměření na celek obce

- a. Hodnocení průběžného uskutečňování rozvojového programu, zejména jeho kvality vůči vizi integrovaného rozvoje obce a tentativním cílům. Zhruba na roční bázi.
- b. Hledání toho, co má být – kdo jsme, kam jdeme a co pro to máme udělat. Respektovat dění skutečnosti, tj. ptát se, jak jsme se změnili i my, naše postoje a horizonty, nejen věci kolem nás.
- c. Reflektivní setkání, které lze vést ve spolupráci s regionální univerzitou, nadacemi a neziskovými organizacemi, aby reflexi a dialog moderoval externí odborník na integrovaný rozvoj obce.
- d. V případě, že budou vhodné podmínky, jde také o vytvoření komunitní nadace na podporu integrovaného rozvoje obce, která bude stabilním partnerem měnícímu se zastupitelstvu obce a bude získávat finanční prostředky z vnějších finančních zdrojů (dary, dotace, nadační granty, programy EU).

Pilíř č. 2: Aktivní sociální politika obce – péče o slabší jako výraz zralosti a soudržnosti společenství

⁸² Energetický ostrov představuje energetickou soběstačnost obcí a nezávislost na dodávkách energie (elektriny, plynu či jiných paliv) ze vzdálených externích zdrojů.

Tentativní cíl

Tentativním cílem je vytváření spravedlivé společnosti prostřednictvím aktivní sociální politiky obce.

Cílem je vytváření dlouhodobého programu na podporu zdraví občanů, zejména pak pomoci dětem a seniorům, a aktivní pomoci zdravotně a sociálně znevýhodněným občanům, kdy jsou respektována jejich práva, ale i svoboda rozhodnout o přijaté péči a na prvním místě je jejich spokojenost a duševní zdraví.

Dílčí dlouhodobé cíle

- 1.1. Činnost komunitního koordinátora v obci v oblasti sociální politiky a vytváření „Plánu komunitní péče o děti, seniory a zdravotně a sociálně znevýhodněné občany“.
- 1.2. Dlouhodobý program péče o děti a mladistvé, který bude napomáhat zejména základní škole zlepšovat její program a bude zaměřen na volnočasové aktivity zejména teenagerů.
- 1.3. Dlouhodobý program péče o seniory, který bude zaměřen zejména na podporu svépomocné skupiny a seniorského klubu.
- 1.4. Péče o zdravotně postižené, kde prioritou jsou zdravotní a sociální služby v domácím prostředí na principu case managementu.
- 1.5. Péče o sociálně znevýhodněné, kde prioritou je pomoc rodinám, které se dostaly do materiální, finanční tísně či dluhové pasti, také prostřednictvím case managementu.

Skupiny, o které bude komunitně pečováno

- a. Děti a mládež, kdy na prvním místě jde o spolupráci se základní školou a mateřskou školkou. S důrazem na trávení volného času, ale i jejich případné vzdělávací potřeby, výchovné a vztahové problémy a rizikové chování. Teenageři, kde tématem je trávení volného času, možnosti mimoškolního vzdělávání a nabídka aktivit, které slouží jako prevence rizikového chování mladistvých. V neposlední řadě je to podpora dětí z Dětského domova Tisá a jejich začlenění do společnosti a podpora a vytvoření podmínek pro další život.
- b. Senioři, jejichž zdravotní stav či pokročilý věk způsobují potíže v soběstačnosti. Zajištění pomoci v péči o seniory v jejich domácím prostředí a zvýšení šance tohoto setrvání (proti institucionální péči). S důrazem na podporu aktivit pro seniory a jejich aktivní život.
- c. Občané se zdravotním postižením a podpora života v domácím prostředí proti institucionální péči.
- d. Sociálně znevýhodnění občané, zejména hovoříme o podpoře dlouhodobě nezaměstnaných či ohrožených ztrátou zaměstnání. Komplikace kvůli snížené schopnosti mobility či uplatnění na trhu práce. Jako nástroj řešení je např. sociální podnikání, zaměstnávání v rámci obce, chráněná pracovní místa.

Aktivity

2.1. Činnost komunitního koordinátora v obci v oblasti sociální politiky a vytváření „Plánu komunitní péče o děti, seniory a zdravotně a sociálně znevýhodněné občany“

„Plán komunitní péče o děti, seniory a zdravotně a sociálně znevýhodněné občany“ (dále jen „Plán komunitní péče“) umožní obci Tisá vytvářet aktivní sociální politiku. Hlavní cílové skupiny jsou – děti, staří lidé, těžce zdravotně postižení a jinak sociálně znevýhodnění, kteří svou situaci sami plně nezvládají. Ale jde také o péči o zdraví ostatních občanů.

Plán komunitní péče musí být vytvořen externí službou. Komunitní koordinátor zorganizuje jeho přípravu a může koordinovat a vyhodnocovat jeho realizaci, jednotlivé programy a projekty však musí být zajištěny externími službami.

Výchozí myšlenkou Plánu komunitní péče je, že lidé nejsou cílové skupiny či lidské zdroje, protože tím je snižována jejich důstojnost. Každý člověk má svou vlastní identitu, mají být respektována jeho práva a svoboda, kdy rozhoduje i o péči, která mu bude poskytována a kterou také může odmítnout. Takže jde o citlivý přístup k tomu, když jsou mapovány jeho potřeby, kdy na prvním místě je jeho spokojenost a duševní zdraví.

Vytvořením Plánu komunitní péče, jehož základním východiskem je case management, bude umožněna efektivnější koordinace služeb a pomoci zdravotně a sociálně znevýhodněným občanům. Prioritní skupiny jsou děti a senioři, kteří jsou sociálně znevýhodnění svým věkem, a bylo by dobré je více zapojit do spolurozhodování o aktivitách a činnostech komunitní péče o ně.

Case management, kde v centru pozornosti je klient neboli člověk, který potřebuje pomoc, je proces spolupráce, v němž vznikne jeho „individuální plán“, resp. „rodinný plán“, ve kterém se posuzují, plánují, implementují, koordinují, monitorují a vyhodnocují možnosti a služby, jež vyžaduje uspokojení jeho potřeb v oblasti zdravotních, sociálních a dalších pomáhajících služeb. Individuální plán zahrnuje i komplexní péči o rodinu a intervence v sociálním okolí klienta.

„Case manažer“ neboli klíčový pracovník pracuje s lidmi tak, aby dostali všechny zdravotní, sociální a komunitní služby, které potřebují, když je potřebují, a za dobrou cenu. Case manažerem se může stát např. zdravotní sestra domácí zdravotní péče. Podmínkou ovšem je, že obec Tisá bude o tuto koordinaci usilovat a že zdravotní a sociální služby budou v obci Tisá spolupracovat.

Pro tyto účely vytvořil spolek Reditus agenturu „Domácí zdravotní péče“.⁸³ Podle toho, jaký bude počet klientů v Tisé, bude vytvořen post manažerky Plánu komunitní péče, která bude placena z rozpočtu obce Tisá.

Navržené dlouhodobé cíle Plánu komunitní péče jsou:

- Dlouhodobý program péče o děti a mladistvé, který bude napomáhat zejména základní a mateřské škole zlepšovat jejich programy a bude zaměřen na volnočasové aktivity zejména teenagerů.
- Dlouhodobý program péče o seniory, který bude zaměřen zejména na podporu svépomocné skupiny a seniorského klubu.
- Péče o zdravotně postižené, kde prioritou je zlepšení domácí zdravotní péče na principu case managementu prostřednictvím spolku Reditus.
- Péče o sociálně znevýhodněné, kde prioritou je pomoc rodinám v sociální nouzi, také prostřednictvím case managementu.

Než dojde ke zpracování úvodních studií pro jednotlivé cílové skupiny v rámci Plánu komunitní péče, bude vybrán jeden či dva prioritní projekty, jež začnou být připravovány komunitním koordinátorem.

2.2. Péče o děti a mladistvé

Postupně bude zpracována úvodní studie, která popíše potřeby a problémy v péči o děti a mládež v obci Tisá a stanoví cíle, jejich aktivity a činnosti dlouhodobého projektu péče o děti a mládež. Tato studie by měla být zpracována ve spolupráci s UJEP. Předpokládané aktivity jsou:

- Aktivity základní školy a hledání spolupráce při řešení problémů
 - o Spolupráce se spolky a neziskovými organizacemi (kroužky: sportovní, vzdělávací, rukodělné, hudební, filmový klub s debatou, knižní klub atd.)
- Aktivity mateřské školy a hledání spolupráce při řešení problémů
- Trávení volného času dětí a mládeže

⁸³ <https://reditus.cz/domaci-zdravotni-pecce-reditus/>

- Vytvoření centra pro trávení volného času teenagerů na principu nízkoprahového klubu
- Dobrovolnické aktivity pro mladé
- Vytvoření „Rady mladších“ – fundraising, projektová činnost, aktivity participativního rozpočtu pro mladé

2.3. Péče o seniory

Postupně bude zpracována úvodní studie, která popíše potřeby a problémy v péči o seniory v obci Tisá a stanoví cíle, jejich aktivity a činnosti dlouhodobého projektu péče o seniory. Tato studie by měla být zpracována ve spolupráci s vybranou neziskovou organizací, jež se zabývá péčí o seniory. Předpokládané aktivity jsou:

- Aktivity seniorského klubu
 - Rozšíření aktivit seniorského klubu (vzdělávací, pohybové, zájmové, volnočasové aktivity, trénink paměti)
 - Aktivity propojující seniory a děti z MŠ a ZŠ (zmapování již probíhajících aktivit)
- Svépomocné skupiny
- Dobrovolnická činnost pro/od osob v seniorském věku

2.4. Péče o občany se zdravotním postižením

Postupně bude zpracována úvodní studie, která popíše potřeby a problémy v péči o občany se zdravotním postižením v obci Tisá a stanoví cíle, jejich aktivity a činnosti dlouhodobého projektu péče o občany se zdravotním postižením. Tato studie by měla být zpracována ve spolupráci s UJEP. Předpokládané aktivity jsou:

- Služba domácí zdravotní péče hrazená zdravotními pojišťovnami
- Vzdělávací činnost, trénink soběstačnosti
- Odlehčovací služba pro osoby pečující o blízkého se zdravotním postižením
- Dobrovolnické aktivity a svépomocná skupina
- Pečovatelská a asistenční služba
- Poradenská činnost – invalidní důchody, zaměstnávání osob se zdravotním postižením, dávky pro osoby se zdravotním postižením, příspěvek na péči
- Pracovní rehabilitace
- Sociální podnikání

2.5. Péče o sociálně znevýhodněné občany

Postupně bude zpracována úvodní studie, která popíše potřeby a problémy v péči o sociálně znevýhodněné občany v obci Tisá a stanoví cíle, jejich aktivity a činnosti dlouhodobého projektu péče o sociálně znevýhodněné občany. Tato studie by měla být zpracována ve spolupráci s UJEP. Předpokládané aktivity jsou:

- Nezaměstnanost a uplatnění na trhu práce
- Rekvalifikace
- Dluhové poradenství
- Systém sociálního zabezpečení v ČR

Příloha č. 5: Individuální plán pro case management

Zdůvodnění nástroje

Součástí IRO je věnovat pozornost aktivní sociální politice obce. Ta má v malých obcích svá specifika. Zákon o obcích stanovuje povinnost obce vytvářet podmínky pro rozvoj sociální péče a uspokojování potřeb občanů, nicméně obsahové vymezení je velmi široké a vágní.⁸⁴ To může být někdy příčinou, proč se obce aktivní sociální politice vyhýbají. Dalším důvodem rezignace na sociální politiku bývá skutečnost, že v důsledcích historického vývoje jsou u nás obce zřizovateli sociálních služeb v ojedinělých případech.

Nicméně zákon hovořící o *podmínkách* pro rozvoj sociální péče můžeme také chápat jako velmi pregnantní vyjádření širší základny sociální péče, v němž nejde pouze o sociální služby v úzkém smyslu slova. V současné situaci mají obce možnost překračovat a doplňovat běžné pojetí sociálních služeb, v němž je většinou akcentován technický (byrokratický) aspekt a zanedbán osobní a sociální rozměr péče o druhé.

Rozvoj sociálních služeb jistě patří k velkým civilizačním vymoženostem, je však spojen s jistými nebezpečími. Na prvním místě v nich vystupují otázky, které směřují k řešení dané situace, což v tomto případě znamená volbu opatření podle daných směrnic. Rozvoj sociálních služeb je spojen s určitou mírou odosobnění. V teorii sociální práce se běžně používá rozdělení na „subjekt“ poskytující sociální službu a „objekt“ přijímající sociální službu. Pro objekt sociální služby se kromě toho vžil termín klient, který svými historickými konotacemi jen podtrhuje pasivitu a snad až nedůstojnou závislost spojenou s postavením příjemce sociální služby.⁸⁵ Vztah mezi objektem a subjektem sociální služby má být profesionálně nestranný, to znamená, že je nutně založen na dodržování odstupu.

To vše je do jisté míry naprosto v pořádku, pokud chápeme omezený status zařízení sociálních služeb. Sociální politika by však neměla být založena pouze na sociálních službách v tomto běžném pojetí, které nazýváme byrokratickým či technickým. Právě malé obce mají jedinečnou příležitost postavit svoji sociální politiku na jiných základech a osobnějším přístupu k lidem. Nejde nutně o řešení sociálních problémů, a již vůbec ne podle příslušných směrnic, nýbrž jednoduše o nikdy nekončící péči založenou na empatii k potřebám druhých a solidaritě s těmi, kdo pomoc skutečně potřebují. Nicméně je velmi nebezpečné druhým lidem pomoc a řešení necitlivě nutit. Druhý není klient, není a nesmí být chápán jako pasivní objekt sociálních služeb či pomoci. Vztah k druhému musí být založený na dialogu, druhý člověk je na prvním místě partner v dialogu, člověk, s nímž navazujeme vztah. Každý, kdo pomáhá, je potenciálně stejně zranitelný jako ti, kterým pomáháme (každý bude jednou v situaci, kdy bude sám potřebovat pomoc). Vzájemný respekt a vědomí vzájemného obohacení je proto více než namístě. Nejde tedy o jednorozměrný vztah. Dialog může vést k nalezení adekvátnějších forem pomoci, nicméně to není jeho primárním účelem – účelem každého dialogu je navázání vztahu. Chápejme poslání obcí v sociální politice jako rozšíření pojetí sociálních služeb, které zahrnují sociální aktivity nejrozumnějšího druhu (komunikace, naslouchání, setkávání, zkušenost společného jednání).

Ukázka – individuální plán, vedený komunitním koordinátorem, anonymizovaný

Popis situace:

S manžely A. jsem se seznámila na začátku roku 2020 přes dceru. Ta se na mě obrátila po výraznějším zhoršení zdravotního stavu a ztížení celé rodinné situace již v listopadu 2019. Popisuje: „Maminka má zhoršujícího se Alzheimeru a stává se jí, že opakovaně zapomíná užívat léky, a bohužel jí to zapomíná

⁸⁴ Zákon o obcích č. 128/2000 Sb., Obec v samostatné působnosti ve svém územním obvodu dále pečuje v souladu s místními předpoklady a s místními zvyklostmi o *vytváření podmínek* pro rozvoj sociální péče a pro uspokojování potřeb svých občanů. Jde především o uspokojování potřeby bydlení, ochrany a rozvoje zdraví, dopravy a spojení, potřeby informací, výchovy a vzdělávání, celkového kulturního rozvoje a ochrany veřejného pořádku.“

⁸⁵ Klient (lat. cliens, chráněnc) ve starém Římě znamenalo svobodného člověka, který nedisponoval plnými právy a zůstal plně závislý na svém patronovi (ochránci).

připomínat i tatínek. Kvůli špatnému kolenu se teď i špatně pohybuje. Potřebuje částečnou asistenci. Každodenně kontroluji, vozím a zajišťuji péči o své rodiče. Musím přiznat, že je to náročné a vysilující. Do domu s pečovatelskou službou je umístit nehodlám, mají tady v obci celoživotní kořeny a nebudu je z jejich prostředí vytrhávat“.

V lednu proběhl hloubkový rozhovor v domácnosti paní a pana A., bez přítomnosti dcery. Paní A. (r. 1942) se přistěhovala v roce 1945 do obce s rodiči a bratry z jiného kraje, bydleli v domě ještě s německou rodinou, pamatuje si odsun Němců. V jejích 13 letech jí zemřela maminka, vychovával je tatínek. Moc hezky a s velkou úctou o něm mluvila. V obci a okolí bydlí další členové širší rodiny. Po základce šla do práce. Celý život pracovala v organizacích v obci, kde bydlí. Pan A. (r. 1945) sloužil v tomto regionu vojenskou službu, původem pochází z jiného kraje. Seznámil se s paní a zůstali zde v této obci. Pracoval přes 40 let v nedalekém větším městě, pracovně jezdil do dalších částí Čech. Letos budou slavit 50 let od svatby.. Mají dvě děti, syna a dceru. Dcera bydlí s manželem a dětmi v obci. Syn má dům v jiném městě. Mají 3 vnoučata.

Zdravotní stav

Paní A.

Alzheimerova choroba – středně těžká kognitivní porucha, artróza kolene (neoperabilní)

V péči psychiatrie MUDr. B., ortoped C. **Přála by si někoho, kdo by ji s léky pomohl.**

Problémy se zapomínáním, na dveřích má připomínkové lístečky – zavři, zamkni, mobil. Zapomíná ranní léky, ty si vzala např. až v 10 hodin při našem rozhovoru, zapomněla se nasnídat. Má velké problémy se slovně vyjádřit, hledá slova. **Od paní doktorky má za úkol číst nahlas, slova v časopisech jsou moc složitá, z textu jí pak uniká kontext, moc ji to nebaví a také dost často za ni slovo doplní manžel.**

Snaží se pravidelně chodit ven. Oporu jí dělá francouzská hůl. Její pravidelná cesta je do obchodu (pečivo, noviny). Popř. s tříděným odpadem, popovídat se sousedkou.

Pan A.

Vážné problémy se srdcem, neoperabilní, zadýchává se, vykašlává hleny. Diabetes mellitus na inzulinu.

„Nějakou službu, která by nám pomohla, bych uvítal. O ženu se bojím a cítím sám na sobě, že je to někdy pro mě těžké myslet a stále kontrolovat všechno za oba. Sám těch léků mám dost a někdy taky zapomenu.“

Rodina

Pravidelně o ně pečuje dcera. Dováží jim velký nákup, zařizuje pochůzky, doprovází k lékaři. Je pro ně velkou oporou. Oba shodně říkají: „Jak jsme se k dětem chovali my, tak nám to teď vracejí“. Jen si občas postesknou: **„Není čas si s dcerou jen tak popovídat, dát čaj a nic konkrétního neřešit.“**

Vnoučata jsou velcí sportovci a vidí je na společných setkáních, oslavách. Sami moc nepřijdou.

Volný čas

Houbaření, zahrádka vedle bytovky, sledování televize, noviny a časopisy, pan A. také pravidelně kulečnick a mariáš v hospodě.

Péče o domácnost

V pracovním týdnu si nechávají dovážet jídlo, stačí jim jedna porce pro dva. O víkendu vaří většinou pán. Konzerva, uzené maso...

Větší úklid si nechávají dělat za úplatu. Vyhýbají se všem činnostem, kde by museli do výšky. Mají strach z pádu. Paní žehlí, ale dost ji to zmáhá. Úklid zajišťuje dcera.

Pro lepší pohodlí a bezpečnost udělali na podzim nový sprchový kout, to je velká úleva.

Finance

Problémy s financemi nemají. Byt je v jejich vlastnictví, mají i dost peněz našetřeno. Radši peníze použijí na pohodlnější život. Finanční zázemí vlastních dětí.

Problémy

Jejich největší trápení jsou nemoci. Rozhodně by nechtěli do nějakého domova pro seniory. Jsou velmi citliví na příběhy z novin či televize, kde došlo k rozdělení starých manželů.

Cítí se občas osamělí. Zimní období je dlouhé a nedá se toho moc dělat.

Stanovení cíle spolupráce:

- Zajistit služby domácí zdravotní péče
- Podpora a reflexe péče o rodiče s dcerou
- Podpora pana A. a hledání cesty k přijetí zdravotního stavu manželky
- Příprava a vyhodnocení činností pro trénink kognitivní funkcí

Stanovené kroky:

- ✓ Pomoc při zajištění domácí zdravotní péče – konzultace postupu v komunikaci s praktickým lékařem, zdravotní pojišťovnou, odborným lékařem v oboru psychiatrie
- ✓ Provázení ve specifických onemocnění a péče o osobu s Alzheimerovou chorobou, progres onemocnění
- ✓ Význam péče o pečující rodinu, plány do budoucna
- ✓ Úzká spolupráce se zdravotní sestrou domácí zdravotní péče – příprava a vyhodnocení aktivit pro trénink kognitivních činností

Kroky jsou nastaveny tak, aby jejich realizace probíhala v rámci osobních či telefonických konzultací 1x týdně s paní A., dcerou, panem A., zdravotní sestrou.

Revize:

Práce v rodině probíhala po celou dobu trvání projektu IKM Communitas, tedy do března 2022. Návštěva v rodině 1x týdně a v pravidelnosti 1x za 14 dní s dcerou (většinou telefonicky). Od února se podařilo zajistit domácí zdravotní péči 1x denně, ve všedních dnech, s časovou dotací 45 min. na setkání. Dochází zdravotní sestra, která plní podle indikace obvodního lékaře: dohled nad léky, ošetrovatelská rehabilitace, čtení nahlas. Postupem času doplňujeme a rozšiřujeme péči nad rámec běžných aktivit zdravotní péče a rozšiřujeme o kognitivní rehabilitaci a trénink paměti, reminiscenční terapii, trénink orientace v realitě, vedení k soběstačnosti, procházka venku.

Velký zásah do rodiny bylo covidové období, které rodinu a zejména paní A. více izolovalo od kontaktů s lidmi. Probíhala psychická podpora, práce se strachem z onemocnění.

Není již schopna sama odejít z bytu, pouze v doprovodu.

V průběhu dochází paní A. na kontroly k odborné lékařce, po roce spolupráce hodnotí velmi kladně pravidelný kognitivní trénink, který, podle její slov, brzdí progres onemocnění. Přesto se nachází paní A. v pásmu středně těžké kognitivní poruchy. Nadále je žádoucí pravidelná intervence. Častěji se objevují dny, kdy je čtení nahlas, porozumění čtenému textu, slovní vyjadřování nemožné. Paní A. se v takovou chvíli na sebe zlobí, je smutná, vzpomíná, jak to dříve šlo a teď není schopna říci jednoduchou větu nebo si vzpomenout na pojem. Psychická podpora, trénink zrakového vnímání a paměť, prostorová orientace, řeč, sluchové vnímání a paměť, matematické dovednosti

S dcerou hledáme balanc mezi tím, jak rodičům pomáhat, sladit rodinný a pracovní život, jak si říci o pomoc v rámci širší rodiny. Jak pečovat sama o sebe. A jak ušetřit sílu a čas mezi praktickými činnostmi (co je možné delegovat na někoho jiného) a popovídáním nad čajem nebo společnými volnočasovými aktivitami se svými rodiči, po kterých oba její rodiče volají.

Panu A. se snažím pomoci pochopit, co se s jeho milovanou ženou děje, co vlastně Alzheimerova choroba je, jak on sám vnímá zdravotní stav a soužití s člověkem s demencí. A jaký dopad to má na jeho zdravotní stav jak po fyzické, tak zejména po psychické stránce.

VI. Použitá literatura

- Bernard, J. (ed.). *Endogenní rozvojové potenciály malých obcí a místní samospráva*. Sociologické studie / Sociological Studies 10:1. Praha 2010.
- Bernard, J. Community Satisfaction in Czech Rural Communities: A Multilevel Model. *Sociologia Ruralis*, 2014, 55 (2): 206–226, <https://doi.org/10.1111/soru.12060>.
- Bernard, J., Kostecký, T., Illner, M., Vobecká, J. *Samospráva venkovských obcí a místní rozvoj*. Praha 2011.
- Binek, J. a kol. *Synergie ve venkovském prostoru. Aktéři a nástroje rozvoje venkova*. Brno 2009.
- Blažek, J., Uhlíř, D. *Teorie regionálního rozvoje*. Praha 2002 et 2020.
- Brodsky, A. E., Cattaneo, L. B. A transconceptual model of empowerment and resilience: divergence, convergence and interactions in kindred community concepts. *American Journal of Community Psychology*, 2013, 52 (3–4): 333–346.
- Buber, M. *Cesty do utopie*. Mělník 2021.
- Buber, M. *Das Dialogische Prinzip*. Mnichov 2019.
- Buber, M. *Já a Ty*. Praha 2005.
- Buber, M. *Otázka jedinců*. Bratislava 2019.
- Bulley, D. *Producing and Governing Community (through) Resilience*. Belfast, 2013. Dostupné na: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/1467-9256.12025>
- Cabaj, M.; Weaver, L. *Collective Impact 3.0 – An Evolving Framework for Community Change*. Tamarack Institute 2016
- Cottam, H. *Radical Help: How We Remake the Relationships Between Us and Revolutionise the Welfare State*. Londýn 2019.
- ČSÚ. Postavení venkova v Ústeckém kraji. Ústí nad Labem, 2009. Dostupné na: <https://www.czso.cz/csu/czso/postaveni-venkova-v-usteckem-kraji-n-ryq8hwtfi>
- ČSÚ: *Lidé a společnost Ústeckého kraje*. Dostupné na https://www.czso.cz/csu/xu/cz0420_lide_a_spolecnost.
- ČSÚ: *Postavení venkova v Ústeckém kraji*. Ústí nad Labem 2009. Dostupné na: <https://www.czso.cz/csu/czso/postaveni-venkova-v-usteckem-kraji-n-ryq8hwtfi>
- ČSÚ: *Velikostní struktura obcí*. Dostupné na https://www.czso.cz/csu/czso/4120-03-casova_rada_1961_2001-3_velikostni_struktura_obci
- ČSÚ: Veřejná databáze ČSÚ. Dostupné na <https://www.czso.cz/csu/xu>.
- Databáze strategií. Portál strategických dokumentů v ČR. Dostupné na <https://www.databaze-strategie.cz/>
- Demaria, F., D'Alisa, G., Kallis, G. *DEGROWTH: A Vocabulary for a New Era* (https://www.researchgate.net/publication/309291920_DEGROWTH_A_Vocabulary_for_a_New_Era_E-BOOK).
- Fischel, M., Mahler, Z., Kosík, K. a kol. *Rozpravy o řízení*. Praha 1996
- Gadamer, H. G. *Neschopnost k rozhovoru*, in: týž, *Pravda a metoda II*, Praha 2011.
- Havlíček, A. Svoboda a odpovědnost u Hejdánka a Patočky. Pp. 354–369 in: A. Havlíček (ed.), *Svoboda od antiky po současnost*. Ústí nad Labem 2012.
- Havlíček, A., Krbec, L. (eds.). *Hodnoty, stát a společnost*. Ústí nad Labem 2014.
- Heidegger, M. *Bytí a čas*. Praha 2002.
- Hejdánek, L. Budoucnost, „nápad“ a povaha tvorby. Pp. 107–118 in: Hejdánek, L. *O umění*. Praha 2014.
- Hejdánek, L. *Hodnota a smrt*, in: týž, *Setkání a odstup*, Praha 2010.
- Hejdánek, L. Intelektuál a obec. Text přednášky pravděpodobně z 21. 10. 1990. Dostupné v Archivu Ladislava Hejdánka, <https://www.hejdanekeu/Archive/Detail/2987>.
- Hejdánek, L. Možnosti a meze dialogu. *Dialogy*, 1978, 10, s. 10–26.
- Hejdánek, L. *Nepředmětnost v myšlení a ve skutečnosti*. Praha 1997.
- Hejdánek, L. *O umění*. Praha 2014.
- Hejdánek, L. *Pravda a praxe u Emanuela Rádl*. Praha 1965.
- Hejdánek, L. Úvod do filosofické antropologie. *Protestant*, 1991 (1).
- Hejdánek, L. *Úvod do filosofování*. Praha 2012.
- Hejdánek, L. *Vítězí pravda v dějinách?*, in: Hejdánek, L. *Češi a Evropa*, Praha 2017.
- Hejduk, T. *Nepolitická politika v díle Ladislava Hejdánka*. Praha 2021.
- Hejzlarová, E. M. „Neviditelní“ aktéři v policy analysis. *Sociální studia*, 2014, 1, s. 120–129.
- Heslo „community development“. In Wikipedia. Dostupné na https://en.wikipedia.org/wiki/Community_development.
- Heslo „tentative“. In Merriam-Webster Dictionary.
- Horlings, I. (ed.). *Vital Coalitions, Vital Regions: Partnerships for Sustainable Regional Development*, 2010.

Hruška, V. České strategické plánování rozvoje venkova v politickém a plánovacím diskurzu. *Urbanismus a územní rozvoj*, 2011, 14 (3): 7–12.

Hruška, V. Proměny přístupů ke konceptualizaci venkovského prostoru v rurálních studiích. *Sociologický časopis / Czech Sociological Review*, 2014, 50(4), s. 581–601. Doi: 10.13060/00380288.2014.50.4.109.

Hubíková, O. *Case management zaměřený na životní situace dlouhodobé péče v sociální práci na obecních úřadech*. Praha 2018.

Husserl, E. *Krise evropských věd a transcendentální fenomenologie*. Praha 1996.

Institut kritického myšlení. Dostupné na: www.ikm-communitas.cz.

Jaspers, K. *Mezní situace*. Praha 2016.

Ježek, J. *Kritická analýza strategického plánování obcí, měst a regionů v České republice. Identifikace problémových oblastí a návrh řešení*. Plzeň 2015.

Jíra, P. *Východiska a cíle integrovaného rozvoje obce*. Ústí nad Labem 2018.

Jíra, P., Krbec, L., Vyhnanáková, K. *Úvod do metodiky Integrovaného rozvoje obce*. Ústí nad Labem: Ústecký kraj 2018 (interní publikace)

Jonas, H. *Princip odpovědnosti*. Praha 1997 (1979).

Koontz, H., Weihrich H. *Management* Praha 1993.

Košatková, M. Situační analýza a role diskurzů v sociálněvědním výzkumu. *Sociální studia*, 2021, 1, s. 35–52.

Koutský, J., Rumpel, P., Slach, O. a kol. *Profilace měkkých faktorů regionálního rozvoje jako nástroj posilování regionální odolnosti a adaptability*. Ústí nad Labem 2012.

Kretzmann, J., McKnight, J. P. Assets-based community development. *National Civic Review*, 1996, 85(4), s. 23–29.

Kretzmann, J., McKnight, J. P. *Building Communities from the Inside Out: A Path Towards Finding and Mobilizing a Community's Assets*. Chicago 1993.

Kroupa, J. *Evaluace jako téma*. Praha 2006. Dostupné na <http://www.ttnett.cz/evaluace>.

Lerch, D. *The Community Resilience Reader, Essential Resources for an Era of Upheaval*. Island Press 2017.

Liepins, R. New energies for an old idea: reworking approaches to 'community' in contemporary rural studies. In: *Journal of Rural Studies*, 16, 2000, 1, p. 23–35.

Marcel, G. *Nástin fenomenologie formy „míti“*, in: týž, K filosofii naděje, Praha 1971.

Marcel, G. *Postavení ontologického tajemství a jak se k němu konkrétně přiblížit*, in: týž, K filosofii naděje, Praha 1971.

Maslow, A. H. *O psychologii bytí*. Praha 2014.

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. *Koncepce rozvoje venkova*. Praha 2019.

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. *Metodika přípravy veřejných strategií*. Praha 2018. Dostupné na: <https://www.mmr.cz/getmedia/8e499918-e4e3-45ed-864e-051764ac05b5/Metodika-pripravy-verejnych-strategii-plna-verze.pdf.aspx?ext=.pdf>.

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. *Metodika strategického řízení rozvoje obce*. Metodika ObcePRO. Praha 2015. Dostupné na <https://www.obcepro.cz/>.

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. *Strategie regionálního rozvoje ČR 2021+*. Praha 2020.

Musil, J. Stará otázka se vrací: co drží společnosti pohromadě? *Sociologický časopis / Czech Sociological Review*, 2008, 44(2), 237–246. Doi: 10.13060/00380288.2008.44.2.01.

Nancy, J. L. *Nečinné společenství*. Praha 2019.

Naše společná budoucnost: Zpráva světové komise pro životní prostředí a rozvoj, Praha 1991.

Němec, V. Úloha hodnot ve společnosti. Pp. 17–45 in: A. Havlíček (ed.), *Hodnoty, stát a společnost*. Ústí nad Labem 2014.

Novák, V., Koutský, J. *Typologie území Ústeckého kraje*. Ústí nad Labem 2015.

Ostrom, E. *Governing the Commons – The Evolution of Institutions for Collective Action*. New York 1999.

Patočka, J. Je technická civilizace úpadková, a proč?. Pp. 105–126 in: Patočka, J. *Kacířské eseje k filosofii dějin*. Praha 1990.

Patočka, J. *Platón a Evropa*, in: týž, *Péče o duši II*, Praha 1999.

Peck, M. S. *V jiném rytmu. Vytváření komunit*. Praha 1997.

Perlín, R. Vymezení venkovských obcí v Česku. *Deník veřejné správy*, 14. 7. 2009, dostupné na <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6384068>.

Popper, K. R. *Bída historicismu*. Praha 2000.

Prochaska, J. O. et al. In search of how people change: applications to addictive behaviors. *American Psychologist*, 1992, 47(9), s. 1102–1114.

Půček, M., Koppitz, D. *Strategické plánování a řízení pro města, obce a regiony*. Praha 2012.

Puttick, E. 2005. Hnutí lidského potenciálu. *Dingir*, 2005 (4): 126–127.

- Quinn, R. E., Sonenshein, S. Four General Strategies for Changing Human Systems. In: *Handbook of Organization Development*. Sage Publications 2008.
- Rádl, E. *Dějiny filosofie I*. Praha 1998.
- Raška, P., V. Hruška, M. Stehlíková. 2017. Role komunit při zmírňování environmentálních rizik: pohled za horizont teoretického konceptu. *Regionální rozvoj mezi teorií a praxí*. 2017 (3): 1–14.
- Raworth, K. *Ekonomie koblihy*. Praha 2020.
- Rogers, C. R. *Být sám sebou*. Praha 2015.
- Rogers, C. R. *Způsob bytí: klíčová témata humanistické psychologie z pohledu jejího zakladatele*. Praha 2014.
- Řeháková, B. Měření hodnotových orientací metodou hodnotových portrétů S. H. Schwartze. *Sociologický časopis*, 2006, 42 (1).
- Sen, A. *A More Human Theory of Development*, in: <https://asiasociety.org/amartya-sen-more-human-theory-development>.
- Scheler, M. *Der Formalismus in der Ethik und die materiale Werthethik*, in: *týž, Gesammelte Werke II*, Bern a Mnichov 1966.
- Scheler, M. *Můj filosofický pohled na svět*. Praha 2003.
- Summers, G. F. Rural Community Development. *Annual Review of Sociology*, 1986, 12(1), s. 347–371. Doi: 10.1146/annurev.so.12.080186.002023.
- Sýkora, T., Miškovský, J., Vyhnánková, K. Význam vnitřních hodnot místních komunit v procesu strategického plánování rozvoje obce. Pp. 338–344. In: Klímová, V., Žítek, V. (eds.) *XXII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách*. Sborník příspěvků. Brno 2019. Doi 10.5817/cz.muni.p210-9268-2019-42.
- Trippl, M., Smith, H. L., Sinozic, T. The 'third mission' of universities and the region: comparing the UK, Sweden and Austria. In: *Regions in Motion – Breaking the Path*. 52nd Congress of the European Regional Science Association. Bratislava 2012.
- Tuckman, B. W., Jensen, M. A. Stages of small-group development revisited. *Group and Organization Studies*, 1977, 4(2), s. 419–427.
- UN-Habitat. *Global Report on Human Settlements*, 2009.
- Ústava České republiky. Ústavní zákon č. 1/1993 Sb.
- Ústecký kraj. *Strategie rozvoje Ústeckého kraje do roku 2027*. Ústí nad Labem 2017.
- Vyhnánková, K., Říhová, A. *Podkladová studie k rozvoji venkova Ústeckého kraje prostřednictvím Programu integrovaného rozvoje obce*. Ústí nad Labem: Odbor regionálního rozvoje Krajského úřadu Ústeckého kraje 2021.
- Whitehead, N. A. *Process and Reality*. New York 1978.
- Wokoun, R., Malinovský, J., Damborský, M., Blažek, J. *Regionální rozvoj (Východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování)*. Praha 2008.
- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích.
- Zákon č. 89/2012, Sb., občanský zákoník.