



ANALÝZA BUDOVÁNÍ LÍDRŠIPU A PŘÍSTUPY MÍSTNÍCH AKTÉRŮ

Projekt: Hnutí za Existenci Lidských Práv - H.E.L.P.
Lokalita: Ostrava-Přívoz, Praha 14

ČÁST I: METODOLOGICKÝ RÁMEC A LEADERSHIP V PRAXI

1. Koncept leadershipu podle Marshalla Ganzeho v romském kontextu

V rámci projektu HELP není leadership chápán jako formální pozice, ale jako **praktické přijetí odpovědnosti**. Podle studijního materiálu *Leadership - Organizing and Action* (původem z Harvard University) je lídr ten, kdo dokáže v podmínkách nejistoty aktivovat zdroje komunity k dosažení společného cíle.

1.1 Public narrative: Síla příběhu jako nástroj mobilizace

Klíčovým prvkem, který lídři v Ostravě-Přívoze a Praze 14 využívají, je tzv. *Public Narrative*. Tento proces se skládá ze tří propojených rovin:

1. **Story of Self (Příběh JÁ):** Lídr sdílí svou osobní zkušenost – například s diskriminací při hledání bydlení nebo s bojem za kvalitní školu pro své děti. Tím buduje legitimitu a důvěru.
2. **Story of Us (Příběh MY):** Lídr propojuje svůj osud s osudem komunity. Ukazuje, že problém není individuálním selháním jedné rodiny, ale sdílenou zkušeností romské menšiny.
3. **Story of Now (Příběh TEĎ):** Výzva k akci. Lídr definuje naléhavost situace (např. blížící se zápisy do škol) a nabízí konkrétní cestu vpřed.

1.2 Budování vztahů a model SNĚHOVÉ VLOČKY

Na rozdíl od klasického aktivismu, kde jeden lídr dělá vše, projekt HELP implementuje tzv. **Snowflake model (Sněhová vločka)**.

- **Střed tvoří organizátor** (např. Awen Amenca), který podporuje klíčové lídry.
- **Lídři v lokalitách** pak budují své vlastní týmy (rodiče, sousedé).
- **Cílem je delegování odpovědnosti**, nikoliv jen úkolů. To zajišťuje udržitelnost projektu i po jeho skončení.



2. Praktická aplikace: Od teorie k spolupráce v lokalitě

Analýza vašich školících sylabů zaměřených na bydlení, samosprávu a školství jasně dokládá, jak se teoretický rámec Marshalla Ganze přetavuje do konkrétních a praktických dovedností lídrů. Tento proces transformace teorie v akci umožňuje účastníkům školení lépe porozumět mechanismům moci a efektivně je využívat při hájení zájmů své komunity.

Namísto pouhého pasivního přijímání informací se lídři učí, jak strategicky mapovat své okolí a identifikovat klíčové aktéry, kteří mají vliv na řešení jejich problémů. Školení v oblasti bydlení například vybavuje lídry schopností rozpoznat skryté formy diskriminace a reagovat na ně s využitím faktických argumentů namísto emocí.

V oblasti školství a samosprávy pak sylaby kladou důraz na budování partnerství s institucemi, což vede k posílení sebevědomí lídrů při vyjednávání na úřadech či ve školách. Celkově tento metodický přístup uschopňuje jedince k tomu, aby se stali aktivními organizátory, kteří dokážou mobilizovat potenciál celé komunity pro dosažení systémové změny.

2.1 Leadership v oblasti bydlení: Boj proti diskriminaci

Dokument **Tahák pro lídry** definuje roli lídra jako „oporu, nikoliv soudce“. V této oblasti se leadership projevuje schopností transformovat emoci (hněv z odmítnutí) do strategického postupu. Lídr v tomto procesu nefiguruje jako někdo, kdo by situaci hodnotil, ale jako klíčový partner, který pomáhá poškozenému členu komunity projít krizí s chladnou hlavou.

Namísto impulzivního jednání se tak pozornost soustředí na okamžité zajištění důkazů a promyšlenou volbu kroků, které mají reálnou šanci na úspěch při budoucím vyjednávání či právní obraně. Tato schopnost odstepu a strategického uvažování je pro lídra zásadní, neboť umožňuje přetavit počáteční bezmoc v konkrétní a měřitelnou akci.

- **Identifikace signálů:** Lídři se učí rozpoznat „skrytou“ diskriminaci (např. požadavek na kauci 6 nájmu pouze pro romské žadatele).
- **Sběr důkazů:** Metodika klade důraz na profesionalizaci – nahrávání hovorů, screenshoty inzerátů, zajištění svědků. Toto je klíčový moment, kdy se komunita přestává cítit jako oběť a začíná vystupovat jako subjekt práva.

2.2 Orientace v samosprávě: Lídr jako „most“

Dle dokumentu **SYLABUS ŠKOLENÍ** samosprávy je cílem, aby lídr dokázal zastupovat komunitu věcně a sebevědomě. Tohoto ambiciózního cíle je dosahováno skrze hluboké porozumění kompetencím jednotlivých orgánů, od rady města až po zastupitelstvo, což lídrům umožňuje směřovat své podněty na správná místa. Školení se proto nezaměřuje pouze na suchou teorii, ale učí lídry být skutečným „mostem“ mezi rodinami a institucemi, čímž se radikálně mění dynamika jejich vzájemného vyjednávání. Díky



těmto dovednostem dokážou lídři vystupovat jako profesionální partneři, kteří namísto emocí přinášejí věcné argumenty a konkrétní návrhy řešení pro svou lokalitu.

- **Znalost systému:** Rozlišení kompetencí mezi starostou (reprezentace), radou (výkon) a zastupitelstvem (strategie).
- **Strategická komunikace:** Lídři se učí používat nástroje jako interpelace nebo podněty na komise městské části. Už nepoužívají jen protest, ale participaci.

3. Ostrava-Přívoz: Paradox investic a prostorová segregace

Z našich kazuistik vyplývá hluboký rozpor mezi rozvojem infrastruktury a reálnou sociální inkluzí, což se projevuje především v lokalitách s vysokou mírou segregace. Příkladem je masivní investice do modernizace školních budov v Ostravě-Přívoze, která sice zlepšila technické zázemí, ale nijak nepřispěla k rozptýlení žáků do většinových škol.

Tato situace ukazuje, že samotná oprava chodníků či budov bez aktivní práce s komunitou a změny přístupu institucí pouze konzervuje stávající stav izolace. Skutečná inkluze totiž vyžaduje strategické kroky směřující k budování vztahů a odstraňování bariér v přístupu ke kvalitnímu vzdělání a bydlení, nikoliv jen vizuální úpravy prostředí.

3.1 Kazuistika ZŠ Ibsenova (odloučené pracoviště ZŠ Gebauerova)

Tento případ je v analýze klíčový pro pochopení limitů státní pomoci, neboť odhaluje, že ani rozsáhlé finanční investice do modernizace školských budov automaticky nezajišťují sociální inkluzi. Ukazuje se, že bez paralelního úsilí o desegregaci a bez aktivního budování vztahů mezi komunitou a institucemi může státní podpora paradoxně konzervovat stávající stav izolace.

- **Investice vs. Dopad:** Do budovy bylo investováno 60 milionů Kč. Přestože jsou učebny modernizovány na špičkovou úroveň, škola zůstává 100% romská.
- **Mechanismus konzervace:** Rodiče i část učitelů vnímají školu jako „bezpečné útočiště“. Lídr zde musí pracovat s velmi citlivým tématem: vysvětlit, že izolace dítěte v segregovaném prostředí, byť moderním, omezuje jeho šance na úspěšný přechod na střední školu.
- **Postoj aktérů:** Náměstkyně primátora Andrea Hoffmannová (2024) správně identifikovala, že prostředky měly být využity spíše na desegregaci (např. svozy dětí do jiných lokalit).

3.2 „White Flight“ a Církevní ZŠ Přemysla Pittra

Případ této školy ilustruje dynamiku takzvaného „white flight“, kdy majoritní populace opouští vzdělávací instituce v momentě, kdy v dané lokalitě vzroste koncentrace



romských obyvatel. Tento proces vede k postupné izolaci školy a vytváření neformálně segregovaného prostředí, které výrazně ztěžuje snahy o přirozenou sociální inkluzi žáků.

- **Ztráta statusu:** Škola, která byla dříve vnímána jako inkluzivní, se pod tlakem demografických změn v Přívoze stává de facto segregovanou.
- **Role lídra:** Lídři v projektu HELP musí v takovém prostředí působit jako „ambasadoři kvality“ – motivovat romské rodiče, aby své děti nespokojeně nenechávali jen v těchto školách, ale aby usilovali o zápisy do škol nespádových, kde je etnické složení pestřejší.

4. Praha 14: Socioekonomická bariéra a nestabilita bydlení

V Praze 14 je situace odlišná od Ostravy – problémem není jen etnicita, ale extrémní nestabilita bydlení. Tento specifický faktor způsobuje častou fluktuaci rodin mezi ubytovnami, což má přímý a drastický dopad na kontinuitu vzdělávání dětí a jejich schopnost adaptovat se v běžných školách.

Lídři v této lokalitě proto musí působit především jako stabilizační prvek, který pomáhá rodinám navigovat skrze krizové situace a brání jejich sociálnímu vyloučení.

4.1 Vliv ubytoven na vzdělávací dráhu

Kazuistika z Prahy 14 ukazuje, že rodiny žijící na ubytovnách (zejména Černý Most) čelí neustálé hrozbě stěhování. Tato trvalá bytová nouze a nejistota znemožňují rodinám vytvořit stabilní zázemí, což se následně negativně propisuje do školní docházky dětí i jejich celkového prospěchu. Neustálý tlak na změnu bydliště navíc vyčerpává kapacity rodičů, kteří pak bez podpory komunitních lídrů jen stěží zvládnou efektivně komunikovat s úřady či školami.

- **Fluktuace žáků:** Časté změny škol vedou k mezerám ve vzdělání a k rezignaci dětí.
- **Zásah lídra:** Lídr v Praze 14 funguje jako krizový manažer. Pomáhá rodičům udržet děti v jedné škole i při změně ubytovny (např. vyjednáváním s OSPODem nebo školou o individuálním plánu).

4.2 Analýza školské sítě v P14 (ZŠ Vybíralova, Šimanovská, Gen. Janouška)

V dokumentu jsou tyto školy identifikovány jako klíčoví aktéři, neboť představují hlavní institucionální partnery, skrze které probíhá proces inkluze a desegregace v dané lokalitě. Jejich role není omezena pouze na vzdělávání, ale slouží jako uzlové body pro budování vztahů mezi romskými rodinami a většinovou společností. Právě na půdě těchto škol se v praxi testuje ochota systému ke skutečnému partnerství a schopnost lídrů vyjednat pro děti rovné podmínky. Úspěšná spolupráce s těmito aktéry je tedy nezbytným předpokladem pro transformaci celého lokálního vzdělávacího prostředí.



- **Pozitivní příklady:** Využívání programů „obědy zdarma“ a práce sociálních pedagogů.
- **Bariéry:** Nedostatečná kapacita asistentů pedagoga pro děti s odlišným mateřským jazykem nebo sociálním znevýhodněním.

ČÁST II: METODIKA KAMPAŇÍ A STRATEGICKÉ AKCE

Tato část dokumentu podrobně rozvádí, jak lídři projektu HELP přetvářejí zdroje komunity v konkrétní politický a společenský tlak. Vycházíme z principu, že akce musí být měřitelná, specifická a časově ohraničená, což umožňuje jasné vyhodnocení dosažených úspěchů.

Lídři se v tomto procesu učí, jak efektivně pracovat s časovým harmonogramem kampaní, tak, aby jejich úsilí gradovalo v klíčových momentech, jako jsou například jednání zastupitelstva nebo termíny školních zápisů.

Konkrétnost cílů navíc pomáhá udržet pozornost komunity u podstatných témat a brání rozmělnění energie do příliš obecných požadavků, které by instituce mohly snadno ignorovat. Právě tato strategická disciplína a důraz na hmatatelné výsledky odlišuje organizování komunit od běžného aktivismu.

2.1 Kampaň za desegregované vzdělávání (Zápisy 2025/2026)

Cílem této kampaně není jen umístit dítě do školy, ale změnit vzorce chování romských rodičů a přístup školských zařízení. Tento ambiciózní záměr vyžaduje hlubokou transformaci vzájemného vnímání, kde rodiče přestávají být pasivními příjemci rozhodnutí a stávají se sebevědomými partnery školy. Skrze organizování se rodiče učí, že mají právo i odpovědnost aktivně ovlivňovat vzdělávací cestu svých dětí a vyžadovat od institucí rovný přístup. Zároveň kampaň tlačí na školy, aby opustily zaběhnuté stereotypy a začaly v rodinách vidět spojence, nikoliv bariéru ve vzdělávání. Právě tato oboustranná změna postojů je klíčem k udržitelné desegregaci, která nezůstane jen u formálního zápisu, ale promítne se do každodenní reality školního života.

Strategické cíle kampaně:

1. **Zvýšení počtu nespádových zápisů:** Motivace minimálně 20 rodin v každé lokalitě k podání přihlášky na školu mimo jejich ghetto/separovanou oblast.
2. **Eliminace strachu:** Využití "Příběhu MY" k odbourání obav z odmítnutí nebo šikany v majoritních školách.
3. **Monitoring bariér:** Sběr dat o tom, kolik dětí bylo odmítnuto z důvodu "naplněné kapacity" a zda toto odůvodnění odpovídá realitě.



Role lídra v procesu zápisu:

Dle zkušeností z předcházejících kampaní zaměřených na zápis romských dětí do kvalitních nesegregovaných škol jsme roli lídra rozdělili do tří klíčových fází. Tato struktura umožňuje lídrům systematicky pracovat s rodinami a eliminovat bariéry, které se v jednotlivých etapách procesu objevují:

- **Před-zápisová fáze:** Besedy v komunitě v bytech rodičů. Lídr zde funguje jako živý příklad ukazující, že jeho vlastní děti na kvalitní škole prospívají.
- **Fáze zápisu (Doprovod):** Fyzická přítomnost lídra u zápisu. Toto je klíčový moment kdy lídr nezasahuje do procesu, ale jeho přítomnost působí jako prevence proti nevhodnému chování zaměstnanců školy.
- **Post-zápisová fáze:** Sledování výsledků. Pokud je dítě přijato, lídr pomáhá s pořízením pomůcek a orientací v systému (pomoc v hmotné nouzi, obědy).

2.2 Kampaň za transparentní bydlení a proti diskriminaci

V lokalitě Ostrava-Přívoz je kampaň zaměřena na změnu „Zásad pro přidělování obecních bytů“, které v současnosti obsahují bariéry znemožňující mnoha rodinám přístup k důstojnému bydlení. Lídři se v rámci této kampaně soustředí na identifikaci konkrétních kritérií, která mají na romskou komunitu nepřímý diskriminační dopad, jako je například plošné vylučování žadatelů pobírajících dávky v hmotné nouzi. Cílem není jen kritika stávajícího stavu, ale předložení konstruktivních návrhů, které by umožnily individuální posuzování platební schopnosti rodin namísto jejich automatického vyřazování. Tato iniciativa směřuje k vytvoření transparentnějšího a spravedlivějšího systému, který podpoří stabilitu bydlení v celé lokalitě a sníží riziko sociálního vyloučení. Skrze organizovanou komunitní akci se tak lídři stávají rovnocennými partnery samosprávy při tvorbě politik, které přímo ovlivňují kvalitu jejich života.

Taktiky lídrů:

- **Testování diskriminace (Situational Testing):** Lídři organizují dvojice (romský a neromský pár), které testují reakce realitních makléřů a úředníků na poptávku po bydlení.
- **Sběr „příběhů nespravedlnosti“:** Dokumentace případů, kdy rodina s čistým rejstříkem a příjmem byla odmítnuta jen kvůli adrese v Přívoze.



ČÁST III: ANALÝZA JEDNÁNÍ S MÍSTNÍMI AKTÉRY

Tato kapitola analyzuje, jak lídři a organizace Awen Amenca vstupují do dialogu s mocenskými strukturami, přičemž klíčovým podkladem je dokument Podklady pro osobní jednání s MOB Ostrava. Tento dokument slouží jako strategický průvodce pro vyjednávání, který klade důraz na profesionální tón a věcnou argumentaci namísto konfrontace.

Lídři se v něm učí, jak správně nastavit tón hovoru, aby byli vnímáni jako partneři, kteří přinášejí řešení založená na reálné zkušenosti z terénu. Cílem není jen kritika stávajícího stavu, ale nabídka konkrétní spolupráce, která může obci pomoci lépe spravovat bytový fond a stabilizovat situaci v lokalitě.

Díky tomuto přístupu se romští lídři stávají aktivními aktéry veřejného života, kteří dokážou efektivně propojovat potřeby komunity s možnostmi a zájmy samosprávy.

3.1 Strategie „Partnerství místo konfrontace“

Analýza ukazuje, že v roce 2024 došlo k zásadnímu posunu v komunikaci, kdy lídři přestali vystupovat v roli pasivních „stěžovatelů“ a přijali identitu sebevědomých „odborníků na terén“. Tento posun jim umožňuje přinášet institucím konkrétní data a vhledy z každodenního života komunity, které úředníci zpoza stolu nemohou vidět. Díky této expertní pozici jsou nyní lídři vnímáni jako strategičtí partneři, kteří namísto pouhého pojmenování problémů nabízejí jejich realistická a praktická řešení. Tato změna vnímání vlastní role je klíčová pro budování rovnocenného dialogu s radnicí i dalšími místními aktéry.

Argumentační mapy pro jednání s radnicí:

1. **Argument ekonomický:** Stabilní bydlení v Přívoze snižuje náklady na výjezdy policie, řešení bezdomovectví a ústavní péči o děti (OSPOD).
2. **Argument datový:** Lídři přinášejí data, která úřad nemá – kolik rodin je reálně schopno platit nájem, ale nedosáhnou na něj kvůli nastavení kaucí.
3. **Argument pilotování:** Místo revoluční změny celého systému navrhují lídři "pilotní ověření" na 5–10 bytech s garancí doprovodu od Awen Amenca.

3.2 Analýza rizik a bariér v komunikaci s aktéry

Na základě kazuistik identifikujeme tyto bariéry, které v praxi zásadně brání úspěšné inkluzi a stabilitě romských rodin v obou sledovaných lokalitách. Tyto překážky nejsou pouze individuálního charakteru, ale mají hluboké systémové kořeny v nastavení bytové i vzdělávací politiky. Jejich přesné pojmenování je prvním krokem k tomu, aby lídři mohli s institucemi vyjednat konkrétní změny vedoucí k odstranění diskriminačních mechanismů.



- **Institucionální rezistence:** Úředníci často vnímají aktivitu lídrů jako ohrožení své autority.
- **Politický populismus:** Radní se obávají, že zvýhodnění (nebo i jen narovnání práv) pro Romy jim ubere hlasy majoritních voličů.
- **Jazyková bariéra:** Rozdíl mezi "úřednickým jazykem" a jazykem komunity. Role lídra jako "překladače" je zde nezastupitelná.

ČÁST IV: METODICKÉ NÁSTROJE LEADERSHIPU

Zde detailně rozpracujeme „Desatero pro zřizovatele a lídry“, které tvoří praktický výstup projektu a slouží jako metodický základ pro transformaci přístupu k romským komunitám. Tento dokument definuje konkrétní kroky, jak opustit neefektivní model pasivního přijímání služeb a začít budovat skutečné partnerství založené na vzájemném respektu a sdílené odpovědnosti. Každý bod desatera byl v průběhu projektu HELP testován v reálných podmínkách Ostravy a Prahy, díky čemuž představuje ověřený návod pro systémovou změnu v inkluzivních politikách.

Implementace těchto principů umožňuje samosprávám i školám efektivněji využívat vnitřní potenciál komunit a předcházet konfliktům dříve než stačí eskalovat. Desatero tak není jen souborem doporučení, ale strategickým nástrojem pro budování soudržnější a spravedlivější společnosti na lokální úrovni.

4.1 Desatero v praxi (Výběr klíčových bodů):

1. Nezačínej konfliktem, začínej porozuměním.

Dřív, než začneš kritizovat školu nebo úřad, zjisti, jak systém skutečně funguje. Polovina napětí vzniká z neznalosti pravidel. Informovaný lídr je silnější než hlasitý lídr.

2. Ptej se, dokud věcem nerozumíš.

Rodiče často přijímají rozhodnutí jako hotovou věc. Úkolem lídra není bojovat za každou cenu, ale klást otázky – klidně, věcně, opakovaně.

3. Emoce jsou pochopitelné, strategie je důležitější.

Když rodič přijde rozrušený, nejdřív ho vyslechni. Ale jednání s institucí musí být připravené, strukturované a klidné. Síla je v argumentech, ne v hlasitosti.

4. Nikdy nemluv za komunitu bez komunity.

Lídr není mluvčí všech. Je most. Nejdřív naslouchá, potom formuluje. To, co říkáš, musí vycházet ze skutečných zkušeností lidí.



5. Informace mění víc než tlak.

V Ostravě i v Praze se ukázalo, že když rodiče pochopí své možnosti (dávky, úlevy, postupy), situace se často zklidní sama. Informovaný rodič není bezmocný rodič.

6. Buduj vztahy, ne jen případy.

Jedno jednání nic nezmění. Dlouhodobý vztah se školou nebo úřadem může změnit hodně. I neformální setkání mají význam, pokud vedou k porozumění.

7. Pomáhej lidem rozhodovat se vědomě.

Úkolem lídra není říkat rodičům, co mají udělat. Úkolem je dát jim informace, aby se mohli rozhodnout sami – vědomě a s jistotou.

8. Uč se z každé situace.

Reflexní zápisy, mentoringy a intervize nejsou formalita. Jsou to momenty, kdy se z jednotlivých případů stává zkušenost, která posouvá celou komunitu.

9. Změna začíná u sebe.

Každý lídr, který prošel projektem, se nejdříve změnil osobně – víc se ptá, víc si věří, víc komunikuje. Komunitní práce není jen o systému, ale o osobním růstu.

10. Nejde o boj, jde o důstojnost.

Cílem není vyhrát nad školou nebo úřadem. Cílem je, aby rodiny jednaly sebevědomě, důstojně a bez strachu. A aby instituce slyšely jejich hlas jako legitimní.

ČÁST V: DETAILNÍ ANALÝZA KAZUISTIK A INTERVENCÍ LÍDRŮ

V této kapitole podrobíme hloubkovému rozboru konkrétní situace z let 2024–2025, které definovaly novou úroveň spolupráce mezi komunitou a institucemi. Nejde jen o popis děje, ale o detailní analýzu mocenských vztahů a konkrétních kroků, které vedly k úspěšnému řešení dříve neřešitelných sporů. Skrze optiku „Power Mappingu“ zkoumáme, jak se lídrům podařilo identifikovat klíčové rozhodovatele a ovlivnit jejich postoje pomocí věcné argumentace a komunitního tlaku. Tento rozbor odhaluje, že za každým posunem v oblasti bydlení či školství stála promyšlená strategie budování vztahů a přesné načasování přímých akcí. Právě tyto příklady slouží jako hmatatelný důkaz toho, že změna paradigmatu od pasivního klientelismu k aktivnímu partnerství přináší výsledky, které mají dopad na celou strukturu lokální samosprávy.



5.1 Hlubková kazuistika: Desegregace skrze "volbu kvality" v Ostravě

Kontext: Lokalita Ostrava-Přívoz, rodiny z ulic Jílová a Vaškova. Škola v místě (ZŠ Ibsenova) je vnímána jako spádová a "romská".

Fáze 1: Mapování bariér (Pohled komunity)

Lídři projektu HELP identifikovali, že hlavní bariérou není neochota rodičů, ale **strach z neznámého prostředí** a **předpoklad odmítnutí**. Rodiče uváděli: „Na nespádové škole nás nebudou chtít,“ nebo „Dítě tam bude samo mezi bílými a budou se mu smát.“

Fáze 2: Strategická intervence lídra (Ganzova metoda v praxi)

Lídr nevyzýval k "boji proti škole", ale použil metodu **Public Narrative**. Uspořádal sérii kuchyňských setkání (house meetings), kde:

- Sdílel příběh svého dítěte, které navštěvuje nespádovou školu a má díky tomu šanci na gymnázium.
- Vytvořil "Příběh MY" – ukázal, že pokud se zapíše 5–10 dětí společně, nebudou v nové škole izolované.

Fáze 3: Vyjednávání s institucí

Při zápisech v dubnu 2025 lídři doprovodili celkem 12 rodin na nespádové školy.

- **Role lídra jako svědka:** Samotná přítomnost lídra změnila dynamiku u zápisového stolu. Administrativní pracovníci jednali s rodiči s větším respektem.
- **Výsledek:** 8 dětí z 12 bylo přijato. U zbylých 4 lídr pomohl s formulací odvolání na základě "nedostatečné kapacity", která byla následně prověřována u zřizovatele.

5.2 Kazuistika: Nestabilita bydlení a OSPOD v Praze 14

Kontext: Černý Most, rodina žijící na ubytovně, hrozba odebrání dětí z důvodu "nevhodných bytových podmínek".

Analýza problému:

Systém v Praze 14 často zaměňuje **chudobu za zanedbávání péče**. Rodina, která se snaží, ale nemá na kauci tržního nájmu, se dostává pod tlak OSPODu.



Intervence lídra:

Lídr projektu HELP v P14 (ve spolupráci s Awen Amenca) vytvořil strategický plán:

1. **Stabilizace komunikace:** Lídr doprovodil matku na jednání OSPODu, kde dohlížel na to, aby byl zápis z jednání věcný a neobsahoval subjektivní soudy o "romském způsobu života".
2. **Aktivní hledání řešení:** Lídr pomohl rodině vyplnit žádost o obecní byt a v doprovodném dopise zdůraznil, že rodina spolupracuje na leadership programu a je stabilizovaná v lokalitě.
3. **Vzdělávací kontinuita:** I přes hrozbu stěhování lídr zajistil, aby děti docházely do ZŠ Vybíralova a měly tam podporu sociálního pedagoga.

ČÁST VI: LEGISLATIVNÍ A STRATEGICKÁ PÁKA LÍDRA

Aby lídr nebyl vnímán jen jako „aktivista“, musí se opírat o hlubokou znalost strategických dokumentů státu, které mu poskytují nezbytný legislativní a argumentační rámec. Tato část analýzy slouží jako teoretická příprava pro jednání na úrovni radnice, kde znalost konkrétních vládních strategií a metodik mění pozici lídra z prosebníka na informovaného partnera.

Lídři se v rámci projektu učí pracovat s dokumenty, jako je Strategie rovnosti, začlenění a participace Romů, což jim umožňuje konfrontovat lokální politiky s celostátními závazky České republiky. Právě schopnost citovat oficiální státní cíle v oblasti desegregace a dostupného bydlení dává jejich požadavkům odbornou váhu, kterou samospráva nemůže snadno ignorovat. Tato teoretická průprava je klíčem k profesionalizaci leadershipu a k budování respektu u politických představitelů i úředníků státní správy.

6.1 Strategie romské integrace 2021–2030

Lídři se učí citovat tento národní dokument při jednání s politiky v Ostravě i Praze, aby své požadavky podložili oficiální státní strategií a získali tak silnější mandát pro prosazování systémových změn v oblasti bydlení a vzdělávání. Tato dovednost jim umožňuje efektivně propojovat lokální problémy s celostátními závazky České republiky, čímž zvyšují svou vyjednávací pozici vůči samosprávě.

- **Cíl v oblasti vzdělávání:** Snížit podíl romských žáků vzdělávaných v segregovaných školách a třídách.
- **Cíl v oblasti bydlení:** Podpora desegregace a ukončování bezdomovectví skrze sociální bydlení.



Praktické využití: Když radní v Ostravě tvrdí, že "segregace neexistuje", lídr může odkázat na monitorovací zprávu k této strategii, která Ostravu-Přívoz výslovně zmiňuje.

6.2 Memorandum MŠMT a PAQ Research (duben 2024)

Tento nový nástroj slouží lídrům jako pomyslná „zbraň“ při komunikaci s řediteli škol, neboť jim poskytuje jasnou argumentační oporu postavenou na platné legislativě a oficiálních metodikách ministerstva školství. Díky tomuto podkladu mohou lídři efektivně vyvracet zažitě mýty o výhodách speciálního vzdělávání a prosazovat právo dětí na rovný přístup ke kvalitní výuce v hlavním vzdělávacím proudu.

- **Finanční podpora:** Zřizovatelé v lokalitách ohrožených segregací (jako je Přívoz) mají nárok na zvýšenou podporu pro sociální pedagogy a asistenty.
- **Argument lídra:** „Pane řediteli, víme, že máte hodně romských dětí. Nechceme si stěžovat, ale chceme vám pomoci dosáhnout na prostředky z Memoranda, aby zde bylo více asistentů.“

ČÁST VII: METODIKA SBĚRU DŮKAZŮ A MONITORINGU

Tato kapitola detailně rozpracovává „Tahák pro lídry“ do formy odborného monitorovacího protokolu, který slouží jako standardizovaný nástroj pro sledování a vyhodnocování kvality inkluzivních procesů v terénu. Díky této systematizaci mohou lídři objektivně dokumentovat průběh jednání s institucemi a včas identifikovat systémové nedostatky či porušování dohodnutých pravidel. Tento protokol se tak stává klíčovým podkladem pro následnou analytickou práci a umožňuje přetavit jednotlivé zkušenosti v data využitelná pro prosazování systémových změn.

7.1 Monitoring diskriminace na trhu s bydlením

Lídři v projektu HELP nejsou jen pasivní pozorovatelé. Jsou školeni v metodě situačního testování, která jim umožňuje v reálném čase odhalovat a dokumentovat diskriminační praktiky v přístupu k bydlení či vzdělávání. Tento nástroj jim dává do rukou nezvratné důkazy o nerovném zacházení, které následně využívají jako silný argument při vyjednávání s institucemi nebo majiteli nemovitostí. Metoda situačního testování tak přetváří osobní zkušenost s nespravedlností v objektivní data, která jsou nezbytná pro prosazování systémových změn a vyvozování právní odpovědnosti. Díky tomuto výcviku lídři aktivně narušují zaběhnuté vzorce diskriminace a nutí aktéry v lokalitě dodržovat princip rovného zacházení. (V projektu Help jsme toto testování nepoužili, ale je to hodně účinný nástroj).



Metodický postup:

1. **Výběr inzerátu:** Lídři monitorují servery (Bazoš, Sreality) v lokalitách mimo ghetto.
2. **Párové testování:**

Kandidát A (majoritní příjmení, bez romského akcentu): Volá na inzerát.

Kandidát B (romské příjmení, nebo přiznání etnicity): Volá na ten samý inzerát o 10 minut později.
3. **Záznam:** Pokud kandidát A dostane termín prohlídky a kandidát B je odmítnut s tím, že "byť je už obsazen", jde o jasný důkaz diskriminace.

Právní následky:

Lídr podporuje komunitu, a spolupracuje s právníkem na přípravě stížnosti, nebo žaloby:

- Podnět k Veřejnému ochránci práv (Ombudsmanovi).
- Žalobu podle Antidiskriminačního zákona.
- Mediální kampaň (po zvážení rizik).

ČÁST VII: BUDOVÁNÍ KOMUNITNÍ STRUKTURY A TÝMOVÝ LEADERSHIP

Tato kapitola do hloubky rozpracovává, jak se z jednotlivých aktivistů stává funkční organizovaná síla, schopná systematicky prosazovat zájmy komunity. Vycházíme z dokumentu *Leadership – Organizing and Action* a jeho adaptace na specifické prostředí Ostravy a Prahy, kde se teoretické koncepty Marshalla Ganze potkávají s drsnou realitou vyloučených lokalit.

Klíčem k této proměně je přechod od nahodilých protestů k budování pevných struktur, které stojí na sdílených hodnotách, jasně definovaných rolích a vzájemné odpovědnosti členů. Lídr v tomto pojetí není osamocený hrdina, ale architekt vztahů, který dokáže mobilizovat zdroje komunity a přetavit je v kolektivní moc.

Tento proces organizování tak nevytváří jen krátkodobý tlak na instituce, ale buduje trvalou kapacitu romské minority aktivně se podílet na správě věcí veřejných.



8.1 Snowflake model v praxi romských lokalit

V tradičních strukturách často vše visí na jednom člověku, což odpovídá rigidnímu modelu „Command and Control“, který je v krizových situacích snadno zranitelný a vede k rychlému vyhoření jednotlivců. Projekt HELP místo toho implementuje **Snowflake model** (model sněhové vločky), kde lídr není definován tím, že má nejvíce práce, ale svou schopností efektivně delegovat pravomoci a budovat kapacity ostatních.

Tento decentralizovaný přístup umožňuje, aby se odpovědnost rozprostřela mezi širší skupinu lidí, čímž se radikálně zvyšuje akceschopnost komunity v Praze i Ostravě. V praxi to znamená, že místo jednoho mluvčího vzniká síť vzájemně propojených lídrů, z nichž každý odpovídá za specifickou část kampaně – od mapování rodin až po vyjednávání s řediteli škol. Díky tomu se hnutí stává nezávislým na osudu jednotlivce a dokáže udržet dlouhodobý tlak na systémové změny, i když čelí vnějším překážkám.

Struktura delegování:

1. **Centrální organizátor (Awen Amenca):** Poskytuje právní zázemí, metodiku a zdroje.
2. **Lídrů lokalit (Přívoz / Prahy 14):** Jsou zodpovědní za strategii ve své čtvrti. Každý lídr má za úkol identifikovat a vyškolit alespoň 2–3 další "pod-lídry".
3. **Aktivní jádro:** Rodiče a sousedé, kteří mají konkrétní roli (např. správa kontaktů na rodiče a na školy, koordinace doprovodů k zápisům, sběr inzerátů s podezřením na diskriminaci).

Mechanismy udržitelnosti:

Aby struktura nezankla po skončení projektu, učí se lídři metodu tzv. „face-to-face“ (individuálních schůzek), které tvoří základní stavební kámen dlouhodobého komunitního organizování. Nejde o běžnou pracovní poradu nad úkoly, ale o hluboký, strukturovaný rozhovor, během něhož lídr aktivně zjišťuje vnitřní motivace, osobní hodnoty a skryté zdroje druhého člověka. Cílem tohoto setkání je vytvořit pevný vztahový závazek a vzájemnou důvěru, nikoliv jen mechanicky odškrtnout splněné zadání. Právě skrze tyto individuální vazby se komunita stává imunní vůči vnějšímu tlaku a rozpadu, protože její členové nejsou spojeni pouze společným problémem, ale hlubokým osobním přesvědčením a lojalitou k sobě navzájem. Tento přístup transformuje pasivní účastníky v aktivní spolutvůrce změny, kteří jsou ochotni investovat svůj čas a energii i v momentě, kdy skončí oficiální financování projektu.



8.2 Public Narrative jako nástroj pro budování hnutí

Podle Marshalla Ganzeho je příběh „jazykem leadershipu“, který umožňuje lídrům promlouvat k emocím a hodnotám, nikoliv jen k rozumu a faktům. V této kapitole detailně rozebereme techniku vytváření veřejného narativu (*Public Narrative*), která je pro romské lídry klíčovým nástrojem k mobilizaci komunity a překonávání strachu z institucí.

Tato technika učí lídry strukturovat své sdělení do tří neoddělitelných rovin: příběhu o mně (*Story of Self*), který odhaluje jejich osobní cestu k aktivismu, příběhu o nás (*Story of Us*), jenž definuje sdílené hodnoty a identitu skupiny, a příběhu o teď (*Story of Now*), který naléhavě volá ke konkrétní akci. Skrze tento narativní rámec dokážou lídři v Praze i Ostravě přetavit individuální izolaci v kolektivní sílu a dát lidem naději, že změna v přístupu ke vzdělávání či bydlení je nejen nutná, ale i možná.

Story of Self (Příběh JÁ):

Lídr musí umět formulovat okamžik, kdy se rozhodl jednat, což v metodologii Marshalla Ganzeho označujeme jako „příběh o mně“ (*Story of Self*). V podmínkách projektu HELP je to často syrový moment střetu s nespravedlností – například okamžik, kdy lídr v minulosti čelil nějaké diskriminaci nebo kdy je dítě bez objektivního důvodu odmítnuto v kvalitní škole. Právě sdílení této osobní zranitelnosti a následného odhodlání slouží k

humanizaci lídra a vytvoření autentické vazby s ostatními členy komunity, kteří prožívají podobné trauma. Když lídr odhalí svou vlastní volbu postavit se bezpráví, přestává být vzdálenou autoritou a stává se živým důkazem, že z pocitu bezmoci lze vykročit k aktivnímu odporu. Tento autentický narativ tak funguje jako most, který přenáší osobní odvalu na celou skupinu a dává ostatním svolení jednat stejným způsobem.

Story of Us (Příběh MY):

V této části lídr definuje sdílené hodnoty komunity skrze „příběh o nás“ (*Story of Us*), kde ústředním motivem je společná vize: „My v Přívoze chceme pro naše děti stejnou budoucnost, jako mají ostatní.“ Tento narativ má za úkol eliminovat vnitřní rozbroje a historické animozity uvnitř komunity tím, že akcentuje univerzální rodičovskou ambici, která stojí nad individuálními spory. Sjednocením pod touto společnou identitou vzniká pevná fronta, která dokáže efektivněji čelit vnějším bariérám, jako je diskriminace v bydlení nebo segregace ve školství. Namísto izolovaných hlasů tak k institucím promlouvá organizovaná síla, která svou legitimitu čerpá z hlubokého vnitřního konsensu na tom, co je pro budoucnost jejich dětí skutečně podstatné.



Story of Now (Příběh TEĎ):

Definice „strategické příležitosti“ představuje v metodologii Marshalla Ganzeho **Příběh o ted'** (*Story of Now*), který transformuje sdílené hodnoty v naléhavou výzvu k akci. V kontextu projektu HELP to zní jasně: „Zápisy jsou za dva týdny. Teď je ta chvíle, kdy můžeme změnit osud našich dětí na dalších 9 let.“ Tato část narativu pojmenovává konkrétní časové okno a specifický úkol, čímž vytváří nezbytný tlak na rozhodnutí a překonává přirozenou setrvačnost nebo strach. Bez tohoto apelu zůstává leadership pouze vyprávěním příběhů, ale s ním se mění v efektivní organizování, které směřuje veškerou nahromaděnou energii komunity k jedinému, měřitelnému a časově ohraničenému cíli. Právě vědomí, že příležitost ke změně je pomíjivá, nutí rodiče i lídry vystoupit z komfortní zóny a učinit odvážný krok, který má potenciál definitivně prolomit kruh segregovaného vzdělávání.

ČÁST VIII: STRATEGICKÉ VYJEDNÁVÁNÍ A INSTITUCIONÁLNÍ ZMĚNA

V této části dokumentu rozebereme, jak lídři přenášejí požadavky komunity na úroveň politického rozhodování, k čemuž využívají jako klíčovou strategickou oporu **Sylabus školení samosprávy** a **Podklady pro jednání s MOB Ostrava**. Tyto materiály učí lídry identifikovat, kdo má v rámci politické struktury skutečnou pravomoc rozhodnout o jejich požadavcích, a jak na tyto aktéry směřovat cílený tlak.

Místo neformálních proseb se lídři připravují na strukturovaná jednání, kde operují s argumenty podloženými daty z terénu a odkazují na zákonné povinnosti obce v oblasti inkluzivního vzdělávání a sociálního bydlení.

Celý proces je navržen tak, aby samospráva vnímala komunitu jako organizovanou sílu, která nejen pojmenovává problémy, ale přichází s konkrétními, politicky průchodnými návrhy řešení.

9.1 Power Mapping: Analýza mocenských vztahů

Před každým jednáním si lídři musí vytvořit tzv. **Mocenskou mapu**, která slouží jako strategický kompas pro pochopení toho, kdo má v dané věci skutečné rozhodovací slovo. V rámci tohoto procesu identifikují:

- **Rozhodovatele (Decision Makers):** Osoby, které mají přímou pravomoc změnit pravidla, například radní pro bydlení nebo vedoucí odboru školství.
- **Spojence (Allies):** Jednotlivce či organizace, kteří sdílejí zájmy komunity a mohou pomoci legitimovat její požadavky.



- **Odpůrce (Opponents):** Aktéry, jejichž zájmy jsou v přímém rozporu s cíli kampaně a u kterých je třeba připravit protiargumenty.
- **Osoby s vlivem (Influencers):** Lidi, kteří sice nemohou rozhodnout přímo, ale jejichž názor rozhodovatelé respektují (např. vlivní novináři, ředitelé vážených institucí nebo místní autority).

Díky této mapě lídři neplýtvají energií na osoby bez vlivu, ale soustředí své úsilí tam, kde může mít největší dopad. Mocenská mapa tak proměňuje intuitivní aktivismus v precizní politickou práci, která počítá s dynamikou vztahů uvnitř radnice i mimo ni.

9.2 Protokol pro jednání s politickými aktéry

Na základě našich podkladů definujeme standardní postup „**jednání u kulatého stolu**“, který slouží k přetavení komunitních požadavků v oficiální politické závazky. Tento proces není nahodilou diskusí, ale strukturovaným vyjednáváním, které probíhá v následujících krocích:

- **Příprava společného zadání:** Před samotným jednáním se lídři a členové komunity sjednotí na konkrétních a měřitelných požadavcích (např. úprava konkrétního bodu v Zásadách pro přidělování bytů), aby vystupovali jednotně a nenechali se rozdělit argumenty protistrany.
- **Určení rolí v týmu:** Každý účastník má svou roli – od hlavního vyjednavče přes „hlídače času“ až po ty, kteří sdílejí osobní příběhy (tzv. svědectví), jež dodávají technickým argumentům lidský rozměr a morální váhu.
- **Vedení zápisu a kontrola výstupů:** Během jednání lídři trvají na pořízení písemného záznamu o shodě na konkrétních krocích a termínech. Tím se předchází situacím, kdy politici slibují podporu v obecné rovině, ale vyhýbají se reálné odpovědnosti.
- **Následná mobilizace:** Bezprostředně po jednání lídři informují zbytek komunity o výsledcích, čímž udržují energii hnutí a dávají politikům najevo, že jsou pod neustálým veřejným dohledem.

Tento postup transformuje „kulatý stůl“ z pouhé platformy pro dialog v nástroj reálného výkonu moci, kde je samospráva nucena brát romské lídry jako rovnocenné partnery, kteří disponují hlubokou znalostí terénu i schopností mobilizovat voliče.

9.3 Monitoring a zpětná vazba

Leadership končí až v momentě, kdy je změna skutečně implementována v praxi, proto se lídři učí metodicky sledovat každý krok následného procesu a nespokojit se s pouhým příslibem na papíře. Tato fáze vyžaduje neustálou pozornost k detailům, jako je kontrola konkrétních zápisů do škol nebo revize pořadníků na obecní byty, aby se zajistilo, že politická rozhodnutí nezůstanou jen prázdnými deklamacemi. Lídři si osvojují techniky pravidelného vyhodnocování dosaženého pokroku a jsou připraveni okamžitě reagovat, pokud dojde k prodávám nebo k pokusům o návrat ke starým diskriminačním postupům. Právě tato důslednost v monitorování a vymáhání dohodnutých pravidel odlišuje úspěšné organizování



od pouhé jednorázové kampaně a zajišťuje, že dosažené vítězství přinese rodinám v Ostravě i Praze trvalé a hmatatelné zlepšení jejich životní situace.

ČÁST IX: METODIKA PRÁCE S DIGITÁLNÍMI NÁSTROJI

V dnešní době probíhá budování leadershipu i v kyberprostoru, kde se sociální sítě stávají digitálním náměstím pro mobilizaci i osvětu. Tato kapitola analyzuje využití Facebooku v projektu HELP jako klíčového nástroje pro rychlé šíření informací, vyvracení dezinformací v reálném čase a propojování rodin napříč lokalitami v Ostravě i Praze.

Lídři se učí využívat uzavřené skupiny pro bezpečnou strategickou komunikaci i veřejné profily pro budování „Story of Us“, čímž vytvářejí protiváhu k často negativnímu mediálnímu obrazu romské komunity. Správně nastavená digitální strategie umožňuje lídrům okamžitě reagovat na krizové situace, jako jsou náhlé výpovědi z nájmu nebo neoprávněné odmítnutí dětí u zápisů, a transformovat individuální rozhořčení v koordinovanou on-line i off-line akci.

Facebook tak v rukou vyškolených lídrů přestává být jen volnočasovou platformou a mění se v efektivní nástroj politického tlaku a komunitní soudržnosti.

10.1 Facebook jako "digitální komunitní centrum"

Facebook slouží v rámci projektu HELP jako primární kanál pro:

- **Rychlou mobilizaci komunity:** Umožňuje okamžité svolání rodičů a aktivistů k akcím, jako jsou společné doprovody k zápisům nebo blesková setkání před budovou radnice v krizových situacích.
- **Sdílení úspěšných příběhů (Story of Us):** Skrze videa a fotografie reálných rodin, které uspěly u zápisů na nespádové školy, se buduje kolektivní sebevědomí a motivace pro ostatní členy komunity.
- **Boj proti dezinformacím v reálném čase:** Lídři využívají sociální sítě k uvádění zavádějících informací na pravou míru, ať už jde o falešné zprávy o výhodách speciálního školství nebo o dezinformace týkající se sociálních dávek a bydlení.
- **Transparentní reporting a veřejnou kontrolu:** Přímé přenosy nebo statusy přímo z jednání na úřadech dávají politikům najevo, že jsou pod neustálým dohledem stovek členů komunity, což radikálně zvyšuje jejich ochotu plnit sliby.



10.2 Limity digitálního organizování

Lídři jsou školeni v tom, že online komunikace, byť je efektivním nástrojem pro šíření informací, nikdy nemůže plnohodnotně nahradit sílu osobního kontaktu. Metodika HELP klade zásadní důraz na to, že „lajk není závazek“; virtuální podpora na sociálních sítích je sice povzbuzivá, ale skutečný leadership a reálná změna se odehrávají v obyčasných pokojích při individuálních schůzkách a na chodbách úřadů během náročných vyjednávání.

Právě v těchto fyzických prostorech se buduje hluboká důvěra a osobní odpovědnost, kterou digitální interakce nedokáže zprostředkovat. Tato strategie „nohy na zemi“ zajišťuje, že komunita není jen skupinou pasivních sledujících, ale organizovanou silou lidí, kteří jsou připraveni za společné cíle osobně vystoupit a vytrvat i v momentech, kdy pozornost na internetu opadne.

10.3 Fenomén „Digitální hostility“ a krize důvěry v neziskový sektor

Projekt HELP musel navigovat v prostředí, kde Facebook sloužil jako digitální aréna pro ventilování hluboké historické frustrace, která se často obracela dovnitř komunity a vytvářela atmosféru nedůvěry i vůči těm, kdo se snažili o změnu. Tato vnitřní pnutí a útoky na romské i pro-romské organizace byly lídry vnímány jako přirozený důsledek dlouhodobého systémového vyloučení, které v lidech vypěstovalo obranný mechanismus skepticismu vůči jakýmkoliv institucionálním projektům.

Strategie leadershipu se proto musela soustředit na radikální transparentnost a budování integrity skrze přímé výsledky v terénu, aby dokázala tuto digitální agresi přetavit v

konstruktivní komunitní sílu. Místo defenzivní komunikace lídři volili cestu autentického dialogu, čímž postupně oslabovali vliv toxických narativů a ukazovali, že organizovaná akce má větší váhu než anonymní kritika na sociálních sítích.

Facebook jako „toxické prostředí“ pro organizace

Analýza ukázala, že Facebook přestal být pro organizace bezpečným místem pro sdílení úspěchů. Každý příspěvek o školení nebo kampani byl okamžitě napadán komentáři typu: „Zase se jen fotíte a berete prachy, zatímco naši lidi končí na ulici.“ Tato digitální agresivita vedla k několika důsledkům:

1. **Vytlačování pozitivních vzorů:** Lídři se začali bát sdílet své úspěchy veřejně, aby nebyli označeni za „kolaboranty“ se systémem, který nefunguje.
2. **Radikalizace názorů:** Algoritmy Facebooku upřednostňovaly konfliktní příspěvky, což budilo dojem, že „všichni jsou proti neziskovkám“.
3. **Informační paralýza:** Organizace se stahovaly do uzavřených skupin, čímž ale ztrácely možnost oslovit nové lidi mimo svou bublinu.



ČÁST X: EVALUACE DOPADŮ A UDRŽITELNOST

V této kapitole hodnotíme, co se reálně v lokalitách Ostrava-Přívoz a Praha 14 změnilo díky nasazení leadershipu, přičemž se zaměřujeme na konkrétní posuny v přístupu rodin ke vzdělávání i na proměnu jejich vyjednávací pozice vůči samosprávě. V obou lokalitách došlo k prokazatelnému nárůstu počtu dětí zapsaných do nespádových škol hlavního vzdělávacího proudu, což je přímým důsledkem intenzivní práce lídrů s motivací a informovaností rodičů.

Vedle těchto měřitelných výsledků je však neméně podstatnou změnou vznik stabilních komunitních jader, která již nečekají na pomoc zvenčí, ale dokáží samostatně identifikovat nespravedlnost a organizovaně na ni reagovat. Tento posun od pasivního přežívání k aktivnímu občanství znamená, že v Přívoze i na Praze 14 se podařilo vytvořit zárodky nové politické síly, se kterou musí místní radnice počítat jako s kompetentním a sebevědomým partnerem.

12.1 Kvantitativní vs. Kvalitativní ukazatele

Tato analýza se zaměřuje na zásadní změnu mocenské rovnováhy, kdy se romská komunita skrze organizovaný leadership přesouvá z role pasivního objektu sociálních politik do pozice aktivního subjektu, který tyto politiky přímo ovlivňuje. Skutečná změna nenastává pouze formální úpravou vyhlášek, ale v momentě, kdy instituce narazí na kompetentního partnera, který disponuje vlastními daty, jasnou strategií a schopností mobilizovat širokou základnu lidí.

Tento proces re-balancování moci v lokalitách jako Ostrava-Přívoz nebo Praha 14 ukazuje, že když se rozbije monopol radnic na rozhodování a do hry vstoupí informovaní lídři, dochází k efektivnějšímu řešení dlouhodobých konfliktů v oblasti bydlení i školství. Analýza tak dokládá, že posílení vnitřní kapacity komunity je nejúčinnějším nástrojem pro dosažení systémové spravedlnosti a pro budování skutečně demokratického a inkluzivního lokálního vládnutí.

12.2 Horizontální principy a ekologická udržitelnost

Dle pravidel OPZ+ (Obecná část pravidel) projekt naplňuje principy nediskriminace, což v rámci leadershipu znamená aktivní odstraňování bariér, které dříve bránily romským rodinám v rovném přístupu k veřejným statkům, jako je kvalitní vzdělání a důstojné bydlení. Tento princip není vnímán pouze jako pasivní dodržování zákona, ale jako dynamický proces, kde lídři přímo identifikují skryté diskriminační mechanismy v rozhodovacích procesech samosprávy a navrhují jejich systémové odstranění.



Leadership v tomto pojetí slouží jako praktický nástroj desegregace, protože dává hlas těm, kteří byli dříve z rozhodování vyloučeni, a zajišťuje, aby principy rovnosti byly promítnuty do konkrétních opatření na lokální úrovni. Naplňování těchto principů skrze organizovanou komunitu tak zaručuje, že inkluzivní politiky nejsou jen formálním požadavkem dotace, ale skutečným krokem ke spravedlivému a nerasistickému fungování místních institucí.

- **Genderová vyváženost:** Mezi lídry jsou silně zastoupeny romské ženy (matky), které jsou v otázkách vzdělávání neaktivnějším prvkem komunity.
 - **Digitální inkluze:** Překonávání bariér v online komunikaci, i přes rizika, která Facebook přináší.
-

ČÁST XI: ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ A DOPORUČENÍ

13.1 Hlavní zjištění analýzy

- **Leadership funguje jako multiplikátor:** Jeden vyškolený lídr dokáže ovlivnit desítky rodin efektivněji než externí sociální pracovník. Je to dáno sdílenou zkušeností a důvěrou, kterou nelze "přinést zvenčí".
- **Budování vztahové moci je klíčem k desegregaci:** Analýza ukazuje, že bez silných struktur postavených na individuálních schůzkách (one-on-ones) se rodiny neodvážejí k tak riskantnímu kroku, jako je zápis dítěte do nespádové školy.
- **Systémová změna vyžaduje čas a kontinuitu:** Tato analýza dokazuje, že leadership není jednorázová akce, ale proces budování vztahů a odbornosti. Změna mocenské rovnováhy mezi komunitou a radnicí je přímo úměrná času investovanému do rozvoje lídrů.

13.2 Strategická doporučení: Transformace moci a budování kapacit (2026–2030)

Na základě metodiky Dr. Marshalla Ganze popsané v *Organizers Handbook* a zkušeností z projektu HELP, definujeme klíčová doporučení, která posouvají práci v komunitě od pasivního přijímání služeb k aktivnímu držení moci.



A) Priorita organizování před poskytováním služeb

Základním doporučením pro další období je důsledné rozlišování mezi „poskytováním služeb“ a „organizováním“. Zatímco služby řeší individuální potřeby, organizování buduje kolektivní moc k řešení příčin problémů.

Přednosti leadershipu (organizování) oproti službám:

1. **Udržitelnost:** Služba končí s odchodem sociálního pracovníka nebo koncem dotace. Leadership zůstává v komunitě jako trvalá dovednost a struktura.
2. **Změna mocenské dynamiky:** Služba často fixuje klienta v roli „potřebného“. Organizování mění lidi v „nositele změny“, kteří vyjednávají s institucemi jako rovný s rovným.
3. **Škálovatelnost:** Sociální pracovník má omezenou kapacitu klientů. Lídr, který organizuje další lídry, dokáže mobilizovat stovky lidí skrze síť vztahů.
4. **Důstojnost a sebevědomí:** Leadership vrací lidem pocit kontroly nad vlastním životem a prostředím (např. v lokalitě Přívoz nebo Praha 14), což žádná materiální pomoc nedokáže nahradit.

B) Budování vztahové infrastruktury

Tahle část je naprosto klíčová, protože bourá mýtus o tom, že "všechno musí odmakat ten nahoře". Tady už nejde o žádný "Command and Control", ale o skutečné partnerství. Tady je rozpracování toho, jak tenhle vztah v projektu HELP funguje:

Role organizátora jako mentora:

V modelu projektu HELP se zásadně mění dynamika moci. Organizátoři zde fungují jako **mentoři pro lídry pocházející z komunity**. Tato změna paradigmatu zajišťuje, že hnutí nezkolabuje v momentě, kdy organizátor odejde, protože síla a moc zůstává v lidech, v komunitě.

- **Lídry jsou nositeli změny:** Jsou to právě lídry, kdo svou autenticitou a odvahou přinášejí skutečnou změnu. Oni jsou ti, kteří stojí tváří v tvář nespravedlnosti u zápisů do škol nebo na jednáních s radnicí.
- **Sdílení moci a zdrojů:** Organizátoři se s lídry aktivně dělí o vše, co dříve bývalo výsadou expertů. Nejde jen o předávání informací, ale o **sdílení moci, strategie, zdrojů, struktury a narativu**.
- **Strategická podpora:** Organizátor lídrovi neradí, co má dělat, ale pomáhá mu budovat vlastní kapacitu k rozhodování. Společně analyzují mocenské mapy a ladí veřejné příběhy (*Public Narrative*), ale konečné slovo a akce patří lídrovi.

Tento přístup vytváří odolnou strukturu, kde je moc rozprostřená a každý člen komunity cítí, že má v rukou nástroje k ovlivnění svého osudu.



C) Rozvoj distribuovaného leadershipu (Snowflake Model)

Aby se předešlo vyhoření klíčových postav (jak bylo analyzováno v kapitole 11.4), musí být leadership v dalším období více rozprostřen.

- **Leadership jako praxe:** Doporučujeme v lokalitách zavést model, kde nikdo nepracuje sám. Každý lídr musí mít následovníka, kterému předává své know-how.
- **Týmová struktura:** Každý tým musí mít jasné normy (jak se rozhodujeme) a role (kdo mluví s úřady, kdo spravuje Facebook, kdo mapuje terén). To chrání jednotlivce před osobními útoky, protože za rozhodnutím stojí celý tým.

D) Strategické mapování rozložení moci

Pro efektivní vyjednávání s MOB Ostrava nebo školskými odbory v Praze 14 je nutné využívat analytické nástroje z *Organizers Handbook*:

- **Spektrum spojenců:** Lídři se musí naučit pracovat nejen s přáteli, ale i s „neutrálními“ aktéry (např. pasivní učitelé), a posouvat je směrem k podpoře.
- **Analýza moci (Power Mapping):** Pochopení, kdo má moc rozhodnout o bytech nebo školách, a jaké jsou jeho zájmy. Lídr neprosí o laskavost, ale vytváří situaci, kdy je pro úředníka výhodnější s komunitou spolupracovat než s ní bojovat.

13.3 Strategická doporučení: Public Narrative jako základ budování vztahů a společné akce

Tato kapitola rozpracovává klíčový pilíř projektu HELP: transformaci individuálních zkušeností v kolektivní sílu. Vycházíme z principu, že leadership není o poskytování servisu, ale o schopnosti propojit lidi skrze sdílené hodnoty a výzvy.

A) Přednosti leadershipu před klasickým poskytováním služeb

Aby mohl projekt v dalším období (2026–2030) uspět, musí si udržet jasnou distanci od modelu „sociálního poskytovatele“. Klasická služba (např. vyplnění formuláře za klienta) vytváří závislost. Leadership naproti tomu buduje **autonomii**.

1. **Vztah vs. Transakce:** Služba je transakční – klient něco dostane a odchází. Leadership je vztahový – člověk se stává součástí hnutí (constituency).
2. **Moc „S“ (Power With) namísto moci „PRO“:** V klasickém modelu organizace „pomáhá Romům“. V modelu HELP Romové sami definují problémy a řešení. Organizace zde funguje pouze jako facilitátor a zdroj odbornosti (např. právní rady).



3. **Dlouhodobá udržitelnost:** Jakmile skončí dotace na službu, pomoc zaniká. Jakmile se však lídři naučí organizovat, tato schopnost v komunitě zůstává navždy.

B) Sdílený narativ jako most do neznámé komunity

V prostředí, kde jsou lidé zvyklí na plané sliby nebo krátkodobé projekty, funguje *Public narrative* jako detektor autenticity. Nejde o přesvědčování, ale o hluboké lidské sblížení:

- **Proč začínat „vztahem“?** V nové lokalitě je organizátor cizinec. Pokud začne rovnou mluvit o desegregaci nebo peticích, lidé slyší jen další „úkol“. Když ale sdílí svůj vlastní příběh (*Story of Self*) – proč dělá to, co dělá, a jaké hodnoty ho k tomu vedly – otevírá prostor pro to, aby i lidé v komunitě sdíleli své motivace.
- **Od izolace k moci:** Bez vztahového základu je jakákoliv akce křehká. Právě skrze *Public narrative* se individuální problémy (např. strach ze zápisu do školy) mění v kolektivní příběh naděje (*Story of Us*). Teprve když rodiny uvěří v „nás“, mají odvahu přejít k „teď“ (*Story of Now*).
- **Role organizátora v tomto procesu:** Organizátor zde nefiguruje jako expert s řešením, ale jako průvodce, který pomáhá lídrům v komunitě najít a formulovat jejich vlastní hlas. Sdílením narativu se stírají bariéry mezi „my“ (organizátoři) a „oni“ (komunita), a vzniká společný základ pro strategickou akci.

Tento přístup transformuje komunitu z pasivních příjemců pomoci na sebevědomé aktéry, kteří vědí, že jejich síla nepramení z grantu, ale z pevných vazeb, které mezi sebou vybudovali ještě předtím, než vyšli do ulic.

Struktura narativu podle praxe HELP:

1. **Příběh JÁ (Story of Self):** Lídr sdílí svůj osobní zlomový moment. Tím se polidšťuje a ukazuje, že není „úředníkem“, ale jedním z nich. Sdílení vlastní zranitelnosti a následného rozhodnutí jednat buduje okamžitou důvěru.
2. **Příběh O NÁS (Story of Us):** Toto je fáze, kdy lídr hledá společné základy s lidmi, které právě potkal. Zjišťuje, co mají společného – zkušenost s nespravedlivým zápisem, obavu o bydlení, nebo hrdost na své děti. Narativ o „NÁS“ vytváří kolektivní identitu tam, kde dříve byla jen skupina cizích lidí.
3. **Příběh TEĎ (Story of Now):** Jakmile jsou vybudovány vztahy a definováno „MY“, přichází naléhavá výzva k akci. Lídr identifikuje konkrétní hrozbu nebo příležitost, která vyžaduje okamžitou společnou reakci.



C) Budování vztahové infrastruktury skrze face-to-face schůzky

Podle *Organizers Handbook* jsou individuální schůzky základní stavební jednotkou moci. Doporučujeme, aby lídři v dalším období věnovali většinu času těmto hlubokým rozhovorům.

- **Hledání zdrojů:** Každý rozhovor musí odhalit nejen problém (např. rodina nemá kde bydlet), ale i zdroj (např. paní má skvělé komunikační schopnosti, pán umí pracovat s videem).
- **Vytváření závazků:** Každá schůzka musí skončit konkrétním závazkem pro „MY“.

D) Strategické mapování rozložení moci a zdrojů

Dalším pilířem naší analýzy je **Strategické mapování rozložení moci a zdrojů**, které v projektu HELP slouží jako náhled do lokality. Bez tohoto mapování by lídři bojovali proti větrným mlýnům; s ním přesně vědí, kam zaměřit svou energii, aby dosáhli maximálního dopadu.

Klíčové aspekty mapování moci

V lokalitách Ostrava-Přívoz a Praha 14 se toto mapování nezaměřuje pouze na oficiální orgány, ale odkrývá neformální struktury, které skutečně hýbou komunitou:

- **Identifikace „držitelů klíčů“:** Lídři se učí rozlišovat mezi těmi, kteří mají reálnou moc rozhodnout (např. vedoucí odboru nebo starosta). Mapování odhaluje, kdo jsou lidé, jejichž slovo má váhu v zákulisí radnice i v nitru komunity.
- **Inventura komunitních zdrojů:** Moc nejsou jen peníze nebo politické funkce. Zdrojem je i čas dobrovolníků, znalost místního prostředí, kontakty na média nebo schopnost babiček v Přívoze pohlídat děti, zatímco jejich rodiče jednájí na úradě. Mapování tyto zdroje „zviditelňuje“ a umožňuje s nimi strategicky počítat.
- **Analýza zájmů a vazeb:** Lídři si kladou otázku: „*Co se musí stát, aby došlo ke změně?*“ Mapování moci pomáhá pochopit motivace protistrany (např. strach politika z negativní publicity nebo potřeba vykázat výsledky v inkluzi) a využít je jako páku při vyjednávání.

Přechod od mapy k akci

Strategická mapa není statický dokument, ale živý nástroj. Jakmile lídři identifikují slabá místa v mocenské struktuře soupeře a silná místa ve vlastní komunitě, přestávají si stěžovat a začínají **organizovat**. Mapa jim jasně ukáže, že k prosazení desegregace jedné školy nemusí přesvědčit celé město, ale stačí získat na svou stranu tři klíčové spojence a vytvořit cílený tlak na jednoho konkrétního rozhodovatele.



E) Koučování: Zmocňování budoucích lídrů (Coaching)

Skutečný rozvoj leadershipu se projevuje v momentech každodenního střetu s nespravedlností. Typickým příkladem je situace, kdy rodina čelí diskriminaci u realitního makléře:

- **Lídr jako podpora, nikoliv mluvčí:** Lídr na schůzku s makléřem nejde proto, aby mluvil za rodinu. Jeho role začíná už dávno před samotným setkáním.
- **Proces koučování:** Lídr rodinu předem poučí. Pomůže jim formulovat jejich argumenty, připraví je na pravděpodobné diskriminační otázky a naučí je, na co si dát pozor a jaké dokumenty mít v ruce.
- **Budování sebevědomí:** Během samotného jednání je lídr přítomen jako tichá síla a opora. Tím, že rodina zvládne situaci vlastními silami, získává nezczizitelnou zkušenost moci a kompetence.

Tento přístup zajišťuje, že i po skončení projektu v komunitě zůstanou lidé, kteří se umí sami bránit. Leadership v tomto pojetí není o tom, kolik problémů lídr vyřešil, ale o tom, kolik lidí naučil problémy řešit samostatně. To je jediná cesta k udržitelné systémové změně.

F) Implementace struktury „Sněhové vločky“

Organizátor neřídí procesy v komunitě, ale jeho hlavní náplní práce je **koučování místních lídrů**. Ti následně řídí své vlastní týmy a sousedské skupiny.

- **Odolnost proti vnějšímu tlaku:** Pokud instituce nebo oponenti zaútočí na jednoho lídra, struktura se nezhroutí. Moc je rozprostřena v síti („sněhové vločce“), kde má každý tým svou vlastní autonomii a akceschopnost.
- **Prevence vnitřních konfliktů:** Distribuovaná moc minimalizuje prostor pro boj o „trůn“. Tím, že má každý lídr jasně definovanou sféru vlivu a zodpovědnost za svůj tým, se energie soustředí na společný cíl (např. desegregaci škol), nikoliv na vnitro komunitní spory o prestiž.
- **Škálovatelnost:** Tento model umožňuje hnutí růst. Organizátor neobsluhuje 100 rodin přímo, ale koučuje 5 lídrů, z nichž každý pracuje s dalšími 20 rodinami. To radikálně zvyšuje dosah projektu bez rizika vyhoření jednotlivců.

Tímto způsobem Awen Amenca nebuduje jen „projekt“, ale skutečnou **občanskou infrastrukturu**, která v Přívoze a na Černém Mostě zůstane i dlouho poté, co skončí oficiální dotační cyklus.



Závěr.

Projekt HELP skončil a jeho odkaz je jednoznačný: nejúčinnější cestou k reálné integraci, desegregaci a smysluplné práci s komunitou je odvaha vystoupit z pasivní role poskytovatele služeb a přijmout roli organizátora. Státní i evropská podpora v nadcházejícím období musí směřovat k aktivitám, které komunity skutečně uschopňují, podporují jejich seberealizaci a aktivní zapojení do řešení vlastních problémů. Je nezbytné definitivně ukončit éru klientelismu a nahradit ji érou rovnocenného partnerství. Romové v České republice, stejně jako příslušníci jakékoli jiné komunity, musí být vnímáni jako partneři, nikoliv jako klienti.

Tento princip je univerzální – platí pro řešení problémů sociálních, politických i environmentálních. Rizika neřešíme tím, že budeme pouze „doručovat“ hotové služby, ale tím, že vytvoříme pevné partnerství a budeme problémy řešit společně s komunitou. Pouze tehdy, když využijeme vnitřní potenciál lidí a začneme pracovat s nimi, a nikoliv za ně, můžeme dosáhnout skutečných a udržitelných výsledků.

Awen Amenca z.s. 2026

Miroslav Klempar



Licen ní ujednání / License

Toto dílo podléhá licenci Creative Commons. 4.0 Mezinárodní (CC BY 4.0)
This work is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.cs>