

Historie

Během posledních dvou, tří let se "komunitní plánování" stalo téměř módní záležitostí. Cesta ke komunitnímu plánu je však krkolomnější, než se na první pohled zdá. Zkušenosti těch, kdo již začali, to potvrzují. Jsou to jak zkušenosti z Velké Británie, odkud především čerpáme, tak zkušenosti naše vlastní. V Písku ověřujeme pilotní studii možnosti zavádění komunitního plánování sociálních služeb. Spolupráce MPSV a DFID1 zajišťuje této studii odbornou pomoc tak, že je zařazena jako Modul 1 projektu "Podpora MPSV při reformě sociálních služeb" (viz www.mpsv.cz)

Základní model komunitního plánování pracovním nazývaný Komunitní triangel byl popsán v předchozí části. Nutno říci, že trvalo deset měsíců, než jej bylo možné zformulovat do současné podoby. Přesto mu mnozí dosud nerozumí, byť nás s ním britští experti podrobně seznámili na slavnostním zahájení projektu počátkem října 2000, a od té doby opakovaně mnohokrát. Bylo možné si o něm číst v knížkách a komunitních plánech z Británie i odjinud.

První potíž byla a pro některé stále ještě je v tom, že jde o něco tak jednoduchého a samozřejmého, až to uniká pozornosti a nedaří se to uchopit. Natož podle toho jednat. Protože, když se řekne, že komunitní plán je dohoda všech zúčastněných stran o sociálních službách v regionu, je to tak banální, že se nad tím nikdo nepotřebuje zamýšlet. Druhou potíží, s níž se všichni více či méně potýkáme, je neochota učit se něco nového, zvláště, když se na první pohled zdá, že se to nijak neliší od toho, co už známe. Typicky se neochota učit se projevuje ve výrocích: "to my známe", "to děláme taky", "to je přece jasné", jimiž reagujeme na pokusy o předávání zkušeností.

Přestože vím, že zkušenosti se nedají přenášet přímým sdělením, a přestože je mi jasné, že většina komunitních plánovačů prodělá stejné bolesti na cestě za dohodou, chci nabídnout zhodnocení našich vlastních zkušeností.

Projekt MOLSA startuje

Na počátku, když se v září a říjnu 2000 stal okres Písek místem pilotního projektu MOLSA, bylo vše jasné. Jak projekt, tak místní zkušenosti s plány strategického rozvoje regionu jednoznačně a bez jakýchkoli pochyb říkaly, že v první fázi je nutné popsat situaci v regionu. Popsat, jaké služby se zde nacházejí, jak pracují, komu se poskytují a v jakém rozsahu, jak jsou financované, kudy do nich finance přicházejí a postupně se v budoucnu dostávat k hlubšímu popisu jejich kvality a efektivity. Dále je potřeba popsat demografickou situaci, statistické vývojové trendy, zjistit počty potřebných lidí v současnosti a odhadnout jejich počty do budoucna, roztrždit je podle diagnóz, typu nároku a typu příslušné služby. Aby se takové náročné popisy mohly uskutečnit, je evidentně potřeba ustavit nějakou vysoce postavenou komisi, která bude práci zaštitovat, řídit a organizovat. K této komisi pak sestavit pracovní skupiny.

Řídící komise vznikla tak, jak asi vznikají všechny podobné. V každém regionu je skupina lidí, kteří jsou aktivní ve věcech veřejných, a mnozí z nich se vyskytují v každé komisi anebo jsou ti, bez nichž se žádné regionální události

neobejdou. Tito lidé jsou velmi potřební a užiteční pro zavádění nových věcí a podobné počátky se bez nich neobejdou, dokud komunitní plánování nebude nařízeno zákonem. Na schůzce těchto "aktivistů" s přednostou OkÚ vznikl jmenovitý návrh Komise, která byla koncipována tak, aby od počátku zahrnovala jak lidi z okresní administrativy, tak ze samospráv, nositele významných úřadů, lidi známé svou aktivitou, a to z širokého spektra sociální, zdravotní, školské a veřejné oblasti. Navržené lidé byli osloveni a většina jich toto nové poslání přijala a na prvním společném setkání 11. října 2001 se ujala úkolu: být členy řídicí komise.

Mezitím proběhlo oficiální zahájení projektu MOLSA. Za reprezentativní účasti MPSV, britské strany projektu, celého okresu a veřejnosti (asi 60 osob z řad poskytovatelů i uživatelů sociálních služeb), byl projekt slavnostně zahájen v Rytířském sále Píseckého hradu. Účastníci tohoto zahájení byli zdrojem, z něhož se vytvořily pracovní skupiny. Těchto skupin řídicí komise, v duchu tehdy platného znění návrhu zákona o sociálních službách a podle místních potřeb, zřídila pět: skupinu sociální intervence, skupinu sociální péče, skupinu volnočasových aktivit, skupinu ústavní péče a skupinu sociálně zdravotního pomezí. Vedoucími pracovních skupin se stali členové Řídicí komise.

Shrnutí po roce

Jsem přesvědčen, že většina těch, kdo budou komunitně plánovat začne podobně. Při pohledu zpět vidím, že v Písku bylo k dispozici víc než dost informací, které zprostředkovávaly zkušenosti užitečné do začátku, ale neřídili jsme se jimi. Nebo jen velmi zběžně a nedůsledně. Možná jsme s nimi neuměli zacházet. Přestože dnes už vím, že jsme je měli použít, stejně jsme to neudělali. A ani ti, co nás budou následovat, to nejspíš neudělají. Komunitní plánování je však postup, který se bude šířit a který se ukazuje jako velmi potřebný. S přibývajícím časem se zdá stále potřebnější, protože se odhalily mnohé věci, které je třeba řešit a tato metoda skýtá naději na jejich úspěšné vyřešení. Zpětný pohled s odstupem roku dovoluje vidět obojí: výhody i nevýhody takového začátku. Mezi výhody patří skutečnosti, že:

- celý proces se spustil během několika týdnů,
- zapojilo se množství lidí,
- byla velká dávka jistoty, že jdeme správným směrem,
- zdálo se jasné, co dělat,
- panoval zájem a ochota pracovat.

Také díky těmto výhodám projekt MOLSA pokračuje a přináší výsledky. Poslední verze komunitního plánu je shrnuje ke konci prvního pololetí 2001. Nevýhody lze formulovat takto:

- o co více se zdálo jasné, co dělat, o to méně bylo možné přijmout zkušenosti předávané jak britskou stranou, tak MPSV;
- příliš rychle se začalo konat, aniž by doopravdy bylo jasné, jaký má být výsledek;
- jistota jakkoli příjemná, zaslepuje, brání sebereflexi i svobodné diskusi;
- struktura a organizace projektu vznikly hierarchicky;

- všichni začali dělat všechno, aniž byly respektovány přirozené rozdíly zájmů;
 - tak jako se mnoho lidí rychle zapojilo, tak jich mnoho rychle odpadlo.
- Díky těmto nevýhodám lze pojmenovat těžkosti, které přicházejí a které je nutné dříve či později řešit. Zastavme se u první z nich, u otázky řízení procesů komunitního plánování a otázky důvěry a moci.

Řízení komunitního plánování

Způsoby řízení, podobně jako způsoby plánování, nejsou dostatečně rozlišovány. Chci proto nabídnout formulaci rozdílu mezi paternalistickým a kooperativním přístupem a tento rozdíl předložit k diskusi. Ta je pro úspěch komunitního plánu dříve či později nevyhnutelná, neboť je rozhodující pro vytváření vzájemné důvěry stran komunitního trianglu. Teprve po roce zkoušení, jak by se dalo komunitně plánovat, se o důvěře začíná opatrně mluvit. Padají otázky:

- Kdo je oprávněný rozhodovat o tom, jak bude vypadat komunitní plán?
- Kdo nese odpovědnost za jeho uskutečnění, dokončení, naplňování?
- Jak zajistit, aby se jednotlivé příspěvky k procesu komunitního plánování opravdu zhodnotily a nebyly promarněny?
- Jak nahradit strach z mocenského postavení zadavatelů ochotou spolupracovat?
- Jak zajistit, aby sebrané informace sloužily ke společnému a nikoli jednostrannému rozhodování?
- Jak mám věřit, že se to všechno neotočí proti mě?
- Proč bych se měl s někým sdružovat a dělit?

Odpovědi na takové otázky může být pouze svobodná diskuse na dané téma. Věřím, že garanci této svobody musí aktivně nabízet a zajišťovat ti, kdo drží moc. Proto je tak důležité uvažovat nad způsoby, jak s mocí zacházet.

Nejjednodušší příklad rozlišení paternalistického a kooperativního způsobu řízení je patrný při kontrole zařízení poskytujícího sociální služby. Zadavatelé, kteří dávají peníze na danou službu, vypisují na ni výběrová řízení atd. mají nepochybně právo i povinnost takovou službu kontrolovat.

Kooperativní kontrola přichází s pověřením společně hledat a navrhnout co nejvíce možností, prostředků a způsobů, jak poskytované služby zefektivnit a zkvalitnit. Společně v tomto případě znamená společně se dohodnout o přijatých opatřeních se zainteresovanými zadavateli, poskytovateli, ale i uživateli. Paternalistická kontrola je v nejlepším případě formální a formálně zajišťuje, aby kontrolovaný měl právo se k výsledku kontroly vyjádřit, zatímco o opatřeních přijatých na základě kontroly se rozhoduje jinde.

Cílem diskuse o způsobech řízení musí být jejich vzájemné vyjasnění. O následujících tématech je dobré uvažovat, debatovat a při společné práci na komunitním plánu na ně pamatovat. Ze všeho nejdůležitější přitom je naslouchat názorům druhých a být zvědavý, jak tomu rozumí oni.

Model komunitního trianglu jako základního modelu jednání při komunitním plánování stojí a padá s použitím kooperativního přístupu. Opravdu nepřináší nic, co by rozvíjelo paternalistický přístup k sociální službám. Způsob myšlení,

způsob přístupu k lidem a s ním spojený kooperativní styl řízení je hluboce spřízněný s duchem reformy sociálních služeb. S paternalismem nejen, že nemá nic společného, ale je přímo jeho zhoubou. Komunitní plán, jako dítě reformy, je svou podstatou kooperativní - jde o společné cíle. Kdyby měl být direktivní, jmenoval by se asi jinak.

Od počátku nás britští i další experti, literatura a zkušenosti ostatních upozorňují, že právě spor o to, jak řídit procesy komunitního plánování, je nejtěžší částí celého komunitního plánování. To, kterou politiku řízení chceme je spor koncepční, nikoliv odborný, metodologický. Je to spor o důvěru a míru spolupráce. Jde o to, kdo, s kým a o čem bude rozhodovat. Čili obecněji: spor o pojetí moci - o to, jak mají především zadavatelé řídit a jak mají využívat moci jim svěřené. Paternalistická politika řízení typicky přežívá právě v sociální oblasti. Umožňuje tomu, kdo má moc, starat se o dobro druhých podle svých vlastních představ a ujišťuje lidi, že dělá vše pro zajištění jejich dobra.

Patriarchálně za to žádá tvrdou daň: "nechte mě v klidu pracovat a nerušte mne svými subjektivními nápady, co všechno byste chtěli". Paternalismus dává jistotu uspokojením základních potřeb, ale bere občanům odpovědnost a svobodu volit si vlastní cesty.

Typickou ukázkou důsledku použití paternalistického přístupu je osud mnoha rozvojových strategií území včetně některých mikroregionů Písecka. Mnohé prozatím skončily v šuplíku jako administrativně splněný úkol, o který občané nemají zájem, protože to zase bylo "o nás bez nás".

Jiným znakem práce na komunitním plánu je častá dvoukolejnost. Přijatá prohlášení, úkoly a priority v tomto plánu jsou často bez vztahu k jednání a rozhodování o sociálních službách, ačkoli zástupci příslušných úřadů jsou členy řídicí komise projektu. Kooperativní přístup naproti tomu otevírá rozhodování diskusi. Podporuje ty, kdo vyslovují svá přání a potřeby, včetně nespokojenosti a stížností. Nestará se bezohledně a prvoplánově o dobro druhých, ale stará se v první řadě o co nejlepší dohodu, o to, jaké dobro je třeba zajišťovat.

Kooperativní politika řízení usiluje o to, aby lidé vzali komunitní plány za své a chtěli je. Tento přístup se opírá o právo každého člověka aktivně se podílet na dění, které ovlivňuje jeho život. Základním nástrojem je zplnomocnění lidí tvořivě využívat vlastní zkušenosti. Jádrem je snaha zrovnoprávnit toho, kdo rozhoduje, s tím, o němž je rozhodováno. To se dělá tak, že direktivní rozhodování je nahrazeno dohodou. Znamená to přechod k tomu, že lidé se sami ujímají řízení svých věcí.

Spor koncepcí je vždy bolestivá a těžká věc. Přesto o těchto věcech potřebujeme otevřeně a veřejně mluvit. Abychom si nezablokovali, ale naopak našli další, či dokonce nové cesty spolupráce. Abychom si dovedli představit, že existují různé cesty a lze mezi nimi volit. A také abychom si uvědomili, že mezi námi není nikdo, kdo by měl patent na to, jak se co dělá.

Koncepce a zkušenosti

Výchozí organizační struktura projektu MOLSA byla ryze hierarchická. V řídicí skupině převažovali zadavatelé a v pracovních poskytovatelé. Uživateli

pramálo. Hierarchie projektu kopírovala hierarchii praxe. V důsledku to vedlo k tomu, že se mezi skupinami navzájem, ani vůči řídicí skupině nevedl dostatečný dialog ani diskuse. Ukazuje se, že lpění na této struktuře by mohlo podkopat celý proces komunitního plánování a také proto se nyní v rámci Modulu 1 řeší otázky organizačního uspořádání.

Co se totiž stalo? Lidé zapojení do projektu se postupně vytráceli, pracovní skupiny začaly ztrácet na jistotě, řídicí komise znovu hledá své místo.

Komunitní triangl je v tuto chvíli možností, jak překročit tyto těžkosti. Není vůbec snadné jej přijmout, neboť to znamená opustit již zavedené způsoby.

Ponaučení

Na začátku projektu MOLSA všichni s dobrým úmyslem, dobrou vůlí dělali to nejlepší, čeho byli schopni. Protože jsme neuměli rozlišovat, co je komunitní a jiné plánování, neuměli jsme rozlišovat zájmy jednotlivců i jednotlivých stran v komunitním trianglu. Neměli jsme dostatek zkušeností v takovýchto rozlišeních, neměli jsme dostatek času o nich diskutovat, neměli jsme dostatek odvahy zpochybňovat, co se zdálo jasné, neměli jsme dostatek trpělivosti naslouchat učitelům, neměli jsme dostatek profesionální přípravy. A to všechno přesto, že nám všichni říkali: "Nespěchejte, rozmyslete si, co dělat, nejde o to, jak to dělat, ale proč a s jakým cílem, vyřešte nejprve problém formy a postupů řízení!" Pro ty, kdo se do komunitního plánování pustí, to znamená počítat s tím, že se zhruba za půl roku po zahájení podobná témata a otázky začnou vynořovat.