

změna začíná uvnitř kolektivu:

intersekcionalita v praxi

Beastie Girlz, Bike Kitchen Brno, CLARA, crip kolektiv, Dekonstrukce, Feminist Anti-War Resistance CZ, Feministický univerzitní kroužek, Fridays for Future Brno, Iniciativa nájemníků a nájemnic Brno, International Feminists United, Jezevky, Kolektiv 115, Kolektiv transformativní spravedlnosti, kroužek intersekce, Limity jsme my, Mater Nostra, Ostravský PRAJD, Pangea Prague, Plusko+, safe space kolektiv, SdruŽeny, Tři Ocásci, Univerzity za klima Brno

Další lidé, s nimiž jsme text konzultovaly

Do textu přispěly organizace Re-set (Barbora Bakošová, Barbora Adamková, Veronika Dombrovská) a NaZemi (Karel Doleček), které se věnují podpoře aktivistických organizací, a dále pedagožky Ľubica Kobová a Kateřina Kolářová, jež se intersekcionalitou zabývají jak akademicky, tak v praxi.

Se svými zkušenostmi s nenásilnou komunikací přispěl Adam Čajka z Institutu nenásilné komunikace. Markéta Štěpánová z neziskové organizace Gender Studies a Elja Plíhal z kroužku intersekce nám pomohlx s metodickým uchopením praktických nástrojů a aktivit. Různorodé části textu jsme dále konzultovaly se členstvem kolektivu Mothers Artlovers a dále s Veronikou Kanát, Hanou Haťamou, erim mrtva, Zuzanou Dalibor, Matějem Ballatým, Manuelou Haug a Eliškou Černou.

Kolektivy zapojené do tvorby příručky

Příručka je založená na rozhovorech a skupinových diskuzích s lidmi z následujících kolektivů



napište nám: prirucka@safespacekolektiv.cz
příručka je dostupná i on-line na: prirucka.safespacekolektiv.cz

Název:
Změna začíná uvnitř kolektivu:
Intersekcionalita v praxi

HEINRICH BÖLL STIFTUNG
PRAHA
Česká republika | Slovensko | Maďarsko

Spoluautorky:
Linda Dařílková
Dominika Benešová
Lucie Arendacká

Kontakt: prirucka@safespacekolektiv.cz

Web: prirucka.safespacekolektiv.cz

Ilustrace, grafický design a sazba:
Alexandra Zamouřilová @zamolex

Tisk:
powerprint s.r.o.
Brandejsovo náměstí 1219/1, Suchdol, 165 00 Praha

Vydává:
safe space, feministický kolektiv UK, z. s.
Pátkova 2137/5, Libeň, 182 00 Praha

Heinrich-Böll-Stiftung e. V. / kancelář v Praze
Jugoslávská 567/16, Vinohrady, 120 00 Praha
1. vydání, Praha 2026

Licence:
Toto autorské dílo podléhá licenci Creative Commons BY-NC-SA 4.0.

© safe space, feministický kolektiv UK, z. s.
Instagram: @safespacekolektiv, web: safespacekolektiv.cz

© Heinrich-Böll-Stiftung e. V., kancelář Praha, 2026
web: cz.boell.org

Názory a postoje autorstva vyjádřené v této publikaci nemusí nutně odrážet postoje Heinrich-Böll-Stiftung Praha.

ISBN 978-80-88289-62-3 (Heinrich-Böll-Stiftung, e. V., Praha; tisk)
ISBN 978-80-88289-63-0 (Heinrich-Böll-Stiftung, e. V., Praha; on-line)

změna začíná uvnitř kolektivu:

intersekcionalita v praxi

Poděkování

Na této příručce se podílela celá řada lidí a kolektivů z prostředí českého aktivismu, kterým chceme srdečně poděkovat za otevřené sdílení a inspirativní podněty, bez nichž by tato příručka nemohla vzniknout a její tvorba by nebyla tak radostná.

Děkujeme také Barboře Bakošové – lepší editorku jsme si nemohly přát – a Kateřině Boťové z nadace HBS za důvěru a provázení celým procesem. Velké díky patří také našemu ilustrátorstvu a grafictvu @zamolex za úžasnou vizuální stránku příručky a Elišce Nagyové za jazykové úpravy.

O čem se v příručce dočtete:

1. inkluzivita

Jak v kolektivu vytvářet prostor pro lidi s různými zkušenostmi a potřebami



2. péče v kolektivu

Jak spolupracovat udržitelně s ohledem na různé potřeby a kapacity



3. nehierarchie aneb horizontální fungování

Jak sdílet v kolektivu moc při rozhodování



4. konflikty a zpětná vazba

Jak zvládat náročné situace a rozvíjet otevřenou komunikaci v různorodém kolektivu



Co najdete on-line:

Na našem webu prirucka.safespacekolektiv.cz najdete bonusový materiál:

★PRAKTICKÉ AKTIVITY

Každou z kapitol doprovázejí praktické aktivity, které vám pomohou s probíranými tématy pracovat v celém kolektivu:

→ Inkluzivita a podmínky pro zapojení do kolektivu
→ Mapování pracovního vytížení
→ Rozpoznávání potřeb v kolektivu
→ Mocenské dynamiky a hierarchie uvnitř kolektivu
→ Bezpečné prostředí při řešení konfliktů
→ Práce s konfliktem pomocí Trojúhelníků konfliktu

Najdete je po naskenování QR kódu nebo na odkazu:
prirucka.safespacekolektiv.cz/aktivity

✦VŠECHNY UŽITEČNÉ ZDROJE NA JEDNOM MÍSTĚ

V textu sdílíme doporučení na zajímavé zdroje, od metodik po podcasty. Najdete je přehledně po naskenování QR kódu nebo na odkazu:
prirucka.safespacekolektiv.cz/zdroje

Předmluva

Aktivistické skupiny přináší do veřejné diskuze radikální reflexi nespravedlivých struktur, v nichž žijeme, a tím spouští navazující politické změny. Tyto kolektivy jsou nepostradatelnou součástí občanské společnosti. Upozorňují na palčivé problémy od sociálních nerovností, rasismu, potlačování ženských práv a práv LGBTQIA+ osob přes práva lidí se zdravotním postižením až po environmentální a společenské dopady klimatické krize po celém světě.

V nadaci **Heinrich-Böll-Stiftung** se hlásíme k odkazu a hodnotám zelené politiky, která v německém kontextu vznikla z feministických, environmentálních a mírových hnutí. Také proto je spolupráce s grassrootovými organizacemi tradičně důležitou součástí našich aktivit. Aktivistické kolektivy usilující o společenskou změnu podporujeme napříč kontinenty. Jsou pro nás zdrojem inspirace a zároveň díky nim získáváme cenné zkušenosti z nejen lokálních komunit a kritický pohled na svou vlastní práci.

Vážíme si úsilí a energie, které aktivistky*é vkládají do organizování lidí a veřejných politických akcí. Současně si uvědomujeme, že je v Česku, stejně jako jinde ve světě, potřeba obracet pozornost také dovnitř kolektivů a hledat způsoby, jak podpořit udržitelnost jejich fungování, aby neprobíhalo na úkor vyčerpání a duševního zdraví členstva. To je i jedna z výzev, které se věnuje předkládaná příručka autorek ze safe space kolektivu. Vedle toho blíže ohledává, jak pracovat s intersekcionalitou, což je téma, které se zejména ve feministických kruzích hojně diskutuje, ale ne vždy se tyto teoretické diskuze dostatečně promítají do praxe.

Publikace nabízí aktivistickým skupinám tipy, jak se zorientovat v intersekcionálním fungování a v souvisejících klíčových oblastech, přičemž vychází ze zkušeností dobrovolnických nehierarchických kolektivů. Může být také vodítkem pro všechny, kdo přemýšlí o založení kolektivu nebo jsou ve fázi jeho rozšiřování a potřebují tomu uzpůsobit fungování.

Autorky otevírají řadu otázek, které si nekladou pouze aktivistické kolektivy, ale i další organizace a spolky snažící se vnášet do své

práce principy intersekcionality, inkluzivity a péče, lépe zvládat konflikty uvnitř týmů a oslabovat nebo přinejmenším kriticky reflektovat zavedené hierarchie. Takové otázky si klademe i my uvnitř mezinárodní sítě Heinrich-Böll-Stiftung, a proto příručku doporučuji všem, kdo mají chuť se v tomto ohledu posunout. Za vyzdvihnutí stojí velké množství odkazů na další inspirativní zdroje a praktické materiály, které autorky v příručce shromáždily nebo samy vytvořily.

Sesbíraná data zároveň poukazují na výzvy v oblasti fungování zmapovaných kolektivů pracujících s intersekcionální perspektivou, které by si v budoucnu zasloužily hlubší prozkoumání. Jedná se například o nízké zastoupení lidí jiné etnicity nebo lidí s pečujícími závazky.

Příručka by nevznikla bez zapojení jednotlivých aktivistů*ek, kolektivů a odbornictva. Může posloužit jako výchozí bod pro další sdílení zkušeností dobré praxe jak mezi kolektivy, tak i v širší občanské společnosti. To považujeme v současném politickém klimatu, kde se stupňuje tlak na nevládní neziskový sektor a aktivistická hnutí, za obzvlášť důležité.

V neposlední řadě bych chtěla ocenit autorky Dominiku Benešovou, Lindu Daříkovou a Lucii Arendackou za jejich odvahu a zapálení, se kterým se pustily do tvorby této publikace. Byl to dlouhý proces, který si žádal velkou dávku vytrvalosti, ale věřím, že přinesl poznání a radost všem zúčastněným. Politické a společenské změny, o které usilujeme, se potřebujeme učit žít v každodenních vztazích a společenstvích, jichž jsme součástí. Aktivistické kolektivy pro to vytvářejí nenahraditelný prostor. Pomáhají tím rozvíjet naši představivost o budoucnosti, ve které je fungování společnosti založené na solidaritě, svobodě, spravedlnosti a vzájemné péči skutečně možné. **Změna začíná uvnitř kolektivu.**

Kateřina Boťová
programová manažerka a gender focal point
Heinrich-Böll-Stiftung, kancelář v Praze

Obsah

Proč intersekcionalita 13

1. Inkluzivita: Jak na přístupnější kolektiv

1.1 Proč se zabývat inkluzivitou 24

1.2 Inkluzivita neznamená začleňovat všechny 26

1.3 Pozor na reduktivní přístup 28

1.4 Jak na inkluzivitu uvnitř kolektivu 29

1.4.1 Práce se stejností a odlišností v kolektivu 29

1.4.2 Proč se zabývat přístupností? 31

1.4.3 Přístupnost krok po kroku 33

1.4.4 Facilitace: Jak tvořit přístupný prostor na schůzkách 37

1.4.5 Vytvořte nenáročné formy zapojení 43

1.4.6 Nastavujte jasné hranice společného fungování 45

1.5 Jak na inkluzivitu dle konkrétních oblastí vyloučení 47

1.5.1 Jazyk, kterým mluvíme 48

1.5.2 Ekonomická situace a třída 53

1.5.3 Gender 57

1.5.4 Pečující závazky 65

1.5.5 Etnicita 68

1.5.6 Lokalita 68

1.5.7 Zdravotní stav 70

Použité zdroje 78

2. Péče v kolektivu: Jak na udržitelný aktivismus

2.1 Péče jako výzva 82

2.2 Proč je i péče aktivismem 83

2.2.1 Péče v patriarchátu 83

2.2.2 Péče jako vize spravedlivější společnosti 85

2.3 Péče jako aktivistická strategie 86

2.4 Zajištění péče v praxi 88

2.4.1 Kdo má péči v kolektivu na starosti 89

2.4.2 Mocenská rizika při poskytování péče 91

2.5 Jak na udržitelné tempo kolektivu 94

2.5.1 Jak předcházet přetížení 95

2.5.2 Jak prioritizovat práci v kolektivu 102

2.6 Jak pečovat o emoční pohodu 106

2.6.1 Rozpoznávání potřeb a nastavování hranic 107

2.6.2 Jak na bezpečné sdílení emocí v kolektivu 111

2.6.3 Podpora pro náročné a citlivé situace 115

Použité zdroje 117

3. Nehierarchie aneb horizontální fungování: Jak sdílet moc při rozhodování

3.1 Nehierarchie jako hodnota, horizontalita jako praxe 122

3.2 Přínosy a výzvy horizontálního fungování 123

3.3 Kdopak by se moci bál 128

3.4 Co v praxi znamená horizontální fungování 129

3.5 Míra horizontálního fungování 132
3.6 Neviditelné hierarchie 133
3.7 Jak na organizační strukturu 136
3.8 Jak na spolurozhodování? 141
3.8.1 Jak zajistit participativní rozhodování 141
3.8.2 Kdo rozhoduje v jakých situacích 143
3.8.3 Způsoby spolurozhodování 144
3.8.4 Přístup k rozhodování 149
Použité zdroje 151

4. Konflikty a zpětná vazba: Jak pracovat s neshodami jako s příležitostí

4.1 Konflikt jako polévka 154
4.2 Jsme na konflikty dobře vybavenx? 156
4.3 Konflikt jako příležitost 157
4.4 Prevence konfliktu 158
4.5 Jak na zpětnou vazbu 162
4.6 Jak na řešení konfliktů 168
4.7 Nastavení procesu řešení konfliktů 175
4.8 Když konflikt není jednoduchý 177
Použité zdroje 180
Pár slov na závěr aneb i schůzování je aktivismus 182

Doporučení pro čtení

Příručku jsme vytvářely ve spolupráci s dobrovolnicky fungujícími aktivistickými kolektivy působícími v České republice, které pracují s intersekcionální perspektivou v queer, feministickém, klimatickém a dalším aktivismu. Právě v nich často vznikají způsoby organizování, které experimentují se zaběhnutými postupy, hledají spravedlivější formy spolupráce a učí se fungovat i s omezenými zdroji. Vedle zkušeností aktivistických kolektivů jsme do textu zahrnuly také pohledy lidí věnujících se těmto tématům profesně, výzkumně nebo v organizacích, které podporují aktivistické kolektivy. Kde nám chyběly přímo zprostředkované znalosti a zkušenosti, tam jsme sáhly po publikacích určených pro aktivistickou praxi.

Považujeme za důležité zdůraznit, že výsledný text byl bezesporu utvářen perspektivou nás, kdo jsme ho sepsaly: mladých žen z větších měst, s vysokoškolským vzděláním a zkušeností z queer a feministických kolektivů, které vznikaly jako studentské.

V textu zároveň převládají hlasy mladších lidí bílé barvy pleti a českého občanství ze studentských, feministických a queer kolektivů z větších měst. Jde nepochybně o vliv naší sociální bubliny, ale také o odraz toho, kdo má k aktivistickým kolektivům nejčastěji přístup a prostor v nich působit. Neznamená to však, že bychom zkušenosti lidí z tohoto prostředí považovaly za obecně platné nebo jediné relevantní.

Uvědomujeme si, že rozhodně neexistuje jeden „správný“ pohled na to, jak dělat aktivismus. **V příručce proto nenajdete univerzální návod. Sdílíme v ní kolektivní zkušenosti tak, jak jsme je zaznamenaly. To, co funguje jednomu kolektivu, nemusí fungovat jinému** – záleží na velikosti, zaměření, cílech i zvolených prostředcích k dělání aktivismu. Nemusíte proto přebírat vše. Doporučujeme začít s několika doporučeními, která vám dávají smysl. Změny se obvykle projeví až časem, proto postupujte krok za krokem, dopřejte si prostor zkoušet nové přístupy a buďte k sobě laskavx.

Jaký jazyk používáme a proč

Při psaní příručky jsme se snažily používat jazyk, který nezachází s mužským rodem jako s výchozí normou. Hledaly jsme proto způsoby, jak v jazyce zviditelnit nejen ženy, ale také lidi mimo binární rozdělení rodu.

V textu tak najdete např. výrazy zakončené písmenem -x namísto -y/-i (někdy i uvnitř slov, jako je *všxchnx*), hromadná podstatná jména (jako členstvo nebo *studentstvo*), aktualizovaná celá slova (např. *ombudsosoba*) nebo více tvarů proložených hvězdičkou (*aktivistky*é*).

Tyto formy chápeme jako jednu z možných cest k inkluzivnějšímu jazyku, který je pro nás procesem experimentování a hledání nových forem písemného vyjadřování. Čtení příručky proto může být místy nezvyklé, ale věříme, že to nezabrání srozumitelnosti.

Proč intersekcionalita

Vzpomínáte si na schůzku kolektivu, kdy si jeden člověk bral o dost víc prostoru než ostatní, aniž by si to uvědomoval? Nebo na moment, kdy se něčí potřeby výrazně lišily od potřeb ostatních, třeba v případě člověka s malým dítětem, a přesto se o nich moc nemluvilo? Právě v takových situacích se v našich kolektivech objevují mocenské nerovnosti: ne všxchnx máme v kolektivu stejnou míru moci a to vychází z nerovného rozdělení moci ve společnosti jako takové.

Moc není něco, co mají jen lidé v oficiálních funkcích. Je přítomná i v našich každodenních mezilidských vztazích a také v našich kolektivech. Někdy si ani neuvědomujeme, že ji máme – nebo že nám chybí. **Moc** sama o sobě není špatná: pokud o ní uvažujeme jako o zmocnění, tedy jako o **schopnosti něčeho dosáhnout**, pak nám moc umožňuje docílit změny a pomoci v tom i ostatním. A to je přesně to, o co se v aktivismu snažíme. Problém s mocí ve vztazích nastává tehdy, když je moc nereflektovaná nebo zneužívaná na úkor druhých.

Při práci s mocí v celé této příručce vycházíme z principu intersekcionality. Proč? Jak se dozvíte dále, intersekcionalita nám pomáhá pochopit, proč nelze oddělit způsob fungování uvnitř našeho kolektivu od změn, o které se zasazujeme v širší společnosti. A také proč nelze oddělit jednu sociální nespravedlnost od těch ostatních.



Útlak neznamená bezmoc



Když v této příručce mluvíme o útlaku, znevýhodnění či marginalizaci, popisujeme situace, kdy mají určité skupiny lidí ve společnosti méně moci. Neznamená to ale, že jsou bezmocné. S mocí se ve společnosti setkáváme například ve formě institucí (soudy, policie, úřady) či společenských norem a pravidel, v rámci kterých se pohybujeme. Naše životy jsou těmito faktory výrazně ovlivněny, ale nejsou jimi předurčeny. Aktivistické jednání se odehrává v napětí mezi tím, co nám mocenské struktury umožňují nebo znemožňují, a naší schopností na tyto struktury reagovat, vyjednávat s nimi a narušovat je. Historie aktivismu ukazuje, že čelit útlaku neznamená být pasivními oběťmi.

Co je intersekcionalita

Intersekcionalita označuje kritický pohled na to, jak se různé formy útlaku ve společnosti navzájem propojují a promítají do životních zkušeností lidí. Umožňuje nám lépe chápat, jak nerovnosti vznikají, jak se udržují a jak je možné je překonávat.

Intersekcionalita je způsob přemýšlení o tom, jak spolu ve společnosti souvisí různé formy útlaku. Pomáhá nám vidět, že lidé nezažívají nerovnost jen z jedné pozice, například jen jako ženy, jen jako lidé se zdravotním znevýhodněním nebo jako lidé v těžké finanční situaci, ale vždy v konkrétní kombinaci různých mocenských systémů, které na ně působí.

Co je to **mocenský systém**? Mocenský systém je společenské uspořádání, které dlouhodobě zvýhodňuje některé skupiny lidí a jiné znevýhodňuje. Jde o vzorce, jež jsou zabudované do institucí, zákonů, ekonomiky, kultury, jazyka, vztahů i každodenních situací.

Patriarchát je jedním z těchto systémů. Zvýhodňuje (cisgender heterosexuální) muže a to, co je považováno za „mužské“, zatímco ženy a lidé nezapadající do očekávaných genderových identit a rolí jsou znevýhodňovánx. V praxi se to projevuje třeba tím, že muži jsou častěji vnímáni jako autority a jejich názory mají větší váhu – například když jsou muži častěji zváni jako hlavní odborníci do politických debat a expertních panelů. Součástí patriarchátu je také heteronormativita: představa, že „normální“ partnerský vztah a rodinu tvoří muž a žena, s předem danou rolí. S tou znovu souvisí rozdělení moci.

Podobně můžeme mluvit o rasismu, kolonialismu, kapitalismu, ableismu nebo například ageismu. Každý z těchto pojmů nám pomáhá pojmenovat jinou logiku nerovnosti: rozdělení moci podle rasy/etnicity, původu nebo občanství, vlastnictví kapitálu, pracovní výkonnosti, zdraví či věku.

Provázanost útlaků

Mocenské systémy nefungují odděleně – navzájem se prolínají, ovlivňují a společně utvářejí podmínky, ve kterých jako lidé žijeme. Například kolonialismus a kapitalismus se historicky propojují v tom, jak vytěžování práce a zdrojů v některých částech světa pomohlo vytvořit dnešní nerovné ekonomické vztahy mezi různými zeměmi. Levná výroba probíhá v zemích s nižšími mzdami a horšími pracovními podmínkami, zatímco zisky z ní plynou jinde.

V mnoha situacích nejde určit, kde začíná a končí patriarchální útlak a kde kapitalistický nebo třeba útlak rasově či etnicky podmíněný. Dobře je to vidět například na antigenderových hnutích, která vystupují proti sexuální výchově, právům LGBTQIA+ lidí nebo rovnosti ve vztazích a rodině. Jejich argumenty často spojují představy o „tradiční rodině" s patriarchálními normami, náboženským fundamentalismem a rasovými stereotypy.

Provázanost mocenských systémů ovlivňuje také to, jak různx lidé zažívají útlak.

✱ PŘÍKLAD:

Ženy jako skupina jsou všechny utlačovány patriarchátem, ale zkušenosti s tímto útlakem se budou mezi jednotlivými ženami lišit. A to v závislosti na tom, v jaké míře jsou utlačovány i jinými mocenskými systémy, a na specifickém způsobu, jak tyto systémy spolupůsobí v dané situaci. Například zkušenost se sexualizovaným obtěžováním na pracovišti a možnost se proti němu bránit bude pravděpodobně dost odlišná u finanční ředitelky velkého českého byznysu a u ukrajinské pracovnice zaměstnané přes agenturu práce bez trvalého pobytu v ČR.

Finanční ředitelka má například přístup k právnímu zastoupení a větší možnost ovlivnit, jak bude její stížnost řešena. Zároveň ale může riskovat mediální skandál nebo nálepku „problémové" spolupracovnice mezi kolegy*němi. Naproti tomu pro pracovnici zaměstnanou přes agenturu může mít ztráta zaměstnání existenční dopady a nemusí dobře znát svá práva ani jazyk.

Privilegia a znevýhodnění z pohledu intersekcionality

Lidé se mezi sebou liší v nejrůznějších ohledech. Avšak jen některé odlišnosti jsou relevantní z hlediska rozdělení moci. Nyní například běžně považujeme barvu očí a vlasů za bezpředmětnou. Ale není to až tak dávno, kdy tato fyzická odlišnost hrála velkou roli ve státem prosazované ideologii nacismu.

Pokud se určitý faktor odlišnosti pojí s potenciálem mít ve vztazích více moci, mluvíme o **privilegiích**. Pokud se pojí s potenciálem mít méně moci, mluvíme o **znevýhodnění**. Důležitý je důraz na slovo *potenciál* – konkrétní lidé jsou předem vybavenx potenciálem mít více či méně moci. Mocenská dynamika ve vztazích je složitá a mění se v závislosti na situaci a kontextu. Bylo by například zjednodušující tvrdit, že cis heterosexuální muži jsou vždy a ve všech situacích privilegovaní oproti lidem ostatních genderů a txto jsou vždy a za všech podmínek znevýhodněnx.

∗ PŘÍKLAD INSPIROVANÝ PRAXÍ:

Situace: Desetičlenný kolektiv tvoří převážně mladx studující. Většině vyhovuje scházet se každé úterý večer v místní restauraci a plánovat organizaci blížící se demonstrace. Členkou skupiny je i Alena, která je hlavní pečující o svého dvouletého syna a v daný čas chodí syn spát, dále Jan, který si nemůže dovolit každý týden útratu v restauraci, a Alex, která dlouhodobě používá berle a více než tři schody jí dělají velký problém.

Privilegia a znevýhodnění v teorii: Zatímco faktory relevantní pro privilegovanost a znevýhodnění jsou jasně dané (např. zde pečující závazky, gender, třída a zdravotní stav), jedná se pouze o *potenciál* mít v konkrétní situaci více nebo méně moci.

Jak do situace vstupuje kontext? Níže si ukážeme, jak by se mohl potenciál k moci či jejímu nedostatku projevit v našem případě:

- Jan si jako jediný ze skupiny nemůže dovolit chodit každý týden do restaurace. Zároveň má ale klíčové informace, zkušenosti a kontakty z loňského ročníku organizace demonstrace. Skupina proto navrhne, aby se schůzky odehrávaly ve spolkové kanceláři, kam kdo může, přinese občerstvení z vlastních zásob ke sdílení s ostatními.

- Kancelář je ale v prvním patře bez výtahu, což už se dříve po jedné veřejné akci stalo předmětem kritiky na sociálních sítích. Kolektiv proto při organizování akcí zohledňuje fyzickou přístupnost. I když je Alex v kolektivu čerstvě, skupina navrhne, že se budou setkávat v knihovně s bezbariérovým vstupem, aby se mohla účastnit i ona.

- Alena je v kolektivu jediná s pečujícími závazky a navíc bydlí hodinu za městem. Navrhne dřívější schůzky, ale to jsou ostatní ještě ve škole nebo v práci. Nakonec se domluví na hybridní formě účasti, ale v knihovně je špatná kvalita připojení. Protože nikdo nevymyslí jinou alternativu, nakonec se Alena schůzek přestane účastnit.

Samozřejmě se jedná jen o modelový příklad, tato situace by se mohla vyvíjet i mnoha jinými způsoby.

Intersekcionalita v praxi

Intersekcionalita se v posledních letech stává čím dál rozšířenějším pojmem. Možná jste se setkalx například s označením „intersekcionální feminismus“. To vyjadřuje snahu kriticky přemýšlet o různých systémech útlaku, které se vzájemně prolínají s patriarchátem, a jít tak do větší hloubky než feministické přístupy zaměřené pouze na zkušenost privilegovaných žen.

Nicméně ačkoliv je intersekcionalita obecně považována za důležitý koncept, v praxi se často objevují pochybnosti o tom, zda nejde spíše o akademický pojem: tedy pojem příliš abstraktní na to, aby měl reálné využití mimo teoretickou analýzu společenských vztahů. My si zde ale intersekcionalitu představíme jako nástroj, který nám v aktivismu pomáhá pracovat s mocenskými vztahy.

Jak vypadá intersekcionální aktivismus

Pokud mluvíme o intersekcionálním aktivismu, myslíme tím aktivismus kolektivu, který si **uvědomuje vzájemnou provázanost utlačujících mocenských systémů** (například patriarchát, kapitalismus, rasismus) **a ve svém aktivismu to zohledňuje. A to konkrétně v tom:**

- **co dělá navenek** (např. jaké požadavky prosazuje, s kým buduje spojenectví nebo jak zohledňuje provázanost různých forem útlaku)

- **jak funguje uvnitř kolektivu** (např. nakolik zohledňuje různé potřeby či jak sdílí moc mezi lidmi s různými zkušenostmi se znevýhodněním)

Intersekcionalita v působení navenek

Intersekcionalita navenek znamená, že při prosazování společenské změny zohledňujeme, jak se různé mocenské systémy prolínají. A to například tím, že se ptáme, koho naše požadavky, sdělení nebo strategie zahrnují a koho naopak mohou opomíjet.

Možná si ale říkáte, že se třeba zasazujete za práva zvířat nebo důstojnější bydlení a že se vás otázka provázanosti mocenských systémů netýká nebo na ni jednoduše nemáte kapacitu. V aktivismu se často soustředíme na jeden cíl, protože je to strategické. Představa, že bychom mělx řešit ještě celou řadu dalších problémů, může působit vyčerpávajícím dojmem.

Intersekcionalita ale neznamená, že bychom mělx řešit všechny formy nespravedlnosti zároveň. Znamená spíše **zamýšlet se nad tím, které mocenské systémy se v konkrétním problému, jemuž se věnujeme, potkávají a jak ovlivňují jeho podobu**. Málokterý společenský problém totiž souvisí jen s jedním mocenským systémem.

I otázka práv zvířat těsně souvisí s tím, jak je organizovaná lidská společnost. Významnou roli hraje kapitalistická logika produkce, která vede k tlaku na maximalizaci efektivity a minimalizaci nákladů, často na úkor životních podmínek zvířat. Roli hrají také kulturní významy, například propojení konzumace masa s představami o síle a maskulinitě.

Právě tato komplexnost je důvodem, proč je důležité nepřistupovat k řešení jednotlivých problémů izolovaně. **Pokud se zaměříme pouze na jeden z mocenských systémů, mohou navrhovaná řešení ve výsledku nejvíce prospívat těm, kdo jsou už v rámci daného systému relativně privilegovanx**. Ostatní zůstávají opomíjenx a některé mocenské nerovnosti tak přetrvávají nebo se jen přesouvají.

✱ PŘÍKLAD:

Příkladem v českém prostředí může být diskuze o rovnosti žen (nejen) s pečujícími závazky na pracovním trhu. Pokud se zaměřujeme na to, jak ženám obecně usnadnit kariérní postup nebo přístup k vedoucím pozicím, mohou vzniklá řešení nejvíce pomoci těm ženám, které už mají stabilní zaměstnání a finanční zázemí. Často tak dochází k tomu, že péče a hůře placená práce se přesouvají na jiné, méně zvýhodněné ženy, které je vykonávají za horších podmínek a s menší možností ovlivnit své pracovní zatížení (například ženy pracující v domácnostech, nízkopříjmových službách nebo nejistých formách zaměstnání).

Opatření zaměřená obecně na „ženy“ totiž vstupují do prostředí, kde se prolínají různé mocenské systémy a kde mají rozdílné ženy velmi odlišné možnosti, zázemí a pracovní podmínky. Pokud se nezohlední tyto rozdíly, může zlepšení situace jedné skupiny zároveň znamenat přesun zátěže na jinou, ještě více znevýhodněnou skupinu. Intersekcionální pohled tak ukazuje, že problémem není jen nedostatek žen ve vyšších pracovních pozicích, ale obecně to, že péče je v současném uspořádání dlouhodobě podhodnocená a zneviditelňovaná. Intersekcionální pohled tak může měnit pochopení toho, jaké jsou cíle našeho aktivismu.

Intersekcionalita uvnitř kolektivu

Intersekcionalita navenek a uvnitř kolektivu spolu úzce souvisejí. To, jak přemýšlíme o spravedlnosti a mocenských nerovnostech ve společnosti, se nevyhnutelně promítá i do fungování našich kolektivů. Přesto bývá jednodušší rozpoznat nerovnosti „venku“ než mezi lidmi, se kterými spolupracujeme. Můžeme mít pocit, že protože sdílíme podobné hodnoty, mocenské nerovnosti se nás příliš netýkají. Ani aktivistické kolektivy ale nestojí mimo společnost – i do nich se propisují stejné mocenské vztahy, které se snažíme měnit.

Právě proto má smysl zamýšlet se nad tím, jak společně žijeme hodnoty spravedlnosti tady a teď. Nejen o nich mluvit jako o cíli do budoucna. Tomu se říká **prefigurace**: snaha fungovat už dnes způsobem, jakým bychom si přálx, aby jednou fungovala širší společnost.

Pokud usilujeme o společnost založenou na sdílení moci, péči a respektu k různým potřebám, můžeme tyto principy zkoušet i ve vlastních kolektivech: v tom, jak vedeme schůzky, jak rozdělujeme práci, jak řešíme konflikty nebo například jak si všímáme potřeb lidí, které nejsou stejné jako naše vlastní.

Když se budeme učit rozpoznávat a narušovat hierarchie uvnitř vlastních kolektivů, můžeme citlivěji vnímat i nerovnosti ve světě kolem nás. A zároveň tím snižujeme riziko, že ve snaze vytvářet spravedlivější budoucnost nechtěně opakujeme vzorce, které chceme překonávat, a tato budoucnost bude spravedlivější jen pro některé. **Právě na intersekcionalitu uvnitř kolektivu se proto zaměřujeme v této příručce.**

✦ ZJISTĚTE VÍCE

K prefiguraci doporučujeme on-line knihovnu sociální změny The Commons, kde mnoho článků najdete pod klíčovým slovem „Prefigurative Politics".

Dále doporučujeme podcast s názvem Prefigurative Politics and Workplace Democracy w/ Saio Gradin and Nicole Wires z roku 2024, dostupný na webu projektu Upstream.

✱ PŘÍKLAD:

Jak by mohl vypadat intersekcionální feministický kolektiv v praxi? Navenek by se nemusel zaměřovat jen na „ženská práva" v úzkém smyslu, ale propojoval by feminismus i s tématy, jako je chudoba, bydlení, migrace, rasismus, přístup ke zdravotní péči nebo reprodukční spravedlnost. Mohl by například upozorňovat na feminizaci chudoby, spolupracovat s organizacemi, které se věnují ženskému bezdomovectví nebo podpoře osob ze zemí s omezenou dostupností interrupcí, jako je například Polsko.

Intersekcionalita by se ale neprojevovala jen v tématech, kterým se kolektiv věnuje navenek. Stejně důležité je i to, jak funguje uvnitř: kdo na schůzkách mluví nejvíc, čí zkušenosti se berou jako samozřejmé, kdo má čas a kapacitu se zapojovat a kdo z rozhodování snadno vypadává.

Takový kolektiv by proto mohl vědomě vytvářet podmínky pro to, aby se do každodenního chodu i rozhodování mohlx zapojovat lidé s různými zkušenostmi a potřebami – třeba lidé s pečujícími povinnostmi, nejistou prací, zdravotním znevýhodněním nebo třeba jazykovou bariérou. Nešlo by jen o to „dát jim prostor", ale také upravovat způsob práce a rozhodování tak, aby byl kolektiv reálně přístupný pro více lidí.

Pokud v této příručce hovoříme o *hierarchii*, myslíme tím nerovné rozdělení moci mezi lidmi, typicky na základě určité odlišnosti.

Proč je intersekcionalita zastřešujícím konceptem celé příručky?

Zavedení intersekcionální perspektivy do fungování kolektivů nás vede k tomu, abychom kriticky nahlíželx na vztah mezi cíli společenské změny a prostředky, kterými tuto změnu uskutečňujeme. Intersekcionální přístup umožňuje rozpoznat, jak se různé mocenské systémy reprodukují i v rámci našich kolektivů a každodenní aktivistické praxe. Pomáhá nám tak kriticky vnímat nerovnosti a zároveň dosahovat aktivistických cílů způsobem, který je v souladu s hodnotami, k nimž se hlásíme.

V příručce se věnujeme **čtyřem pilířům, které považujeme za zásadní** pro uvádění intersekcionality do každodenní praxe kolektivů.

Těmito pilíři jsou:

Inkluzivita, protože zatímco intersekcionalita nám dává nástroje k pochopení toho, jak se různé formy útlaku (například rasismus, sexismus nebo ageismus) propojují a vytvářejí bariéry pro účast některých lidí v kolektivu i nevědomé mocenské vzorce v našem fungování, inkluzivita nám pomáhá tyto překážky aktivně odstraňovat.

Péče, protože ji chápeme jako jeden ze základních principů společnosti, v níž mají všxchnx přístup k podmínkám umožňujícím důstojný život a rozvoj vlastního potenciálu. Na kolektivní rovině nás pečující praxe učí vytvářet prostředí, které poskytuje podporu a zázemí, jež v produktivisticky a individualisticky nastavené společnosti často chybí. Zároveň je klíčová pro udržitelnost našeho aktivismu.

Rozhodování, protože sdílení moci při rozhodování nevzniká jen tím, že toto sdílení deklarujeme. Potřebujeme konkrétní způsoby sdílení informací, odpovědnosti a vlivu, aby se rozhodování mohl zúčastnit kdokoliv: sdílení moci napříč kolektivem je důležitým nástrojem zmocňování ostatních.

Konflikty a zpětná vazba, protože rozdílné zkušenosti, potřeby a hranice mezi námi nevyhnutelně vytvářejí napětí. Neznamená to, že kolektiv selhává. Může to být chvíle, kdy se učíme lépe rozumět sobě navzájem i mocenským vztahům, které mezi námi působí. Konflikty vnímáme jako příležitost k vzájemnému učení se o našich odlišnostech, ne jako ohrožení kolektivu a nás samých.



1. inkluzivita:
jak na přístupnější kolektiv



Inkluzivita v kolektivu znamená vědomé vytváření podmínek pro to, aby se do fungování kolektivu mohlx zapojovat lidé s různými potřebami a zkušenostmi s vyloučením. Nejde jen o to, aby byl kolektiv formálně otevřený všem, ale aby například gender, ekonomická situace, zdravotní stav, etnicita nebo pečující závazky nepředstavovaly překážku v zapojení.

Inkluzivita proto není jednorázový krok, ale dlouhodobá praxe. Vyžaduje průběžně si všímat toho, komu nastavení kolektivu vyhovuje, koho naopak vylučuje nebo přetěžuje, a vyžaduje ochotu fungování kolektivu měnit. Součástí inkluzivity je proto i solidarita, vzájemné učení a aktivní propojování s lidmi a skupinami, jejichž potřeby bývají ve společnosti přehlížené nebo vytlačované na okraj.

1.1 Proč se zabývat inkluzivitou

Možná jste se někdy setkalx s kolektivem, který navenek působil otevřeně a různorodě, ale v každodenním fungování přebíral některé nerovnosti z širší společnosti. Na schůzkách například nejčastěji a nejdéle mluvilx lidé zvyklx brát si prostor, používal se odborný jazyk nebo interní narážky, kterým nově příchozí nemuselx rozumět, a schůzky se pravidelně protahovaly do pozdního večera. Takové nastavení není neutrální. I když nemusí nikoho vylučovat záměrně, některým lidem zapojení usnadňuje a jiným ho naopak ztěžuje.

V praxi se pak snadno stane, že se v kolektivu nejvíc prosadí lidé, jejichž možnosti, kapacity, tempo práce a způsoby komunikace nejlépe odpovídají tomu, co společnost považuje za „normální" a co zároveň systematicky zvýhodňuje některé skupiny oproti jiným. Tedy například tx, kdo mají dost času a flexibility na neplacenou práci, stabilní zázemí, zkušenost s akademickým nebo aktivistickým jazykem, sebejistotu brát si prostor nebo kapacitu být často k dispozici on–line. Neznamená to, že jsou samx o sobě schopnější, aktivnější nebo spolehlivější. Spíš se jejich podmínky a způsoby fungování lépe potkávají s tím, co kolektiv vědomě či nevědomě nastavuje jako normu.

Proto nestačí, aby byl kolektiv formálně otevřený všem. Inkluzivita znamená i pozorovat, jak se v každodenních procesech, komunikaci a rozdělení práce odrážejí širší mocenské vztahy. Ptáme se tedy nejen na to, kdo se zapojuje a kdo ne, ale také **komu současné nastavení kolektivu účast usnadňuje, komu ji ztěžuje a jaké společenské nerovnosti tím nechtěně přebíráme**. Cílem není jen přizpůsobovat se individuálním potřebám, ale též ve výsledku měnit fungování kolektivu tak, aby možnost účastnit se, ovlivňovat dění a zůstávat součástí kolektivu nezávisela převážně na tom, kdo má nejvíc času a zdrojů nebo nejlépe zapadá do představy „výkonného" a „kompetentního" člověka.

Naprostá většina kolektivů, jejichž hlasy zaznívají v této příručce, považuje inkluzivitu za neodmyslitelnou součást svého fungování. Věnují jí velké množství energie a nacházejí stále nové způsoby, jak být inkluzivní. Zároveň zdůrazňují důležitost toho, **aby inkluzivita vycházela z konkrétních zkušeností** lidí čelících systémovému znevýhodnění:

„Určitě je důležité, pokud si chceme nastavovat pravidla pro inkluzivitu, tvořit je přímo s lidmi, kterých se týkají. Ne dělat to od stolu, z pozice těch, kdo tu zkušenost samx nemají."

„Vycházení z vlastní žité zkušenosti může hrozně hezky poslat člověka do empatie a pokory. Pro naše kolektivy to může být místo radikalizace, protože vidíme ‚ježišmarja a tebe ten landlord [pozn. pronajímatel] teď vyhodil, no tak to je teda dobrej XYZ'. A potom nás to napojuje na emoce, na ten náš záměr."

Jak si ukážeme níže, inkluzivitu často vnímáme jako souhrn určitých opatření (například budeme používat genderově neutrální jazyk, schůzky budeme pořádat ve veganském podniku), ale **inkluzivita je ve skutečnosti spíše vztah**. Vztah, který má být **aktivní, pečující, vzájemný a otevřený, dlouhodobý a přizpůsobený konkrétní situaci**:

TIP: Inkluzivita podle feministických uměleckých institucí

V roce 2017 uspořádala kurátorka a kritička umění Tereza Stejskalová v rámci umělecké iniciativy tranzit.cz cyklus přednášek a diskuzí s názvem *Feministická (umělecká) instituce*. Z něj vzešel ***Kodex feministické umělecké instituce***, tedy soubor principů, k nimž se může hlásit umělecká i jiná instituce usilující o feministické fungování. V roce 2021 na něj ve své diplomové práci navázala Magdalena Jozová prostřednictvím rozhovorů s lidmi z institucí, které se ke Kodexu přihlásily.
(Odkaz na kodex i diplomovou práci naleznete na konci této kapitoly.)

Z rozhovorů vyplynulo, že **inkluzivita je pro feministické umělecké instituce především vztah, který je:**

- **Aktivní:** Inkluzivitu nejde dělat pasivně, vyžaduje od nás, abychom učinilx krok směrem k druhým. Nebo spíše abychom se k nim neustále přibližovalx, neboť inkluzivita jedním krokem nekončí.

- **Pečující:** Inkluzivita je vyjádřením hodnoty péče a zároveň je něčím, o co je třeba pečovat. Inkluzivita znamená, že se snažíme pochopit každodenní zkušenost ostatních, zajímáme se o překážky, kterým čelí, záleží nám na tom, o co se zasazují, a jsme s nimi v jejich aktivismu solidární.

- **Vzájemný a otevřený:** **Inkluzivita zahrnuje otevřenost k perspektivám lidí zažívajících společenské vyloučení a zahrnuje i ochotu promítnout to, co jsme se dozvěděl*x*, do změny nás samých. A to ať už do změny našich světonázorů a perspektiv, tak do změny našich kolektivů. Inkluzivita od nás vyžaduje být otevřen*x*, naslouchající, ale také zranitelnx v tom, že občas nám to, co uslyšíme, nebude příjemné.**

- **Dlouhodobý:** **Inkluzivita nepředstavuje jednorázový úkol, ale dlouhodobý proces. Některé z feministických uměleckých institucí dokonce proces inkluzivní spolupráce považují za stejně důležitý jako samotný cíl (například umělecký výstup), v některých případech i důležitější. Dlouhodobost je zároveň předpokladem udržitelnosti.**

- **Přizpůsobený konkrétní situaci:** **V inkluzivitě je třeba reflektovat potřeby, vycházející od konkrétních lidí, a to tím, že se s nimi o nich budeme bavit a budeme se jim snažit porozumět. Neexistuje univerzální návod na inkluzivitu, který bude fungovat vždy a pro všechny.**

Inkluzivita umožňuje, aby se rozdílné zkušenosti a perspektivy skutečně propojily. Otevírá nové způsoby spolupráce, nové formy fungování i nové cesty, jak přistupovat ke vzájemným odlišnostem.

1.2 Inkluzivita neznamená začleňovat všechny

Možná vás napadají otázky jako:

- Znamená inkluzivita, že má být kolektiv přístupný úplně pro všechny? A je to vůbec reálné?

- Jak je to v praxi možné zajistit?

Věříme, že inkluzivita může pro každý kolektiv znamenat něco jiného. Není třeba klást si za cíl „dělat všechno“ a „začlenit všechny“, ale spíše se zamýšlet nad tím, **co je nám a našemu aktivistickému cíli blízké a s kým máme možnost se propojovat.** Například kolektiv složený převážně ze sociálního pracovnictva může přirozeně směřovat svůj aktivismus k solidaritě a propojování se s organizacemi, které se zaměřují například na lidi bez domova či se závislostmi.

Zároveň můžeme hledat cesty, jak zahrnout do našeho aktivismu různé přehlížené perspektivy, a to ať už ve vnitřním fungování našeho kolektivu, anebo v rámci činností, které cílí na veřejnost.

* PŘÍKLAD Z PRAXE:

Pokud se v určitém kolektivu zaměřujeme na právo žen na potrat, nabízí se rozšířit perspektivu na reprodukční spravedlnost obecně. Můžeme tak zahrnout i zkušenosti skupin, jejichž reprodukční práva bývají přehlížena, například trans mužů nebo romských žen, které v minulosti čelily nedobrovolným sterilizacím. Problematiku lze nahlédnout ještě šířeji optikou státní biopolitiky: U kterých těl považuje stát reprodukci za žádoucí (a podporuje/vynucuje ji) a u kterých těl nikoliv (a jsou tak od reprodukce odrazována, příp. jim je znemožněna)?

Co je také důležité, je neztrácet ze zřetele vlastní možnosti. Je v pořádku **zohledňovat kapacity**, které máme k dispozici, a neklást na sebe stejné nároky jako organizace s výrazně většími zdroji. Můžeme se ptát: Máme na to teď kapacitu? Která varianta vyloučí co nejméně lidí? Co nám v tuto chvíli dává největší smysl? Na co nyní máme peníze? A podobně ani my nemusíme na ostatní intersekcionální kolektivy klást **přehnané nároky na výkon a dokonalost**, ale můžeme se snažit o vzájemné pochopení svých možností.

Dále je otázkou i to, **v jakých ohledech je pro nás být inkluzivní žádoucí**. V přístupech kolektivů se objevují dvě odlišné pozice: na jedné straně zaznívá, že shoda v hodnotách může být důležitá pro zachování kolektivu jako bezpečného prostoru, kde lze „odložit masky“, kde nemusíme ostatním vysvětlovat svá hodnotová východiska ani se obhajovat:

„Je pro nás prioritní, abychom se v kolektivu cítilx bezpečně, mohlx si věřit a navzájem se znalx. Je pro nás důležitější spíš to, aby s námi novx lidé sdílelx naše hodnoty a způsoby fungování než to, abychom bylx inkluzivní a přijímající pro všechny.“

Jiné kolektivy naopak kladou důraz na to, aby zůstávaly otevřené i těm, kdo s nimi zpočátku nesdílejí všechna hodnotová východiska. Zdůrazňují, že aktivistická praxe i citlivost vůči mocenským nerovnostem se učí postupně – *osvícenými aktivistkami*y* se nikdo nerodí.

1.3 Pozor na reduktivní přístup

Nenechávejte inkluzivitu jen na znevýhodněných

V kolektivech se inkluzivitě věnuje pozornost zejména v těch oblastech, v nichž je přítomné členstvo s přímou žitou zkušeností se společenským znevýhodněním, z něhož vyloučení pramení. Například pokud bude v kolektivu více lidí s ADHD, bude se tomu tématu kolektiv nejspíše hodně věnovat a přizpůsobovat své fungování ADHD lidem a bude tak obecně pro lidi s ADHD více přístupný; pokud bude v kolektivu někdo s omezenou fyzickou pohyblivostí, bude mít kolektiv s přístupností v této oblasti také určité zkušenosti, které kolektiv učiní přístupnější pro ostatní lidi s potřebami týkajícími se fyzické přístupnosti. Zároveň je ale důležité nepřenášet na dotčené lidi odpovědnost za vzdělávání ostatních ani za zajišťování inkluzivity. Kromě rizika přetížení to totiž omezuje jejich možnost zapojit se do jiných činností kolektivu:

„Často ta odlišnost ovlivňovala zaměření členstva v kolektivu. Ve smyslu: ‚Ty jsi trans, tak budeš dělat trans témata,‘ nebo ‚ty jsi queer, tak budeš spolupracovat s Pridem.‘ Ale mělx jsme o tom debatu a dlouhodobě se snažíme k tomu přistupovat tak, že všxchnx můžeme dělat všechno. Ne že bys [jako cis člověk] mělx mluvit za trans lidi, ale třeba pomáhat stavět židle může každx.“

(pozn.: pro vysvětlení pojmů trans a cis viz **kapitola 1.5.3** týkající se genderu)

Ne vždy chceme být definovánx svou zkušeností s útlakem

Ne vždy a všude si jako lidé přejeme politicky tematizovat svou zkušenost s vyloučením. Například romská umělkyně může občas tvořit umění, které vychází z její zkušenosti s útlakem jako romské ženy, jindy se ale může věnovat jiným osobním zkušenostem nebo zcela odlišným tématům. Pokud bychom její tvorbu vždy rámovalx jako „romskou“ či „ženskou“, zužovalx bychom její možnosti sebevyjádření jako komplexní osoby a definovalx ji pouze skrze tento útlak.

Je proto důležité respektovat, jakým způsobem ostatní svou žitou zkušenost politicky interpretují – a jaké identity k tomu v konkrétních situacích volí – a nepředpokládat ani nevnucovat takovéto rámování zvenku. Podobně nemusí být všem příjemné být pozvánx jako mluvčí na akci jen proto, že „zastupují“ určitou skupinu (například transgender lidé), pokud toto samx ve svém aktivismu netematizují.

1.4 Jak na inkluzivitu uvnitř kolektivu

V této kapitole najdete spoustu tipů a nástrojů k tomu, jak být vnímavější k odlišnostem a odlišným potřebám. Nejedná se o univerzální recepty na inkluzivitu, které budou zaručeně fungovat vždy a pro všechny. Cílem je nabídnout inspiraci, kterou můžete dále přizpůsobovat a rozvíjet ve vlastní praxi.

V této kapitole uvádíme obecná doporučení týkající se inkluzivity, například jak reflektovat stejnost a odlišnost, jak na přístupnost, inkluzivní facilitaci či nenáročné formy zapojení nebo proč jsou důležitá pravidla chování a role ombudsosob. Tipy vztahující se ke konkrétním oblastem znevýhodnění pak najdete v **kapitole 1.5.**

1.4.1 Práce se stejností a odlišností v kolektivu

I když náš kolektiv vnímáme jako rozmanitý, v nějakých oblastech tomu tak nemusí být. Můžeme mít například genderově diverzní kolektiv, a zároveň být všxchnx mladx, bezdětnx a relativně dobře ekonomicky situovanx.

V aktivismu se navíc obvykle koncentrují lidé s různými privilegii – typicky s vysokoškolským vzděláním, ze střední třídy a se zázemím, které jim umožňuje se aktivismu věnovat. Naopak platí, že lidé bez těchto možností v kolektivech často chybějí, protože jim to jejich situace dlouhodobě neumožňuje. Samotný systém, jenž se svým aktivismem snažíme měnit, ztěžuje těm nejvíce dotčeným skupinám možnost aktivně se na něčem podílet a rozhodovat o směru, kterým se společenská změna ubírá.

Jak poznáte, jaké zkušenosti v kolektivu převažují a jaké naopak chybí?

★ AKTIVITA NA ZVĚDOMĚNÍ STEJNOSTI A ODLIŠNOSTI

Abychom vám přemýšlení nad podobnými otázkami usnadnily, připravily jsme pro vás aktivitu s názvem *Inkluzivita a podmínky pro zapojení do kolektivu,* kterou najdete po naskenování QR kódu. Pomáhá pojmenovat, v čem si jako členstvo můžete být podobnx, v čem se naopak lišíte a jak to ovlivňuje, kdo v kolektivu chybí, čí zkušenosti jsou více slyšet a na čí potřeby se bere větší ohled.
prirucka.safespacekolektiv.cz/aktivity

- Smyslem tohoto cvičení není se obviňovat ani hledat „správné odpovědi“. Skutečnost, že konkrétní osoba má privilegia, která jiná osoba nemá (např. stabilní bydlení a finanční zázemí nebo české občanství a dobrou znalost češtiny), neznamená, že jedna je viníkem a druhá obětí. Neznamená to ani, že jedna z nich je na tom vždy a ve všech situacích lépe a druhá hůře. Je to ale důležitá informace: některé odlišnosti mají ve společnosti a v konkrétních vztazích potenciál vytvářet mocenskou nerovnost.
- Můžete si také lépe uvědomit, s jakými lidmi se ve svém každodenním životě běžně setkáváte a spolupracujete s nimi – a s jakými naopak ne. To vám může napovědět, které potřeby, překážky nebo způsoby fungování máte tendenci považovat za snadno viditelné a které vám naopak mohou zůstávat skryté.

V jednom z rozhovorů s aktivisty*kami zaznělo, jak **nepříjemné někdy bývá pojmenovat vlastní privilegia nebo předsudky**. Často si je neuvědomujeme, protože jsme si je osvojilx v prostředí, ve kterém jsme vyrůstalx nebo se běžně pohybujeme. Když si jich začneme všímat, může to v nás vyvolat stud nebo vztek. Má smysl se těmto emocím nevyhýbat – jen tak jim můžeme porozumět a začít s nimi pracovat. Pomáhá dát si prostor tyto pocity pojmenovat, aniž bychom se za ně okamžitě odsuzovalx.

„Myslím, že se bojíme nepříjemných pocitů. Že by všxchnx mělx být pořád šťastnx a spokojenx, ale to není vždycky možné. A někdy se musíme cítit nepříjemně a to platí zejména pro privilegované, tx na to nejsou zvyklx.“

Reflexe vlastních privilegií je důležitá. Ještě důležitější je naučit se díky tomu něco o zkušenostech lidí čelících překážkám, které jsme si předtím neuvědomovalx.



1.4.2 Proč se zabývat přístupností?

Tato kapitola vychází z uvědomění, že **všxchnx máme potřeby**.
A to i když o nich moc nemluvíme a často ani nepřemýšlíme. Naše potřeby se ale liší v tom, jak na ně reaguje společnost – zatímco některé (zvlášť související s privilegii) jsou běžně naplňované a uznávané, jiné (zvlášť související se znevýhodněním) zůstávají přehlížené nebo zpochybňované. **Přístupnost** kolektivu proto závisí na tom, nakolik dokáže různé potřeby rozpoznávat, brát vážně a promítat je do svého každodenního fungování.

Pokud například kolektiv počítá s tím, že se lidé budou pravidelně účastnit schůzek v restauracích, cestovat na soustředění nebo si platit vlastní materiály, může to pro část členstva působit jako samozřejmost.
Pro jiné to ale bude překážka, o které se mohou zdráhat mluvit.
Přístupnost v takové situaci znamená i ochotu otevřeně řešit náklady, například organizovat schůzky v knihovně, parku nebo u někoho doma, nosit na večerní schůzky jídlo ke sdílení, zřídit solidární fond a hledat varianty fungování, které nejsou finančně zatěžující.

Přístupnost zároveň ukazuje, že potřeby nemají jen lidé narážející na překážky. Potřeby máme všxchnx – jen **některé z nich jsou společností naplňovány tak samozřejmě, že je jako potřeby ani nevnímáme**.
Když je prostředí nastavené například pro slyšící osoby, lidi schopné se delší dobu soustředit a sedět na jednom místě, lidi bez pečujících závazků nebo lidi s dostatkem času a peněz, jejich potřeby jsou v tomto ohledu naplněny a zdá se tak, že ani žádné nemají. Jako **„zvláštní" se pak označují potřeby těch, s nimiž společnost nepočítá**.

Liší se i **dopad na naše životy, pokud určité potřeby nejsou naplněny**.
Například pokud onemocní v pandemii člověk bez zdravotního znevýhodnění, zaměstnaný na hlavní pracovní poměr a bydlící ve vlastním bytě, dopad to na něj bude mít nejspíše méně vážný, než když onemocní člověk na vozíku, který bydlí v pronájmu a živí se psaním novinových článků jako živnostnice*živnostník. Důležitou roli v tomto případě bude hrát také míra a dostupnost podpory rodiny či přátel.

Současná společnost je založena na představě neustále výkonného a nezávislého člověka. Tato norma ignoruje, že lidé jsou z podstaty závislx na péči, odpočinku a vzájemných vztazích – a že jejich kapacita být aktivní se přirozeně mění. A přestože tento ideál výkonného a nezávislého člověka nikdo nedokáže dlouhodobě naplňovat, je na něm současný svět postavený.
Téma inkluzivity je proto **neoddělitelně spjaté s bořením produktivistického fungování našich kolektivů**.

Produktivismus je nastavení společnosti (typicky v kapitalismu), ve kterém se hodnota posuzuje podle toho, jestli něco vede k výstupu, růstu nebo zisku – a jak rychle a efektivně se toho dosáhne.

Lidé v produktivistické společnosti tyto hodnoty často nevědomě přejímají do vlastního přemýšlení. To se projevuje například myšlenkami typu, že čas strávený ne-prací není smysluplný či je méně hodnotný nebo že hodnota člověka je závislá na tom, kolik toho pro společnost či ostatní udělá.

Produktivismus vytváří i v našich kolektivech tlak na výkon – např. snahu udělat co nejvíce akcí, být co nejvíce vidět, mít co nejvíce členstva a stihnout toho co nejvíce a co nejdřív. V důsledku produktivismu zároveň často ignorujeme potřeby sebe sama, a to od základních potřeb, jako je potřeba odpočinku, až po potřebu rozvíjení smysluplných vztahů s druhými lidmi.

„Pro to, aby ses cítila, že trávíš život dobře, tak musíš být hrozně přepracovaná a pořád něco dělat. Já si myslím, že je to vnitřní nastavení, které reflektuje společenské nastavení. Nemyslím si, že je to něco, co nutně vytváří ten kolektiv.“

1.4.3 Přístupnost krok po kroku

Přístupnost je dobré chápat jako kontinuální proces, ne jako jednorázový úkol. Začíná tím, že si všímáme různých potřeb v kolektivu, pokračuje hledáním řešení podle našich možností a zahrnuje i otevřenou komunikaci o tom, v čem přístupnx jsme, v čem zatím ne a kam se lidé mohou obracet s dotazy nebo zpětnou vazbou. Následující kroky proto slouží jako pomůcka pro konkrétnější zajišťování přístupnosti v praxi – při plánování akcí a pravidelných schůzek i při každodenním fungování kolektivu.

a) Zmapujte potřeby členstva týkající se přístupnosti

Potřebami týkajícími se přístupnosti zde myslíme to, co lidé potřebují, aby se mohlx do kolektivu plně zapojit. Mohou souviset s tělem, smysly, zdravím, soustředěním, způsobem komunikace, péčí o druhé, financemi nebo třeba s časem. Každx nějaké takové potřeby máme, i když je ne vždy pojmenováváme a rozpoznáváme.

K potřebám souvisejícím s přístupností se často přistupuje jako ke „zvláštním" požadavkům. Lidé s takovými potřebami se mohou rovněž někdy cítit, že věci komplikují nebo že jsou náročnx. V kolektivu doporučujeme si zvědomit a mluvit o tom, jaké jsou potřeby všech, a všímat si toho, které z nich jsou naplněné a které ne. Pro zvědomování potřeb můžete využít aktivitu *Rozpoznávání potřeb v kolektivu* **v kapitole 2.6.1.** Doporučujeme u jednotlivých potřeb diskutovat i dopad, jenž na konkrétní lidi bude mít, pokud daná potřeba nebude naplněna.

Mapování potřeb v kolektivu nemusí být složitý proces. Může mít mnoho podob, například podobu společné diskuze, anonymního dotazníku, pravidelného check-inu (ověřování potřeb) nebo formu otázek v přihlášce do kolektivu nebo na konkrétní akci.

Zároveň nelze dopředu odhadnout všechny situace, které mohou přístupnost ovlivnit. Některé potřeby se ukážou až v konkrétním kontextu. Proto je důležité se k přístupnosti vracet průběžně, diskutovat mezi sebou, co funguje a co ne, a podle možností reagovat na konkrétní potřeby lidí, kterých se situace týká.

Checklisty ano, či ne? Jedním z nástrojů, které mohou pomoci zohlednit různorodé potřeby členstva, jsou tzv. checklisty přístupnosti – tedy seznamy konkrétních bodů, které pomáhají myslet na důležité aspekty při plánování akcí a aktivit (např. zda je prostor přístupný pro lidi na vozíku, v jakém jazyce bude program nebo jaké formy zapojení jsou možné).

Často se používají při pořádání akcí s širším okruhem účastnictva, než je samotný kolektiv, ale mohou být užitečné i při běžném fungování – například během pravidelných schůzek nebo interních aktivit, jako jsou soustředění, strategická plánování i stmelovací akce.

✦ **ZJISTĚTE VÍCE:**

Checklisty na přístupnost můžeme najít třeba na wiki stránce s názvem Making Your Activism Accessible vytvořené organizací The HUB (The Climate Justice Organising HUB), která poskytuje podpůrné zdroje pro klimatický aktivismus, anebo na webu Sins Invalid, hnutí za spravedlnost pro osoby se zdravotním znevýhodněním.

Checklisty jsou užitečné jako inspirace nebo jako prevence základních chyb. Na druhou stranu je ale důležité je vnímat pouze jako pomůcku. Inkluzivitu nelze zajistit jen odškrtáváním předem daných kolonek, protože vyžaduje hlubší porozumění konkrétním zkušenostem lidí zažívajících vyloučení: můžeme například vědět, že pro přístupný prostor je potřeba rampa, ale nevíme, jak má být strmá. Nebo chceme zajistit dětský koutek, ale netušíme, co konkrétně potřebují děti různého věku ani jejich rodiče. Nejlepší, co můžeme udělat, je proto zeptat se lidí uvnitř kolektivu na jejich potřeby týkající se přístupnosti.

b) Zajistěte přístupnost dle svých možností

Na základě zmapovaných potřeb navrhněte řešení, jak tyto potřeby naplnit ve vztahu k praktickým možnostem kolektivu. Jakmile si začneme uvědomovat, kde všude současný svět v přístupnosti selhává a koho všeho vylučuje, chceme to ve svém aktivismu překlenout a udělat ho co nejpřístupnější pro všechny. Důležité je ale brát v potaz i to, na co máme kapacity a prostředky.

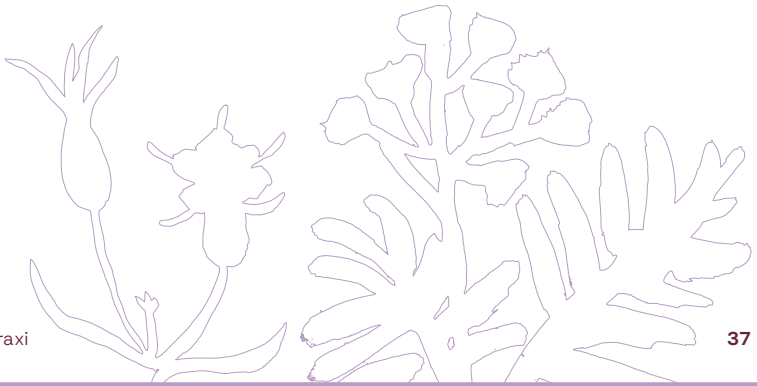
Jako aktivistické kolektivy se snažíme narušovat mocenské struktury systému, ve kterém ale stále musíme nějak fungovat. To není vůbec snadné. Snažme se proto na sebe klást realistické nároky: nelze být dokonalx ve všem a hned. Jak jsme již zmínily výše, inkluzivita je postupný a dlouhodobý proces přibližování.

Co dělat, když jsou potřeby některých lidí v rozporu? Co když se v kolektivu otevřeně mluví o potřebách a ukáže se, že je nelze všechny naplnit zároveň? Například když jedna osoba potřebuje tlumené světlo kvůli migréně, zatímco jiná potřebuje světlo jasné, aby neusínala, nebo někdo chce mluvit spontánně, zatímco jiná osoba potřebuje jasnější strukturu komunikace. A někdo by zas rád na schůzku přišel se psem (třeba i asistenčním), ale jiná osoba má ze psů panický strach.

Není na místě hodnotit nebo zpochybňovat, jestli je něčí potřeba dostatečně důležitá". Podle wiki stránky organizace The HUB, kterou naleznete i ve zdrojích na konci této kapitoly, si nicméně můžeme položit následující otázky:

- Která potřeba je podmínkou pro to, aby se daný člověk mohl vůbec zúčastnit?
- Co by šlo změnit, aby se obě osoby mohly zapojit aspoň částečně?
- Kdo může udělat ústupek s menším dopadem na své zdraví nebo bezpečí?

Na přístupnost neexistuje jedno správné řešení. V praxi jde spíš o to mluvit o konkrétních potřebách v konkrétní situaci a hledat mezi nimi funkční kompromisy. Pokud má jedna osoba potřebu, bez které se do prostoru vůbec nedostane (např. přístupnost pro vozík), a jiná má potřebu, která vychází z preference, ale nebrání účasti zcela (např. budování vztahů tváří v tvář), lze prioritizovat možnost účasti a například uspořádat schůzku on-line. Kolektiv se pak může domluvit na rotaci mezi on-line a off-line formáty nebo na hledání přístupných prostorů, které umožní obojí.



c) Informujte, v čem jste přístupnx a v čem ne

Lidé v rozhovorech často zdůrazňovalx, že **uvedení, v čem prostor není přístupný**, je stejně důležité jako uvedení, v čem přístupný je. Může být velmi frustrující nebo zraňující přijít například s berlemi a zjistit, že schůzka se odehrává ve třetím patře bez výtahu, či přijít s malým dítětem nebo psem a zjistit, že ostatní na vás budou koukat nepřátelsky.

Informujte o přístupnosti **co nejkonkrétněji**. Ze zkušeností kolektivů vyplývá, že přístupnost někdy bývá popsaná příliš vágně. Například místo „akce není bezbariérová" napište „ke vchodu vedou tři schody, každý o výšce 6 cm, bohužel nemáme k dispozici rampu, ale na místě může být poskytnuta asistence, v případě potřeby nás kontaktujte předem".

Inspirovat se můžete neziskovou uměleckou institucí **SVĚTOVA1**.
(Níže uvedené příklady se vztahují k veřejným akcím, ale stejně tak je lze adaptovat i na prostory, ve kterých se setkává kolektiv, či na prostory, kde se konají pravidelné neformální akce.)

- Dobrovolné vstupné platí pro všechny výstavy a akce. Některé akce však vyžadují registraci předem.
- Ke vchodu vede 6 schodů. Schodolez je dostupný během vybraných akcí. Bezbariérové toalety se nacházejí přes ulici v kavárně Alf & Bet.
- V prostoru je 11 zářivek, které jsou většinou rozsvícené. Pokud potřebujete můžete nás požádat o ztlumení světel pro větší pohodlí.
- Vhodné pro děti a mazlíčky, pokud není uvedeno jinak.
- Respirátory jsou vítány. Pokud potřebujete, v našem obývacím pokoji jsou k dispozici zdarma.
- Prosíme návštěvnictvo, aby přicházelo bez parfémů, abychom vyhověli*y osobám citlivým na chemické látky.

PŘÍSTUPNOST

věk 18—23		
kapacita 15 lidí		
přestávka	✓ yes	○ no
povinná registrace	✓ yes	○ no
schodolez	○ yes	× no
překladatel znakové řeči	○ yes	× no
český jazyk	✓ yes	○ no
angličtina	○ yes	× no

Máte zpětnou vazbu nebo žádost?
Kontaktujte nás na info@svetova1.cz.

✦ZDROJ: Instagram SVĚTOVA1 – @svetova_1

d) Uvádějte, koho kontaktovat s otázkami a zpětnou vazbou

Vždy dávejte vědět, na koho se lidé mohou obrátit s podněty a nápady na to, jak kolektiv udělat ještě přístupnější. Aktivně podporujte a vybízejte ostatní, aby s vámi sdílelx, co pro ně z hlediska přístupnosti fungovalo a co ne a kde je prostor pro zlepšení.

1.4.4 Facilitace: Jak tvořit přístupný prostor na schůzkách

Za jeden z nejdůležitějších nástrojů pro zajištění inkluzivity v kolektivu považujeme osvojení si facilitačních dovedností. Co je to facilitace a jak souvisí s inkluzivitou?

Facilitaci v kolektivu používáme typicky na schůzkách, kde se potkáváme se snahou dojít ke společnému závěru (rozhodnutí, plán, strategie atp.). Facilitace je technika vedení tohoto participativního procesu tak, aby byl efektivní, ale zároveň inkluzivní. Facilitace je tedy mimo jiné **nástroj, jak vytvořit na schůzkách bezpečné prostředí, kde jsou všxchnx respektovánx a vyslyšenx a kde jsou mocenské vztahy ve skupině vyvažovány.**

Facilitační **dovednosti** zahrnují aktivní naslouchání, kladení otázek, pozorování a shrnování, ale také osobní kompetence, jako je například empatie, pozornost, schopnost uvažovat za běhu, improvizovat a prioritizovat.

✦ **ZJISTĚTE VÍCE:**

Cvičení na rozvoj schopností aktivního naslouchání naleznete například v příručce z roku 2024 s názvem Feminist Influencing Basket of Resources (str. 30–32) od organizace Oxfam Novib, která je dostupná na vzdělávací platformě The Commons.

Facilitující osoba plní při facilitaci různé **role či úkoly**, které je možné si přizpůsobit. Typicky zahrnují hlídání času a agendy, dále toho, kdo se hlásí a v jakém pořadí, také zda mají všxchnx prostor se zapojit do diskuze, zda skupina souhlasí s tím, jak schůzka probíhá, a nebo zda dospěla k rozhodnutí či jinému dohodnutému výstupu. Tyto role a úkoly je ideální rozdělit mezi více lidí:

TIP: Rozdělení facilitačních rolí

- **Facilitace ve více lidech: Ze zkušeností kolektivů se osvědčila facilitace ve více lidech. Ta pomáhá k získání větší sebejistoty a rozmělnění mocenské pozice, která s facilitací přichází. Je možné se v rámci stejné schůzky ve facilitaci střídat anebo si rozdělit jednotlivé části agendy.**

- **Role i pro nefacilitující osoby: Aby se facilitující osoba mohla lépe soustředit na skupinu a celkový průběh schůzky, je možné jí ulevit od některých dílčích úkolů tím, že je převezmou další lidé. Může se jednat například o následující úkoly:**

  - **Zapisování: Jednou z důležitých rolí při facilitaci je zapisování tak, aby bylo možné se k důležitým informacím kdykoliv vrátit.**

    ✦ **ZJISTĚTE VÍCE:**

    Praktické tipy k zapisování najdete v krátké příručce s názvem Minutes for Meetings: A Guide to Creating Effective Meeting Minutes That Are Straightforward to Write and Easy to Use z roku 2019 od organizace Seeds for Change.

  - **Buddy pro nedochvilné: Buddy je osoba, jejíž náplní je poskytovat v určité oblasti podporu jiným lidem. Buddy pro nedochvilné pomáhá, když na schůzce ještě nejsou všxchnx, ale nechceme na nedochvilné čekat, protože si vážíme času těch, co přišlx včas. Zahrnuje průběžné uvádění pozdě příchozích do kontextu, aby se mohlx plynule zapojit a schůzka se nemusela zdržovat.**

  - **„Space watcher" (hlídání prostoru): Tato role zahrnuje kontrolování, zda si někdo nebere příliš mnoho prostoru a zda mají všxchnx možnost mluvit, pokud chtějí.**

- **„Vibe watcher“ (hlídání skupinové atmosféry) a buddy pro emoční podporu: Obě tyto role jsou zaměřeny na hlídání emočně náročných nebo vypjatých situací. K tomu může docházet zejména při konfliktu nebo při probírání náročných témat. Člověk s takovou rolí může například v emočně intenzivních okamžicích navrhnout pauzu nebo krátké uzemňující cvičení, případně vnímat, kdy je vhodné skupinu směřovat k uvolnění napětí nebo naopak k nabuzení energie, nebo na žádost konkrétní osoby poskytnout individuální podporu.**

✦ **ZJISTĚTE VÍCE:**

Facilitační nástroje a techniky, jako je například práce ve skupinách, brainstorming, role-playing či práce s tělem včetně nástrojů, které ve skupině pomáhají zvyšovat důvěru, zvednout energii či být kreativní, najdete v příručce z roku 2020 s názvem Facilitation Tools for Meetings and Workshops: A Compilation of Tools and Techniques for Working in Groups and Facilitating Meetings or Workshops od organizace Seeds for Change. Školení facilitačních dovedností a technik nabízí pak v ČR například organizace **Re-set** nebo **NaZemi**.

TIP: Jak na inkluzivní facilitaci

- **Představování: Pokud se účastnictvo navzájem nezná, je možné využít některé seznamovací aktivity – od základního představovacího kolečka (které lze oživit například doplňující otázkou: „Kdybyste byl/a polévka, jaká byste byl/a a proč?“ nebo „Jako jaká zelenina se dnes cítíte a proč?“) až po pohybové hry (jako představovací bingo nebo sdílení v párech).**

✦ **ZJISTĚTE VÍCE:**

Inspirovat se můžete například **seznamovacími aktivitami** v příručce z roku 2014 s názvem Facilitation Skills Guide (str. 30–32) od neziskové organizace NWT Literacy Council.

- **Úvodní kolečko:** Během schůzí lze začít úvodním kolečkem, kde může účastnictvo sdílet, jak se cítí, jaká má očekávání od schůzky či jaké má kapacity (např. pozornost, soustředění nebo kapacitu brát na sebe úkoly). Je také důležité zjistit potřeby účastnictva – například s ohledem na osvětlení, dostupnost fidgetů (tj. pomůcek pro zaměstnání rukou k uvolnění napětí nebo podpoře soustředění) nebo s ohledem na potřebu pohybovat se či odejít dříve. Facilitující osoba se může například ptát „Je ještě něco, co budete potřebovat, aby se nám tu společně dobře pracovalo?"

- **Skupinové dohody:** Pro zajištění bezpečného a inkluzivního prostředí pro diskuzi a rozhodování je vhodné si domluvit sdílené dohody, tedy pravidla, která si sama skupina navrhne a kterými se chce dobrovolně řídit (například *v diskuzi se hlásíme, neskáčeme si do řeči, reagujeme vždy s respektem, nemusíme se zapojovat, pokud nechceme, kdykoliv můžeme odejít* atp.).

  ✦ **ZJISTĚTE VÍCE:**

  Tipy, jak facilitovat skupinové dohody, najdete například v pomůcce z roku 2010 s názvem Facilitating Group Agreements od organizace Rhizome. Podrobnější manuál ke stanovování skupinových dohod najdete v příručce z roku 2021 s názvem Group Agreements: A Short Guide to Creating Group Agreements for Workshops and Meetings od organizace Seeds for Change.

- **Rozdělení na dvojice či menší skupiny:** Při diskuzi lze rozdělit účastnictvo na menší skupinky či dvojice, aby opravdu všxchnx dostalx prostor mluvit a aby se usnadnilo sdílení těm, pro které může být mluvení před celou skupinou překážkou (např. tx, kdo nikoho ve skupině neznají nebo jsou introvertnější či mají sociální úzkost).

- **Hlášení se:** Je vhodné zavést pravidlo se do diskuze hlásit, aby byla přehlednější, inkluzivnější a méně dravá než organická debata.

- **Dostatečně dlouhý prostor na reakci:** Zejména introvertním a některým neurodivergentním lidem (např. lidé s ADHD či autismem) může pomáhat, když skupina nechává dostatek prostoru k přemýšlení – například i jen krátkou pauzu během diskuze.

- **Alternativní formy vyjádření:** Při schůzkách bývá převládajícím způsobem vyjádření mluvená forma. Ta ale ne všem musí vždy vyhovovat, a proto je dobré v rámci různých aktivit zahrnout i jiné způsoby vyjadřování, třeba psanou formu (např. psaní na lepíky či na flipchart) nebo formu, při které se lidé pohybují (např. vyjádření se zvednutím ruky do různé výšky jako odpověď na otázku *Kolik dnes máte energie?* nebo třeba umístěním se v prostoru).

- **Gesta při schůzích (tzv. „hand signals"):** Řada kolektivů používá při svých schůzích jednoduchá gesta rukou, aby bylo možné v diskuzi reagovat bez přerušování. Může to usnadnit účast na diskuzi lidem, pro které je jinak složitější se prosadit. Doporučujeme si gesta připomenout na začátku schůzky, abyste usnadnilx jejich osvojení novému členstvu.

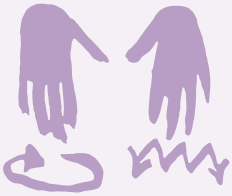
✦ **ZJISTĚTE VÍCE:**

Níže uvádíme vyobrazení základních gest popsaných v příručce s názvem Aktivismus udržitelně aneb Jak měnit svět a nezbláznit se z toho z roku 2019 od organizace NESEHNUTÍ.

1. Souhlas – třepání nebo otáčení rukou s prsty orientovanými nahoru. Použití obou rukou najednou znamená silnější míru souhlasu



1



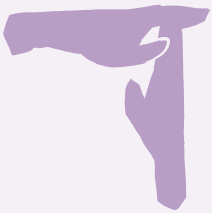
2

2. Nesouhlas – třepání nebo otáčení rukou s prsty orientovanými dolů. Použití obou rukou najednou znamená silnější míru nesouhlasu



3

3. Hlášení se do diskuze, s pořadím přihlášení



4

4. Technický dotaz

Podrobně znázorněná další gesta najdete v krátkém manuálu s názvem Hand Signals z roku 2021 od organizace Seeds for Change.



Zajímavost:



Vědělx jste, že gesto používané při schůzkách pro souhlas (anglicky tzv. *twinkles*) je převzato z amerického znakového jazyka, kde označuje potlesk?

- **Pozor na úskalí gest:** Jako úskalí gest kolektivy někdy zmiňují jejich možnou rušivost. Kdo má zrovna slovo, může přestat mluvit, když vidí, že někdo signalizuje nesouhlas nebo jiné gesto. Více gest tedy nutně neznamená plynulejší diskuzi. Můžete si vybrat pár gest, která vám vyhovují, a naučit se je používat. Anebo je využívat nemusíte, pokud namísto usnadnění spíše narušují prostor k zapojení.

- **Respektování, že ne všxchnx se chtějí zapojit:** Pro některé lidi je snazší brát si prostor, pro některé je to náročnější. Pokud mluvíme všxchnx po sobě v kolečku, je například možné mít mluvící předmět (plyšáka, čepici nebo jakýkoliv jiný předmět) a výslovně na začátku říct, že pokud někdo nechce nic sdílet, může mluvící předmět – až na ně přijde řada – jednoduše poslat dál.

„Na druhou stranu může být nekomfortní, když jsou lidé moc vyzýváns k zapojení se. Například když byl workshop o introvertním aktivismu, tak jsme se na místě domluvilx, že kolečko nebude. Je dobré vytvářet co nejvíc příležitostí pro zapojení všech a poté respektovat, když se někdo vyjadřovat či zapojovat nechce."

- **Pauzy jako prevence zahlcení:** Některé kolektivy zařazují v průběhu schůzí krátké momenty meditace, vědomého dýchání či jiné uzemňovací techniky, které účastnictvu umožňují zpomalit a znovu se propojit samx se sebou. To může být zvlášť důležité v situacích, kdy se diskuze táhne nebo se začíná vyostřovat a může být pro některé osoby zahlcující nebo náročná.

- **Aktivní a prožitkové formy učení:** Snažte se zahrnout různorodé způsoby, jak v kolektivu docházet k novým poznáním a nápadům. Namísto reflexivní společné diskuze, která často převažuje zvlášť při běžných schůzkách, zkuste pohybové či prožitkové formy učení a zvědomování, jako je například metoda volného psaní či divadla utlačovaných.

  ✦ **ZJISTĚTE VÍCE:**

  Netradičními přístupy k formám učení se můžete inspirovat na webu Terezy Podholové zvaném Nové metody a aktivity.

  Další inspiraci naleznete také v příručce z roku 2020 s názvem Facilitation Tools for Meetings and Workshops: A Compilation of Tools and Techniques for Working in Groups and Facilitating Meetings or Workshops od organizace Seeds for Change.

1.4.5 Vytvořte nenáročné formy zapojení

Jak se mohou do kolektivu zapojit lidé s menšími kapacitami? Zamyslete se společně nad tím, jak se můžou zapojit i tx, kdo zrovna nemají moc času nebo energie. Ze zkušeností kolektivů vyplývají tyto tipy:

TIPY:

- **Hlaste se k úkolům ve dvojicích:** Na všechny úkoly nemusíte být samx. Více lidí, více zábavy. A méně práce.

- **Zastávejte funkce ve více lidech:** Pokud se mohlo deset žen přihlásit společně jako skupina na pozici ředitelky Národní galerie (viz zdroje na konci této kapitoly), proč by tři osoby nemohly mít na starost třeba propagaci.

- **Neopomínejte hybridní zapojení:** Umožňujte zapojení i v on-line formě pro tx, kdo se aktuálně či dlouhodobě nemohou účastnit fyzicky. Ideální je neskončit pouze u nasdílení odkazu k připojení, ale zamyslet se nad tím, jak bude fungovat přístupnost i na schůzce. Například pokud zvolíte facilitační metody zahrnující psaní na flipchart, kreslení, hlasování nebo pohyb, jak lze umožnit zapojení i na dálku připojeným lidem? Jak má on-line osoba dát najevo, že chce mluvit

– má se hlásit, nebo mluvit rovnou? Jak zajistit, aby se na účast on-line osoby nezapomnělo, zvlášť například při živé nebo neformálnější debatě? Pokud máte kapacity, můžete mít na schůzce roli „buddy pro on-line připojené“: tato osoba může hlídat potřeby připojených (např. pokud chtějí něco říct nebo něco napsalx do chatu) nebo může směřovat kameru počítače tak, aby on-line připojenx viděllx, co se děje v místnosti.

- **Neberte čas druhých jako samozřejmost:** Při plánování schůzek je dobré myslet na kapacity všech zúčastněných a přizpůsobovat délku i strukturu tomu, aby byly schůzky udržitelné. Časová kapacita se mezi lidmi liší a není fér nastavovat tempo skupiny podle těch, kdo jí mají nejvíc.

- **Rozkouskujte velké úkoly na malé:** Pokud pořádáte akci, nemusí mít celý projekt na starosti jeden či dva lidé. Zajištění propagace, občerstvení nebo například komunikace ohledně přístupnosti jsou úkoly, se kterými mohou pomoci i ostatní, kdo nevědí o projektu vše a mají menší kapacity účastnit se každé schůzky. A třeba je v kolektivu někdo, kdo má tak akorát kapacitu na vytvoření příběhu na sociální sítě.

- **Sdílejte žádosti o pomoc:** Často jsme zvyklx všechno si dělat samx a nežádat o pomoc. Tím přicházíme o možnost pracovat udržitelně a zapojovat víc lidí.

    - **Vytvořte komunikační kanál na poptávku či nabídku výpomoci:** Ke sdílení žádostí o pomoc (nebo nabídek pomoci) navrhuje jeden z kolektivů vytvořit samostatný chat, vlákno nebo kanál.

- **Zpřehledněte své komunikační kanály:** Některé kolektivy varují před zahlcením a nepřehledností velkých skupinových chatů nebo jejich přílišným množstvím.

    - **Vytvořte čistě informativní komunikační kanál:** Dobrou praxí některých kolektivů je vytvoření čistě informativního chatu s nejdůležitějšími informacemi pro ty, kdo mají méně kapacit a potřebují mít přehledné info na jednom místě – o termínu či agendě schůzí, o zásadních novinkách či důležitém rozhodování. Tento účel může splnit také pravidelný interní newsletter, pokud na to kolektiv má chuť a kapacity.

Pro více informací o udržitelném pracovním prostředí doporučujeme kouknout na **kapitolu 2.5.**

1.4.6 Nastavujte jasné hranice společného fungování

Vytvářejte jasné dohody o tom, jaké chování do kolektivu nepatří. Inkluzivní prostředí vzniká i tím, že dokážeme pojmenovat, jaké chování v kolektivu nechceme normalizovat, přehlížet ani omlouvat. Nutným minimem je vymezit se vůči nenávistným projevům, obtěžování, ponižování, osobním útokům a dalším formám násilí nebo vylučování. To se týká sexismu, transfobie, homofobie, rasismu, ableismu a dalších projevů, které lidem ztěžují nebo znemožňují bezpečně se zapojovat.

Tento závazek je dobré promítnout do společných pravidel vnitřního fungování, například do **etického kodexu, pravidel chování nebo dohody o komunikaci**. Takový dokument nemá být jen formální pojistkou. Jeho smyslem je dát lidem oporu v tom, co mohou od kolektivu očekávat, co už není v pořádku a na co se mohou odvolat, pokud se v kolektivu objeví problém. Pomáhá také předcházet situacím, kdy se hranice nastavují až ve chvíli, kdy je někdo zraněný, vyčerpaný nebo z kolektivu odchází.

Pravidla formulujte **co nejkonkrétněji**. Nestačí napsat, že se k sobě „chováme s respektem“, pokud není jasné, co to znamená v praxi. Uveďte příklady chování, které do kolektivu nepatří: zesměšňování, shazování zkušeností druhých, opakované skákání do řeči, záměrné misgenderování (nerespektování preferovaného zájmena), nevyžádané sexuální narážky, nátlak, vyhrožování, agresivní komunikace nebo osobní útoky v on–line kanálech.

Pravidla vytvářejte **ve spolupráci s lidmi, kterých se týkají**, a pravidelně se k nim vracejte. Etický kodex či jiný podobný dokument by neměl vznikat jen shora: neměl by být napsaný lidmi s největší mocí v kolektivu. Právě lidé častěji zažívající vyloučení mohou nejlépe pojmenovat, jaké situace se v kolektivu skutečně dějí a co by jim pomohlo cítit se bezpečněji. Odpovědnost za zajištění inkluzivity by zároveň neměla dopadnout jen na ně, ale mělo by se jednat o odpovědnost všech.

Součástí pravidel bývá i **postup pro situace, kdy dojde k jejich porušení**. Uveďte, komu se lidé mohou ozvat, jak bude kolektiv situaci řešit, kdo o dalším postupu rozhoduje a jaké mohou být následky. Ty mohou představovat cokoliv od společného rozhovoru, omluvy přes dohodu o změně chování až po omezení účasti na aktivitách nebo vyloučení z kolektivu. Důležité je, aby tento proces nebyl nahodilý a aby nebylo pokaždé na zasažené osobě, aby sama porušení řešila a dokazovala.

Doporučujeme souhlas s etickým kodexem začlenit do přihlášky do kolektivu, pokud existuje, nebo ho jinak výslovně komunikovat novým lidem při vstupu. Díky tomu je jasné, že nejde o doporučení pro někoho jiného, ale o společnou dohodu, která platí pro všechny. Etický kodex doporučujeme pravidelně aktualizovat tak, aby se do jeho znění vždy mohlx zapojit i nově příchozí a odrážel aktuální zkušenosti členstva.

„V komunikačním kanálu se občas nějakx keyboard warriors (pozn. lidé útočící v on-line diskuzích) do sebe pouští a mají takové osobní útoky. Je to toxické a brání to lidem se zapojovat, což je škoda, takže jsme vytvořilx etický kodex a tam to explicitně definujeme. Znovu v něm připomínáme, že všxchnx neseme zodpovědnost za to, abychom vytvářelx prostředí, kde se každx cítí, že může něčím přispět, a kde se nemusí cítit vyloučenx. A že kritika je v pořádku, ale musí být neosobní a konstruktivní a respektující.“

Pro řešení situací, kdy se v kolektivu objeví vylučující praktiky, může být užitečné vyhradit funkci tzv. **ombudsosoby**. Ombudsosoba je důvěrná osoba, na kterou se lidé v kolektivu mohou obracet, když zažívají nevhodné, vylučující nebo nenávistné chování, jsou jeho svědky*němi, řeší porušování společných dohod nebo se potřebují zorientovat v konfliktu. Pomáhá lidem pojmenovat, co se děje, ujasnit si potřeby a možnosti dalšího postupu a provází je procesem řešení problému. Neznamená to, že má všechno vyřešit za kolektiv, rozhodovat místo ostatních nebo automaticky zastupovat jednu stranu. Její role je spíš podpůrná, orientační a mediační.

Aby funkce ombudsosoby opravdu fungovala, je potřeba předem **vyjasnit, co je součástí této role a co už nikoliv**. Lidé by mělx vědět, s čím se na ni mohou obracet, jak zachází s důvěrností, kdy musí situaci předat dál a jaké má možnosti zasáhnout. Je také dobré oddělit tuto roli od lidí s největší mocí v kolektivu.

Ideální také je, aby tuto **funkci zastávalo víc lidí**. Je to důležité jak z hlediska udržitelnosti pro osoby, které tuto práci vykonávají, tak z hlediska dostupnosti pro ty, kdo podporu potřebují. Různx lidé se mohou cítit bezpečně s různými osobami podle své zkušenosti, vztahů v kolektivu nebo povahy situace. Více ombudsosob zároveň snižuje riziko, že se odpovědnost za řešení náročných situací soustředí na jednoho člověka, který se rychle vyčerpá nebo se sám dostane do střetu zájmů.

Více informací o podpoře při řešení napjatých a konfliktních situací v kolektivu se dozvíte **v kapitole 4.6.**

1.5 Jak na inkluzivitu dle konkrétních oblastí vyloučení

V této části shrnujeme oblasti, ve kterých dochází k vyloučení nejčastěji. Zároveň zde ze zkušeností kolektivů vyplynulo nejvíc tipů pro posílení inkluzivity. Jedná se o oblasti, jako je jazyk, ekonomická situace a třída, gender, pečující závazky, etnicita, lokalita a zdravotní stav.

Tyto oblasti obvykle **nefungují odděleně, ale prolínají se**.
Například queer člověk z menšího města může specifickým způsobem zároveň čelit homofobii, ekonomické nejistotě, psychickým obtížím a izolovanosti. To vše se promítá i do zhoršené možnosti účastnit se činností a rozhodování v aktivistickém kolektivu.

Přestože se zaměřujeme primárně na praktické tipy k **inkluzivitě uvnitř kolektivu** (a ne třeba na veřejných akcích pořádaných kolektivy), tyto oblasti se často velmi překrývají, zvlášť pokud se chce kolektiv otevřít lidem s odlišnými zkušenostmi s vyloučením a s odlišnými potřebami, než které má stávající členstvo. Pokud například v kolektivu nemáme nevidomé lidi, není třeba řešit otázku alt textů, Braillova písma či přítomnosti asistenčních psů. Pokud ale chceme náš kolektiv zpřístupnit pro nevidomé a máme na to kapacity a prostředky, důležité to pro nás bude.

Existují určitě další důležité oblasti, v nichž je nutné na inkluzivitu nezapomínat, jako třeba vyloučení z hlediska věku, ale v rámci rozhovorů těmto oblastem větší pozornost věnovaná nebyla, a proto je v příručce neuvádíme. Jedná se však o důležité oblasti, které by si zasloužily samostatnou pozornost.



1.5.1 Jazyk, kterým mluvíme

Různé jazyky v kolektivu

Jak na situaci, chce–li kolektiv zahrnout lidi mluvící jiným jazykem než zbytek kolektivu? Pokud je například v kolektivu hodně lidí nemluvících česky, mohou být informačně a sociálně znevýhodněnx. Na druhou stranu může být pro ostatní náročné neustále tlumočit obsah nebo tvořit materiály ve více jazycích.

Jeden z kolektivů situaci řeší tak, že všxchnx komunikují anglicky, jelikož takový přístup v jejich podmínkách umožňuje začlenit všechny. V jiných kolektivech ale zase angličtina může být překážkou pro ty, kdo jí nerozumí. Co s tím? Můžeme k tomu přistoupit dvěma způsoby:

a) Vícejazykový prostor – žádný jazyk není primární

Pokud je pro nás zásadní, aby žádný jazyk nebyl v kolektivu primární, můžeme usilovat o vytvoření tzv. vícejazykového prostoru uvnitř našeho kolektivu. To zahrnuje hlavně zajištění tlumočení a vícejazyčné písemné formy pro všechny používané jazyky. V komunikaci jsou tak tlumočeny či překládány všechny používané jazyky, nejen ty „nedominantní".

Jazyková spravedlnost (Language Justice) je hodnotový rámec snažící se o to, aby žádný z jazyků nebyl v komunikaci dominantní a všechny osoby mohly při vzájemné komunikaci používat jazyk, ve kterém se jim vyjadřuje nejlépe. Stojí na východisku, že jazyk je zásadní součástí vlastní identity a kultury – jazyková spravedlnost je tedy jedním z pilířů rasové/etnické a sociální spravedlnosti.

✦ ZJISTĚTE VÍCE:

Více informací a praktická doporučení zejména týkající se tlumočení a překladů najdete v příručce z roku 2012 s názvem How to Build Language Justice od iniciativy Antena Aire, zaměřené na jazykovou spravedlnost a jazykové experimenty.

b) Primární a sekundární jazyky

Druhou možností je ponechat jeden jazyk jako primární a překládat či tlumočit pouze další jazyk. To sice nechává nedotčenou hierarchii mezi jazyky, a tím pádem i mezi odlišně mluvícími lidmi, ale pro fungování některých kolektivů to bývá jediná prakticky realizovatelná možnost. I v takovém případě se ale můžeme pokusit o co největší inkluzivitu. Níže uvádíme tipy, které od kolektivů zazněly:

TIPY:

- **Dejte dopředu vědět, jaký jazyk se v kolektivu používá primárně:** Pokud je ve vašem kolektivu primárním jazykem čeština, je pro orientaci těch, kdo nemluví česky, lepší jasně napsat, že činnost spolku či konkrétní akce probíhá pouze v češtině, než neuvádět nic.

- **Zkuste šeptané tlumočení:** Pokud je v kolektivu, jehož primárním jazykem je čeština, jen menší počet lidí nemluvících česky, může jim někdo průběžně tlumočit formou tzv. šeptaného tlumočení. Tlumočící osoba si přisedne k jednomu či více lidem a průběžně jim šeptem překládá, o čem se mluví.

- **Střídejte jazyky:** Kromě akcí v primárním jazyce je možné naplánovat určité schůzky či neformální setkání v sekundárním jazyku či jazycích (např. v angličtině). Může také existovat pracovní skupina, která má vlastní schůzky pouze v angličtině (nebo jiném jazyce), přičemž je ale dobré dávat si pozor, aby to naopak nevyčlenilo lidi nemluvící daným cizím jazykem.

- **Přeložte důležité informace:** Pro lepší přístupnost můžete přeložit nejdůležitější informace do angličtiny či jiného jazyka, například hlavní výstupy a úkoly ze schůzek, soupis důležitých akcí atp.

Rodově a jinak inkluzivní jazyk

Kolektivy se také zamýšlejí nad tím, jak jazyk používají.
Zejména v češtině míváme tendenci k používání generického maskulina, které však symbolicky znevidiťuje a tím i vylučuje ženy a všechny ostatní, kdo pro sebe nepoužívají mužský rod.

TIPY:

- **Respektujte preferovaná zájmena a oslovení:** **Pro některé lidi intersekcionální kolektiv představuje bezpečné prostředí k používání preferovaných jmen a zájmen nebo k experimentování s novými.**

  ### ✻ PŘÍKLAD Z PRAXE:

  Na Feministickém táboře, organizovaném safe space kolektivem, je podporovaná možnost experimentovat se zájmeny a kdokoliv si může v průběhu tábora vyzkoušet jakékoliv zájmeno i je měnit. Při registraci se uvádí používané jméno, nikoliv úřední. Stejně tak na Feministické konferenci, organizované kolektivem SdruŽeny, bývají při registraci k dostání samolepky s různými zájmeny a každý člověk si může vzít, jaké chce.

- **Vyhněte se výrazům, které mají základ v ableismu a rasismu:** **Některé běžně používané výrazy spojují zdravotní znevýhodnění nebo rasovou/etnickou příslušnost s něčím negativním, zesměšňujícím či méněcenným. Přestože takové výrazy většina lidí používá bez zlého úmyslu, mohou přispívat k upevňování stereotypů nebo být pro některé lidi zraňující. Proto je vhodné se jim vyhýbat a hledat neutrálnější a přesnější alternativy. Například místo „jsem slepx" ve významu „nevšimlx jsem si" lze říct „přehlédlx jsem to". Místo „jsi nahluchlx" ve významu „nevnímáš mě" jde říct „neposloucháš mě".**
  Podobně je vhodné vyhnout se výrazům s rasistickým historickým kontextem (např. „ty jsi ale hotentot") nebo infantilizujícím slovům jako „lidé na vozíčku" pro lidi na vozíku či „děvčata" pro dospělé ženy.

- **Experimentujte s jazykem:** **Kolektivy mohou být bezpečným a tvořivým prostorem, kde je možné hledat nové formy vyjadřování. Způsobů, jak používat jazyk inkluzivněji, je celá řada. Například používání generického feminina, mužského i ženského rodu zároveň, střídání rodů nebo používání x a * v psaném projevu. Můžete si také vytvořit vlastní variantu nebo se nemusíte striktně držet žádných pravidel.**

✦ ZJISTĚTE VÍCE:

Pokud vás zajímají různé možnosti inkluzivnějšího vyjadřování, inspiraci najdete v publikaci s názvem Manuál kvíření jazyka českého, kterou vydal Institut úzkosti.

V češtině zatím neexistuje žádná ustálená varianta inkluzivního vyjadřování, některé kolektivy proto narážejí na neshody, jak moc radikálně k jazyku přistupovat. Někdy jde o negativní reakce zvenku (např. univerzitní kolektiv zmiňoval výsměch od akademického okolí), jindy má samotné členstvo obavy o srozumitelnost komunikace:

„Pro nás v kolektivu je třeba důležité, jak o věcech mluvíme, snažíme se mluvit co nejvíc inkluzivně. V jiných spolcích zase může být větší hodnotou, aby předalx informaci co nejširší veřejnosti jazykem, který nejsnáze přijme."

Odborný a aktivistický jazyk

V kolektivech se může potkávat různorodé členstvo s odlišným zaměřením a vzděláním. Pokud v něm převažují lidé se vzděláním ve specifickém oboru (například genderová či environmentální studia, filozofie, sociologie), mohou používat **terminologii či odkazy, které jsou pro ostatní nepřístupné a mohou vytvářet hierarchii** mezi těmi, kdo jim rozumí, a těmi, kdo ne (např. termíny jako dekolonizace, tokenismus, performativní nebo právě intersekcionální).

Navíc i v aktivismu používáme slova a obraty, které pro nově příchozí členstvo nemusí být srozumitelné (např. kvír, krip, safe space, buddy, trigger warning nebo dohody). Lidé občas nevědí, co dané termíny znamenají, ale bojí se zeptat.

Odborné a aktivistické pojmy přitom nejsou samy o sobě problémem. Často vznikají proto, že běžný jazyk nestačí na pojmenování určitých zkušeností či mocenských vztahů nebo se jedná o velice komplexní témata, která nelze snadno vysvětlit jednou větou. Problémem ale je, pokud se ostatní bojí na význam těchto pojmů zeptat, aby třeba nepůsobilx málo informovaně nebo progresivně. Snažme se proto vytvářet prostředí, kde je v pořádku se ptát, hledat slova i něco splést.

Nejde o jazykovou bezchybnost ani o soutěž v tom, kdo má více načteno v dané oblasti sociální spravedlnosti. Důležité je pojmy vysvětlovat, být otevřenx zpětné vazbě a zároveň citlivě pojmenovávat, proč některé výrazy mohou být zastaralé, nepřesné nebo zraňující.

TIPY: Jak zamezit vyloučení z hlediska odborného a aktivistického jazyka?

- **Podporujte prostředí, kde žádná otázka není „hloupá“:** Dávejte najevo, že je v pořádku se v diskuzi zastavit u neznámého pojmu, zkratky nebo odkazu a požádat o vysvětlení. Snažte se zároveň takové otázky oceňovat. Stejně důležité je průběžně si všímat, jestli se v kolektivu nemluví jazykem, kterému rozumí jen část lidí.

- **Znak nebo gesto, pokud nerozumíme:** Na schůzkách či jinde v diskuzích je možné používat také gesto, které značí, že daný člověk nerozumí výrazu nebo tématu (může se jednat například o písmeno „T“ prostřednictvím rukou).



- **Založte čtecí kroužek či pořádejte vzdělávací setkání:** Další možností je společné vzdělávání se, například prostřednictvím diskuzních večerů, čtecích kroužků, divadla utlačovaných (divadelní metoda, při níž účastnictvo společně zkoumá situace útlaku a hledá způsoby, jak na ně reagovat) či jiných forem předávání znalostí mezi členstvem.
- **Vytvářejte srozumitelné vzdělávací souhrny či obsahy:** Pokud máte chuť a kapacitu vytvořit vzdělávací materiály a souhrny na určitá témata, bude to přínosné nejen pro členstvo, ale i pro širší veřejnost.
- **Dávejte prostor všem formám poznání:** Pokud ukážeme, že poznání má mnoho forem a že i sdílení vlastních zkušeností nás toho může mnoho naučit, přispějeme tím k narušování hierarchie mezi jednotlivými formami poznání.

Osobní je politické:

V šedesátých letech dvacátého století začaly ve Spojených státech vznikat malé skupiny žen, jež si mezi sebou sdílely své zkušenosti s vyloučením a útlakem, který zažívaly jako ženy. Tyto tzv. „consciousness-raising groups" (skupiny zvyšování povědomí) pomáhaly ženám uvědomit si, že jejich zkušenosti nejsou ojedinělé, ale zažívá je mnoho dalších žen. A tedy že jejich osobní zkušenost je ve skutečnosti politická.

1.5.2 Ekonomická situace a třída

Ekonomická situace a třídní postavení významně ovlivňují možnosti zapojení do aktivismu. Třídou přitom nemyslíme jen to, kolik kdo vydělává, jaké má vzdělání nebo zda má stabilní bydlení. Důležité je i to, z čeho člověk žije, jakou má kontrolu nad svou prací a časem a jak moc je vystavený ekonomické nejistotě. Jinou pozici má například člověk, který vlastní podnik s pracujícími, činžovní dům či jiný kapitál přinášející pravidelný příjem, a jinou ten, kdo je ohledně příjmu závislý na mzdě či jiné formě prodeje vlastní pracovní síly.

Třídní postavení se proto promítá i do stability bydlení, rodinného zázemí, vzdělání, společenských kontaktů, přístupu k péči nebo schopnosti orientovat se v institucích. To vše ovlivňuje, kolik času, energie a dalších zdrojů může člověk věnovat aktivitám v kolektivu.

TIPY:

a) Normalizujte mluvení o penězích

- **Bavte se spolu kriticky o penězích:** Ve společnosti se o penězích moc nemluví, a tak na to spousta lidí není zvyklá. Otevřené sdílení nám ale může pomoci pochopit, jakou roli peníze hrají v našich životech: co znamená, když je máme, a co znamená, když ne. Nebo je přínosné i zamyšlení nad tím, jak je různá práce oceňovaná a proč je některá finančně ohodnocená více a jiná méně. Pro někoho může být velmi náročné ostatním sdělit, že zrovna nemá moc peněz, může se cítit trapně nebo se obviňovat, že žádá o pomoc. Podobně bývá těžké dávat najevo, že je na tom člověk finančně zrovna dobře, protože se může cítit nepatřičně či dokonce provinile. Na celospolečenské úrovni je poměrně tabu mluvit o své finanční situaci či výši mzdy. V kolektivech ale může být prostor tyto zvyky nabourávat a mluvit o penězích otevřeněji.

b) Snižujte nebo sdílejte výdaje související se členstvím

- **Nastavte nízké nebo odstupňované členské příspěvky:** Kolektivy mohou financovat svou činnost prostřednictvím členských příspěvků, je ale důležité pravidelně přemýšlet, zda jejich výše nikoho nevylučuje. Možností je nastavit nízký základní příspěvek s dobrovolným navýšením, více úrovní podle finančních možností, procentuální výpočet z příjmů nebo úplné odpuštění příspěvku.

- **Zaveďte různé výše povinných plateb:** Některé kolektivy také umožňují solidární financování výjezdních či jiných společných akcí – kromě doporučené ceny lze zaplatit více nebo méně podle vlastních možností a následně se finance dorovnají, aby si účast mohlx dovolit každx. Tato cesta je náročnější než klasická jednotná cena, protože nikdo neví, kolik financí kdo má (pokud si to členstvo předem otevřeně neřekne), a je proto těžké odhadnout, jaká je spravedlivá cena – nebo bývá těžké si přiznat, že potřebuji pomoct. Existuje také riziko, že ne všechny potřebné finance se vyberou, anebo naopak vyvstane otázka, co dělat s penězi, když se jich vybere více. Na Feministickém táboře organizovaném safe space kolektivem nicméně tato forma financování vcelku úspěšně funguje již několik let.

- **Scházejte se tam, kde účast nic nestojí:** Namísto schůzek v kavárně, restauraci či hospodě se můžete scházet na místech, jako jsou knihovny, univerzity nebo jiné veřejné prostory. Obrovskou výhodou je, pokud má kolektiv vlastní kancelář. Skupina se může scházet i u někoho doma či venku, kam je možné přinést a sdílet jídlo či si společně uvařit.

  „U nás se často scházíme u někoho doma a ty, co mohou, připraví nebo donesou večeři pro ostatní. Některé z nás hodně ocení solidární pomoc v podobě večeře, protože na tom nejsme vždy všechny finančně dobře."

  Na celodenních akcích se mnohdy očekává, že si všxchnx mohou dovolit jít na jídlo do restaurace. Může pak nastat situace, kdy jsou tx, kdo si to nemohou dovolit, ze skupiny vyloučenx a mohou se cítit nepříjemně. Je proto dobré na to myslet a ideálně zajistit jídlo formou sdílení (všxchnx přinesou jídlo, které chtějí a mohou sdílet s ostatními), případně namísto restaurace společně zajít do obchodu s potravinami.

- **Menstruační pomůcky na toaletách zdarma:** Menstruační pomůcky představují výdaj, který může být pro některé menstruující citelnou finanční zátěží. Jejich bezplatná dostupnost na toaletách je jednoduchým způsobem, jak si v kolektivu pomáhat. Založte a umístěte na toalety krabičku s menstruačními pomůckami. V případě potřeby můžete kontaktovat organizaci **Sola pomáhá**, která v této souvislosti poskytuje podporu, a to na e-mailu *kontakt@solapomaha.cz*.

- **Organizujte v kolektivu swapy:** Pořádejte tzv. swapy (tj. výměnu oblečení či jiných věcí) například před a nebo po Vánocích. Jak lépe utužit kolektiv a posílit solidaritu než sdílením nevyužívaných věcí nebo věcí, co někdo nechce, ale jiným se hodí?

- **Ekonomická solidarita:** Ta může zahrnovat další kreativní způsoby, jak snižovat osobní výdaje nebo si společně zpřístupňovat základní potřeby – například stravování, bydlení, energii, dopravu nebo péči. V kapitalismu jsme zvyklx řešit většinu potřeb individuálně. Solidární praxe naproti tomu usilují o to, část těchto potřeb naplňovat společně, například sdílením zdrojů prostřednictvím družstev, spolků, sousedských sítí nebo komunitních projektů.

V praxi to může vypadat například tak, že se kolektiv propojí s lokální malou farmou nebo spolkovým obchodem. Díky společným objednávkám, sdílené logistice nebo odběratelské základně se mohou kvalitní potraviny stát dostupnějšími. A zároveň takto podporujeme lokální produkci namísto velkých řetězců. **Iniciativa nájemníků a nájemnic** tímto způsobem spolupracuje se spolkovým obchodem Obživa, díky němuž může členstvo nakupovat potraviny za zvýhodněné ceny. Dalším příkladem je komunitní energetika. Ta umožňuje, aby domácnosti, obce, spolky nebo družstva společně vyráběly a sdílely elektřinu z obnovitelných zdrojů. Nejde jen o technické řešení účtů za energie, ale i o způsob, jak mít část základní infrastruktury více pod demokratickou kontrolou a jak snižovat závislost na velkých energetických firmách.

✦ **ZJISTĚTE VÍCE:**

K tématu komunitní energetiky doporučujeme publikaci platformy pro sociálně-ekologickou transformaci Re-set s názvem Jak na komunitní energetiku pro všechny: Příběh budování energetické komunity v Ústeckém kraji, která shrnuje praktickou zkušenost se zakládáním energetické komunity SK Žárovka Děčín. Ukazuje, jak podobné projekty dělat dostupnější i pro lidi ohrožené energetickou chudobou, lidi žijící v nájmu nebo konkrétně ženy a mladé rodiny – tedy skupiny, které z podobných projektů často vypadávají. Pokud vás zaujala myšlenka ekonomické solidarity, přečtěte si o ní více na webu projektu Solidarity Economy Practice: solidarityeconomyprinciples.org.

c) Vytvářejte příležitosti k získání finanční podpory

- **Placená pozice:** Pokud má kolektiv finanční prostředky, je možné uvažovat také nad zřízením placené pozice v kolektivu. Možnost vykonávat placenou práci na této pozici mohou mít přednostně lidé, kterým ve (větším) zapojení do kolektivu brání právě finanční důvody (např. stále častější scénář, kdy mají lidé při studiu dvě nebo i tři práce a o příjem z nich si nemohou dovolit přijít). Úskalím této placené pozice je, že může vytvářet hierarchii v tom, jaká práce v kolektivu je více hodnotná (finančně ohodnocená) a jaká ne.

- **Zřiďte solidární fond:** Jednou z forem solidarity uvnitř kolektivu je například solidární finanční podpora členstva pro případ, když to zrovna někdo potřebuje.

„Dělalx jsme také sbírku na jinou osobu. Španělky tomu říkají ‚caja de resistencia' (pozn.: v českém překladu krabička odporu), je to taková spíše neformální banka. Mám kamarádky, které byly finančně znevýhodněné, a když jsem měla více peněz, tak jsem jim dávala příspěvek. Když máš peníze, tak to můžeš vrátit, ale neočekává se to."

1.5.3 Gender

I do fungování progresivních kolektivů se mohou propisovat společenské hierarchie založené na genderu. V kolektivech tradičně dominovaných cis muži, jako jsou anarchistické kolektivy nebo progresivně levicové stranické iniciativy, z rozhovorů vyplývá, že přestože tyto skupiny podporují feministické hodnoty, v praxi se ukazuje, že cis ženy a trans lidé stále čelí překážkám hlavně při zapojování se do diskuzí a rozhodování.

Mnoho takových kolektivů a organizací by přitom o zapojení cis žen a trans lidí stálo, protože si genderovou nevyváženost uvědomují.

„Hodně věcí, co jsme dělalx, bývá často spojováno s macho estetikou. Byly i jiné levicové feministické kolektivy, kde byly primárně ženy. Dokážu si představit, že holky z univerzity se s takovým kolektivem snáz ztotožní – řeknou si: ‚Tam jsou lidi jako já, tam půjdu.' Když je kolektiv složený jen z kluků, napadne mě, jestli je to vůbec prostor pro mě."



Cis (cisgender) označuje lidi, jejichž současná genderová identita odpovídá pohlaví, které jim bylo při narození připsáno v rodném listu. Například cis ženě bylo při narození připsáno ženské pohlaví a sama se identifikuje jako žena.

U trans (transgender) lidí současná genderová identita neodpovídá tomu, jaké pohlaví jim bylo při narození připsáno v rodném listu.

a) Jak zabránit tomu, aby v diskuzi dominovali muži

Žijeme v patriarchální společnosti, kde jsou lidé socializovanx jako muži podporovánx v tom, aby více a hlasitěji hovořilx, bralx si slovo a vyjadřovalx své názory. Lidé socializovanx jako ženy jsou od toho naopak odrazovánx. To neznamená, že tomu tak bude vždy. Je ale důležité podpořit cis muže v sebereflexi, kolik prostoru mohou někdy zabírat.

Socializace je proces, během kterého si v průběhu života osvojujeme normy, hodnoty, očekávání a způsoby chování, jež jsou v dané společnosti spojovány s konkrétními rolemi a společenským postavením. Socializace probíhá například v rodině, škole, mezi lidmi stejného věku, v médiích nebo na pracovišti.

Socializace ovlivňuje naše návyky, dovednosti i představy o tom, co je „normální“ nebo „správné“, ale neurčuje je nevyhnutelně a lidé se vůči nim mohou různými způsoby vymezovat. Například pokud vyrůstáme v silně patriarchální rodině, kde se péče o rodinu a domácnost považuje za přirozeně ženskou práci, neznamená to nutně, že budeme ve svém životě tuto roli vždy přejímat. Naše negativní zkušenost s genderovými stereotypy, vzdělání, lidé, které považujeme za vzory, nebo třeba i vliv sociálních sítí mají důležitou úlohu v procesu socializace.

TIPY:

- **Nastavte pravidla pro respektující diskuzi a připomínejte důležitost toho, aby mělx všxchnx prostor se vyjádřit.**

  ✱ **PŘÍKLAD:**

  Pro inspiraci uvádíme pravidla respektující a bezpečné diskuze v rámci Gender Fridays, diskuzních akcí pro veřejnost pořádaných safe space kolektivem:

  1. Diskuze je moderovaná – pokud bude třeba (tj. diskuze bude hodně živá), hlásíme se a neskáčeme si do řeči.

  2. Vytváříme bezpečný prostor pro všechny, proto záměrně nemisgenderujeme (tj. respektujeme, jaké oslovení a zájmena daný člověk používá).

3. Vytváříme prostor bez sexistických, rasistických, transfobních a dalších nenávistných projevů.

4. Diskutujeme slušně a s respektem – nezpochybňujeme zkušenosti druhých.

5. Je v pořádku mluvit málo nebo vůbec, pokud se na to necítíme; je taky v pohodě mluvit víc, ale snažíme se dávat prostor všem.

6. Snažme se dávat trigger warning (tedy upozornění na potenciálně citlivý obsah), pokud mluvíme o tématech, která by pro někoho mohla být traumatická nebo velice citlivá.

7. Nevynášíme ven žádné citlivé informace nebo zkušenosti ostatních.

8. Po skončení za námi můžete přijít a cokoliv doprobrat, například pokud pro vás byla nějaká situace náročná.

- Omezte příspěvky do diskuze: **Pokud samotná sebereflexe nefunguje, je pak možné zvážit pevně daná pravidla:**

  - **Časové omezení projevů:** Omezte maximální délku projevu podle povahy diskuze, například na 1–2 minuty.
  - **Maximální počet projevů:** Tedy omezení, kolikrát někdo může reagovat/přispívat názorem ke každému tématu nebo bodu programu tak, aby se diskuze neprotahovala a zároveň zbyl čas na ostatní, kdo by chtělx mluvit.
  - **Genderové kvóty pro diskuzi:** V jednom kolektivu cis muži v diskuzích dokonce natolik dominovali, že kolektiv přistoupil ke kvótám:

> *„V tom feministickém plénu jsme řeklx: ‚Dobře, pravidla jsou taková, že pokud promluví muž, tak příští člověk, co promluví, musí být žena.‘ Myslím, že to prospělo. Ukázat, jak by ta rovnost měla vypadat. Lidé si neuvědomují, o kolik moc víc muži mluví. Samozřejmě z toho ti muži měli srandu, ale zároveň to nějak brali.“*

- **Upozorněte na chování, které odrazuje ostatní od zapojení:** Zde je přesně ta situace, kdy platí, že pokud máme moc, mělx bychom ji využít ke zmocňování ostatních. V takových případech by proto právě tx, co mají více moci, nemělx zůstat mlčet a mělx by se vymezit proti chování, které není v pořádku.

> *„Často se děje, že když nějakej týpek začne hodně mluvit nebo začne útočit nebo začne machrovat a tím vytváří intimidating pocit [pozn. pocit zastrašování], tak je fajn, když nějaký jiný muž – anebo i žena nebo někdo jiný – zakročí, řekne: ‚Hele, mluvíš hodně a je to nepříjemný, zklidni se.'"*

b) Jak spravedlivěji rozdělit moc při rozhodování

TIPY:

- **Vytvářejte podpůrné skupiny:** V rozhovorech zaznělo, že vytváření podpůrných skupin pro cis ženy a trans lidi se ukazuje jako přínosné. Vytváří se tak bezpečné prostředí pro vzájemnou podporu, možnost si postěžovat, spojit se a vzájemně se vzdělávat, což vede k osvobozujícímu pocitu. Zároveň to může pomoci překonat tzv. imposter syndrom, tedy mylný pocit, že nikdy nejsme dostatečně kvalifikovanx nebo znalx na to, abychom se zapojilx do diskuze či rozhodování.

  - **Možné formy fungování**

    - Formální skupina: Pokud se bude podpůrná skupina pro ženy a trans lidi účastnit rozhodování uvnitř kolektivu, může mít například poradní či jiný hlas, možnost dávat stanoviska nebo se třeba vyjadřovat k feministickým otázkám.
    - Neformální skupina: Přestože neformální skupina bude mít omezená oprávnění vyjadřovat se a rozhodovat v rámci kolektivu, v rozhovoru zaznělo, že právě to může být něčím osvobozující a v důsledku více podpůrné pro zúčastněné.

- **Podpůrné skupiny pro cis muže:** Pokud jsou v kolektivu cis muži, kteří se nad dopady patriarchálního útlaku chtějí více zamýšlet a společně se o něm bavit, mohou vytvořit podpůrné skupiny. Ty jsou prostorem pro reflektování vlastních privilegií a toho, kde cis muži ve skupině dominují na úkor ostatních. Mohou se bavit i o dalších situacích, jak se patriarchát negativně propisuje do jejich zkušeností.

- **Kvóty:** Pokud v rozhodovacích orgánech dlouhodobě dominují muži, nabízí se zavedení genderových kvót jako (typicky dočasného) opatření pro zajištění genderové rovnosti. Kvóty jako nástroj tzv. pozitivní diskriminace se pak nemusí omezovat na inkluzivitu jen z hlediska genderu.

„Kvóty měly zajistit, že když ženy budou mít oficiální vedoucí pozice, tak můžou dělat tu stereotypně mužskou roli a to znamená říkat svoje názory a rozhodovat."

- **Jak na to?** Kvóty mohou zahrnovat například vyhrazení určitého počtu míst v rozhodovacím či jiném důležitém orgánu ženám a trans lidem, případně zavedení pravidla, že cis muži mohou v daném orgánu představovat pouze určitý podíl – např. maximálně 50 %.

    - Ideál vs. současná realita: V oblastech, které jsou ženám a trans lidem obecně málo přístupné, může být logicky problém najít jich dostatek. Je proto zároveň na místě zvážit, zda vám zavedení kvót reálně nezablokuje činnost. Případně lze nastavit pravidlo kvót tak, aby se takové situaci předcházelo.

- **Zipové pravidlo:** Pokud má váš kolektiv volené orgány s omezeným počtem míst, můžete zavést zipové pravidlo, kdy se pořadí lidí zvolených do funkce upraví tak, aby se vždy střídalx cis muži s cis ženami nebo trans lidmi. Například pokud jsou v něm 3 místa a hlásí se do něj 5 lidí, kdy počtem hlasů jsou na prvních třech místech cis muži a na čtvrtém a pátém místě cis ženy, pak bude do funkce zvolen cis muž s nejvyšším počtem hlasů, cis žena s nejvyšším počtem hlasů a cis muž s druhým nejvyšším počtem hlasů.

Reproduktivní práce označuje činnosti nezbytné pro každodenní život i fungování celé společnosti. Patří sem pečující i emoční práce, tedy péče o vztahy ve skupině a o to, jak se lidé cítí. Na úrovni každodennosti jde například o naplňování základních potřeb, jako je jídlo, spánek, odpočinek, bezpečí nebo udržování hlubokých vztahů s druhými. Na úrovni společnosti zahrnuje péči související s rodičovstvím, udržování rodinných a komunitních vztahů a další formy sociální péče. Reproduktivní práce je historicky vykonávaná ženami nebo považovaná za „ženskou“, a právě proto bývá neviditelná, málo nebo vůbec placená a společensky nedoceněná.

Koncept reproduktivní práce se netýká jen domácností nebo placené péče. Dá se dobře vztáhnout i na fungování aktivistických kolektivů: i tam existuje mnoho práce, bez které by skupina nemohla dlouhodobě fungovat, ale která zůstává méně viditelná než veřejné vystupování či strategické rozhodování. Reproduktivní práce může v kolektivech zahrnovat například organizování schůzek a stmelovacích akcí, psaní zápisů, připomínání úkolů, péči o atmosféru, vítání nových lidí, zjišťování, jak se kdo má, mediaci konfliktů nebo snahu, aby se lidé ve skupině cítilx bezpečně a zapojeně.

Tyto činnosti bývají někdy vnímané jako samozřejmý projev přirozené povahy („ženy ze své podstaty rády pečují o ostatní“ nebo „Alenka to má prostě v povaze“) nebo osobní laskavosti („hrozně mi pomohlx“), ne jako práce, která vyžaduje čas, energii a dovednosti.

TIPY:

- **Pojmenujte reprodukční práci a všímejte si, kdo ji vykonává:** Kvůli genderové socializaci a očekávání se jí často ujímají ženy nebo lidé socializovanx jako ženy – někdy proto, že se od nich péče více očekává, jindy proto, že samx cítí větší odpovědnost za vztahy, náladu nebo potřeby ostatních (do hry vstupují samozřejmě i osobnostní rysy a konkrétní kontext každé situace). Pokud tato práce zůstává nepojmenovaná, snadno se stane, že je rozdělená nerovnoměrně a omezuje možnost pečujících lidí věnovat se jiným typům práce, například strategii, veřejnému vystupování nebo rozhodování. Cílem není péči a organizační zázemí z kolektivů odstranit, ale uznat je jako skutečnou práci a vědomě je rozdělovat tak, aby automaticky nedopadaly na stejné lidi.

d) Myslete na genderově přístupné prostory

TIPY:

- **Genderově neutrální toalety:** Pokud se scházíte v instituci, kde jsou binární toalety (*muži a ženy* nebo *dámy a pánové*), můžete znaky na dveřích snadno přelepit a udělat z nich toalety genderově neutrální (kreativitě nového pojmenování se meze nekladou). Ocení to rovněž většina cis žen se zkušeností s frontami na „dámské“ toalety, kdy „pánské“ toalety věčně zejí prázdnotou.

- **Zohledněte menstruaci:** Plánujte pravidelné pauzy a vybírejte prostory, kde jsou toalety dobře dostupné. Menstruující lidé mohou potřebovat odejít kvůli bolesti, únavě nebo výměně menstruačních pomůcek.

1.5.4 Pečující závazky

Pečující závazky mnohdy výrazně ovlivňují, zda a jak se mohou lidé do kolektivu zapojovat. Péče o děti, nemocné, starší nebo jinak závislé blízké osoby není „soukromou záležitostí“, ale součást životních podmínek, se kterými lidé do kolektivu přicházejí. Pokud s nimi kolektiv nepočítá, může se stát, že se pečující lidé budou zapojovat jen omezeně, nepravidelně nebo z kolektivu postupně odejdou.

Typicky se to týká například času schůzí, akcí nebo neformálních setkání. Schůzky pozdě odpoledne či večer mohou být pro rodiče malých dětí nebo jiné pečující osoby těžko dostupné, pokud nemají možnost sdílet péči s někým dalším nebo si zajistit spolehlivé hlídání. Podobně mohou být náročné i dlouhé akce, výjezdy mimo město, spontánní domlouvání nebo očekávání rychlé a neustálé dostupnosti.

Pečující závazky je důležité **chápat jako otázku genderové a ekonomické rovnosti** a rovněž i jako příležitost k **nabourávání produktivistických vzorců** chování. Péči stále ve velké míře nesou ženy a lidé v méně privilegovaných podmínkách, kterým často chybí dostatek času, peněz a podpory k tomu, aby mohlx péči snadno sdílet nebo za ni platit někomu jinému. Inkluzivita z hlediska pečujících závazků tak úzce souvisí s tím, jak kolektiv pracuje s genderem, třídou a nabouráváním produktivistického způsobu práce.

TIPY:

- **Bavte se o potřebách a očekáváních předem: Pečující závazky mění to, kdy, jak dlouho a za jakých podmínek se lidé mohou zapojovat. Nejde jen o individuální „omezení“ konkrétní osoby, ale o situaci, která se týká celého kolektivu: pokud chceme, aby se pečující lidé mohlx do kolektivu zapojit, musíme tomu přizpůsobit i společné fungování.**

  Pomáhá proto mluvit o potřebách a očekáváních předem. Osoby pečující o děti by měly vědět, že se s přítomností dětí počítá a že kolektiv bude podle svých možností hledat způsoby, jak jim vyjít vstříc. Zároveň je fér dát prostor i ostatním, aby si mohlx ujasnit, co pro ně přítomnost dítěte znamená a co potřebují k tomu, aby i pro ně byla schůzka s dětmi přístupná.

- **Ať se z dítěte v místnosti nestane slon v místnosti:** Pokud někomu ve skupině přijde přítomnost dětí nadměrně rušivá, je ze všeho nejdůležitější to pojmenovat. Jenom tak je možné zjistit, jaké potřeby můžou zúčastněné osoby mít a jak zajistit jejich naplnění tak, aby to nikomu nezabraňovalo v účasti.

  „Pokud někdo není s přítomností dítěte OK, je důležité pojmenovat, že se situace děje, že některé lidi to dítě ruší. Domluvit se, ať si rodiče s dětmi můžou třeba sednout dál nebo najít jiné řešení, které funguje pro všechny. Dítě je vlastně skvělá učicí příležitost."

  Je například dobré si položit otázku: *„Co kdo z nás potřebuje, aby schůzka mohla pokračovat?"* Někdy může pomoci přestávka, upravení programu nebo prosté přijetí toho, že schůzka bude chvílemi hlučnější a méně soustředěná.

  Přítomnost dětí může schůzky zpomalit, znepřehlednit nebo narušit představu „efektivního" fungování. Právě proto se stává i důležitou praxí nabourávání produktivistických a vylučujících způsobů, kterými funguje současná společnost a možná i my v kolektivu. Cílem je hledat takové nastavení, ve kterém péče není problémem jednotlivce, ale součástí nalézání co nejvíc přístupné a udržitelné formy fungování.

- **Udělejte schůzky přístupné:**

  - **Čas:** Organizujte schůzky v časech, kdy se mohou zúčastnit lidé s dětmi či jinými pečujícími závazky. Snažte se neplánovat schůzky a akce o školních prázdninách (podzimní, pololetní, jarní apod.), kdy jezdí rodiny většinou pryč nebo se starají o děti a nemůžou se účastnit akcí.
  - **Místo:** Pořádejte akce na místech, která jsou přístupná pro kočárky a kde je dětské hřiště či dětský koutek.
  - **Hybridní schůzky:** Zásadní je možnost zpřístupnit schůzky v on-line formě, ideální variantou je zajistit hybridní schůzky (on-line a fyzicky), protože s dětmi se občas věci mění i na poslední chvíli. Tipy k facilitaci on-line schůzek najdete výše v **kapitole 1.4.5.**

- **Uvádějte u schůzek a interních akcí, zda jsou uzpůsobené pro přítomnost dětí:** Pokud schůzka není uzpůsobená přítomnosti dětí, transparentně to zmiňte, aby byla jasná očekávání.

- **Nezapomeňte na praktické věci:**

  - **Místo na přebalování:** Zamyslete se také nad místem, kde mohou lidé děti přebalovat.
  - **Dětský koutek či hlídání:** Pokud v daném prostoru není a nemůže být vytvořen dětský koutek, zvažte možnost pomáhat s hlídáním (např. na schůzkách se v hlídání střídat), případně zajistit hlídání třetí osobou.

    - Věk: Je dobré si ujasnit, pro jak staré děti jste schopnx hlídání zajistit (např. pro děti od 3–4 let nebo děti, které si samx dojdou na toaletu).

„Dokážu si představit práci s prostorem – možnost rozložit deku, mít možnost sedět na zemi. Dobře fungovala i Feministická konference v Brně 2025, hezký dětský koutek v sále, kde byly přednášky, snížená hlučnost, naopak tolerance k hlasovým projevům malých dětí."

    - Program: Hlídání může zahrnovat program, který děti v závislosti na jejich věku zabaví.

*** PŘÍKLAD:**

Na Feministické konferenci se v dětském koutku konalo i velmi populární čtení dětských pohádek od drag queen. Na tento program se dětský koutek zaplnil nejen dětmi, ale i dospělými, což je také skvělý prostředek, jak převrátit logiku dětského koutku jako místa vyčlenění.

To potvrzuje i praxe feministického uměleckého kolektivu **Mothers Artlovers**, který se snaží ve své umělecké tvorbě přistupovat k dětským koutkům jako k prostorům, kde je možné společně trávit čas podnětným způsobem: dětské koutky by měly být dostatečně zajímavé a stimulující, aby se v nich cítilx dobře děti i o ně pečující lidé a aby bylo možné v nich pořádat aktivity pro všechny, nejen pro děti.

1.5.5 Etnicita

Aktivistky*aktivisté v rozhovorech často zmiňují, že uvnitř svých kolektivů vnímají **nedostatečné zastoupení zejména Romek*Romů**. Tento nedostatek vnímají jako významný zejména s ohledem na to, jak moc je tato skupina v české společnosti přehlížená a do větší či menší míry vytlačovaná na okraj.

Téma inkluzivity s ohledem na ty, kdo mohou v Česku zažívat znevýhodnění kvůli etnicitě, původu, jazyku nebo migrační zkušenosti (například lidé s ukrajinským nebo vietnamským původem), se v rozhovorech objevovalo méně. Může to souviset s tím, že se aktivistické prostředí v Česku historicky inspiruje diskuzemi o rase z amerického kontextu. Místní formy vyloučení se však častěji projevují právě ve vztahu k etnicitě, migraci nebo občanskému statusu a probíhají ve specifickém kontextu České republiky jako postsocialistické země fungující v evropském unijním politicko-ekonomickém uspořádání.

Roli může hrát také nejistota či neochota podívat se na to, z jaké pozice vlastně samx mluvíme. I **„češství", nebo středoevropská identita, je samo postavené na určitých představách o normalitě a občanství,** které mohou jiné lidi vylučovat.

V diskuzích s kolektivy se příklady dobré praxe inkluzivity na úrovni etnicity objevovaly jen omezeně. Některé kolektivy, zejména ty mezinárodní, se pokoušejí o vnitřní vzdělávání – promítají si dokumenty, diskutují například o limitech tzv. „bílého feminismu" a snaží se mezi sebou otevírat téma nevědomých předsudků. Kolektivy však reflektují, že i přes tyto snahy jejich prostředí zůstává pro romské a jiné etnicky/rasově marginalizované skupiny obtížně přístupné. Přestože kolektivy tuto formu inkluzivity vnímají jako důležitou a rády by navázaly spolupráci zejména s romskými aktivistickými kolektivy a organizacemi, dlouhodobější a hlubší provázanost chybí.

1.5.6 Lokalita

Pro některé lidi může být překážkou účasti v kolektivech lokalita, kde bydlí. V místě bydliště nemusí existovat příležitost zapojit se do kolektivu, a lidé jsou tak nucenx hledat vzdálenější kolektivy. Kolektivy se potýkají i s **odchodem členstva za studiem či prací** do větších center, což komplikuje jejich fungování a zvyšuje potřebu spolupráce na dálku.

V dnešní době může vnitřní fungování do značné míry probíhat on-line. Kolektivy s touto zkušeností ale zjišťují, že pokud se část členstva na schůze připojuje na dálku, zatímco se ostatní potkávají osobně, on-line členstvo bývá vyřazeno z neformálních aktivit a přátelení se. Aktivismus se tak pro ně stává především plněním úkolů.

Dlouhé dojíždění je zároveň časově i kapacitně náročné a dopadá nerovnoměrně na členstvo, které žije mimo místo působení kolektivu. Na členstvo, které v místě žije, zase nedobrovolně dopadají úkoly, jež na dálku není možné zařídit:

„Lidi chodí studovat jinam – někdo je v Brně, někdo v Olomouci nebo v Praze. Reálně nás není tolik, kdo zůstává v tom městě. A na ty, co zůstávají, pak spadnou všechny věci, které jsou potřeba dělat na místě, což je hrozně náročný."

TIPY:

- **Scházejte se na půl cesty nebo místa schůzek střídejte:** Pokud členstvo žije v různých městech, je možné pořádat schůze na místě, kam je to pro všechny podobně daleko, popřípadě lokality pravidelně střídat.
- **Střídejte formy setkávání:** Střídejte schůzky on-line, hybridně a naživo. Tipy k facilitaci hybridních schůzek najdete výše v **kapitole 1.4.5.**
- **Zakládejte buňky či nové organizace v menších městech:** Pokud je spolupráce na dálku hodně náročná, nabízí se zvážit také možnost založit „buňku" či úplně nový kolektiv ve více městech.

✦ ZJISTĚTE VÍCE:

Pokud zvažujete založit nový kolektiv ve svém městě, můžete se obrátit například na brněnsko-pražský kolektiv **Plusko+**, který nabízí možnost podpory pro nově vznikající kolektivy. Formulář pro podporu se založením kolektivu od queer kolektivu Plusko+ najdete na jejich webu pluskolektiv.cz.

1.5.7 Zdravotní stav

Zdraví, ať už duševní, nebo tělesné, může být jednou z příčin, proč se někdo nedokáže zapojovat do chodu kolektivu stejně jako ostatní. Ve společnosti bývají zdravotní obtíže, zejména ty, které nejsou na první pohled viditelné, často zlehčovány nebo zpochybňovány. Není proto vždy jednoduché mluvit o potřebách vyplývajících ze zdravotního stavu ani o znevýhodnění, kterému lidé v této souvislosti ve společnosti čelí.

TIPY: Co může kolektiv dělat?

a) Zajistěte fyzickou přístupnost

Myslete na přístupnost prostředí, kde se konají schůzky a akce. Fyzická přístupnost zahrnuje mnoho aspektů a nelze je všechny shrnout v příručce, níže uvádíme jen přímo zmíněná doporučení od kolektivů. Pokud chcete téma řešit podrobněji, mnoho praktických tipů najdete na wiki stránce organizace The HUB a na webu kolektivu Sins Invalid, které uvádíme v části *Zjistěte více* v **kapitole 1.4.3.**

- Neuvádějte pouze, že akce je „bezbariérová“: Žádné místo není absolutně pro všechny bez bariér. Termín „bezbariérový“ se navíc obvykle vztahuje především k prostorové přístupnosti a ani tu nezachycuje vždy úplně. Místo obecného označení proto raději konkrétně uveďte, co je v prostoru přístupné: například zda se v něm lze pohybovat s invalidním vozíkem, zda je přístup bez schodů nebo zda je k dispozici výtah.

- Bezbariérové toalety: Pokud prostor, kde se bude schůzka nebo jiná akce konat, na webu uvádí, že má „bezbariérové“ toalety, ujistěte se, že tento prostor lze využít v praxi. Že například ve skutečnosti tyto toalety neslouží jako kumbál nebo že chodba k nim není pro průjezd invalidního vozíku blokovaná třeba skříní či jiným nábytkem nebo že k toaletě nevedou dva schody a vysoký práh (tyto příklady vychází z reálných zkušeností). Pokud dané prostory bezbariérové toalety nemají, uveďte, kde se nachází ty nejbližší. Zaznělo také doporučení u větších či dlouhodobějších akcí využít mobilní toalety se širokými dveřmi vhodnými pro osoby na vozíku. Informujte například také, zda jsou toalety vybaveny madly a zda je sedací část ve vyšší poloze (tedy jestli je toaleta zvýšená).

b) Nezapomeňte na rozdílnost ve způsobu zpracování informací, komunikaci či ve smyslové citlivosti

Neurodivergence označuje dlouhodobě odlišné způsoby fungování mozku, které ovlivňují, jak člověk vnímá svět, učí se, komunikuje, soustředí se nebo reaguje na své okolí. Nejčastěji se tento pojem používá v souvislosti s autismem a ADHD.

Neurodivergence může mít velmi různé projevy. Například u ADHD se může jednat o obtíže s udržením pozornosti u dlouhých nebo málo podnětných činností, kolísání energie během dne nebo tendenci přecházet mezi více aktivitami najednou. Autismus se může projevovat například jako odlišné zpracování smyslových podnětů (například vyšší citlivost na hluk či světlo), potřeba větší předvídatelnosti nebo jiný způsob vnímání a interpretace sociálních situací.

V rámci intersekcionálního pohledu je důležité si uvědomit, že současná společnost je uzpůsobená jen pro lidi, jejichž mozky, nervové soustavy a způsoby chování fungují určitým, tzv. neuronormativním, způsobem.

Lidé s odlišným fungováním jsou pak ve společnosti znevýhodňovánx hlavně proto, že tuto normu nenaplňují. Lidé, jejichž fungování se od těchto představ liší, proto narážejí na překážky: například ve školách nebo v práci, kde hodnocení výkonu často implicitně předpokládá jednotné tempo a formu práce.

Analogii můžeme hledat třeba v případě lidí s dominantní levou rukou. To bylo ještě před pár desetiletími považováno za problém a „leváci“ čelilx společenskému vyloučení. V mnoha kulturách bývá levá strana historicky považovaná za špatnou. V českých (československých) školách se jen relativně nedávno přestalo „přeučovat“ na pravou ruku. I přesto je v praxi společnost nastavená spíše na potřeby lidí s dominantní pravou rukou (například umístění řadicí páky v autě, běžné používání počítačové myši, nůžek či škrabky na brambory).

O pojmu neurodivergence se vedou diskuze. Toto označení může pomáhat pojmenovat situace, kdy jsou některé způsoby fungování v současné společnosti znevýhodňovány, ale zároveň může nechtěně posilovat představu, že existuje „normální“ způsob fungování a od něj odchylky. Odlišným přístupem je tzv. neurodiverzita. Tento pojem zdůrazňuje, že rozmanitost lidských způsobů fungování je přirozená. To však zase může zastírat obtíže, se kterými se neurodivergentní lidé setkávají. Oba tyto pojmy nicméně pojmenovávají důležitou skutečnost: z intersekcionálního pohledu je užitečné vnímat neurodivergenci jako jednu z rovin, ve které se projevují širší mocenské a strukturální nerovnosti.

- **Klidné nestimulující prostředí a quiet space:** Některé kolektivy myslí na to, aby jejich akce nebyly jen hlasité párty či setkání v hospodě, ale aby se pořádaly i klidnější akce, např. bez hudby, alkoholu či v menší skupině lidí. Při pořádání hlasitější či sociálně náročnější akce doporučují zajistit i klidnější, tišší a tlumenější odpočinkovou zónu bez tlaku na družení, tzv. quiet space. I zde je přitom dobré myslet na prostorovou přístupnost takových míst. Dle doporučení jednoho z kolektivů můžete tuto zónu vybavit tlumenými lampami, polštáři, dekami, lékárničkou, rychlými cukry (např. přesnídávka, hroznový cukr), vodou, fidgety, špunty do uší aj.

- **Výslovně uveďte, zda je při akci možné sedět na zemi, stát či se pohybovat:** Ne všxchnx mohou a chtějí tři hodiny v kuse sedět na židlích. Mnoho lidí se potřebuje protáhnout, stoupnout si, sednout si na tvrdý povrch nebo se při akci pohybovat. Je proto dobré předem jasně uvést, že je to v pořádku.

- **Fidgety a stim toys:** Kolektivy zmiňují pozitivní zkušenost se zajištěním tzv. stim toys (pomůcek ke stimulaci smyslů, které mohou zejména neurodivergentním lidem pomoci soustředit se, uklidnit se nebo uvolnit napětí), jako jsou např. antistresové míčky, fidget spinnery nebo senzorické hračky. Zároveň je dobré vybírat stim toys, které při použití nevydávají zvuk, aby nerušily ostatní. Pokud jsou stim toys sdílené mezi více lidmi, můžete také přinést dezinfekční prostředek, případně zjistit, zda některé z hraček (zejména modelíny) neobsahují lepek, pokud by měl někdo alergii.

✦ ZJISTĚTE VÍCE:

Praktický přehled, jak zajistit, aby vaše schůzky či vzdělávací akce byly inkluzivní i pro neurodivergentní lidi, najdete na vzdělávacím webu The Commons v článku s názvem Make Your Training Work for Neuro Spicy Brains z roku 2024.

- **Zpřístupněte texty a způsoby vzdělávání:** Ohledně přístupnosti textů a vzdělávacích materiálů týkajících se různých oblastí sociální spravedlnosti doporučujeme rovněž příručku *Globálne vzdelávanie pre všetkých*, vytvořenou v rámci projektu Učiteľské výzvy, kterou naleznete v odkazech na další zdroje na konci této kapitoly. Ta obsahuje i tipy, jak co nejpřístupněji strukturovat a formátovat text.

- **Upozorněte na blikající světla:** Důležité je informovat o přítomnosti fluorescenčních světel (například zářivky) či blikajících světel (například disko koule) a je vhodné nacházet taková řešení osvětlení, která nikoho nevylučují ze zapojení.

- **Používejte srozumitelná slova:** Při přemýšlení o přístupnosti se často zapomíná na lidi se sníženou kognitivní schopností. Je důležité si vyjasnit slova, která by mohla být složitá, nebo se doporučuje častěji pokládat uzavřené otázky. Pokud je to potřeba, může také pomoci buddy osoba, která bude s porozuměním danému člověku pomáhat.

c) Myslete na fyzické potřeby

- **Respirační pomůcky a covid testy:** Některé kolektivy doporučovaly podporovat členstvo a návštěvnictvo v tom, aby nechodilo na akce, pokud se necítí dobře, dělalo si covid testy a dalo vědět, pokud se u nich po schůzce či akci projeví nákaza.

    - **Jasně určete, zda jsou respirátory či covid testy povinné, či doporučené:** Pokud budou doporučené, počítejte s tím, že většina lidí respirátory na sobě mít nebude.
    - **Jasně určete, co má účastnictvo dělat, pokud na sobě pozoruje známky onemocnění:** Zda má zůstat doma, anebo přijít s respirátorem.

- **Vyhraďte místo pro kouření:** Ideální je vyhradit venkovní místo pro kouření a užívání jiných nikotinových výrobků či produktů, při jejichž užívání vznikají výpary. Takové místo by mělo být dostatečně daleko od vchodu nebo oken. Vždy je dobré připomenout, že uvnitř se nepoužívají cigarety ani e-cigarety či jiná zařízení, která produkují výpary.

- **Dietní omezení a alergie:** Pokud na některé schůzce či akci zajišťujete jídlo, ptejte se na dietní omezení. U jídel je důležité uvádět seznam alergenů a důsledně od sebe oddělovat jídlo obsahující alergeny a jídlo bez nich (pozor na kontaminaci, existují lidé citlivx i na stopové množství).

    - **Voda a nealko pití:** Nezapomeňte také na dostupnost pitné vody. Při plánování schůzek v restauraci či při zajišťování pití se občas zapomíná, že ne každx může/chce pít alkohol. Normalizujte, že k družení není třeba alkohol (například namísto „pojďme na pivo“ můžete říct „pojďme na limču“ nebo můžete na vícedenních akcích po společné dohodě vyzkoušet „den bez alkoholu“).

d) Jak zajistit přístupnost pro lidi se sluchovým znevýhodněním?

- **Vyhraďte místa v prvních řadách:** Místa v první řadě jsou důležitá pro lepší viditelnost znakování, případně pro možnost odezírání.

- **Překlad do znakového jazyka:** Pozor na to, že každý jazyk má zcela samostatný systém znakového jazyka (ve znakovém jazyce dokonce existují i nářečí).

* PŘÍKLAD Z PRAXE:

V rámci akce **Měsíc reprodukční spravedlnosti** zazněl od neslyšícího návštěvníka na přednášce dřívější zmocněnkyně slovenské vlády pro romskou menšinu poznatek, že ve znakovém jazyce se neliší znak pro slovo Rom*ka a cikán*ka. Tento moment zažehl větší diskuzi ohledně toho, jak se útlak propisuje do jazyka, a podpořil atmosféru sdílené solidarity a lidské blízkosti. Pokud by se organizátorstvo nesnažilo o inkluzivitu z hlediska zdravotního stavu, nic takového by možné nebylo. (Mimochodem nově již slovenský znakový jazyk znak pro slovo Rom*ka má.)

- **Simultánní přepis:** Běžná psaná čeština není ekvivalentem českého znakového jazyka, jedná se spíše o samostatné jazyky. Není proto automatické, že pokud zajistíme simultánní přepis, všxchnx lidé se sluchovým znevýhodněním psané češtině plně porozumí. Simultánní přepis tedy slouží pro zpřístupnění spíše neznakujícím lidem se sluchovým znevýhodněním anebo jako doplněk ke znakování. Může pomáhat také neurodivergentním lidem udržet pozornost nebo lidem s horším porozuměním mluvenému českému jazyku.

- **Popisné titulky k audiovizuálním dílům:** Popisné titulky nezahrnují pouze to, co osoby říkají, ale i jiné zvuky, které by se jinak ztratily (*dveře se s bouchnutím zavřely*).

- **Když mluvíte, nestůjte zády k oknu:** Pokud mluvíte s člověkem se sluchovým znevýhodněním, stůjte tak, aby vám viděl na obličej (pokud odezírá ze rtů) a horní polovinu těla (pokud znakujete). Pokud stojíte zády k oknu či jinému zdroji světla, odezírající člověk může být oslněn a neuvidí na vás.

- **Myslete i na tlumočnictvo:** Ze zkušenosti tlumočnice do znakového jazyka zaznívá, že se občas stává, že na akci je zajištěno tlumočení do českého znakového jazyka, ale nikdo neslyšící nepřijde. Vzniká pak otázka, zda znakovat celou akci pro případ, že někdo přijde později nebo že je mezi účastnictvem přítomna neslyšící osoba, která svou potřebu tlumočení předem neoznámila. V popiscích akcí se proto doporučuje uvádět „Možnost tlumočení do českého znakového jazyka“ namísto běžného „Akce bude tlumočena do českého znakového jazyka“ a šetřit síly, pokud nikdo z lidí se sluchovým znevýhodněním nepřijde.

- **Hlídejte čas:** Tlumočení do znakového jazyka je pro tlumočící osoby náročné, a proto se tlumočící osoby při delších akcích obvykle střídají. Je důležité na to myslet při plánování délky akce a dbát o to, aby se výrazně neprotahovala.

e) Jak zajistit přístupnost pro lidi se zrakovým znevýhodněním?

- **Vyhrazená místa vepředu:** Pokud očekáváte, že na schůzku či akci dorazí lidé se zrakovým znevýhodněním, vyhraďte jim místa vepředu tak, aby na dění viděl/x co nejlépe.

- **Braillovo písmo:** Pokud máte prostředky, můžete některé texty uvádět rovněž v Braillově písmu.

- **Taktilní páska:** Ta slouží k označování konce schodů či vypínačů světel a pomůže těm, kdo mají zhoršené prostorové vidění.

- **Dostatečně čitelný text:** Zajistěte, že text na webu nebo v tištěných materiálech bude dostatečně čitelný, zvlášť s ohledem na kontrast nebo třeba velikost písma. Ohledně přístupnosti textů a vzdělávacích materiálů týkajících se různých oblastí sociální spravedlnosti doporučujeme rovněž příručku *Globálne vzdelávanie pre všetkých* vytvořenou v rámci projektů Učiteľské výzvy, kterou naleznete v odkazech na další zdroje na konci této kapitoly.

- **Alt text:** Na sociálních sítích je čím dál častější dávat texty přímo do obrázků, čímž se jejich viditelnost zhoršuje a navíc je nepřečtou ani čtečky. Alt texty jsou krátké popisy obrázků, které čtečky obrazovky předčítají lidem se zrakovým znevýhodněním. Pomáhají jim pochopit obsah a význam obrázku, pokud ho nemohou vidět. Většina sociálních sítí má pro alt text samostatné pole při nahrávání obrázku, kam se popis přímo vyplňuje. Z doporučení vyplývá dávat alt texty rovněž do komentářů k příspěvkům, kdyby je čtečky náhodou nepřečetly z alt textu (pozor, pokud je dáte do popisku, tak je čtečka může přečíst dvakrát – jednou v alt textu a podruhé v popisku příspěvku).

✦ **ZJISTĚTE VÍCE:**

Více informací a tipů se dočtete v článku s názvem Alternative Text od neziskové organizace WebAIM (Web Accessibility In Mind).

Doporučení na další zdroje:

Učiteľské výzvy: Globálne vzdelávanie pre všetkých
(Človek v ohrození, 2025). Příručka s doporučeními na celkovou přístupnost textů od projektu **Učiteľské výzvy**, dostupná na odkazu ucitelskevyzvy.sk/kniha/globalne-vzdelavanie-pre-vsetkych/ [ve slovenštině].

Mapa bezbariérových míst. Zde naleznete mapu bezbariérových míst v ČR, můžete do ní přidávat další místa: vozejkmap.cz [v češtině, angličtině].

Vzdělávejte se ohledně zdravotního znevýhodnění:

Pro dostupné základní informace ohledně zdravotního znevýhodnění doporučujeme instagramový účet crip kolektivu: **@cripkolektiv Crip kolektiv** také sepsal ***Crip manifest***, který naleznete na webu **kulturního čtrnáctideníku A2** (číslo 25–26, ročník 2024): advojka.cz/a2-article/2024-25-26-crip-manifest

Pro bližší informace o konceptech, jako je neurodivergence či neurodiverzita, doporučujeme článek **Understanding Neurodiversity, Unlearning Neuronormativity** (APA, 2023): blog.apaonline.org/2023/04/11/understanding-neurodiversity-unlearning-neuronormativity a odborný článek **Unraveling Neurodiversity: Insights from Neuroscientific Perspectives** (Goldberg, 2023): mdpi.com/2673-8392/3/3/70 [oba v angličtině].

Použité zdroje:

Kodex feministické umělecké instituce
(Feministická umělecká instituce, 2017).
Kodex je dostupný na webu feministinstitution.org [v češtině a angličtině].

Feminist Art Institution. A Code of Practice (Tereza Stejskalová).
Článek shrnující proces vzniku Kodexu feministické umělecké instituce, dostupný zde: academia.edu/35492650/Feminist_Art_Institution_A_Code_of_Practice [v angličtině].

Feministické umělecké instituce: diskurzivní a praktické možnosti progresivního feminismu v Česku (Magdalena Jozová, 2022).
Diplomová práce dostupná v Digitálním repozitáři Univerzity Karlovy: dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/171761

Zajímají nás formy kolektivního vedení, říká deset žen. Společně se hlásí na pozici ředitele Národní galerie (Pavel Vokatý, Lidové noviny, 2020).
Článek shrnující kandidaturu deseti žen na pozici ředitelky Národní galerie, dostupný na lidovky.cz

Building Cultures of Care (The HUB, 2024 – poslední aktualizace).

Wiki stránka organizace The Climate Justice Organising HUB popisující mimo jiné to, jak řešit situace, kdy jsou potřeby některých lidí v rozporu: en.wiki.lehub.ca/index.php/Building_cultures_of_care [v angličtině].

Access Suggestions for Public Events (Sins Invalid).
Návrhy na zajištění přístupnosti akcí najdete na webu hnutí za spravedlnost pro osoby se zdravotním znevýhodněním Sins Invalid zde: sinsinvalid.org/access-suggestions-for-public-events [v angličtině].

Facilitation Tools for Meetings and Workshops: A Compilation of Tools and Techniques for Working in Groups and Facilitating Meetings or Workshops (Seeds for Change, 2020). Příručka dostupná na odkazu seedsforchange.org.uk/downloads/tools.pdf [v angličtině].

Facilitation Skills Guide (NWT Literacy Council, 2014).
Příručka dostupná na odkazu nwtliteracy.ca/sites/default/files/resources/Facilitation%20Skills%202014.pdf [v angličtině].

Facilitating Group Agreements (Rhizome, 2010). Pomůcka na facilitaci skupinových dohod dostupná na: rhizomenetwork.wordpress.com/wp-content/uploads/2010/12/facilitating_group_agreements.pdf [v angličtině].

Group Agreements: A Short Guide to Creating Group Agreements for Workshops and Meetings (Seeds for Change, 2021). Manuál na stanovování skupinových dohod, dostupný na: seedsforchange.org.uk/downloads/groupagree.pdf [v angličtině].

How to Build Language Justice (Antena Aire, 2012).
Příručka zaměřená na jazykovou spravedlnost a jazykové experimenty je dostupná na: antenaantena.org/wp-content/uploads/2012/06/langjust_eng.pdf [v angličtině].

Alternative Text (WebAIM – Web Accessibility In Mind).
Článek týkající se přístupnosti webových textů je dostupný na: webaim.org/techniques/alttext/ [v angličtině].

Aktivismus udržitelně aneb Jak měnit svět a nezbláznit se z toho (NESEHNUTÍ, 2019). Publikace dostupná na: nesehnuti.cz/aktivismus-udrzitelne-aneb-jak-zmenit-svet-a-nezblaznit-se-z-toho



2. péče v kolektivu: *jak na udržitelný aktivismus*



Péče v kolektivu znamená věnovat pozornost našim potřebám a vztahům. Může zahrnovat například naslouchání, emoční podporu, zajištění odpočinku nebo i praktickou pomoc, jako je vzájemné hlídání dětí či společná sbírka na nájem pro členku*člena v nouzi. Neméně důležité je i to, jak si mezi sebou spravedlivě rozdělujeme podpůrné a organizační úkoly, aby nezůstávaly jen na některých z nás.

Péče pomáhá předcházet vyhoření a proměňuje kolektiv v komunitu. Je projevem solidarity: společně neseme odpovědnost za podmínky v kolektivu i mimo něj. Jednotlivci tak nenesou důsledky nejistoty, znevýhodnění nebo nepříznivých okolností samx.

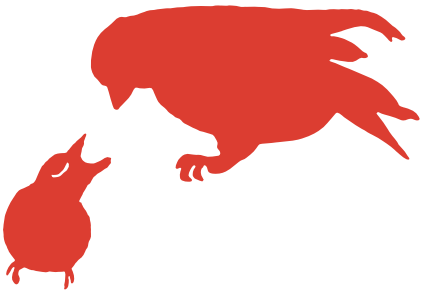
2.1 Péče jako výzva

Většina z nás tráví spoustu času prací mimo aktivistický kolektiv, abychom se uživilx. K tomu věnujeme svůj čas a energii aktivismu. Snadno se proto stane, že toho máme víc, než jsme schopnx dlouhodobě zvládat. Otázka, jak o sebe (navzájem) pečovat, abychom **dlouhodobě vytrvalx v úsilí o společenskou změnu**, se tak v aktivistických kolektivech objevuje znova a znova.

O péči se v posledních letech hodně mluví, přesto není jednoduché říct, co péče v kolektivu vlastně znamená. Možná vás proto při pohledu na název kapitoly napadlo: *Už zase péče?* Někdy se může zdát, že i přes všechnu pozornost, která se péči věnuje, se toho v kolektivu mnoho nemění. Nejste v tom samx – péče je výzvou pro mnoho kolektivů. Když se začnou soustředit na pečování, zjišťují, že to znamená další úkoly a méně času na ostatní práci. Snaha o sebe pečovat tedy může paradoxně vést k většímu stresu. Řada kolektivů dochází do bodu, kdy vnímají, že se o péči opakovaně snaží, ale nedaří se jim, aby se stala přirozenou součástí jejich fungování.

„Chtěla bych ještě vyzdvihnout péči. Je to pro nás téma, které je hodně dlouhodobé a už se i schovává do nějaké fráze. Je pro nás docela těžké s tím pracovat, docházejí nápady a pořád se to recykluje.“

Proč je tak těžké vytvářet pečující kolektivy? Naše možnosti pečovat a vytvářet pečující vztahy ovlivňují společenské podmínky, které dlouhodobě odsouvají péči na okraj. Pojďme se proto podívat blíže na to, odkud toto nastavení společnosti pramení.



2.2 Proč je i péče aktivismem

2.2.1 Péče v patriarchátu

Abychom lépe porozumělx tomu, proč je péče v našich kolektivech tak náročná a proč zároveň představuje **důležitý nástroj společenské změny**, musíme se podívat na její širší politické souvislosti. Péče v aktivismu není jen otázkou udržitelnosti, o které se dnes často mluví. Feministické teorie dlouhodobě upozorňují na to, jak zásadní roli péče hraje v současném mocenském uspořádání – a jak zásadní je pro jeho narušování.

Jednou z překážek, na které narážíme, když se snažíme víc pečovat, je způsob, jakým je péče v naší společnosti vnímána a hodnocena. V kapitalistické ekonomice je vysoce ceněna tzv. **produktivní činnost** – činnost, která přináší peníze, zboží nebo jiné ekonomicky měřitelné výsledky. Péče tato kritéria obvykle nesplňuje, a proto jí společnost přikládá menší význam. To se projevuje v tom, kolik času, peněz a dalších zdrojů společnost péči obvykle věnuje.

Vzniká tak paradox: Naše společnost péči podhodnocuje, avšak je na ní zásadně závislá. Všxchnx potřebujeme péči – v různých podobách po celý život. Ve feministické teorii se proto o péči mluví jako o **reprodukční práci** (viz **str. 63**), tedy práci, která umožňuje každodenní fungování společnosti a samotné pokračování života. Patří sem například zajišťování jídla, péče o děti a nemocné, práce v domácnosti nebo péče o prostředí, ve kterém žijeme. Péče ale není jen otázkou přežití. Vytváří také podmínky pro kvalitní, důstojný a naplněný život.

S podhodnocením péče úzce souvisí její **genderové rozdělení**. V naší společnosti péči více zajišťují ženy, a to jak v podobě neplacené péče v domácnostech, tak v placených, často podhodnocených pečujících profesích, jako jsou zdravotní sestry, pečovatelky v sociálních službách nebo učitelky v mateřských školách. Placené pečující profese navíc mnohdy zastávají migrantky z jiných, chudších zemí. Tyto příklady ukazují širší vzorec: některé skupiny lidí nesou větší díl odpovědnosti za zajišťování péče, zatímco jiné, privilegovanější, mají větší možnost tuto péči využívat nebo ji přenechat druhým.

Je tak například bráno jako samozřejmé, že jsou to zpravidla ženy, kdo organizují rodinné oslavy, nakupují dárky nebo píšou dětem pohledy na tábor. Když v domácnostech musí typicky zastat většinu péče ženy, umožňuje to jiným členům rodiny – v heterosexuálních rodinách nejčastěji mužům – více se věnovat placené práci a budování kariéry, ale také odpočinku a vlastním zájmům. Nerovné rozdělení péče tak znamená větší zátěž pro jedny, ale také více příležitostí pro druhé. Zároveň vytváří a prohlubuje mocenské nerovnosti – pro ženy to například může znamenat alespoň částečnou finanční závislost na partnerovi*partnerce, který*á se věnuje méně péči a více placenému zaměstnání.

Domácí péče vytváří podmínky, díky nimž mohou lidé chodit do práce odpočatx, najedenx a s podporou potřebnou k výkonu. Z této péče proto nepřímo těží i instituce a firmy, přestože ji samy nezajišťují ani za ni neplatí. Jak jsme popsalx v úvodu v části *Proč intersekcionalita* (**str. 15**), jednotlivé mocenské systémy nejsou oddělené, ale vzájemně se prolínají. Na příkladu péče je to dobře vidět: v kapitalismu není péče brána jako součást práce, přestože je její podmínkou, a zůstává tak neplacená. Péči chybí nejen finanční ohodnocení, ale i uznání, které je s placenou prací spojeno. Patriarchát tento stav upevňuje tím, že péči spojuje především se ženami a považuje ji za jejich přirozený úděl, nikoli za společensky nezbytnou práci.

Péče se tak vyčleňuje do soukromí domácností, které jsou vnímány jako výhradní „území" žen a soukromá záležitost každé rodiny. Toto vyčlenění péči zneviditelňuje a přenáší odpovědnost za její zajištění na jednotlivce*kyně a jejich blízké. Výsledná **neviditelnost péče se pak promítá i do pracovního prostředí**, které je nastavené tak, jako by s péčí (jakožto s běžnou součástí života) ani nepočítalo. Předpokládá se člověk, který je plně k dispozici a nemá výraznější pečující povinnosti.

Svět práce a svět péče jsou tak často stavěny do protikladu, přestože jeden bez druhého nemůže existovat. Jen placená nebo jiná produktivní práce je však braná jako to hlavní, co tvoří společenskou hodnotu a dává našemu času smysl. Tyto způsoby uvažování si můžeme nevědomky přenášet i do našich kolektivů. Činnosti spojené s péčí pak třeba považujeme za samozřejmé nebo méně důležité než činnosti jiné. Kolikrát si ani nevšimneme, když většinu této práce opakovaně zastávají tx samx lidé, zatímco ostatní se věnují jiným, obvykle „prestižnějším" úkolům.



Upozadění péče se navíc projevuje v tom, že podmínky pro důstojný život nejsou samozřejmostí. Ekonomická nejistota nebo dlouhá pracovní doba nám nechávají méně času, energie i zdrojů na péči o sebe i ostatní. Tím omezují i samotnou kapacitu kolektivu pečovat.

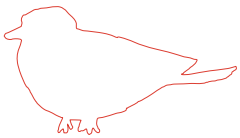
2.2.2 Péče jako vize spravedlivější společnosti

Pokud přístup společnosti k péči odráží širší mocenské vztahy, nabízí se otázka, jak by mohl vypadat jiný způsob uspořádání společnosti. Společnosti, ve které není péče na druhém místě, ale je výchozím principem, na kterém jsou postavené vztahy mezi lidmi, ostatními živými bytostmi i prostředím, ve kterém žijeme.

Představa společnosti založené na péči staví do popředí vzájemnou závislost namísto důrazu na samostatnost a osobní odpovědnost, který převažuje v dnešní společnosti – přesvědčení, že za sebe odpovídá každý*a sám*a a že úspěch i neúspěch jsou hlavně výsledkem vlastního úsilí. Takové přesvědčení přehlíží něco zásadního: **nikdo z nás nežije skutečně nezávisle na ostatních**.

Do života každého člověka vstupuje množství podpory a péče – od blízkých lidí přes práci těch, díky kterým fungují každodenní služby, až po přírodní prostředí, které poskytuje podmínky nezbytné pro náš život. Podle Judith Butler, významné osobnosti na poli feministické a queer filozofie, tato vzájemná závislost vyplývá ze samotné povahy lidského života. Ten je ve své podstatě nejistý a tělesně zranitelný, a proto jsme odkázánx na vztahy s ostatními lidmi, živými bytostmi i prostředím. Nejde přitom jen o otázku holého přežití. Naše „já“ totiž nevzniká samo o sobě, nýbrž je od počátku utvářeno vztahy s druhými.

Přestože jsme všxchnx na péči druhých v určité míře závislx, **pro některé lidi (typicky ty, kdo mají ve společnosti moc) je snazší závislost na péči přehlížet**. Buď je o ně pečováno do značné míry automaticky, protože je společnost uspořádaná s větším ohledem na jejich potřeby, nebo mají více zdrojů, které jim umožňují zajistit si péči podle svých potřeb. Může jít o peníze, ale také o podporu širší rodiny, například pokud žije poblíž. Péče je pak vnímána především jako něco, co potřebují „tx druhx“, jako například lidé v náročných životních situacích.



Když péči potřebujeme, může být těžké si to přiznat, protože **potřeba péče je často spojována se slabostí nebo selháním**. Ve skutečnosti ale každý člověk péči v různých podobách přijímá, přestože se míra, v jaké jsme odkázánx na druhé, může v konkrétních obdobích života lišit. Feministická představa společnosti založené na péči vychází z toho, že všxchnx poskytujeme a přijímáme péči podle svých možností a potřeb. Důstojný život nemá být něčím, co si člověk musí nejprve zasloužit nebo co si může dovolit jen někdo.

Takový svět je těžké si představit – v současném světě se péče přizpůsobuje práci, ne naopak. Podle feministické teorie je však právě takový obrat k péči nutností pro spravedlivější společnost. Pokud usilujeme o svět založený na solidaritě, rovnosti a vzájemné podpoře, je důležité přemýšlet i nad tím, jak tyto hodnoty naplňujeme ve vlastních kolektivech. **Etika péče**, kterou rozvíjí například Joan Tronto, nám k tomu nabízí konkrétní východisko: chápe péči jako společnou odpovědnost a jako součást toho, jak spolu žijeme, rozhodujeme a jednáme. V praxi to může znamenat upřednostňování spolupráce před konkurencí, budování dlouhodobých vztahů, odmítání individualismu a produktivismu nebo důraz na to, že stejně jako na cílech záleží i na způsobu, jakým k nim směřujeme.

Tento přístup, známý jako **radikální péče**, chápe péči jako politický princip, který prostupuje náš každodenní život a promítá se i do toho, jak společně usilujeme o změnu. **Péče je politická:** ve společnosti založené na neustálém výkonu a produktivitě může být samotné vytváření prostoru pro odpočinek, vzájemnou podporu a péči aktem odporu vůči představě, že hodnota člověka spočívá především v jeho výkonu. Zároveň jde o formu prefigurativního aktivismu, tedy o snahu vytvářet už dnes vztahy a způsoby fungování, o které bychom chtělx usilovat i v širší společnosti (viz **str. 19**).

2.3 Péče jako aktivistická strategie

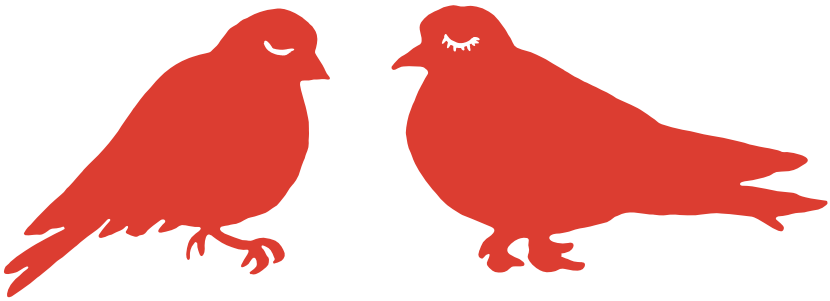
Právě v aktivistických kolektivech bývá **napětí mezi péčí a výkonem** obzvlášť výrazné. V kolektivech míváme tendenci klást na sebe vysoké nároky a fungovat i za cenu vlastního vyčerpání. Pohled na péči jako na politickou praxi však znamená zpochybnit představu, že čím více toho jako kolektiv zvládneme, tím jsme lepší. Aktivismus by neměl být jen o tom neustále podávat výkon. Měl by to být běh na dlouhou trať, v němž má své pevné místo i odpočinek a regenerace.

To se ovšem jednoduše řekne, ale hůře dělá. Společnost, která klade důraz na výkon, v nás budí pocit, že abychom jako lidé (nebo kolektivy) mělx hodnotu, musíme být neustále aktivní, být „k něčemu" a něco produkovat. I samotné slovo *aktivismus* (odvozené od slova „aktivní") tento pocit může posilovat. Navíc společenské problémy, které řešíme, jsou naléhavé. Odpočinek v nás proto často vyvolává **pocity viny nebo nedostatečnosti**.

Přestože se může zdát, že péče a odpočinek odvádějí pozornost od „důležitější" práce, dlouhodobě bez nich kolektiv fungovat nemůže. Když mají lidé možnost odpočívat a průběžně pečovat o sebe i o své vztahy, kolektiv má větší kapacitu pro práci: lépe zvládá zátěž, reaguje na změny a lépe spolupracuje.

„Samozřejmě, člověk se chce víc angažovat v nějakém prostoru, když mu na něm opravdu emočně záleží. A myslím si, že nejlepší způsob, jak si tu emoční vazbu vytvořit, je mít to spojené s něčím příjemným. I když jsme té práce neudělalx bůhvíjak moc, co by se třeba na víkendovém soustředění dalo, tak jsme se mnohem víc napojilx na ta témata. A tím, že tam byla uvolněná atmosféra, tak byla radost to prokládat s prací."

Brát **odpočinek jako součást svého aktivismu** (a nikoli jako pauzu od něj) nám může dát nejen víc sil na další práci, ale také prostor zpomalit, přemýšlet nad tím, co děláme, a skutečně naslouchat sobě i ostatním. Lépe pak vnímáme různorodé potřeby v kolektivu, které bychom jinak ve spěchu přehlédlx. Když nejsme ve stavu podráždění a vyčerpání, dokážeme se na situace podívat s větším odstupem, a tím se otevírá prostor pro nové podněty a nápady. Odpočinek tedy není jen o tom, s jakou intenzitou aktivismus děláme, ale mění také to, jak ho děláme.



2.4 Zajištění péče v praxi

O důležitosti péče už vás asi nemusíme příliš přesvědčovat.
Otázkou však zůstává, jak ji začlenit do každodenního fungování kolektivu.
Na to se zaměříme v této části.

Péče v kolektivu může mít různé podoby:

- **Péče o sebe a hlídání svých kapacit:** Abychom mělx dost síly starat se o druhé, potřebujeme svoje zdroje průběžně šetřit a doplňovat. A stejně jako nám v aktivismu záleží na druhých, protože věříme, že každx má hodnotu nezávisle na mocenských hierarchiích i jiných okolnostech, i my samx máme nárok na péči a odpočinek bez ohledu na to, jestli z toho má užitek i někdo další nebo jestli si ho „zasloužíme“.

- **Péče o druhé v kolektivu:** Tento způsob pečování vytváří vztahy založené na vzájemné podpoře a vnímavosti k potřebám druhých – vztahy, jaké chceme prosazovat i navenek. V kolektivech na péči klademe vyšší nároky, než je ve společnosti běžné, i proto, že v nich často působí lidé čelící různým znevýhodněním. Pečující prostředí poskytuje podporu, které se jim jinde nemusí dostávat, a zároveň umožňuje zapojit se do kolektivu i v situacích, kdy by to jinak bylo obtížné.

- **Rozložení péče v kolektivu:** Rozložení péče znamená vědomé a spravedlivé sdílení reproduktivní práce (pečujících, podpůrných či například administrativních činností), která je nezbytnou podmínkou pro fungování a udržitelnost kolektivu. Cílem je aktivně narušovat společenské hierarchie, kvůli kterým tato práce mnohdy zůstává neviditelná, nedoceněná a v praxi bývá vykonávána lidmi, od kterých se stereotypně očekává – například zajišťování emoční pohody a udržování „dobré atmosféry“ lidmi socializovanými jako ženy (k socializaci více na **str. 58**).



2.4.1 Kdo má péči v kolektivu na starosti

Pečující skupina

Potřeba péče se často vyjeví až v náročné situaci. Vždy je ale dobré zahrnout pečující aktivity do běžného fungování kolektivu i mimo krizová období. Vytvoření pečující skupiny je jedním z nejčastějších způsobů, jak kolektivy péči dlouhodobě zajišťují.

„Je dobré mít preventivní safe space skupinku, která se stará o wellbeing lidí průběžně, a ne jenom nárazově. Mám pocit, že potom se v kolektivu neděje, že by bublalo pod pokličkou něco nevysloveného. Lidem rychle dochází energie, když se věci neříkají průběžně a nahlas.“

Pečující skupina ale není jediná možnost. Některé kolektivy pro dlouhodobou péči využívají buddy systém (o tom více dále), jinde je péče rozdělená mezi menší skupiny nebo týmy v rámci kolektivu. Ty si pak mohou samy nastavit způsoby, jak o sebe pečovat podle svých potřeb a preferencí.

Buddy systém

Buddy je člověk, na kterého se může jiná*ý členka*člen kolektivu obracet s běžnými otázkami, nejistotami nebo ve chvílích, kdy potřebuje podporu. Nejde o terapeuta*ku ani člověka, který řeší všechny problémy, ale o dostupný a důvěryhodný kontakt, který může nabídnout naslouchání, orientaci v kolektivu nebo pomoc s hledáním další podpory, pokud je potřeba. Systém buddy podpory může být nastavený různými způsoby:

- **Buddy pro nové členstvo:** Podpora buddy*ho může být vhodným způsobem, jak usnadnit zapojení nového člověka do kolektivu. Díky propojení s člověkem, který už v kolektivu nějakou dobu působí, má nové členstvo jasný kontakt, na který se může obrátit s dotazy nebo když si v něčem neví rady. Buddy může nově příchozí doprovodit na první schůze, představit jim fungování kolektivu a seznámit je s ostatními. Tento způsob je přístupnější než zcela neformální zapojování, které může na začátku působit nepřehledně nebo zahlcujícím dojmem.

- **Vzájemný buddy systém:** V některých kolektivech má každx svého*svou buddy*ho, a to po celou dobu, co je součástí kolektivu. Lidé v kolektivu si tak poskytují vzájemnou podporu – mohou se na sebe obracet s jakýmikoliv otázkami nebo spolu probírat náročnější situace. Někde se členstvo společně domlouvá, jak si tyto role rozdělí, jinde se buddy dvojice losují. V některých případech si lidé ve dvojici můžou být buddy navzájem, jindy se toho kolektivy snaží spíše vyvarovat nebo buddy pravidelně obměňují.

- **Týmový buddy:** Některé kolektivy zavedly buddy pro celé týmy nebo pracovní skupiny, jelikož se jim hodí podpora a pohled (částečně) zvenčí. V takovém případě může být buddy někdo z jiného týmu.

- **Další:** Buddy systém může být užitečný i v dalších situacích, kdy je potřeba konkrétní osobě nabídnout podporu. Může jít například o řešení konfliktů nebo o zajišťování přístupnosti pro členstvo se zdravotním znevýhodněním. Některé kolektivy zmiňují i jiné příležitosti, při nichž je dobré mít buddy*ho, a to např. v procesu odchodu někoho z členstva. V takovém případě je buddy může provázet jak po emocionální stránce, tak po stránce praktické (např. předání úkolů).

TIP: Pokud někomu svěříme odpovědnost za péči, je důležité:

- **Uvolnit pro péči prostor:** Na péči nezbyde čas, pokud bude členstvo, které ji má na starost, přetížené jinými povinnostmi. Péče pak neustále ustupuje urgentnějším úkolům. V takovém případě se společně domluvte, jak zátěž pečujících snížit – ať už tím, že jim ostatní pomohou s jinými úkoly, nebo se přehodnotí celkové pracovní nasazení skupiny či celého kolektivu.

- **Jasně definovat, co se od funkce očekává:** Bez jasně vymezeného rámce toho, co role zahrnuje a jaké má odpovědnosti a kompetence, je vždy snazší věnovat se jiným, konkrétnějším úkolům a funkcím.

- **Jasně definovat, co může od funkce očekávat členstvo:** Je vhodné jasně komunikovat, s jakými situacemi se mohou lidé na členstvo pečující skupiny obracet a jaký typ podpory mohou očekávat. Zároveň je užitečné uvést, jaké mají tyto osoby zkušenosti nebo vzdělání – například zda mají v určité oblasti odborný výcvik nebo zda nabízejí spíše kamarádskou podporu a prostor pro vyslechnutí.

Můžeme tak sladit různá očekávání a předcházet případným nepochopením, která vznikají i proto, že s podobnou formou podpory nemá řada z nás zkušenost.

- **Rotovat osoby v pečující roli:** Osvědčuje se střídání lidí v podpůrných rolích, protože dlouhodobá péče je náročná a tyto role často nesou i určitou míru vlivu v kolektivu. Zkušenosti kolektivů ukazují, že předávání pečujících funkcí bývá náročnější, než se čeká. Vyplatí se proto nechat si na předání dostatek času.

2.4.2 Mocenská rizika při poskytování péče

Je důležité si přiznat, že poskytování péče není jen o laskavosti, ale také o moci. Možná to zní překvapivě, protože jsme předtím mluvily o tom, že pečující role jsou málo oceňované a často neviditelné. Zatímco společensky může mít pečující role nízký status, **v konkrétním vztahu má však pečující osoba relativní moc:** rozhoduje o podobě podpory nebo naplňuje potřeby, které si druhx samx zajistit nemůže. Péče tak s sebou přináší stavy závislosti a zranitelnosti, které vytvářejí prostor pro mocenskou nerovnováhu v daném konkrétním vztahu.

Pečující osoby se například dostávají k citlivým informacím, které nikdo jiný nemá, což může posilovat jejich neformální autoritu v kolektivu. Pečující skupiny proto mohou na ostatní působit jako uzavřený nebo exkluzivní okruh lidí, zejména pokud není jasné, jak fungují nebo jakým způsobem spolu sdílejí informace.

Neformální autorita pečující skupiny může také vést k tomu, že se část členstva podpoře pečující skupiny vyhýbá – například kvůli předchozím negativním zkušenostem s institucionalizovanou péčí nebo kvůli nedůvěře vůči autoritám obecně. Místo toho si pak lidé hledají podporu u blízkých lidí v rámci kolektivu, což ale někdy vede k přetěžování konkrétních vztahů.

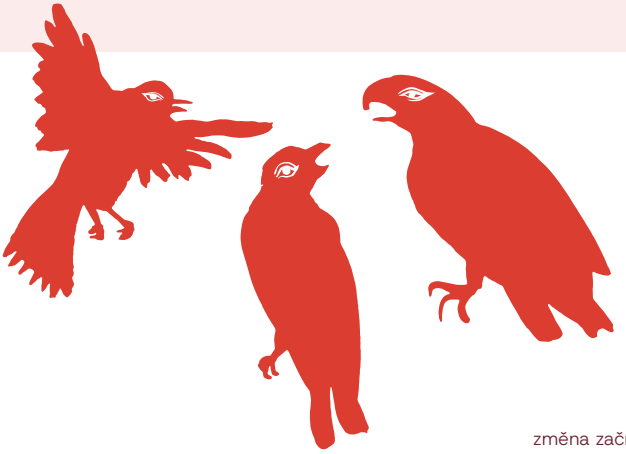
Spoléhání na péči se v aktivistických kolektivech objevuje obzvlášť často, protože bývají postavené na silném důrazu na solidaritu, podporu a citlivost vůči nespravedlnosti. V těchto prostředích tak může vznikat očekávání, že kolektiv bude automaticky poskytovat rozsáhlou bezmeznou podporu a porozumění, přestože kolektiv nemusí mít kapacitu ani kompetence tyto potřeby dlouhodobě naplňovat.

TIP: Reflexe nezdravých pečujících dynamik v kolektivu

V blízkých vztazích může vznikat dynamika, ve které se péče postupně mění z podpory v závislost nebo v přebírání odpovědnosti za druhé. Užitečným nástrojem pro rozpoznání těchto dynamik je *Trojúhelník dramatu* (anglicky T*he Drama Triangle*). Ten popisuje tři role, do nichž lidé mohou mít tendenci sklouzávat: Oběť, Zachránce a Pronásledovatel.

Z hlediska péče jsou relevantní zejména dvě první role. V roli **Oběti** člověk prožívá situaci jako nezvladatelnou a může mít pocit, že ji bez pomoci druhých nedokáže změnit. Tato pozice mu umožňuje nemít plnou odpovědnost za řešení situace a získávat podporu a ujištění od druhých.
V roli **Zachránce** na sebe zase někdo přebírá odpovědnost za řešení problému druhého člověka a snaží se situaci „vyřešit za něj".
To mu umožňuje mít pocit kontroly nad situací a být pro druhé potřebný.
V roli **Pronásledovatele** pak člověk reaguje skrze kritiku, tlak nebo připisování viny a zaměřuje se na to, kdo je za problém odpovědný.
Tato pozice umožňuje se cítit nadřazeně: chyba je v druhých. Role se mohou v čase proměňovat – například Zachránce, který dlouhodobě přebírá odpovědnost za druhého, se může stát Pronásledovatelem, pokud jeho snaha nevede k očekávanému výsledku a začne za to druhému přisuzovat vinu.

Nástroj Trojúhelník dramatu pomáhá rozpoznat, kdy péče přestává být vzájemnou podporou a začíná sklouzávat do nezdravé dynamiky, ve které nejsou posilovány kompetence a autonomie zúčastněných, ale naopak jejich vzájemná závislost. Například když někdo v kolektivu opakovaně sdílí své trápení, ale každou nabízenou možnost odmítne („to stejně nepomůže"). Nebo když pečující osoba začne svou hodnotu odvozovat primárně od toho, že je potřebná a pomáhá druhým.



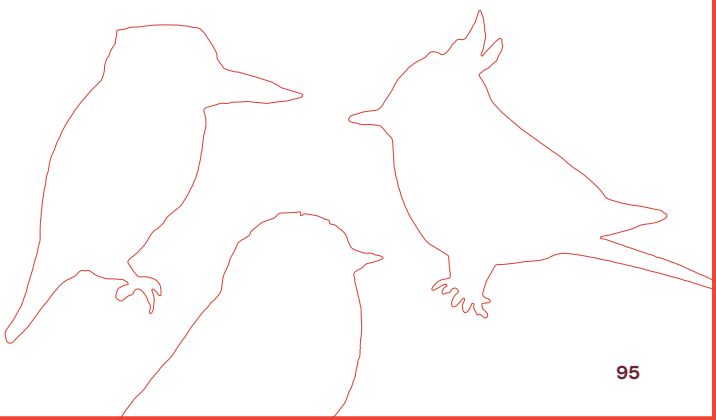
TIP: Jak předcházet nezdravým dynamikám v pečující skupině

- **Cílem pečující skupiny není bezmezná podpora, ale zkompetentňování druhých:** Je důležité jasně vymezit a komunikovat, co je v rámci kompetencí pečující skupiny nebo osoby a co už ne. Cílem péče by nemělo být dlouhodobé přebírání odpovědnosti za druhé a za řešení jejich problémů, ale podpora v tom, aby svou situaci mohlx zvládat co nejvíce autonomně.

- **Solidarita neznamená sebeobětování:** Je v pořádku si říct, kdy péče přesahuje naše možnosti, a to jak v pečujících rolích, tak mimo ně v rámci kamarádské podpory v kolektivu. Poskytování podpory by nemělo být na úkor vlastního bezpečí a kapacity. Někdy může být tím nejlepším krokem odkázat na jiné zdroje podpory – například na další členstvo pečujícího týmu nebo na odbornou pomoc mimo kolektiv.

- **Nastavte podpůrné mechanismy pro pečující skupinu:** Lidé v pečujících rolích by také mělx mít možnost dostat podporu – například předat řešení náročné situace jiné osobě, konzultovat ji v rámci pečující skupiny (tzv. intervize) nebo ji reflektovat s někým zvenčí v rámci supervize (např. v podobě supervize pro celý wellbeingový tým, více k supervizi **v kapitole 2.6.3**).

  Je vhodné tyto podpůrné mechanismy nastavit dopředu a transparentně o nich informovat členstvo, které si přichází pro podporu. Jde například o to předem říct, že členstvo pečující skupiny má dovoleno mezi sebou sdílet informace potřebné pro poskytování podpory. Bez tohoto nastavení se může pečující osoba cítit v pasti, pokud potřebuje situaci s někým konzultovat, ale zároveň nechce narušit důvěru osoby, kterou podporuje.



2.5 Jak na udržitelné tempo kolektivu

Nenechme se zatlačit do pocitu, že jako kolektiv „musíme“ každý měsíc uspořádat nějakou akci nebo třeba neustále produkovat obsah na sociální sítě. Je normální, že kolektivy neudržují stále stejné tempo činnosti, protože se v nich mění lidé i kapacity stávajícího členstva. Je v pořádku dovolit si odpočinout, zvolnit nebo celkově přehodnotit tempo své práce.

TIP: Vyčleňte si prostor na nepracovní aktivity

- Kolektivy si chválí vyčlenění času, kdy cílem není práce, ale jen spolu být: zajít společně do kavárny, sledovat film nebo něco tvořit. Umožní to vyčistit si hlavu a zároveň navázat hlubší vztahy.

- Pokud je těžké najít kapacitu na organizaci samostatných odpočinkových aktivit, může pomoci je začlenit přímo do běžného fungování kolektivu – například ve formě společné večeře před schůzkou, krátkého posezení po schůzce nebo několika minut na začátku setkání, kdy si lidé v menších skupinkách řeknou, jak se mají.

- Při domlouvání odpočinkového společného času a víkendových výjezdů je vhodné brát v potaz potřeby všech a řešit i situace, kdy se potřeby nepotkávají (např. odlišné časové možnosti studujících a lidí s dětmi). Možností je plánovat různorodé aktivity v různé dny a časy, aby se jednou za čas mohlx přidat každx.

TIP: Dovolte si i delší odpočinek

Kolektiv SdruŽeny se po několika letech organizování řady veřejných akcí, včetně populární Feministické konference, rozhodl věnovat jeden rok regeneraci. Místo organizování veřejných akcí se SdruŽeny zaměřilx na činnosti, na které při běžném fungování nezbýval čas. Jejich zkušenost připomíná, že je úplně v pořádku dát si i úplnou pauzu, ať už jako jednotlivý člověk, nebo jako celý kolektiv. Hodnota člověka, a stejně tak i hodnota kolektivu, není odvozena od jeho výkonnosti.

Můžeme si např. určit jeden volný měsíc v roce nebo delší období, kdy náš kolektiv nic neprodukuje a soustředí se jen na komunitní a odpočinkové činnosti. Možná tím také vytvoříme prostor pro další kolektivy, které mají chuť toto místo zaplnit. Podobně jako SdruŽeny můžeme nabídnout naše know-how nebo třeba prostory či jiné prostředky a aktivně podpořit jiné kolektivy, které mají zájem něco zorganizovat místo nás.

„Je lepší zrušit rozdělanou akci, na kterou nejsou kapacity, než se kvůli tomu navzájem tlačit, štvát a rozložit kolektiv. Krátkodobě se možná akce uskuteční, ale dlouhodobě je to na nic.“

2.5.1 Jak předcházet přetížení

Jak si rozdělit práci, když fungujeme dobrovolnicky? Na jedné straně chceme, aby rozdělení práce probíhalo s ohledem na kapacity všech. Na druhou stranu platí, že některé úkoly jsou pro fungování kolektivu nezbytné a nelze je dlouhodobě odkládat.

Práce v kolektivu zahrnuje nejen viditelné aktivity navenek, ale i méně viditelnou práci uvnitř kolektivu – organizaci, koordinaci nebo péči o vztahy. Vnitřní práce bývá obvykle více, než bychom čekalx, a snadno se stane, že ji dlouhodobě zajišťuje jen několik lidí. Pak je obtížné zvolnit, protože vzniká pocit, že kolektiv na nás stojí nebo že bychom někoho zklamalx. Pojďme se proto podívat na několik možností, jak tyto situace lépe zvládat.

„Když se kolektiv zakládal, řešila se reprodukční práce. Jak to bude rozdělené a kdo to bude dělat. Aby nemoderoval vždy stejný člověk, aby agendu nepřebral vždy stejný člověk, aby nezapisoval vždy stejný člověk. Ta idea je super, ale potom ten management reprodukční práce ještě přidává další reprodukční práci a najednou jsme si vytvořilx byrokracii.“

TIP: Podporujte kulturu respektu ke svým možnostem

Pro mnoho kolektivů je klíčové budovat kulturu, kde je normální respektovat vlastní kapacity – nevzít úkol, dát si pauzu nebo poprosit o pomoc. Zpočátku to může být těžké, protože vyrůstáme v prostředí, kde je práce a aktivita vysoce ceněná, často i na úkor sebe sama. Je běžné pořád nestíhat nebo se cítit špatně, pokud toho děláme „méně“ než ostatní.

Pro řadu lidí je proto náročné dovolit si odpočívat, protože mají pocit, že si to „nezaslouží“ nebo že nedělají dost. Můžeme mít také obavy z toho, jak zareagují ostatní. Zkuste si všimnout, co se ve vás děje, když vidíte někoho odpočívat, zatímco vy samx vnímáte, že si odpočinek nemůžete dovolit. Možná přichází vztek? Žárlivost? Pocit nespravedlnosti?

Tento tlak na sebe nevytváříme jen my samx. Vzhledem k vysokému pracovnímu nasazení a omezeným kapacitám bývá v aktivistickém prostředí nebo i třeba neziskovém sektoru bohužel běžné, že se pracuje o víkendech, nedodržuje se pracovní doba a stírají se hranice mezi prací a volným časem. Takové nastavení podporuje sebevykořisťování a vytváří představu, že je normální pracovat nad rámec svých možností. Hlídat si vlastní hranice pak může působit nekolegiálně nebo jako známka toho, že nám na společné věci nezáleží tolik jako ostatním.

V kolektivu se proto můžeme učit novému přístupu k sobě sama a odpočinku: i když něco nedokončíme (pokud o tom včas komunikujeme), je to normální a řešitelná situace, za kterou se není třeba stydět. Jak ale kolektivy zdůrazňují, nestačí tento přístup jen jednou pojmenovat. Aby se stal skutečností, je potřeba ho aktivně a průběžně posilovat v praxi.

- **Síla opakování:** Kulturu respektu ke svým možnostem je důležité často připomínat – třeba na začátku schůzek nebo při rozdělování úkolů. Právě jasná a opakovaná ujištění, jako jsou: „Je v pořádku si nevzít žádný úkol, když na to nemáš kapacitu, a nemusíš se kvůli tomu cítit špatně," nebo „Pokud nestíháš, dej vědět – je to naprosto v pohodě", mohou předejít pocitům viny a podpořit zdravější přístup k práci.

- **Nezůstávejte jen u slov:** Zásadní je, aby se tato slova skutečně projevovala v praxi. Pokud se budeme vzájemně ujišťovat, že je v pořádku nebrat si příliš mnoho úkolů, ale většina členstva se přitom bude běžně přepracovávat, daná slova ztrácí váhu. Skutečná změna nastane, když lidé uvidí ostatní (zejména ty zkušenější) reálně odpočívat, odmítat práci a mluvit o svých limitech.

- **Nenechte se strhnout tempem nejrychlejších:** V kolektivech se potkávají lidé s různými kapacitami a tempem. Pro některé je rychlý styl práce motivující, pro jiné neudržitelný. Důležité je, aby si kolektiv uměl tento fakt pojmenovat a aby si uvědomil, že vysoké tempo a velká kapacita jednoho člověka neznamená, že všxchnx musí pracovat stejně. Tím se předejde situaci, kdy se nasazení nejrychlejší*ho členky*a stane nepsanou normou a zdrojem tlaku pro ostatní.

„Cítím, že občas tím, co si navymýšlím, že bychom všechno mohlx dělat, stavím do nekomfortní situace ty z nás, kdo by to radši mělx třeba pomalejší nebo aspoň postupné, protože já bych nejradši dělala vždycky všechno najednou."

TIP: Přizpůsobte práci možnostem lidí

- **Krátké kolečko na začátku schůzky:** Na úvod může každx krátce sdílet, jak se má, s jakou energií na schůzku přichází, případně co aktuálně potřebuje. Pomáhá to vnímat možnosti lidí a přizpůsobit podle nich společnou práci.

- **Zohledněte kapacitu i ochotu:** Pokud potřebujete přidělit nějaký úkol a nikdo se k němu nehlásí, zkuste se všech zeptat: „Na škále od jedné do deseti, jak moc byste tento úkol rádx dělalx?“ Může se ukázat, že někdo má ochotu vysokou (třeba osmičku), ale chybí mu čas. V tu chvíli se jako kolektiv ptejte: Můžeme mu*jí pomoci si kapacitu vytvořit tím, že převezmeme jiné jeho*její úkoly? Nebo je někdo ochotný si úkol vzít na omezenou dobu, případně ve dvojici?

- **Včas sdílejte, když nestíháte:** Respektování vlastních kapacit neznamená, že můžeme kdykoli cokoli nechat být bez ohledu na ostatní. Pak totiž vzniká problém, když jsou na naší práci závislx jinx lidé (např. organizační skupina svůj úkol dokončí, ale propagační ne, a tak se o akci lidé nedozví). Klíčové je to, aby se o případných komplikacích vědělo včas. Díky tomu je možné posunout termíny, rozdělit práci jinak nebo úkol předat dál. Můžete si proto dopředu nastavit jednoduchý způsob, jak postupovat v situaci, kdy někdo nestíhá – například vyčlenit pro to prostor na schůzkách nebo nastavit jasný postup, kdy a jak si předávat úkoly. **Neznamená to ale, že by mělo být normalizované neustálé nestíhání.** Dlouhodobé přetížení je signál, že je potřeba změnit nastavení práce – například přehodnotit množství úkolů, které na sebe jako kolektiv berete. Pomoci vám v tom mohou následující sekce o slaďování očekávání a o prioritizaci (**viz kapitola 2.5.2**).

✦ ZJISTĚTE VÍCE:

Na on-line schůzkách bývá těžší vytvořit prostor pro vzájemné naladění. Inspiraci, jak na to, najdete v materiálu Check-iny od Futuropolis, který je dostupný na webu futuropolis.cz.

TIP: Průběžně hlídejte svou zátěž

- **Dovolte si nebýt u všeho:** Nedílnou součástí hlídání své zátěže je učit se samx sebe omezovat. I když víme, že by nás něco bavilo a zajímalo, můžeme (a musíme) se někdy rozhodnout, že se do toho nezapojíme, protože už nám nezbývá kapacita. Učit se říkat *ne* znamená učit se žít s tím, že v rámci sebepéče nám nutně něco uteče a že nebudeme u všeho, co nás zajímá.

- **Vytvořte prostor pro reflexi:** Abychom předešlx vyčerpání, je dobré se čas od času zastavit a zhodnotit množství své zátěže v kolektivu. Pomůže nám to si uvědomit, kdy potřebujeme zvolnit nebo něco změnit.

Ideální je vyhradit si na toto zamyšlení prostor na společné schůzce a ptát se, kolik času a energie kolektivu věnujete. Nejde jen o odpracované hodiny, ale také o míru zodpovědnosti nebo o to, jak moc nás kolektiv zaměstnává i mimo společné schůzky (např. *Musím být v pohotovosti i mimo vyhrazený čas? Tíží mě témata, se kterými v kolektivu pracujeme?*).

Po individuálním zamyšlení můžeme své postřehy sdílet ve společné diskuzi. Pomůže nám to lépe pochopit signály, že jsme přepracovanx, a tlaky, které k tomu vedou – ať už jsou to naše vlastní očekávání a návyky (např. pocit, že bychom mělx zvládnout víc nebo že si odpočinek musíme zasloužit), nebo podmínky, ve kterých kolektiv funguje (např. nedostatek lidí na množství práce nebo nevyřčené nároky na výkon a zapojení).

★ **AKTIVITA**

Nevíte, jak na to? Po naskenování QR kódu najdete aktivitu *Mapování pracovního vytížení*, která vás reflexí pracovní zátěže provede.
prirucka.safespacekolektiv.cz/aktivity

TIP: Hlídejte si svou kapacitu vzájemně

- **Když si všimnete, že je někdo přetížený, promluvte si o tom:** Ostatní mohou vidět věci, které si člověk sám neuvědomuje nebo si je nechce připustit – není vždy snadné si říct, že něco nezvládáme.

  Například nováčstvo, poháněné nadšením, může mít na začátku tendenci aktivistickou činnost „přepálit" a zapojovat se do spousty projektů. Po čase, kdy nevidí očekávaný dopad své práce, může vysoké nasazení přejít v demotivaci a vyhoření. Jindy se může stát, že se někdo natolik ponoří do aktivismu, že opomíjí vlastní potřeby nebo jiné životní oblasti. Je proto užitečné, když si toho ostatní všímají a mohou na to jemně upozornit.

  Aktivistky*aktivisté zdůrazňují, že je důležité nevyvolávat pocit, že danému člověku nedůvěřujeme, ale přistoupit k němu přátelsky a v soukromí říct třeba: „Vidím, že toho děláš hrozně moc, a chápu, že toho máš hrozně moc. Je něco, s čím ti můžu pomoct? Co si dát týden volno a řešit tyhle věci až potom?"

TIP: Zajistěte, aby práce nestála jen na konkrétních lidech

- **Zastupitelnost:** Ideální je, když se o důležité úkoly starají alespoň dvě osoby, které se mohou vzájemně zastoupit. Pocit, že kolektiv nestojí jen na nás, ulevuje od stresu. Pomáhá, když se zkušenosti předávají dál – například tím, že na úkolu spolupracuje zkušenější a méně zkušená osoba.

- **Střídání rolí:** Mnoho nehierarchických kolektivů pracuje s rotací rolí, aby každx mělx možnost vyzkoušet si různé funkce a předešlo se tomu, že nějakou dovednost ovládá jen jeden člověk. Můžete společně projít, jaké všechny role a úkoly se opakují a jak s nimi chcete zacházet. Všímejte si situací, kdy na někoho pravidelně dopadají určité činnosti. Případně si rovnou stanovte interval, ve kterém se dané role střídají.

„Je hrozně důležité, aby všxchnx v kolektivu bylx nějakým způsobem nahraditelnx. Ne v kapitalistickém smyslu (smích), ale tak, aby akce nestály jen na jednom člověku. Když někdo onemocní nebo nemůže, akce by neměla padnout. Musí být zodpovědnost rozložená, například tak, že si někdo může vzít volno, aniž by to ohrozilo další chod kolektivu. Tím se zároveň částečně rozděluje i moc."

TIP: Jak na střídání rolí

Potřeba střídání se může lišit role od role: z mocenského hlediska je vhodné zajistit střídání rolí, jako je facilitace nebo zapisování schůzí (role spojené s mocí nebo naopak drobná neviditelná práce). Pravidelné střídání je také ideální nastavit u rolí, kde člověk pracuje pod tlakem (např. odpovídání na sociálních sítích).

Naopak můžeme rozlišovat role, ke kterým nás to přirozeně táhne a kde není nutné usilovat o pravidelné střídání. Můžeme si je uvědomit pomocí jednoduchého cvičení. V prostoru vytvoříme pomyslnou škálu – jeden její konec znamená „vůbec mě to nebaví", druhý „hodně mě to baví". Jedna osoba postupně čte tvrzení a my se u každého z nich postavíme na místo, které nám odpovídá. Například:

- Baví mě přemýšlet o tom, kam kolektiv směřuje a co by měl dělat dál.
- Baví mě všímat si, jak se lidé v kolektivu cítí, a podporovat dobré vztahy.
- Baví mě organizovat věci a hlídat, aby se úkoly dotahovaly.

TIP: Zviditelňujte a oceňujte méně viditelnou práci

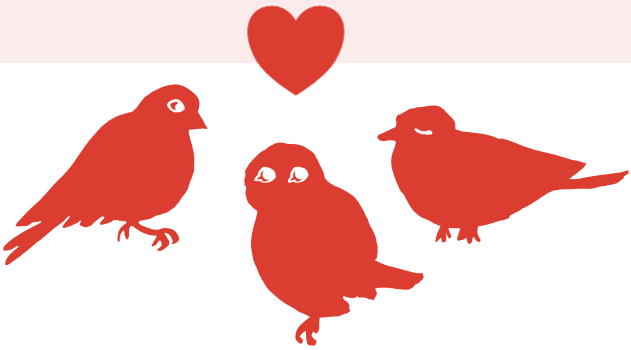
V každém kolektivu existují úkoly, které jsou zásadní pro jeho fungování, ale zároveň nejsou příliš viditelné ani populární – často to bývá třeba odepisování na e-maily, účetnictví nebo vedení administrativy. Jak zajistit, aby tyto úkoly nezůstávaly na těch, kdo si je z pocitu odpovědnosti berou opakovaně na sebe?

- **Dávejte neviditelné práci větší prostor:** Zařazujte administrativu jako první bod na agendě, kdy je na schůzce nejvíce lidí a mají nejvíce energie. Pomáhá také konkrétně pojmenovat, co daná práce obnáší. Místo vágního „Natka dělá něco s tabulkami" mluvte o tom, kolik času a úsilí třeba správa financí vyžaduje. Zvýší to povědomí o náročnosti a důležitosti této práce. Pokud se u těchto úkolů objeví problém nebo frustrace, věnujte jim na schůzce dostatečný prostor.

- **Zpochybněte představy o „otravné práci":** Některé úkoly bývají automaticky považovány za něco, co nikdo nechce dělat. Přitom každx má jiné zájmy a silné stránky. Je proto lepší nedělat předem rozdíly mezi „dobrými" a „špatnými" úkoly. Neoblíbené činnosti se navíc dají proměnit tak, aby byly něčím odměňující. Například lze skupinu pojmout vtipně (namísto „správy financí" mohou být „kasaři*řky") nebo plnění úkolu spojit s nějakou odměnou, ať už finanční, nebo třeba společnou večeří či jen zpříjemněním atmosféry pomocí tematického oblečení na schůzce.

- **Oceňujte se navzájem:** Aktivně si všímejte práce, péče a energie, kterou ostatní do kolektivu vkládají, a oceňujte se navzájem. Vedle ocenění konkrétní práce má smysl oceňovat i vše, co lidé do kolektivu přinášejí dlouhodobě – například při společných oslavách, reflexích nebo při loučení s někým, kdo z kolektivu odchází. Dávejte ale pozor, abyste nesklouzlx ke „kultuře výkonu", kde se cení jen množství splněných úkolů. Oceněna může být péče o atmosféru v kolektivu, emoční podpora, schopnost říct si o pomoc nebo třeba to, že si někdo dovolil odpočívat.

„U nás funguje praxe neustálého oceňování se za úplně všechno. Takové předávání ‚pašáků', díky němuž jsou schůzky celkově hodně pozitivní. Na začátku, když jsme s tím začínalx, to bylo trochu ‚silly' [pozn.: rozpačité, divné], ale postupně se to hodně znormalizovalo."



2.5.2 Jak prioritizovat práci v kolektivu

Nejspíše jste se už také ocitlx v této situaci: Problémů k řešení je nepřeberně, nápadů spousta, ale naše kapacity jsou omezené. Jak si jako kolektiv určit, čemu se chceme věnovat a čemu už ne? O tipy z praxe různých kolektivů se podělíme v následující části.

TIP: Proberte vzájemná očekávání od kolektivu

Do kolektivu často vstupujeme s pocitem, že si všxchnx rozumíme (zasazujeme se přece za stejné věci) a víme, o co usilujeme. To ale nemusí být vždy pravda – a i kdyby ano, naše potřeby a očekávání se v čase přirozeně mění. Proto je užitečné se k nim pravidelně vracet a mluvit o tom, co od kolektivu aktuálně očekáváme a potřebujeme.

- **Nezapomínejme, že kolektiv je i o individuálních potřebách:** O naplňování individuálních potřeb (např. potřeba dělat něco smysluplného, trávit čas s blízkými lidmi) se v kolektivech mluví většinou málo, místo toho se více soustředíme na společné cíle. Je však užitečné si tyto potřeby (a na základě nich vzniklá očekávání) společně pojmenovávat, např. prostřednictvím aktivity s názvem *Rozpoznávání potřeb v kolektivu* (více na **str. 111**). Díky tomu lépe porozumíme, co nás v kolektivu drží a co potřebujeme, aby nám v něm bylo dobře.

„Mám pocit, že samotná schůzka, kde si jenom řekneme, jaké jsou v kolektivu potřeby, už hodně pomáhá. Tím, že se to vysloví nahlas, se na sebe nějak naladíme. Není to něco, s čím bychom pak pracovalx aktivně, ale i tak to ovlivňuje, jak věci děláme dál.“

- **Sdílení pomáhá předcházet frustraci:** Jedním z častých zdrojů neshod bývá rozdílná představa o tom, jaký typ zapojení od kolektivu očekáváme. Pro někoho je kolektiv hlavně prostor pro setkávání s lidmi s podobnými hodnotami, jinx ho vnímají spíše jako prostor pro organizování veřejných aktivit a dosahování společenských změn. Různé představy o tom, k čemu má kolektiv sloužit, se nemusí navzájem vylučovat.

Pokud ale nejsou jasně pojmenované, může to vést k napětí. U některých lidí pak třeba vznikne pocit viny, že se zapojují málo, nebo je naopak očekávání neustálého zapojení vyčerpává. Jinx zažívají frustraci a pocit nedostatečné podpory ze strany ostatních. Cílem je tato rozdílná očekávání otevřeně sdílet a hledat mezi nimi rovnováhu. V případě, že se ji nedaří najít v rámci kolektivu, dává smysl i rozdělení do více skupin s odlišným zaměřením.

TIP: Učte se říkat ne

Lidé obvykle nemají problém poznat, co jim v kolektivu dává největší smysl a čemu by se chtělx věnovat. Obtížnější bývá vzdát se ostatních možností, které jsou také zajímavé nebo smysluplné. Vybírání mezi možnostmi je často emočně náročné. Někdy to znamená opustit aktivity nebo role, na kterých nám záleží, nebo se vzdát společné práce s lidmi, se kterými je nám dobře. Potřebujeme si zvykat na to, že je v pořádku nechat některé věci být, i když samy o sobě nejsou špatně, jen pro nás v danou chvíli nejsou prioritou.

- **Vybírejte jen tolik, kolik zvládnete:** Dlouhodobé cíle obvykle vyžadují čas a zkoušení. Místo toho, abyste si odhlasovalx osm věcí, zkuste si vybrat čtyři a těm se opravdu věnovat.

- **Nevybírejte jen racionálně:** Myslete nejen na to, co je racionálně důležité dělat, ale také na to, co chcete dělat a v čem máte „srdce“ – jinak se vám může taková věc brzo znechutit. Je daný úkol něco, co nás reálně naplňuje? Pokud zpětně zjistíte, že úkol nikdo dělat nechce a že nikomu nedělá radost, můžete ho opustit.

TIP: Strategické plánování pro určení priorit

Jedním ze způsobů, jak předejít kolektivnímu přetížení, je mít jasno v tom, na co chceme společně soustředit energii. U kolektivů zaměřených na společenskou změnu je užitečné jednou za určité období (například jednou za rok) uskutečnit tzv. **strategické plánování**. I když to zní složitě, nemusí to být nic velkého nebo příliš formálního. Jde o společné setkání, během kterého si kolektiv pojmenuje svůj hlavní cíl, promyslí, jakými cestami k němu chce směřovat, a určí, jaké konkrétní kroky nebo oblasti mají v daném období prioritu. Díky tomu se může lépe rozhodovat, kam svou energii vložit, a zároveň neztrácí ze zřetele širší směr své práce.

Protože jde o rozsáhlé téma, nebudeme zde popisovat strategické plánování do detailu. Níže ale sdílíme několik tipů, na co je dobré se při plánování své kolektivní strategie zaměřit:

- **Najděte své místo mezi ostatními:** Při hledání svého zaměření může pomoci vnímat se jako součást širší sítě aktivistických kolektivů. Zamyslete se, jakou roli může váš kolektiv hrát mezi ostatními skupinami a organizacemi, které se zabývají podobnými tématy. Co byste rádx přineslx nového? Kde vidíte potřeby, které zatím nikdo nenaplňuje?

- **Přizpůsobte plánování možnostem svého kolektivu:** Některé organizace mají placené členstvo a pevnou pracovní dobu, těm se lépe plánuje v dlouhodobém horizontu. Jinde je na strategické plánování méně času a pracuje se s menší předvídatelností. Je ale lepší plánovat podle svých možností (například plánovat na kratší dobu dopředu a neplánovat tolik do detailu) než vůbec.

- **Počítejte s proměnlivostí okolního světa:** Svět kolem nás se neustále mění, zvlášť v krizových dobách, kdy se rychle střídají společenské nálady a priority. Někdy jde zkrátka o dobré načasování – nechte si proto prostor reagovat na nové příležitosti a zároveň buďte trpělivx. Některé projekty se nemusí ujmout hned, ale až ve chvíli, kdy pro ně vzniknou vhodné podmínky.

✦ ZJISTĚTE VÍCE:

Jak na strategické plánování se dozvíte v kapitole *Kam, kudy a proč jdeme? Strategický plán napoví* v publikaci Aktivismus udržitelně aneb Jak měnit svět a nezbláznit se z toho od **NESEHNUTÍ**. Skvělým podkladem pro strategické myšlení je také Klimavize, publikace českého klimatického odbornictva o tom, jak efektivně usilovat o systémovou změnu. Pro vytváření strategie využijte toolkit Klimavize: průvodce krok za krokem i s praktickými šablonami.

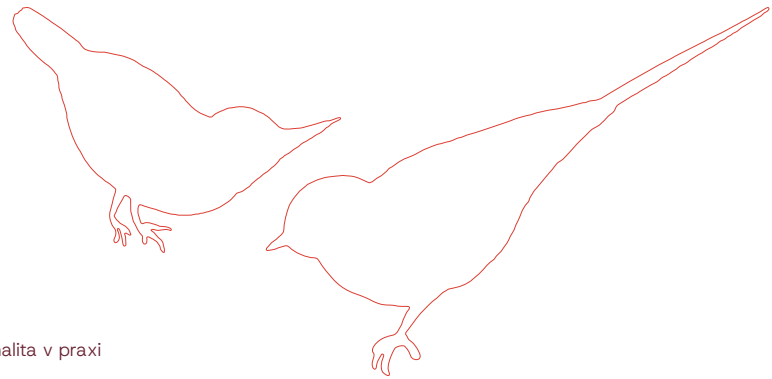
TIP: Nastavte si realistické cíle

Myslete ještě na jednu věc. V aktivismu máme velké cíle a spěcháme za změnou, protože témata, kterým se věnujeme, jsou palčivá. K tomu se často přidává i pocit odpovědnosti za řešení problémů, jež přesahují naše individuální možnosti. Výsledky naší práce ale nejsou vidět hned, někdy je dokonce nevidíme vůbec. Zaměřme se proto na dílčí cíle, které můžeme naplňovat v přítomnosti, a zároveň je vnímejme jako součást dlouhodobé celospolečenské změny. Pomoci nám v tom může právě strategické plánování, které je zmíněno výše.

- **Udržme si realistická očekávání:** Když přemýšlíme, co bychom chtělx dělat, je důležité myslet i na to, co je v našich silách. To pomáhá předcházet příliš vysokým očekáváním od sebe sama. Nejspíš nedokážeme v pár lidech proměnit celou veřejnou debatu, to ale neznamená, že naše práce nemá cenu.

- **Vnímejme svou práci z širšího pohledu:** To, že výsledky své práce nevidíme, neznamená, že náš aktivismus výsledky nemá. Problémy, které řešíme, jsou komplexní. Pomoci nám může zasadit naši práci do kontextu „ekosystému" dalších kolektivů a vnímat se jako součást širšího hnutí. Novou perspektivu nám nabídne i pohled do historie hnutí zaměřujících se na obdobné oblasti sociální spravedlnosti, jakým se v kolektivu věnujeme. Vidíme tak, jak se v minulosti řešily některé problémy, a uvědomujeme si, že my i náš kolektiv jsme součástí delší tradice, ke které můžeme cítit sounáležitost. Pomůže nám to také ocenit změny, kterých již bylo díky aktivismu historicky dosaženo.

- **Změna je pomalá:** I když se v kolektivu snažíme zavádět nové způsoby fungování, které považujeme za lepší a spravedlivější, neznamená to, že jsou i jednodušší. To může být frustrující. Dejme si čas a prostor a nenechme se odradit tím, že to nejde hned.



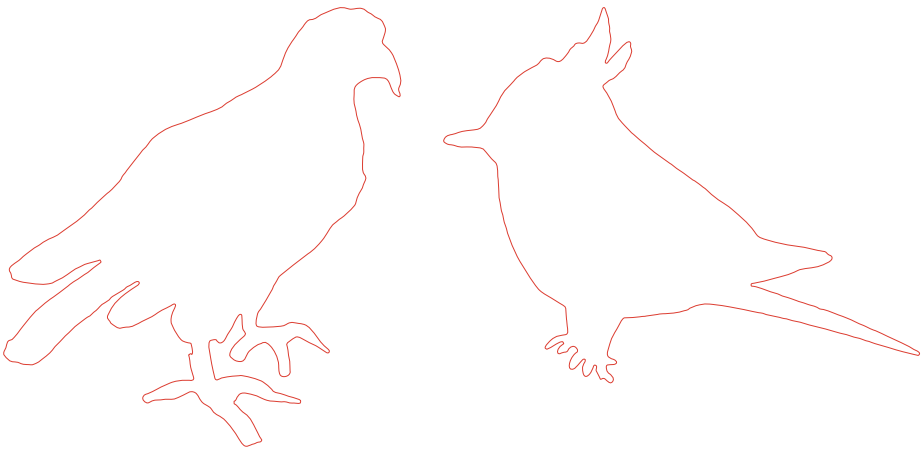
2.6 Jak pečovat o emoční pohodu

Aktivismus vzniká ze silné potřeby měnit svět k lepšímu. Vkládáme do něj svůj čas i energii. Stává se součástí naší identity a ovlivňuje, jaké radosti, starosti a výzvy zažíváme. Aktivisté*aktivistky popisují své kolektivy jako místo, kde mohou sdílet zkušenosti, názory a hodnoty s ostatními. Zároveň zde nacházejí pocit, že změna je možná a že k ní mohou nějak přispět.

Být součástí kolektivu znamená víc než usilovat o změnu světa kolem nás. Aktivismus nás často vede k tomu, že přehodnocujeme své zvyky, učíme se pracovat s emocemi, naslouchat druhým a poznávat vlastní potřeby. Narážíme na témata, jako jsou privilegia, moc nebo konflikty – a někdy se učíme věci, které jsme dřív vůbec nemuselx řešit. Je proto důležité být k sobě laskavx, protože **nejspíš právě pracujeme na mnohem více změnách, než si uvědomujeme**.

Témata, kterým se v kolektivech věnujeme, bývají sama o sobě náročná – blíže poznáváme (a často i na vlastní kůži zažíváme) nespravedlnosti, které se ve světě dějí. Aktivismus nás navíc někdy staví do vypjatých situací – třeba když čelíme odporu veřejnosti nebo když se dostáváme do kontaktu s autoritami. Velká část kolektivů tak zmiňuje zkušenost se stavem, který popisuje jako **vyhoření**. Když se dlouhodobá a nadměrná zátěž spojí se zklamáním z nenaplněných očekávání, může člověk dojít až do bodu, kdy aktivismus přestává přinášet radost i pocit smyslu a stává se z něj povinnost. Častým důsledkem je náhlý odchod nebo postupné stahování se z kolektivu.

V následující části proto nabízíme doporučení, jak v kolektivu vědomě pracovat s emocemi a jak reagovat na náročné situace tak, aby na jejich zvládání lidé nebylx samx a aktivismus zůstal dlouhodobě udržitelný.



2.6.1 Rozpoznávání potřeb a nastavování hranic

Potřeba vzniká ve chvíli, kdy nám něco důležitého chybí nebo kdy máme naopak něčeho příliš. Vede nás k tomu, abychom hledalx způsob, jak znovu dosáhnout rovnováhy. Potřeby se týkají různých oblastí našeho života: mohou být tělesné, například potřeba spánku nebo jídla, ale také psychické a vztahové, například potřeba bezpečí, respektu, podpory nebo možnosti rozhodovat samx o sobě.

Je užitečné **rozlišovat mezi potřebou a způsobem, jak ji naplňujeme**. Potřebou může být například odpočinek, zatímco konkrétním způsobem, jak si ho zajistit, může být dát si pauzu, odejít ze schůzky dříve nebo si vzít volný den. Jednu potřebu tak můžeme naplnit mnoha různými způsoby a každx si může najít ty, které mu*jí vyhovují.

Když o svých potřebách v kolektivu mluvíme, nejen že si navzájem lépe porozumíme, ale získáváme také představu o tom, co náš kolektiv potřebuje jako celek. Abychom však mohlx tyto potřeby sdílet a naplňovat, musíme je nejdřív rozpoznat. To není dovednost, která je samozřejmá. Žijeme totiž ve společnosti zaměřené na výkon, což nás vede spíše k tomu své potřeby potlačovat.

Potlačování vlastních potřeb se pak obzvláště týká lidí z marginalizovaných skupin. Například ženy bývají socializované k tomu, aby se orientovaly primárně na potřeby ostatních a své vlastní potřeby upozaďovaly. Pokud své potřeby projeví, bývají bagatelizovány jako přehnané: například žena vymezující se vůči chování druhých „dělá problémy“, žena žádající pomoc s domácí prací je „líná“ a žena potřebující odpočinek od dětí je „špatná matka“. Učit se rozpoznávat a respektovat vlastní potřeby je proto důležitou součástí snahy narušovat mocenské struktury, které považují za legitimní jen některé, respektive něčí, potřeby.

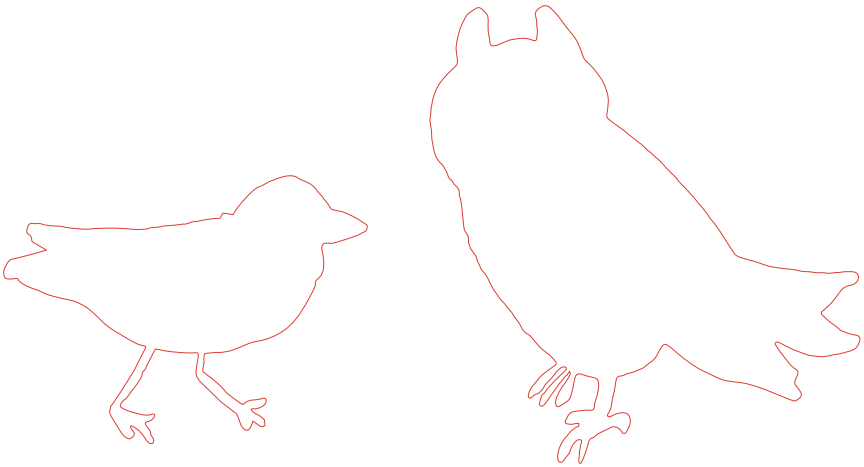


TIP: Učte se rozpoznávat své potřeby

- **Věnujte pozornost tomu, jak se cítíte v různých situacích:** Naše **emoce** nám pomůžou rozpoznat, že některá naše potřeba není naplněná nebo naopak naplněná je. Samy o sobě nám ale neřeknou, jaká potřeba se za nimi skrývá – k tomu je nutné se zastavit a zkusit ji pojmenovat. Například pocit klidu poté, co si v kolektivu otevřeně řekneme, kdo má kolik kapacity, může souviset s naplněnou potřebou důvěry a předvídatelnosti. Naopak napětí ve chvíli, kdy máme pocit, že se od nás automaticky očekává další práce, může upozorňovat na potřebu většího respektu k našim hranicím. Když lépe porozumíme tomu, co potřebujeme, můžeme hledat různé způsoby, jak tuto potřebu naplnit – a to jak v dané situaci, tak i do budoucna.

Pro většinu z nás není snadné své potřeby rozpoznat nebo pojmenovat. Slovo potřeby může někomu znít sobecky, avšak potřeby přitom nejsou pozitivní ani negativní – jednoduše patří k tomu, že jsme lidé. Stejně jako máme fyzické potřeby, máme i potřeby psychologické.

Následující znázornění vychází z *Přehledu pocitů a potřeb* (*Feelings and Needs Inventory*) od Centra pro nenásilnou komunikaci (cnvc.org) a přibližuje potřeby z různých oblastí našeho života. Jednotlivě pojmenované potřeby můžeme chápat jako konkrétnější podoby širších lidských potřeb, proto jsou pro lepší přehlednost rozdělené do kategorií. Přehled pomáhá lépe si představit, co všechno mezi potřeby patří, a vybízí k zamyšlení nad tím, co potřebujeme my samx.





Fyzická pohoda

Dostatek odpočinku
Dostatek pohybu



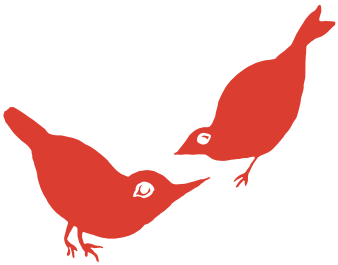
Autonomie

Možnost volby
Nezávislost
Spontánnost



Upřímnost

Opravdovost
Integrita
Přítomnost



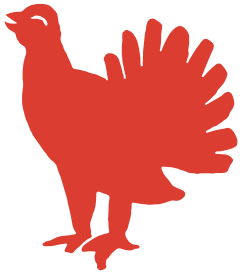
Blízkost

Bezpečí a stabilita
Důvěra
Pocit, že někam patřím
Podpora
Vzájemné porozumění
Přijetí



Smysl a porozumění

Možnost přispět
Objevování
Sebevyjádření
Schopnost něco ovlivnit
Tvořivost
Učení a růst
Výzva



Radost a harmonie

Hravost
Humor
Inspirace
Krása
Lehkost
Rovnost
Uspořádanost

TIP: Jak komunikovat své potřeby a hranice

Uvědomit si své potřeby je první krok. V souvislosti s tím se často mluví o hranicích. Hranice jsou vymezení toho, co je pro nás v danou chvíli přijatelné a co už přesahuje naše možnosti nebo je v rozporu s našimi potřebami. Zatímco potřeby nám pomáhají pochopit, co nám chybí nebo čeho máme příliš, hranice nám pomáhají podle toho jednat – říkají, co už nemůžeme nabídnout, o co potřebujeme požádat nebo co chceme udělat, abychom o sebe mohlx pečovat.

Například můžeme rozpoznat, že potřebujeme více odpočinku a méně zátěže. Hranicí pak je třeba rozhodnutí, že už si tento týden nevezmeme další úkol nebo že odejdeme ze schůzky dříve, protože potřebujeme šetřit svou energii. Hranice, stejně jako naše potřeby, se mohou v čase měnit. Proto je důležité je průběžně komunikovat a nepředpokládat, že ostatní automaticky vědí, co potřebujeme.

Komunikace potřeb a hranic nemusí být jednoduchá, zvlášť když máme pocit, že bychom tím mohlx být pro ostatní zátěží, narušit atmosféru nebo někoho zklamat. V aktivistických kolektivech se navíc často setkáváme s velkou mírou nasazení a odpovědnosti za společné cíle, což může vést k tomu, že vlastní potřeby upozadíme. Včasné sdílení ale pomáhá předejít tomu, aby se situace stala neúnosnou. Pokud nevíte, kde začít, inspirujte se následující jednoduchou pomůckou. Své potřeby nemusíte obhajovat ani dlouze vysvětlovat, stačí stručně:

- **Co potřebuji?**
  „Potřebuju, aby odpovědnost za organizaci schůzek nebyla dlouhodobě jen na mně."
- **O co konkrétně žádám?** (pokud to dokážu konkrétně pojmenovat)
  „Můžeme zavést střídání v zapisování a přípravě programu?"
- **Případně: Proč je to pro mě důležité?**
  „Když mám dlouhodobě na starosti i tuto organizační práci, zbývá mi méně energie na samotnou činnost, kvůli které jsem do kolektivu přišlx."

★ **AKTIVITA**

Je pro vás těžké své potřeby pojmenovat? Naskenujte QR kód a vyzkoušejte aktivitu *Rozpoznávání potřeb v kolektivu*. Pomůže vám pochopit své potřeby skrze situace, které jste v kolektivu zažilx.
prirucka.safespacekolektiv.cz/aktivity

2.6.2 Jak na bezpečné sdílení emocí v kolektivu

Pocity jsou neoddělitelnou součástí aktivismu – frustrace, nadšení, únava, hrdost, zklamání. Ovlivňují naše rozhodování, motivaci i vztahy v kolektivu. Právě proto je důležité je nejen vnímat, ale otevřeně o nich mluvit s ostatními. Sdílení emocí umožňuje lépe porozumět tomu, co jednotlivx lidé prožívají, a vytváří tak příležitost pro přizpůsobení společného fungování a pro vzájemnou podporu.

TIP: Vytvořte prostor pro sdílení pocitů

- **Podporujte otevřené sdílení emocí v kolektivu:** Otevřené sdílení emocí vyžaduje vědomé vytváření bezpečného prostoru – tedy prostředí, kde lidé mohou mluvit otevřeně bez obav z hodnocení, zesměšnění nebo přerušování. Je proto důležité dodržovat pravidla respektující diskuze (viz **str. 59**), upozorňovat na jejich porušování a co nejdříve reagovat, když někdo bezpečný prostor narušuje.

  Pomáhá také, když zkušenější členstvo běžně sdílí své pocity a ukazuje tak, že je v pořádku v kolektivu mluvit o emocích. Důvěra a otevřenost však nevznikají okamžitě. Budují se postupně opakovaným dokazováním, že je bezpečné mluvit o tom, co prožíváme. Proto je vhodnější začínat běžným sdílením v rámci pravidelných setkání než se snažit rychle otevírat hluboká nebo citlivá témata. Bezpečný prostor samozřejmě neznamená, že musíme sdílet všechny své emoce. Důležité je, aby lidé mělx možnost sdílet, pokud chtějí, a nebylx k tomu tlačenx.

  Při otevřeném sdílení se mohou objevit i náročné emoce, zkušenosti nebo vzpomínky. Vzhledem k tomu, že je v aktivistických kolektivech mnoho lidí se zkušeností s různými formami marginalizace, může se stát, že při vzájemném sdílení uslyší příběhy, které se dotýkají jejich vlastních zkušeností. To pro ně může být zraňující nebo vyčerpávající. Je proto důležité mluvit o riziku **retraumatizace**, tedy situaci, kdy nám připomínka dřívějšího traumatu znovu vyvolá silné a nepříjemné reakce spojené s původním zážitkem – pocit paniky, stresu, nevolnosti apod.

Vnímat kolektiv jako bezpečný prostor neznamená, že dokážeme předvídat nebo zabránit všem zraňujícím situacím. Je proto užitečné přijmout, že žádný kolektiv nemůže být místem, kde nikdy nedojde k nedorozumění nebo zranění. Je spíše místem, kde se učíme s těmito situacemi pracovat.

- **Myslete na své hranice i hranice ostatních:** Zaveďte používání *trigger warnings*, tedy upozornění před tím, než začnete mluvit o tématech, která by mohla být pro někoho potenciálně citlivá (např. pokud budete mluvit o smrti, vážných onemocněních aj.). Nechte chvilku času mezi upozorněním a mluvením o takových tématech, aby se lidé případně mohlx vzdálit. Například: „Budu teď mluvit o svém vztahu k jídlu, je to pro všechny v pohodě?" Zároveň je důležité počítat s tím, že pokud se někdo necítí dobře, je v pořádku ze situace odejít nebo se nezapojit. Není nutné všechno zvládat a je možné si to dovolit i bez vysvětlování nebo omlouvání.

  Skupiny, které spolu pracují delší dobu, si mohou i předem sdílet nebo sepsat témata, která mají potenciál být citlivá – ne všechna jsou totiž na první pohled zřejmá.

  Odpovědnost za to, jak na nás situace dopadají, neleží pouze na straně těch, kdo něco sdílí, ale i na straně těch, kterých se to dotýká. Je v pořádku říct, že je nám něco nepříjemné. To nemusí být vždy jednoduché, protože mluvení o náročných tématech bývá často tabu, a situace tak může působit vážněji, než bychom chtělx. Zároveň to bývá těžké i proto, že v kolektivu může existovat očekávání, že jsme si blízké*blízcí, sdílíme otevřeně a zvládáme mluvit o všem.

TIP: Pravidelně reflektujte společné zkušenosti

Jednou z cest, jak podpořit sdílení emocí v kolektivu, je pravidelné ohlížení se za tím, co jste společně prožilx – ať už šlo o větší akci, dlouhodobý projekt, nebo určité období. Vytvoříte tak prostor, kde můžete společně zpracovat zážitky, sdílet pocity a probrat cokoliv, co je potřeba. Pomáhá to otevřít i náročná témata, jako je zklamání nebo skryté napětí, která by jinak zůstala nevyřčená, a tak je možné celou zkušenost společně uzavřít.

Jak společně reflektovat náročné i pozitivní zkušenosti

Co se stalo? (Oživení vzpomínek)
Oživte vzpomínky společným vyprávěním nebo třeba prohlížením fotek.

Jak jsme se u toho cítilx? (Sdílení pocitů)
Ptejte se: Co jste si nejvíc užilx? Co vás naopak zklamalo, rozčílilo nebo trápilo? Cílem je dát bezpečný prostor všem prožitkům, těm radostným i těm bolestivým, a navzájem si naslouchat bez hodnocení.

Co si z toho odnášíme? (Zhodnocení a inspirace pro příště)
Ptejte se: Co se povedlo a co ne? Co si z toho odnášíme do budoucna? Tato část pomáhá celou věc uzavřít a uvědomit si, co jsme se naučilx. Zároveň je to příležitost si připomenout, kolik energie a úsilí jsme svému záměru společně věnovalx, bez ohledu na to, zda se podařilo naplnit původní očekávání.

Pokud je témat hodně, začněte sdílením v párech nebo malých skupinkách. Každx tak dostane příležitost si v klidu utřídit myšlenky a dát průchod prvním pocitům, než se pustíte do diskuze v celém kolektivu.

✦ ZJISTĚTE VÍCE:

Další tipy pro reflexi aktivistické zkušenosti najdete například v pracovním listu Reviewing Your Activist Year od vzdělávací platformy The Commons. Pracovní list vás provede ohlédnutím za uplynulým rokem, lze ho ale využít i pro reflexi jiného období.

Na potřebu reflexe po neúspěchu v aktivismu se zaměřuje článek What to do when we 'Lose' (2014) na vzdělávací platformě The Commons. Ukazuje, že součástí tohoto procesu může být i prostor pro smutek, vztek a další emoce, jejich společné sdílení a hledání nového pohledu na to, co se stalo.

TIP: Společné aktivity pro práci s prožitky a představivostí

S prožitky v kolektivu nemusíme pracovat jen skrze rozhovor.
V aktivistických kolektivech se osvědčily společné aktivity, které zde pro inspiraci sdílíme:

Aktivistická řeka
Na velký papír můžete (samx nebo společně) nakreslit řeku, která bude představovat vaši aktivistickou cestu, a do ní nakreslit nebo jinak zaznamenat klíčové momenty, které ji formovaly (důležitx lidé, motivace, překážky, úspěchy…). Je to kreativní způsob, jak se ohlédnout za svým aktivismem.

„My jsme si třeba jeden večer kreslilx naši aktivistickou řeku. Prostě se člověk nejenom pořád věnuje práci, ale vlastně si i uvědomí, proč to dělá a proč to chce dělat a co by mu v tom mohlo pomoct, aby to mohl dělat."

Podrobnější instrukce k této aktivitě najdete na str. 111 v publikaci Sustaining the Climate Justice Movement: A Psychosocial Resilience and Regenerative Activism Training Manual od projektu Ulex.

Společná meditace
Krátká meditace nebo chvíle ticha je dobrý způsob, jak se společně uzemnit, zklidnit napětí a dát všem prostor na chvíli si odpočinout od skupinové dynamiky.

„Je dobré do setkání zařadit něco, kde jste chvíli samx. Meditace se nám v tomhle docela osvědčila – lidi se opravdu uklidní, zejména pokud předtím proběhla nějaká vyhrocená debata, a dodá to setkání úplně novou energii."

Společné „snění"
Zkuste si společně představovat ideální svět nebo fungování kolektivu a popište klidně i to, co se zdá nesplnitelné. Své vize si pak můžete navzájem sdílet v rozhovoru nebo je třeba společně namalovat, postavit z lega nebo zahrát formou divadla; kreativitě se meze nekladou. Oproštění se od reality často pomůže otevřít nové perspektivy.

2.6.3 Podpora pro náročné a citlivé situace

Některá témata jsou příliš citlivá na to, aby se řešila před celou skupinou. Proto je užitečné mít bezpečný způsob, jak je sdílet – ať už jde o konflikt, těžké období, nebo nepříjemnou zkušenost. Uvnitř kolektivu může tuto roli plnit například pečující skupina či buddy dvojice (obě viz **kapitola 2.4.1**) nebo jinak pojatá skupina důvěryhodných osob, na které se lze obrátit v případě potřeby. Využít lze i anonymní schránku důvěry, ke které mají přístup pouze určené osoby. Osvědčeným způsobem, jenž pomůže citlivá témata řešit víc do hloubky, je **supervize** (diskuze facilitovaná školenou osobou zvenčí, která skupinu procesem provede).

Supervize je formát podpory převzatý z pomáhajících profesí. Jde o přibližně dvou– až tříhodinové skupinové setkání vedené externí osobou s odborným výcvikem. Supervizor*ka v něm vytváří strukturovaný prostor pro reflexi důležitých vztahů a situací v kolektivu.

Řeší se zde obvykle citlivá nebo náročná témata (například jak se lidé v týmu cítí nebo opakující se situace, které jsou pro skupinu obtížné). Smyslem supervize není jen řešení problémů, ale také lepší porozumění tomu, jak kolektiv funguje a jak v něm fungujeme my samx. Důležitou roli přitom hraje vedení člověkem zvenčí, který pomáhá situace nahlížet s odstupem.

„Jsme se bavilx o supervizích – jsou taky výborné prevence. Akorát jsme si řeklx, že o nich v kolektivech víme, ale neděláme to často. Protože vždycky je nějaká věc, která je důležitější a musíme ji řešit. Nemáme na nájem třeba, takže musíme vyřešit, že nemáme na nájem. Místo toho, abychom se pobavilx dvě hodiny o tom, jak nám je v tom kolektivu."

TIP: Jak zajistit dobrou supervizi

- **Výběr supervizora*ky je klíčový:** Zkušenosti kolektivů ukazují, že je užitečné hledat někoho, kdo má praxi s neziskovým prostředím nebo aktivistickými skupinami a rozumí specifikům jejich fungování. Žádoucí je také nezávislost – tedy aby supervizor*ka nebyl*a součástí kolektivu ani s jeho členstvem neměl*a blízké osobní vazby. To však není vždy možné zajistit. Kolektivy se na supervizi obvykle finančně skládají, proto bývá běžné hledat někoho přes blízké kontakty, kdo ideálně poskytne výhodnější cenu.

- **Jak často:** Supervize je náročná časově, emočně i finančně, proto po ní kolektivy sahají spíše výjimečně, například jednou za rok nebo při řešení konkrétní krize. Za ideální je považována pravidelná frekvence (jednou za pár měsíců). Supervize se obvykle účastní užší okruh spolupracujících lidí, aby byla nastolená důvěra a každx mělx prostor mluvit. V rozhovorech se všxchnx shodují, že máme-li prostředky na supervize, jedná se rozhodně o jednu z nejlepších investic do fungování kolektivu.

„A probíhá to tak, že tam máme externí supervizorku, která sesbírá naše témata, o kterých se chceme bavit, a máme dvě témata na dvě hodiny. A dáváme kolečko, co kdo k tomu má, a můžeme na sebe reagovat. A většinou to otevře ty věci, se kterými chceme pracovat dál. Není to tak, že to vyřešíš, že jdeš hodně do hloubky. Je to takový jako – ‚tak, teďka si dáváme prostor na opečování nějakých věcí, které nemůžeme otevřít během schůzky'."

Doporučení na další zdroje:

Resource Flow Systems: From Incentive to Willingness (Miki Kashtan, 2023). Vzdělávací balíček na téma omezených kapacit a nakládání s omezenými zdroji je dostupný na blogu Miki Kashtan s názvem The Fearless Heart zde: thefearlessheart.org/item/resource-flow-systems-from-incentive-to-willingness-packet [v angličtině, za dobrovolný poplatek].

Pods Map Worksheets (Mia Mingus, SOIL: A Transformative Justice Project). Pracovní listy pro zmapování vlastní podpůrné sítě vám pomohou ujasnit si, na koho se můžete obrátit v různých náročných situacích, jakou podporu od koho můžete očekávat a kde ve vaší síti podpora chybí. Dostupné na: soiltjp.org/our-work/resources/pods/podmapworksheets [v angličtině].

Kartičky potřeb a pocitů. Kartičky od Institutu nenásilné komunikace můžete využít k pojmenování pocitů a potřeb, které jsou pro vás důležité. Najdete je zde: nenasilnakomunikace.org/stahnete-si-cviceni-s-kartickami-potreb-a-pocitu

Mutual Aid: Building Solidarity During This Crisis (and the Next) (Dean Spade, 2020). Tato praktická příručka představuje vzájemnou pomoc *(mutual aid)* jako nástroj společného přežití v dobách krizí a budování solidarity zdola. Nabízí konkrétní návody pro nehierarchické organizování, kolektivní rozhodování a zvládání konfliktů či vyhoření a staví solidaritu proti paternalistické charitě, která neřeší systémové příčiny problémů. Dostupná na: theanarchistlibrary.org/library/dean-spade-mutual-aid [v angličtině].

Care Manifesto: The Politics of Interdependence (The Care Collective, 2020). Manifest formuluje feministickou, ekosocialistickou a queer vizi univerzální péče jako alternativu k neoliberálnímu individualismu. Zasazuje se o proměnu společnosti tak, aby se kolektivní péče o druhé i planetu stala jejím ústředním organizačním principem. Dostupný na: uhn.ca/Research/Research_Institutes/The_Institute_for_Education_Research/Events/Documents/Care-Manifesto-Readings.pdf [v angličtině].

Social Reproduction Theory (Tithi Bhattacharya (ed.), 2017). Publikace shrnující feministickou perspektivu na to, jak společnost zajišťuje každodenní péči, práci a podmínky pro život, je dostupná na platformě neziskové organizace: The Internet Archive na tinyurl.com/3nn5aehe [v angličtině].

Použité zdroje:

Conceptualising Care: Critical Perspectives on Informal Care and Inequality (Michelle Peterie a Alex Broom, 2024). Tato přehledová studie rozebírá tzv. neformální (neplacenou) péči v pěti rovinách: od vykořisťování práce žen a vládních škrtů v pečujících sférách přes izolaci lidí v moderních městech až po naši potřebu citové blízkosti a péči o přírodu. Dostupné na: researchgate.net/publication/376556446_Conceptualising_care_critical_perspectives_on_informal_care_and_inequality (Social Theory & Health 22, str. 53–70, v angličtině).

Social Reproduction: What's the Big Idea? (Susan Ferguson, 2018). Stručný úvod do teorie sociální reprodukce, dostupný na: plutobooks.com/blog/social-reproduction-theory-ferguson [v angličtině].

Precarious Life: The Powers of Mourning and Violence (Judith Butler, 2020). Filosofické eseje zkoumající politický rozměr lidské zranitelnosti a vzájemné závislosti v reakci na události po 11. září 2001. Text analyzuje mocenské mechanismy, které určují, čí životy jsou veřejně uznávány za lidské a hodné truchlení (grievability), a navrhuje etiku nenásilí vycházející z uznání naší společné tělesné křehkosti. Dostupné na: archive.org/details/precariouslifepo0000butl_p2t0 [v angličtině].

Moral Boundaries: A Political Argument for an Ethic of Care (Joan Tronto, 1994). Teoretické ukotvení péče jako politické praxe, která narušuje mocenské hierarchie a definuje demokracii skrze kolektivní sdílení odpovědnosti za péči místo jejího přenášení na znevýhodněné skupiny [v angličtině].

Who Cares?: How to Reshape a Democratic Politics (Joan Tronto, 2015). Text kritizuje neoliberální tržní systém prohlubující nerovnosti v přístupu k péči a navrhuje, aby demokracie byla založena na spravedlivém rozdělování pečovatelských odpovědností [v angličtině].

Radical Care: Survival Strategies for Uncertain Times (Hi'ilei Julia Kawehipuaakahaopulani Hobart a Tamara Kneese, 2020). Text tematizující radikální péči jako strategii přežití v nejistém světě. Ukazuje, jak v reakci na systémová selhání a krize budovat sítě kolektivní solidarity [v angličtině].

Hell Yeah Self Care (Meg-John Barker, 2017). Krátký čtivý zin o tom, jak k sobě být laskavější a jak to souvisí s naším politickým hnutím. Dostupné na: rewriting-the-rules.com/wp-content/uploads/2017/02/HellYeahSelfCare.pdf [v angličtině].

Rok 2024 – Kolektiv SdruŽeny. Oznámení o rozhodnutí kolektivu SdruŽeny věnovat rok 2024 regeneraci. Dostupné na: sdruzeny.org/rok-2024

Aktivismus udržitelně aneb Jak měnit svět a nezbláznit se z toho (NESEHNUTÍ, 2019). Příručka o strategickém plánování a o tom, jak rozpoznat a komunikovat svoje potřeby. Dostupná na: nesehnuti.cz/aktivismus-udrzitelne-aneb-jak-zmenit-svet-a-nezblaznit-se-z-toho

Surviving the Ups and Downs of Social Movements (Mark Engler a Paul Engler, 2019). Téma načasování a časového průběhu společenské změny v aktivismu. Jak neztrácet motivaci, i když máme pocit dlouhodobého neúspěchu? Dostupné na: commonslibrary.org/surviving-the-ups-and-downs-of-social-movements [v angličtině].

You're Not Failing: Social Change Can Be Slow (Commons Librarian, 2024). Reflexe toho, že hlubší společenská změna potřebuje svůj čas. Dostupná na: commonslibrary.org/youre-not-failing-social-change-can-be-slow [v angličtině].

Running Effective Campaign Debriefs (Holly Hammond, 2019). Praktický návod, jak skrze reflexi po skončení kampaně společně uzavřít náročné i pozitivní zkušenosti a učit se z nich. Dostupné na: commonslibrary.org/running-effective-campaign-debriefs [v angličtině].



3. nehierarchie aneb horizontální fungování:

jak sdílet moc při rozhodování



Nehierarchie je hodnotový princip sdílení moci uvnitř kolektivu tak, aby nedocházelo k trvalým vztahům nadřízenosti a podřízenosti a členstvo se mohlo co nejvíce zapojit do procesu rozhodování.

Horizontální fungování je pak způsob, jak tuto hodnotu převést do praxe. Zahrnuje konkrétní postupy a mechanismy, které mezi členstvo rozdělují odpovědnost, podíl na rozhodování i přístup k informacím.

Intersekcionální přístup nás vede k tomu, abychom si všímalx, jak mocenské nerovnosti působí ve společnosti a jak ovlivňují fungování našich vlastních kolektivů. Jednou z oblastí, kde se tyto nerovnosti mohou projevovat, je právě rozhodování.

O čem rozhoduje jen užší skupina lidí a o čem všxchnx? Jakými pravidly se rozhodování řídí? Kdo má přístup k informacím důležitým pro rozhodování a jakým způsobem se vede diskuze předtím, než je rozhodnutí přijato?

V hierarchicky uspořádaném kolektivu může o zásadních otázkách, jako je směřování nebo financování, rozhodovat ředitel*ka nebo úzké vedení, zatímco ostatní se na rozhodování nemohou podílet vůbec nebo jen v méně významném rozsahu. Naproti tomu v horizontálním kolektivu se o těchto tématech většinou rozhoduje společně, přičemž cílem je **zapojit do rozhodování o zásadních otázkách co nejvíce lidí** a dojít k řešení přijatelnému pro všechny.

Hierarchie nevzniká jen tehdy, když má kolektiv formální vedení. Může vznikat i nenápadně: když se o něčem rozhoduje na neformálních schůzkách, kam nemají přístup všxchnx, když se předpokládá, že „kdo chce, ten si informace najde“, nebo když se rozhodnutí dělají narychlo v chatech, aniž by se dal dostatečný čas i těm, kdo nejsou neustále on-line. V takových situacích se moc může soustředit u stále stejných lidí, i když kolektiv sám sebe označuje za nehierarchický.

3.1 Nehierarchie jako hodnota, horizontalita jako praxe

V rozhovorech se opakovaně ukazovalo, že mnoho kolektivů chápe nehierarchii jako důležitou součást svého fungování. Nejde jen o to „nemít šéfy*ky“, ale o snahu vytvářet takové podmínky, ve kterých se moc nerozděluje trvale (jako např. v rámci funkce ředitelky nebo prezidenta) a mají k ní přístup všxchnx.

Nehierarchie označuje hodnotový směr: nechceme, aby v kolektivu vznikaly stabilní mocenské pozice, ve kterých někdo rozhoduje za ostatní nebo má dlouhodobě větší vliv než druhx. *Horizontální fungování* označuje praktické nástroje, které k tomu mohou vést, jako například sdílení informací, jasně vymezené role, rotace odpovědností, transparentní rozhodovací procesy a vědomá práce s tím, kdo se do rozhodování může zapojit a kdo má hlas.

Horizontální fungování proto neznamená, že kolektiv nemá žádnou strukturu, pravidla ani odpovědnosti. Cílem není tvářit se, že moc neexistuje, ale učit se ji rozpoznávat, pojmenovávat a rozdělovat tak, aby se na fungování kolektivu mohlo podílet co nejvíce lidí.



V praxi mezi kolektivy panují odlišnosti v tom, jak pojmům nehierarchie a horizontalita rozumí. Některé kolektivy termín nehierarchie běžně používají jak pro označení hodnoty nehierarchie, tak i způsobu, jak tuto hodnotu naplňovat v praxi. Takové kolektivy se pak označují za nehierarchické.

Jiné kolektivy se naproti tomu pojmu nehierarchický vyhýbají, protože ho považují za nedostatečně kritický ke skutečnosti, že nehierarchie jakožto ideálu nelze nikdy plně dosáhnout. Chtějí tak předejít tomu, že když se budou označovat za nehierarchické kolektivy, mohlo by to signalizovat, že si myslí, že nehierarchie již dosáhly, a že tedy ve své praxi reálně existujícím mocenským nerovnostem nevěnují pozornost. Takové kolektivy se proto označují spíše za horizontální nebo horizontálně fungující.

Některé neziskové organizace jako NaZemi, Re-set či Jako doma pak používají označení sebeřízení, které často zastřešuje širší způsob fungování než jen rozhodování a zdůrazňuje hlavně princip demokratičnosti. Více informací se dozvíte na webu organizace NaZemi.

3.2 Přínosy a výzvy horizontálního fungování

Horizontální fungování odráží silné hodnotové východisko sdílení moci – a s ní i odpovědnosti – mezi členstvem. Se snahou sdílet moc, zapojovat více lidí do rozhodování a vytvářet prostředí založené na spolupráci souvisí mnoho přínosů a zároveň i mnohé výzvy. Nejde o důvody, proč se horizontalitě vyhnout, ale o oblasti, kterým je potřeba věnovat pozornost.

Jaké jsou konkrétní přínosy a výzvy horizontálního fungování?

PŘÍNOSY

Decentralizace moci

Moc není soustředěná u jednoho člověka nebo úzkého vedení, ale je sdílena napříč členstvem. Kdokoliv má možnost se zapojit do rozhodování o důležitých otázkách a ovlivňovat dění. Tím se omezuje možnost dlouhodobé koncentrace vlivu a vytváří se větší kontrola moci ze strany širšího členstva.

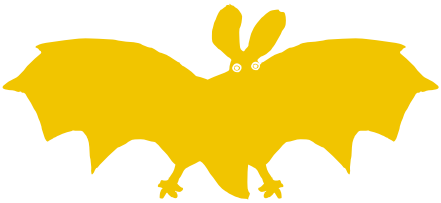
Zohlednění různých perspektiv

Zapojení většího počtu lidí do rozhodování umožňuje zohlednit více různých pohledů, včetně perspektivy lidí se zkušeností s vyloučením a útlakem, které jsou z intersekcionálního hlediska klíčové. Rozhodování se tak stává více otevřené různým hlasům a rozhodnutí nejsou vnímána jako autoritativně vnucená, ale jako sdíleně utvářená, a tím legitimnější.

VÝZVY

Časová náročnost

Zapojení většího počtu lidí do rozhodování může znamenat delší diskuze a pomalejší přijímání rozhodnutí. Je proto důležité hledat taková řešení, která umožní zapojení co nejvíce lidí a zároveň neomezí schopnost jednat.



Nerovnoměrné možnosti zapojení

Ne každx má stejné časové možnosti, energii nebo schopnost se delší dobu soustředit. Pokud se například diskuze a rozhodování budou příliš protahovat, opět to může některé vyloučit. Je proto důležité hledat způsoby, jak umožnit zapojení všem, kdo o to mají zájem, aniž by rozhodování dlouhodobě zůstávalo na pár lidech. Je přínosné zjistit, zda se určité osoby do rozhodování nezapojují proto, že nechtějí, anebo kvůli určité překážce, která jim v tom brání. Na téma přístupnosti se blíže zaměřujeme **v kapitolách 1.4.2 a 1.4.3.**

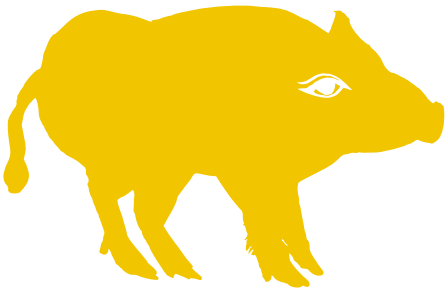
PŘÍNOSY

Spolupráce místo soutěže

Horizontální struktury přesouvají důraz od soutěžení o to, kdo má na kolektiv větší vliv, ke spolupráci založené na co nejširším zapojení všech. To podporuje hledání řešení, která lépe reagují na rozdílné potřeby různých lidí uvnitř kolektivu, místo aby byly zvýhodňovány zájmy či potřeby jen několika z nich.

Posilování vztahů a soudržnosti kolektivu

Společná účast na rozhodování podporuje důvěru, vzájemnou odpovědnost a lepší porozumění tomu, jak kolektiv funguje.



VÝZVY

Vznik faktických hierarchií

Samotné odstranění formálních pozic nadřízenosti a podřízenosti, například pozice ředitelky nebo vedení, neznamená, že v kolektivu zcela zmizí mocenské rozdíly. Vliv mohou získávat lidé s většími zkušenostmi, sebevědomím, časovými možnostmi nebo společenskými privilegii. Pokud si kolektiv těchto dynamik není vědom, mohou být takové hierarchie méně viditelné, ale o to obtížněji pojmenovatelné. Blíže se tomuto tématu věnujeme dále v **kapitole 3.6.**

Vyšší nároky na sdílení informací

Aby se lidé mohlx podílet na rozhodování, potřebují mít přístup k informacím. Jejich průběžné předávání, dohledatelné ukládání a vysvětlování širších souvislostí ale může být časově i organizačně náročné. Pokud se informace šíří nerovnoměrně, může se rozhodovací moc znovu neformálně soustředit u těch, kdo jsou nejlépe informovanx. Více ke sdílení informací se dozvíte níže v **kapitole 3.8.2.**

PŘÍNOSY

Učení se od sebe navzájem

V horizontálním fungování rozhodovací procesy podporují předávání zkušeností a postupné snižování nerovností co se týče přístupu k informacím a k rozhodování. Kompetence se tak nehromadí u jednotlivých lidí, ale jsou sdíleny napříč kolektivem, což snižuje závislost na „nenahraditelných“ lidech.

Zmocňování (empowerment)

Aktivní účast na rozhodování umožňuje lidem uvědomit si, že mají moc ovlivňovat prostředí i struktury, kterých jsou součástí. To je zvlášť důležité pro lidi, jejichž hlas bývá častěji přehlížen.

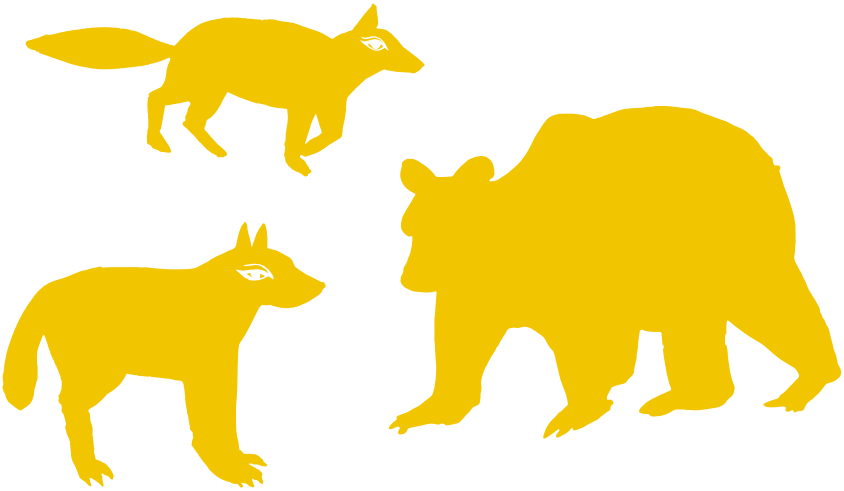
VÝZVY

Obtížnější rozhodování v krizových situacích

V situacích, které vyžadují rychlou reakci, nemusí být vždy možné zapojit do rozhodování všechny. Proto bývá užitečné mít předem domluvené postupy pro mimořádné situace, kdy se například mohou rozhodnutí přijímat méně participativními způsoby.

Nejasné zastupování kolektivu navenek

Pro média nebo některé spolupracující organizace může být obtížné pochopit, že kolektiv nemá jasně určené vedení ani jednu stálou kontaktní osobu, ale že s nimi komunikuje víc lidí. Nemusí být jasné, kdo může dělat za kolektiv veřejná vyjádření, důležitá rozhodnutí nebo na koho se obracet.



PŘÍNOSY

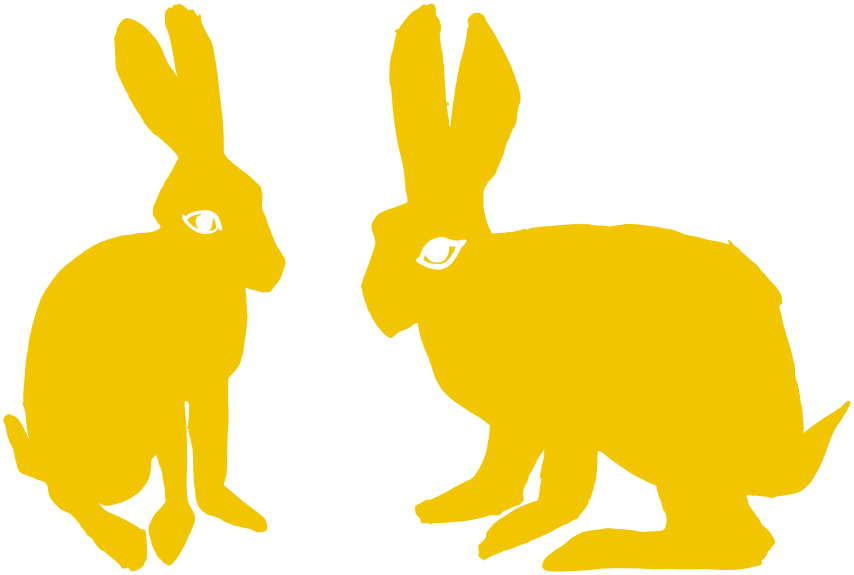
Prefigurace společenské změny

Způsob, jakým kolektiv funguje uvnitř, není oddělený od světa, který chce vytvářet navenek. Pokud usiluje o narušení mocenských hierarchií v širší společnosti, může tyto principy rozvíjet už ve svém každodenním fungování, a to sdílením moci při rozhodování se všemi, kdo o to mají zájem. Horizontální organizování se tak stává součástí samotné společenské změny.

VÝZVY

Napětí mezi ideály a praxí

Horizontální fungování není stav, kterého lze jednou provždy dosáhnout, ale průběžný proces, který vyžaduje neustálou práci. Kolektivy mohou zažívat frustraci z toho, že se jim nedaří naplňovat vlastní ideály v každé situaci. Prefigurace není perfekcionismus, nicméně důležitou součástí horizontality je i ochota průběžně se vracet k tomu, jak spolupracujeme a jestli to odpovídá tomu, o co usilujeme.



3.3 Kdopak by se moci bál

Některé kolektivy si všímají, že snaha o horizontální fungování může vést ke strachu z toho „mít moc“. To však neodpovídá smyslu nehierarchie jako hodnoty: Nejde o to moc odmítat, ale naopak vytvářet podmínky, ve kterých ji mohou uplatňovat všxchnx.

„Moc není sama o sobě špatná, to je důležité. Podle toho, jaký je náš přístup, se snažíme moc vybudovat, abychom něco změnilx.“

V této příručce k moci nepřistupujeme jako k nadvládě nad druhými, ale jako ke schopnosti druhé zmocňovat. Cílem není moci se zbavovat, ale sdílet ji – tedy vytvářet podmínky, aby co nejvíce lidí mohlo jednat, přebírat iniciativu a rozhodovat. To se projevuje i v našem chápání konceptu lídrovství, které s hodnotou nehierarchie úzce souvisí.

Pojem **lídrovství** (*leadership*) může v aktivismu vzbuzovat ambivalentní pocity, jelikož si ho často spojujeme s hierarchií a představou charismatického lídra (generické maskulinum je na místě), u kterého se soustředí rozhodovací moc.

Lídrovství ale nemusí znamenat rozhodování za ostatní ani prosazování vlastních zájmů na úkor druhých. Může spočívat například v tom, že někdo otevírá důležitá témata, propojuje lidi, usnadňuje společné rozhodování, předává své zkušenosti nebo vytváří prostor, aby se mohlx zapojit i ostatní. Takto chápané lídrovství není opakem horizontality – je jedním z nástrojů, jak ji v praxi naplňovat.

Koncept **leaderful organizing** (ve volném překladu *organizování s důrazem na lídrovství*), rozvíjený mimo jiné aktivistkou Ellou Baker, chápe lídrovství jako schopnost **pomáhat ostatním rozvíjet své kapacity, přebírat odpovědnost a aktivně se podílet na směřování kolektivu**. Lídrovství tak není v rukách jednoho „vůdčího“ člověka, ale je rozprostřené mezi více lidí, a tx pak zmocňují ostatní, aby mohlx dělat to samé.

✦ **ZJISTĚTE VÍCE:**

Více informací ke konceptu Leaderful Organizing najdete v článku s názvem Leaderful Organizing z roku 2023 dostupném na vzdělávací platformě The Commons.

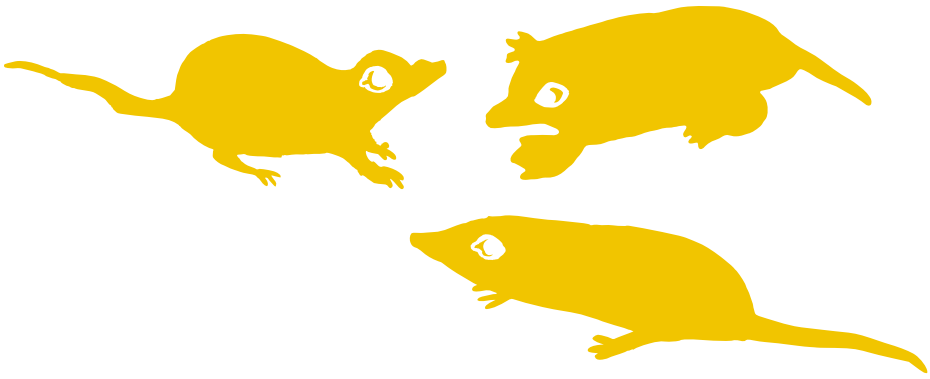
3.4 Co v praxi znamená horizontální fungování

Horizontální fungování můžeme rozdělit na dvě oblasti: organizační strukturu a způsob rozhodování. Níže obě tyto oblasti stručně vymezujeme a podrobněji se jim věnujeme v samostatných podkapitolách (k organizační struktuře viz **kapitola 3.7**, ke způsobům rozhodování viz **kapitola 3.8**).

a. **Organizační struktura:** Organizační struktura popisuje, jak je kolektiv uspořádaný. Zaměřuje se na to, *jaké má kolektiv pracovní skupiny, role, případně zákonem vyžadované orgány, a co mají na starosti.*

Často se mylně předpokládá, že každá organizační struktura znamená hierarchii. Skupina může mít jasná pravidla, rozdělené role, odpovědnosti a procesy a přitom být horizontální. Klíčové je, zda nevzniká stabilní nadřazenost některých lidí nad jinými a zda se může do rozhodování zapojit kdokoliv.

Organizační struktura pomáhá vyjasnit odpovědnost a zabránit tomu, aby se rozhodovací moc přesouvala neformálně a netransparentně. Může se jinak stát, že i když to není nijak oficiálně určeno, ve skutečnosti rozhodují stále stejnx lidé (k tomu blíže viz **kapitola 3.6**).



b. Způsoby rozhodování: V rámci uvažování o způsobech rozhodování v kolektivu se můžeme ptát, *kdo o čem rozhoduje a prostřednictvím jakého procesu*.

V horizontálním kolektivu nechceme, aby měl někdo moc nad ostatními. Zároveň ale potřebujeme, aby bylo jasné:

- o čem může rozhodovat jeden člověk či menší skupina a o čem musí rozhodovat všxchnx
- jakým způsobem se rozhoduje

V horizontálním kolektivu je snaha o co nejvíce participativní rozhodování, tedy rozhodování, kterého se v co nejširší míře může účastnit co nejvíce lidí. Tomu se říká **spolurozhodování**.
Více o spolurozhodování (konkrétně například o tom, jaké existují různé způsoby rozhodování a jak zajistit co nejvyšší míru participativnosti) se dočtete **v kapitole 3.8.**

Rozhodování se proto mnohdy dělí podle typu situace nebo důležitosti. Některá rozhodnutí dělá celé členstvo, jiná jsou na pracovních skupinách, jednotlivých rolích nebo lidech. V každé z těchto oblastí se přitom může používat jiný způsob rozhodování.

Organizační struktura a způsoby rozhodování spolu úzce souvisí. Organizační struktura určuje, kdo má jaké role a odpovědnosti. Způsoby rozhodování pak říkají, kdo může o čem rozhodovat a jak se tato rozhodnutí dělají.

TIP: Zmapujte, jak se u vás projevuje horizontalita

- **Zmapujte organizační strukturu vašeho kolektivu:**
  Na jaké skupiny a role se váš kolektiv dělí? Strukturu si zkuste vizualizovat, například pomocí diagramu nebo tabulky.

  Následně se ptejte: Kdo má za co odpovědnost? Kdo o čem může samostatně rozhodovat? O čem musí rozhodnout celý kolektiv společně? Jakým způsobem se rozhoduje? Pokud jsou nějaké role volené – jaká je délka funkčního období?

  Můžete využít například tabulku níže, ve které na modelovém příkladu safe space kolektivu popisujeme jeho organizační strukturu a způsoby rozhodování (některé informace jsou zjednodušené nebo pozměněné pro lepší názornost).

Skupina, role, případně orgán vyžadovaný zákonem	Za co má odpovědnost?	Jaká rozhodnutí a úkoly může/musí vykonávat samostatně?	Jakým způsobem rozhoduje?
Členská schůze (všechno členstvo kolektivu)	Strategické směřování spolku	Přijímání darů a grantů, navazování jiných dlouhodobých spoluprací, volba lidí do společenstva	S návrhem musí souhlasit alespoň dvě třetiny přítomných. Zároveň pro to, aby rozhodnutí mohlo být přijato, musí být přítomných alespoň 11 lidí z celého členstva kolektivu.
Společenstvo (funkční období 1 rok)	Provozní otázky, jako je komunikace s úřady a institucemi, správa e-mailu, správa členství, řešení prostorů kanceláře, vedení účetnictví	Volba osob oprávněných zastupovat celý kolektiv navenek (tzv. statutární orgán vyžadovaný zákonem, viz **kapitola 3.7**), přijímání nového členstva a otázky, které spadají do odpovědnosti společenstva a zároveň nespadají do odpovědnosti celého členstva	Konsenzus (pro více informací viz **kapitola 3.8.3** níže)
Pracovní skupina – propagace (Aktuální kontaktní osoba: Jana)	Propagace kolektivu a akcí, návrhy a vytváření merch předmětů, vytváření tiskových zpráv, podpora ostatních pracovních skupin	Otázky, které spadají do odpovědnosti pracovní skupiny a zároveň nespadají do odpovědnosti společenstva (například podpis smlouvy týkající se propagace) nebo celého členstva (např. přijetí sponzorského daru výměnou za propagaci)	Konsent (pro více informací viz **kapitola 3.8.3** níže)

3.5 Míra horizontálního fungování

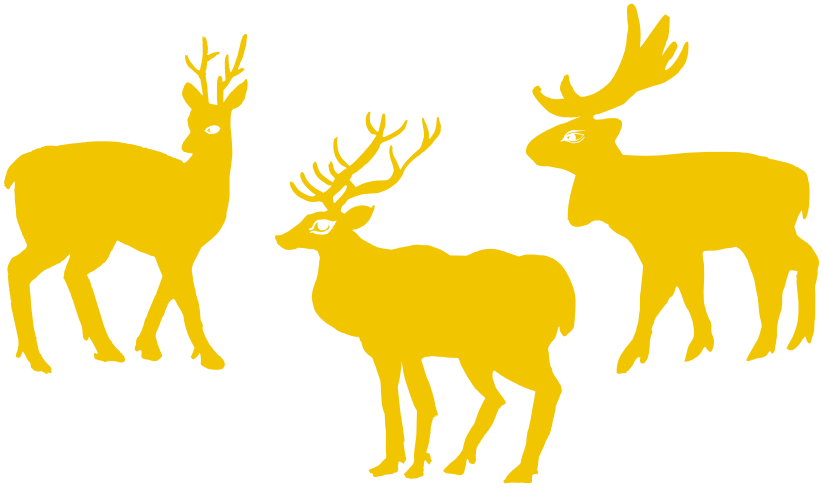
Neexistuje univerzálně „správná“ podoba horizontality. Většina kolektivů se nesnaží o stoprocentně horizontální fungování, ale o takovou **míru horizontality, která jim vyhovuje a je pro ně reálně proveditelná**.
Míra horizontality závisí na cílech kolektivu a mění se dle jednotlivých oblastí či situací.

Kolektiv se například může dohodnout, že v krizových situacích, kdy je třeba jednat ihned, bude rozhodování koncentrovanější v rámci užší skupiny lidí, nebo že pokud se nepodaří rozhodnutí přijmout konsenzem (viz **kapitola 3.8.3**), při dalším rozhodování o stejné otázce se přistoupí k většinovému rozhodnutí. Jde proto o nacházení takové podoby či míry horizontálního nastavení, která kolektivu v jeho aktuálních podmínkách vyhovuje a je pro něj dosažitelná.

Právě proto je důležité rozlišovat mezi hodnotou nehierarchie, která je jakýmsi nedosažitelným ideálem (ke kterému bychom se však přesto mělx snažit neustále přibližovat), a horizontalitou jako projevem této snahy v praxi. Naše **praxe bude vždy do určité míry nedokonalá**.

✦ ZJISTĚTE VÍCE:

Ke společné diskuzi ohledně míry horizontality, výhod a nevýhod různého nastavení, vám může pomoci nástroj *Organizational Structure Matrix*, který najdete v článku s názvem Leaderful Organizing Tool: Organizational Structure Matrix z roku 2023 na vzdělávací platformě The Commons.



3.6 Neviditelné hierarchie

„V nehierarchických kolektivech si říkáme, že jsme nehierarchickx, ale reálně tam rozdělení moci vzniká a není adresované a z toho pak jsou problémy. A nemyslím si, že jsme jediný kolektiv, kterému se to děje.“

V horizontálních kolektivech se často říká, že *všxchnx rozhodujeme* společně. Praxe je ale složitější. Přestože můžeme mít organizační strukturu bez formálních rolí nadřízení a podřízení, budou v kolektivu nevyhnutelně vznikat neviditelné hierarchie.

Neviditelné hierarchie jsou **mocenské nerovnosti dané** nikoliv oficiální pozicí (např. prezident, ředitelka, předsedkyně), ale **faktickým vlivem ve skupině**. Takový vliv mohou mít lidé s většími zkušenostmi, sebevědomím, časovými možnostmi či třeba společenskými privilegii plynoucími například z genderu, etnicity či jiných společensky významných odlišností.

Tyto hierarchie se projevují tím, kdo častěji mluví, kdo je nejlépe informovaný, kdo nastavuje agendu, čí návrhy se častěji přijímají nebo třeba na koho se obrací ostatní kolektivy se záležitostmi týkajícími se celého kolektivu. Někdo má více zkušeností s aktivismem, jinx má více času na práci v kolektivu nebo více kontaktů napříč aktivistickými kolektivy a spolupracujícími institucemi. Do klimatického kolektivu může například přijít mediálně známá odbornice na změnu klimatu. V takovém případě bude pravděpodobné, že její názory budou mít v kolektivu větší váhu. A v důsledku toho se může stát, že se na ni ostatní z kolektivu budou častěji obracet jako na neformální autoritu a budou automaticky přejímat její názory.

Může jít ale také o to, jak se spolu různx lidé přátelí. Například pokud horizontální kolektiv vznikl jako parta pár přátel a vstoupí do něj nový člověk, který nikoho nezná, vztahy dřívějšího přátelství mají potenciál takový vliv vytvořit. Ve větších skupinách se zase mohou tvořit podskupinky a „koalice“, které mohou ovlivňovat rozhodování např. tím, že se spolu menší skupiny přátel baví o důležitých věcech a koordinují se mimo aktivity kolektivu. To může následně ovlivnit, jaké návrhy se prosadí, aniž by to bylo viditelné pro ostatní.

Americká feministická autorka Jo Freeman ve svém článku *Tyranny of Structurelessness* z roku 1970 (česky *Tyranie bezstrukturovosti*, viz zdroje na konci této kapitoly) popsala ze své aktivistické zkušenosti důležitý jev: Pokud ve skupině neexistují pojmenované hierarchické struktury a procesy rozhodování, neznamená to, že v ní moc není – je v ní též, jen je hůře viditelná. **Absence formální hierarchie**, tedy hierarchie zakotvené v organizační struktuře, proto **neznamená absenci mocenských nerovností**.

Freeman tvrdí, že takové hierarchie nejsou samy o sobě špatné. Budou se vytvářet, ať už chceme, nebo ne. Špatné ale je, pokud jsou nepojmenované, a tím neviditelné. Jedním ze způsobů, jak napomoci, aby se tyto přirozeně existující mocenské dynamiky mezi lidmi co nejméně propsaly i do rozhodování a fungování kolektivu, je využití **transparentního nastavení** organizační struktury a pravidel rozhodování v kolektivu.

„Já si osobně myslím, že není možné nikdy se hierarchií úplně zbavit. (...) A přijde mi hrozně důležité bavit se o tom, jak hierarchie případně zpřehlednit, jak je udělat co nejméně narušující pro vztahy v kolektivu."

Existence hierarchií sama o sobě není selháním kolektivu. Důležité je kolem neviditelných hierarchií „nenašlapovat" a umět je pojmenovat, což může být ze začátku těžké. Naštěstí k tomu existuje řada nástrojů.



★ **AKTIVITA – BAVTE SE O MOCENSKÉ DYNAMICE**

- K reflektování mocenské dynamiky a hierarchií vyskytujících se uvnitř vašeho kolektivu jsme pro vás připravily aktivitu *Mocenské dynamiky a hierarchie uvnitř kolektivu*, kterou najdete po naskenování QR kódu. prirucka.safespacekolektiv.cz/aktivity

✦ ZJISTĚTE VÍCE:

Někdy pomůže ohlédnout se za konkrétní situací, do níž se negativně propisovaly mocenské dynamiky, a zamyslet se, jak ve skupině působila moc. K tomu můžete využít tzv. **Chapati diagram moci** (*Chapati Power Diagram*), při němž skupina vystřihuje kruhy z papíru, kdy velikost kruhu odpovídá vnímané velikosti moci daného člověka v rámci konkrétní situace. Následně probíhá diskuze. Diagram a instrukce k jeho použití najdete v příručce z roku 2022 s názvem: Sustaining the Climate Justice Movement: A Psychosocial Resilience and Regenerative Activism Training Manual od projektu Ulex (str. 242–245).

TIP: Jak zmírňovat neformální hierarchie

- **Pracujte s rotací rolí:** Kolektivy doporučují se již od začátku zamýšlet, jaké úkoly či role chcete mít trvale přiděleny jednotlivým osobám a jaké z nich by měly za účelem spravedlivého rozložení moci uvnitř kolektivu pravidelně rotovat. Může jít o úkoly, o které má zájem mnoho lidí, anebo naopak o úkoly, které nechce dělat nikdo (pokud je nelze vypustit úplně). Dále se může jednat o roli, se kterou se pojí velký vliv na fungování kolektivu – např. o roli tiskové*ho mluvčí*ho, pronášení proslovu na demonstraci či členství ve statutárním orgánu (viz následující **kapitola 3.7**).

- **Zvažte zavedení signálu pro zneužití moci při schůzkách:** safe space kolektiv vedle běžných komunikačních gest (viz **kapitola 1.4.4** týkající se inkluzivní facilitace) zavedl také signál pro upozornění na zneužití moci, jehož podobu sdílíme níže. Používá se ve chvíli, kdy chce někdo upozornit na možné zneužití moci – například ve formě nátlaku, umlčování či neférové argumentace – nebo na jinou problematickou mocenskou dynamiku, aniž by musel vstoupit do debaty a přerušit ji slovně. Kolektiv připouští, že toto gesto v praxi využívá minimálně. Je doporučováno jasně se domluvit, v jakých situacích se gesto používá a jak na něj má skupina reagovat.



3.7 Jak na organizační strukturu

Organizační struktura pomáhá rozdělit odpovědnost a zpřehlednit fungování kolektivu. V horizontálních kolektivech neslouží organizační struktura primárně k řízení lidí, ale k tomu, aby bylo jasné, kdo má co na starosti, jak se rozhoduje a jak se mohou ostatní zapojit. Může mít podobu rolí, pracovních skupin nebo jiných forem rozdělení úkolů a odpovědností. Nastavení organizační struktury není jen organizační otázkou – ovlivňuje také rozložení moci v kolektivu.

Konkrétní podoba organizační struktury se mezi kolektivy výrazně liší. Některé role a skupiny vznikají podle aktuálních potřeb kolektivu, jiné mohou být vyžadovány zákonem. Níže se podíváme na několik základních organizačních skupin a rolí, se kterými se můžete setkat.

a) Orgány a funkce vyžadované zákonem

Aktivistické kolektivy někdy fungují neformálně, jindy se rozhodnou založit například spolek zapsaný do veřejného registru. Pokud se rozhodnete fungovat jako zapsaný spolek, družstvo nebo jiná právnická osoba, zákon po vás bude vyžadovat určitou minimální organizační strukturu. Zápis do veřejného registru má své nesporné výhody (např. možnost žádat o granty a dotace, uzavírat smlouvy přímo za kolektiv nebo vést oficiální bankovní účet) i nevýhody (hlavně osobní odpovědnost členstva statutárního orgánu nebo byrokracie, včetně povinnosti vést účetnictví). Většina neziskových organizací (např. právě spolky) musí ze zákona zavést minimálně tzv. statutární orgán a nejvyšší orgán.

Nejvyšším orgánem bývá *členská schůze* v případě spolku či *valná hromada* v případě družstva. Jde o prostor, kde se formálně rozhoduje o směřování organizace, schvalují se zásadní rozhodnutí a kontroluje její fungování. Typicky je nejvyšší orgán kolektivní a tvoří ho všxchnx se členstvím ve spolku či družstvu. Zákon v některých případech vyžaduje rovněž vznik samostatného kontrolního orgánu (u zapsaných spolků to ale povinnost není).

Statutární orgán je část kolektivu, která ho navenek právně zastupuje. Může za něj podepisovat smlouvy či jednat s úřady a nese právní odpovědnost za jeho činnost. Statutárním orgánem bývají nejčastěji „jednatelé" (to je termín vyplývající ze zákona, ale nazvaný může být tento orgán i jinak, v safe space kolektivu osoby ve funkcích statutárního orgánu označujeme za *osoby jednající za spolek* – takto to je zapsané i ve veřejném rejstříku).

V praxi se pak v kolektivech řeší, kdo konkrétně tuto roli zastává a kdo je tedy formálně odpovědný za jednání organizace navenek. To může vytvářet napětí mezi horizontálním fungováním a právním uspořádáním kolektivu. Lidé zapsanx ve statutárním orgánu totiž mohou nést zvýšenou právní odpovědnost za rozhodnutí, která neučinilx samostatně, ale byla přijata celým kolektivem. Navenek (například podle zápisu ve veřejném rejstříku) přitom mohou působit jako vedení kolektivu, přestože uvnitř nemají větší rozhodovací pravomoc než ostatní.

„Jak řešit, když máte v kolektivu několik lidí, kterým hrozí [za činnost kolektivu] tresty a můžou mít velké problémy? A jak si rozdělit odpovědnost v momentě, kdy vaše jméno je někde napsané – jak tohle nastavit, aby to bylo rovné?"

TIP:

- **Zřiďte kolektivní statutární orgán:** Pokud zákon vyžaduje, aby byl někdo zapsán ve veřejném rejstříku, může tuto roli zastávat více osob. Některé kolektivy tak volí kolektivní statutární orgán, aby se moc závazně jednat za celý kolektiv nesoustředila u jedné osoby.

TIP:

- **Zvažte pravomoci statutárního orgánu:** Některé kolektivy preferují, pokud statutární orgán prakticky téměř žádné pravomoci (rozhodovací a jiná oprávnění) nevykonává a bez zapojení dalšího členstva kolektivu o ničem nerozhoduje. I v takovém případě je však role i odpovědnost statutárního orgánu formálně významnější než u zbytku kolektivu. To je vhodné si zvědomovat také kvůli možným negativním dopadům právě na tyto osoby v případě, že se kolektiv dostane do finančních či právních problémů (například odpovědnost za škodu či odpovědnost za případné přestupky).

Formální orgány, jako je statutární orgán, mohou vytvářet rozdíly v rozhodovacích oprávněních, i když se kolektiv snaží fungovat horizontálně. Důležité proto je promyslet, jak se budou zákonné kompetence vztahovat k reálnému rozhodování v kolektivu a jak zabránit tomu, aby se tyto funkce staly zdrojem nepřiměřeného vlivu.

Stanovy kolektivu zapsaného do veřejného registru jsou základním dokumentem, který určuje pravidla jeho fungování. Je zde popsáno, jak kolektiv rozhoduje, jak jsou rozdělené pravomoci a odpovědnosti nebo jak vznikají jednotlivé orgány. Jde tak o jeden z hlavních nástrojů, kterým se formálně nastavuje rozložení moci v kolektivu. Právě do stanov je možné zakotvit různé participativní principy a pravidla horizontálního fungování kolektivu. Stanovy se zapisují do veřejného rejstříku, a to včetně každé jejich změny v budoucnu.

✦ ZJISTĚTE VÍCE:

Pro představu, jak mohou vypadat stanovy a co mohou obsahovat, se můžete podívat do veřejně dostupných stanov safe space kolektivu na webu Ministerstva spravedlnosti or.justice.cz.

To, co není možné nebo vhodné upravit ve stanovách, lze doplnit prostřednictvím **interních pravidel** (např. jednacích řádů nebo popisu fungování pracovních skupin). Interní pravidla jsou na rozdíl od stanov flexibilnější, nemusí být zveřejněná a lze je průběžně upravovat podle potřeb kolektivu.

b) Pracovní skupiny, role a koordinace

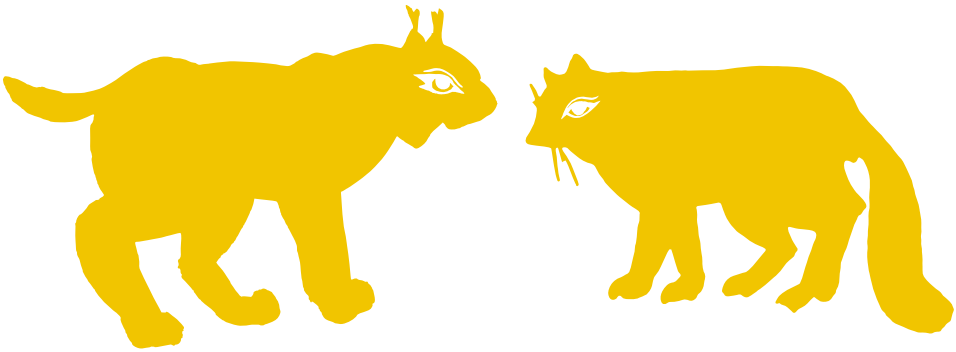
Kolektivy dále rozdělují odpovědnost a rozhodovací pravomoci různými způsoby – podle oblasti činnosti (pracovní skupiny), podle rolí (např. koordinátorstvo) nebo podle míry zapojení (členstvo, dobrovolnictvo, případně podporovatelstvo). Toto rozlišení není jen organizační: určuje také, kdo má přístup k informacím, kdo se podílí na rozhodování, kdo nese odpovědnost a jak snadné je mezi jednotlivými rolemi přecházet.

Pracovní skupiny

Většina kolektivů využívá k dělbě práce pracovní skupiny. Pomáhá jim to odlehčit od kolektivní zátěže tím, že se část odpovědnosti deleguje na menší celek a není tak třeba, aby ji řešil celý kolektiv. Kolektivy typicky vytvářejí pracovní skupiny například pro konkrétní projekty, podle tematického zaměření (např. finance, propagace nebo péče o kolektiv) nebo podle toho, zda se zaměřují na vnitřní fungování kolektivu, nebo na jeho aktivity navenek (například organizace akcí či spolupráce s jinými kolektivy nebo institucemi).

Dobře nastavené pracovní skupiny umožňují zapojit více lidí do rozhodování a rozdělit odpovědnost za konkrétní oblasti. Pokud však fungují uzavřeně nebo své činnosti dostatečně nesdílejí se zbytkem kolektivu, mohou se z nich stát místa, kde se informace, zkušenosti i rozhodovací vliv postupně soustřeďují.

Uzavřenost přitom nemusí být záměrná. Členstvo pracovní skupiny může postupně sdílet stále více informací a zájmů jen mezi sebou nebo může předpokládat, že ostatní mají stejné informace. Pro lidi mimo skupinu pak bývá obtížnější se zapojit nebo porozumět tomu, jak a proč se určitá rozhodnutí přijímají. Výjimečně se pracovní skupiny odpojí zcela a fungují jako samostatný kolektiv.



Koordinátorstvo či garantstvo

Některé kolektivy zmiňují roli koordinátorstva či garantstva určité oblasti nebo pracovní skupiny. Tato role obvykle vzniká z potřeby mít jednu či více kontaktních osob, na které se lze obrátit ve věcech týkajících se celé oblasti nebo pracovní skupiny. Jejich úkolem není skupinu vést ani rozhodovat za ostatní, ale koordinovat její fungování a zajišťovat sdílení informací. Zároveň však mohou díky svému přehledu a viditelnosti získávat větší faktický vliv i nést větší pracovní zatížení. Pomáhá proto jasně vymezit jejich pravomoci a podle možnosti roli střídat nebo rozdělit mezi více lidí.

Dobrovolnictvo

Přestože většina aktivistických kolektivů funguje na dobrovolné bázi, některé používají pojem dobrovolnictvo pro tx, kdo nejsou součástí stálého členstva a zapojují se spíše příležitostně nebo do konkrétních úkolů. Mohou například pomáhat při akcích, roznášet propagační materiály nebo zajišťovat provozní činnosti. Zpravidla však nemají stejný podíl na rozhodování a dlouhodobém směřování kolektivu jako stálé členstvo.

Hranice mezi členstvem kolektivu, organizátorstvem, dobrovolnictvem a účastnictvem akcí ale nemusí být pevná. Jeden z kolektivů vystihuje dobrovolnictvo jako „napůl organizátorstvo, napůl účastnictvo“. U participativních akcí se tyto role prolínají ještě výrazněji a lidé se mohou z účastnictva postupně stávat spoluorganizátorstvem celé akce. Taková prostupnost rozšiřuje moc mezi více lidí, zároveň ale vyžaduje, aby bylo srozumitelné, jaký přístup k informacím, rozhodování a odpovědnosti je s jednotlivými rolemi spojený.

Rozdílné úrovně zapojení totiž mohou vytvářet mocenskou nerovnost. Stálé členstvo má větší možnost určovat směřování kolektivu. Dobrovolnictvo naopak často vykonává značnou část práce, aniž by mělo odpovídající vliv na podobu nebo cíle kolektivu. Důležité proto je průběžně reflektovat, proč hranice mezi členstvem a nečlenstvem existuje, zda je prostupná a jestli se rozhodovací práva nepojí spíše s osobními vazbami než se srozumitelnými důvody.

TIP:

- **Ujasněte si, jaký přístup k informacím, rozhodování a odpovědnosti je spojený s jednotlivými podobami zapojení a jak mohou lidé mezi danými rolemi přecházet:**

  Jeden z kolektivů se například průběžně zamýšlí nad nerovností mezi dobrovolnictvem a členstvem. Dobrovolnictvu umožňuje podílet se na vymýšlení budoucích aktivit, přinášení vlastních návrhů a poskytování zpětné vazby k fungování kolektivu. Zároveň nabízí transparentní možnost, jak se při dlouhodobějším dobrovolnickém zapojení stát součástí členstva.

3.8 Jak na spolurozhodování?

V horizontálním prostředí nerozhoduje o směřování kolektivu úzké vedení, ale promlouvá do něj celé členstvo. Jedním z klíčových úkolů horizontálně fungujících kolektivů je proto nastavit srozumitelné a spravedlivé způsoby spolurozhodování. Bez jasně a dobře nastavených postupů bývá rozhodování nepřehledné, zdlouhavé a může být ovlivňováno neviditelnými hierarchiemi.

Horizontální kolektivy jsou typicky založené na **demokratickém rozhodování**. Usilují o to, aby lidé mělx možnost podílet se na rozhodnutích, která se jich týkají, a aby nikdo neměl při rozhodování automaticky větší moc než ostatní (princip „jeden člověk, jeden hlas“). Demokratické rozhodování je pro horizontální fungování důležité, samo o sobě ho ale nezaručuje.

U horizontálního fungování rozhodování není zaměřeno jen na výsledek (konkrétní rozhodnutí), ale i na to, jakým způsobem k němu kolektiv dospívá. Horizontálně fungující kolektivy proto typicky neřeší jen, kdo má hlas – řeší hlavně, jak vzniká dohoda a jak se sdílí moc. Proto se snaží, aby **rozhodnutí byla co nejvíc participativní**.

3.8.1 Jak zajistit participativní rozhodování

Platí jednoduché pravidlo: Čím více se člověk může podílet na rozhodování, tím větší v něm má moc. V horizontálním fungování vznikají rozhodnutí na základě diskuze. Ta by měla dát všem co největší prostor vyjádřit své názory i pochybnosti.

Zapojení proto úzce souvisí s inkluzivitou a přístupností (viz **kapitoly 1.4.2 a 1.4.3** týkající se přístupnosti). Aby mohlo být zapojení skutečně smysluplné, je hlavně potřeba, aby se členstvo o rozhodování včas dozvědělo, aby pro něj bylo organizačně i prostorově dostupné (čas, místo, délka) a srozumitelné (jazyk, kontext).

Nejde nicméně jen o samotný způsob rozhodování, ale rovněž o to, jak je rozhodovací proces facilitovaný. Dobrá facilitace pomáhá udržet diskuzi strukturovanou, zajistit prostor pro různé hlasy, rozlišovat mezi typy námitek a vyhnout se patovým situacím. Blíže k inkluzivní facilitaci viz **kapitola 1.4.4**.

TIP: Konvergentní facilitace

Konvergentní facilitace je specifická forma facilitace, která pomáhá skupině dojít k návrhu, jenž je přijatelný pro všechny. Namísto hledání kompromisů mezi preferencemi (*co kdo chce*) se zaměřuje na potřeby (*co kdo potřebuje*). Diskuze se podrobněji soustředí jen na návrhy, které dávají smysl pro všechny zúčastněné. Díky tomu se snižuje riziko, že se skupina zablokuje na protichůdných pozicích, a roste šance, že vznikne návrh, na kterém se skupina dokáže shodnout.

Tento přístup navrhla Miki Kashtan, která se věnuje nenásilné komunikaci v kontextu aktivismu. Více informací o tomto postupu se můžete dozvědět v jejím vzdělávacím balíčku s názvem Convergent Facilitation Primer (poslední aktualizace v roce 2024), dostupném na jejím blogu The Fearless Heart. Z něj je převzato následující schéma:

FÁZE 1	FÁZE 2	FÁZE 3
SHROMAŽĎOVÁNÍ KRITÉRIÍ	VYTVÁŘENÍ NÁVRHU	ROZHODOVÁNÍ
Co je pro všechny ze skupiny důležité?	Má někdo návrh dalšího postupu, který zohledňuje všechna kritéria (potřeby) na seznamu?	Dokáže skupina dospět k rozhodnutí, které mohou všxchnx přijmout za své?
ODLIŠNÉ HLASY		
Čím mohou lidé s odlišnými názory skupinu obohatit?		

Toto schéma znázorňuje, jak proces konvergentní facilitace probíhá. Nejdříve skupina sepíše potřeby všech zúčastněných. Následně přichází s návrhy, které tyto potřeby naplňují. Z konkrétních návrhů se pak skupina snaží dojít k jednomu, který je pro všechny zúčastněné přijatelný.

3.8.2 Kdo rozhoduje v jakých situacích

V kolektivu se často nerozhoduje ve všech situacích stejným způsobem. V praxi se **kombinují různé přístupy** podle typu rozhodnutí, například:

- strategická rozhodnutí → zapojení celého kolektivu
- běžné činnosti → rozhodování v pracovních skupinách
- urgentní situace → rozhodnutí jedné osoby nebo užší skupiny

Zásadní je, aby bylo jasné, kdo kdy rozhoduje a na základě jakých pravidel. **Nejdůležitější principy**, které se při rozhodování v různých oblastech uplatňují, jsou:

- **Subsidiarita (rozhodování co nejblíže lidem, kterých se týká):** Princip subsidiarity odpovídá na otázku, *na jaké úrovni/v jak velkém počtu lidí se rozhoduje*. Rozhodnutí by se měla přijímat co nejblíže lidem, kterých se týkají. To v praxi znamená, že ne všxchnx musí rozhodovat o všem: Méně zásadní provozní otázky nebo jednotlivé projekty mohou řešit pracovní skupiny, zatímco témata s dopadem na celý kolektiv – například strategická partnerství, priority na další rok nebo přijímání financí – se řeší společně. Pokud se například rozhoduje o vizuální stránce propagačního letáku na demonstraci za reprodukční spravedlnost, stačí, aby o ní rozhodovala pracovní skupina, která takovou demonstraci organizuje, nikoliv celé členstvo kolektivu.
- **Delegace (pověření k rozhodování):** Princip delegace odpovídá na otázku, *kdo může o čem rozhodovat*. Kolektiv může pověřit jednotlivé lidi nebo pracovní skupiny, aby určitou záležitost řešilx samostatně. Součástí delegace je jasně vymezený mandát – tedy o čem mohou dané osoby rozhodnout, za co nesou odpovědnost a v jakých situacích se mají obrátit na celý kolektiv. V safe space kolektivu má například přístup ke spolkovému e-mailu typicky společenstvo (skupina, která má odpovědnost za provozní otázky týkající se kolektivu). Neznamená to ale, že musí odpovídat na každý e-mail. Například komunikace týkající se tvorby této příručky byla delegovaná na nás jako její autorky. Komunikace dalších otázek může být delegovaná na relevantní pracovní skupiny nebo role.

Aby způsob rozhodování s využitím principu subsidiarity a delegace fungoval, je potřeba průběžně **sdílet informace**. Neznamená to, že se musí všem oznamovat každá drobnost. Členstvo kolektivu by ale mělo předem vědět o rozhodnutích, která mohou ovlivnit jejich práci nebo fungování celého kolektivu. Zároveň by mělo mít možnost dohledat i další informace, pokud je potřeba. Výjimkou jsou citlivé údaje, například osobní informace z přihlášek ke členství do kolektivu nebo podrobnosti o konfliktech či o porušení pravidel chování.

Sdílené informace by měly být stručné, srozumitelné, snadno dohledatelné a dostupné lidem, kterých se týkají. V praxi může jít například o zápisy ze schůzek, přehled přijatých rozhodnutí nebo průběžné zprávy od pracovních skupin.

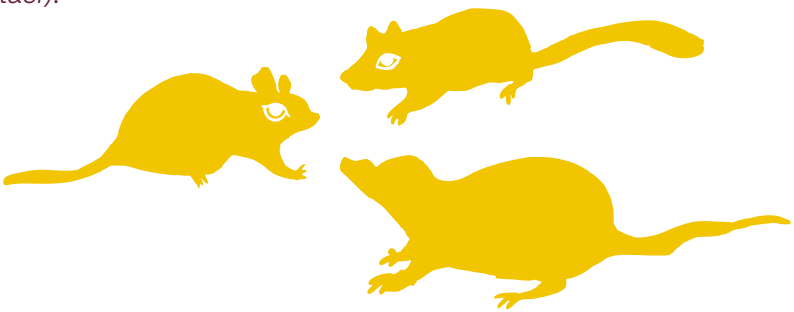
✦ **ZJISTĚTE VÍCE:**

O nastavení sdílení informací se můžete dočíst například ve vzdělávacím balíčku od Miki Kashtan s názvem Flow Systems: From Control to Transparency (poslední aktualizace v roce 2024), který je dostupný na jejím blogu The Fearless Heart.

3.8.3 Způsoby spolurozhodování

Kolektivy s horizontálním uspořádáním mohou při rozhodování využívat různé postupy. Často hledají způsoby, které nezjišťují jen to, která možnost získá většinu hlasů, ale i takové způsoby rozhodování, které umožní zohlednit potřeby, výhrady a preference **co největší možné** části kolektivu.

V této kapitole představujeme konsenzus, konsent a rozhodování většinou hlasů – seřazené od postupů usilujících o co nejširší shodu (*čím více se přiblížíme 100% shodě, tím lépe*) až po hlasování, při němž nám stačí souhlas většiny (*shoda 51 % či jiného přesně stanoveného podílu lidí ze členstva nám stačí*).



a) Konsenzus

Konsenzus je způsob rozhodování, jehož cílem je najít takové **řešení, které je *přijatelné* pro všechny zúčastněné**.
Nejde nutně o to, aby všxchnx bylx nadšenx, ale o to, aby nikdo neměl zásadní námitku, která by bránila přijetí rozhodnutí.

Důležitá je ochota pracovat s návrhem, i když není ideální.
Typická formulace může být: *Není to moje preferované řešení, ale je to pro mě přijatelné*. To pomáhá posouvat rozhodování vpřed, aniž by se přehlížely důležité námitky.

V praxi se návrh postupně upravuje podle vznesených námitek a diskuze pokračuje tak dlouho, dokud nejsou zásadní připomínky vyřešené nebo zapracované. Výsledkem je návrh, za kterým může stát kolektiv jako celek.

„Ono se na to nahlíží jako na zdržování, ale podle mě je to prostě fakt důležitý dát si na to prostor. A holt se ta petice vypublikuje o dva dny později. Ale aspoň s tím, že se k tomu mohlx vyjádřit všxchnx a že to je fakt za celej ten kolektiv a nejenom za mě.“

Co konsenzus přináší:

- umožňuje vysokou míru zapojení všech v kolektivu
- zvyšuje pocit společného vlivu na rozhodnutí
- pomáhá předcházet konfliktům po přijetí rozhodnutí
- posiluje důvěru a spolupráci v kolektivu

Na co si dát pozor:

- časová náročnost – proces může být pomalejší, zvlášť ve větších skupinách (ale záleží na tématu a kvalitě facilitace)
- tlak na „souhlas“ – lidé mohou v důsledku protahujících se diskuzí ustupovat, aby se rozhodnutí „nějak posunulo“, i když pro ně původně nebylo přijatelné
- patové situace – jeden člověk může rozhodnutí zablokovat (tomuto jevu se někdy říká „tyranie menšiny“)

„Je to u nás tak, že pokud se nedojde ke konsenzu, tak se to nemá dělat. Je to řešení, ale takový, že to celé spadne pod stůl, což nemusí být úplně ideální.“

Důležité je rozlišovat mezi preferencí (*nelíbí se mi to*) a zásadní námitkou/blokací (*tohle je pro mě nepřijatelné*). V dobře fungujícím konsenzu by blokace neměla být založená jen na osobní preferenci, ale na zásadní námitce, která činí návrh pro danou osobu nepřijatelným. Proto je důležitá také kvalitní facilitace, jejímž cílem je mimo jiné zajistit bezpečné prostředí pro vyjádření nesouhlasu a pro práci s rozdílem mezi preferencí a zásadní námitkou (**k inkluzivní facilitaci** blíže viz **kapitola 1.4.4**).

TIP:

- **Proveďte průzkum mínění:** Ještě před formulací finálního návrhu si ověřte, jak se skupina k návrhu staví. Ptejte se například: „Jak moc je pro vás návrh přijatelný?“ Ostatní mohou hlasovat zvednutím rukou do výšky – buď nízko, pokud s návrhem nesouhlasí, či vysoko, pokud ano, nebo se mohou vyjádřit třeba ústně sdílením v kolečku. Pomáhá to zachytit skryté nesouhlasy dřív, než se z nich stane blokace.

- **Vymezte, jaké námitky se považují za zásadní a jaké ne:** Je užitečné si předem ujasnit, co je zásadní námitka (např. hodnotový konflikt, riziko pro kolektiv) a co spíše odlišná preference.

- **Nesouhlas jen s protinávrhem:** Z praxe některých kolektivů vyplývá možnost nastavit si při konsenzuálním rozhodování následující pravidlo: Pokud se k původnímu návrhu někdo rozhodne dát zásadní námitku, musí přijít s formulovaným alternativním návrhem. Tím by se ideálně mělo zabránit patovým situacím, na druhou stranu to může představovat bariéru k vyjádření námitky a může lidi tlačit k souhlasu.

- **Jak postupovat v patové situaci?** Když se konsenzu nedaří dosáhnout a rozhodování úplně „zamrzne“, existuje několik možností:

- **Rozhodnutí odložit a vrátit se k němu později**
- **Rozhodnout, že se nepřijme žádné rozhodnutí**
- **Konsenzus se záložním postupem:** Kolektiv se může předem dohodnout, co se stane, pokud se konsenzu nepodaří dosáhnout. Nejprve se o něj usiluje a teprve poté se přejde k jinému způsobu rozhodnutí, například ke konsentu či hlasování většinou (viz níže).

✦ **ZJISTĚTE VÍCE:**

Mnoho praktických zdrojů specificky ke konsenzu najdete v článku z roku 2003 s názvem Consensus Decision Making od organizace Pt'chang uveřejněném na vzdělávací platformě The Commons.

b) Konsent

Konsent na rozdíl od konsenzu nevyžaduje, aby byl návrh přijatelný pro všechny. Cílem je, aby proti návrhu **neexistovaly závažné a odůvodněné námitky, které by bránily jeho *bezpečnému vyzkoušení***. V konsentu se můžeme ptát: *Má někdo závažnou a odůvodněnou připomínku, proč bychom toto rozhodnutí nemělx vyzkoušet?*

Námitka v konsentu tedy musí poukazovat na konkrétní riziko nebo problém pro kolektiv, který je potřeba řešit. Typická formulace může znít: „Nemám k tomu vážné námitky," nebo „Je to dost dobré pro teď a bezpečné na vyzkoušení." Rozhodnutí se často přijímá s tím, že se po určité době (např. po 2 týdnech) vyhodnotí a pokud je to třeba, rozhodnutí se v návaznosti na zkušenost z praxe upraví.

Blokování návrhu má v konsentu tedy vyšší práh. Nestačí s návrhem pouze nesouhlasit – námitka musí upozorňovat na konkrétní riziko nebo problém, který by mohl ohrozit naplnění cíle nebo bezpečné fungování kolektivu. Ostatní proto neposuzují, zda s námitkou souhlasí, ale zda je natolik závažná, že je potřeba ji před přijetím rozhodnutí vyřešit. Návrh je přijat, pokud nikdo neuvede relevantní důvod, proč by jeho uskutečnění ohrozilo účel nebo fungování skupiny; relevantním faktorem tedy není dopad na jednotlivé členstvo, ale dopad na kolektiv jako celek.

Konsent funguje obzvlášť dobře v situacích, kdy:

- lze rozhodnutí později upravit na základě zkušenosti
- je důležité snížit tlak na nalezení „dokonalého“ řešení
- kolektiv pracuje v menších skupinách s jasně rozdělenými rolemi a odpovědnostmi

c) Rozhodování většinou hlasů

Většinové rozhodování je způsob rozhodování, při němž je návrh přijat, **pokud pro něj hlasuje předem stanovený počet nebo podíl rozhodujících osob**, a to i pokud zbylá část skupiny nesouhlasí. Nejčastěji jde o prostou většinu – tedy nadpoloviční většinu hlasů všech přítomných. U některých zásadních rozhodnutí, jako je například změna stanov nebo zrušení kolektivu, je ale možné nastavit i tzv. kvalifikovanou většinu, kdy je k přijetí rozhodnutí nezbytné, aby pro něj hlasovaly například alespoň tři čtvrtiny hlasů všech přítomných (je možné nastavit jakýkoliv poměr, třeba dvě třetiny atp.).

Při většinovém rozhodování je důležité jasně nastavit minimální počet přítomných osob, aby bylo možné rozhodnutí přijmout (tzv. usnášeníschopnost).

Většinové rozhodování může být v horizontálním fungování užitečné zejména v situacích, kdy se debata zablokuje a je potřeba rozhodnout rychle. Bývá rychlejší než konsenzuální přístup, ale zároveň **obnáší určité kompromisy**:

- většina může přehlasovat menšinu (tzv. „tyranie většiny“)
- lidé v menšině se mohou cítit tlačenx k souhlasu
- ne vždy vzniká pocit spoluvlastnictví rozhodnutí

Proto je vhodné většinové hlasování kombinovat s dostatečným prostorem pro diskuzi a s hledáním řešení, které zohledňuje různé perspektivy.

✦ **ZJISTĚTE VÍCE:**

Jaký způsob rozhodování je nejvhodnější? Vyplatí se společně promyslet, v jakých situacích se hodí různé způsoby rozhodování. Pro tyto účely vznikl nástroj **Blended Decision Making** (v překladu *tzv. smíšené rozhodování*). Jde o přístup, kdy kolektiv vědomě kombinuje více způsobů rozhodování podle toho, co je v dané situaci nejvhodnější. Více informací najdete v příručce s názvem Sustaining the Climate Justice Movement: A Psychosocial Resilience and Regenerative Activism Training Manual z roku 2022 od projektu Ulex (str. 221–226).

3.8.4 Přístup k rozhodování

Jedním z nejvýznamnějších způsobů, jak se v kolektivu rozděluje moc, je přístup k rozhodování. V mnoha kolektivech platí základní princip: Členství znamená právo podílet se na rozhodování. Následující nástroje umožňují kolektivům lépe nastavit zapojení lidí do rozhodování. Mohou usnadnit začleňování nového členstva, chránit kolektiv v konkrétních situacích nebo zohlednit specifické role. Zároveň tyto nástroje vždy ovlivňují rozdělení moci, a proto je důležité je používat transparentně, s jasně vysvětleným účelem a pravidelně je revidovat.

Poradní hlas

Poradní hlas umožňuje zapojit do rozhodovacího procesu i ty, kdo z nějakého důvodu nemají hlasovací právo. Lidé s poradním hlasem se mohou účastnit diskuze, sdílet své zkušenosti a postoje, předkládat návrhy, ale samx při rozhodování nehlasují.

Tento nástroj se využívá například u:

- nového členstva (třeba aby získalo čas se v kolektivu zorientovat)
- dobrovolnictva
- lidí, které chce kolektiv zapojit do diskuze, ale zároveň chce omezit jejich vliv na rozhodování ostatních (například v případě účasti vyučujících v jinak studentském kolektivu)
- externích spolupracujících osob, které nejsou součástí členstva, ale jejichž názor je pro dané rozhodnutí kolektivu důležitý

Pozastavení hlasovacího práva

Některé kolektivy zavádějí pravidla, podle kterých může být hlasovací právo dočasně omezeno, například při rozhodování o vyloučení osoby z kolektivu, při střetu zájmů nebo při dlouhodobé neúčasti konkrétního člověka. Cílem je ochránit schopnost rozhodování nebo zájmy kolektivu jako celku. Pozastavení hlasovacího práva by mělo být vždy dočasné, odůvodněné a spojené s jasnou možností jeho obnovení.

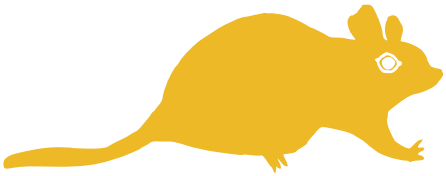
∗ PŘÍKLAD Z PRAXE: Pozastavení hlasovacího práva při delší neaktivitě

Jednomu z kolektivů se stává, že část lidí se dlouhodobě neúčastní rozhodování a není jasné, zda se na něm chce nadále podílet nebo ne.

V takové situaci se v kolektivu objevila otázka, jak nastavit pravidla pro hlasování – například zda a jak dlouho na neaktivní členstvo s rozhodováním čekat nebo zda a jak je kontaktovat. U kolektivů, které se snaží do rozhodování zapojit co nejvíce lidí, to může být citlivé téma. Pokud je neaktivních lidí více, může to zejména u dobrovolnických kolektivů komplikovat usnášeníschopnost na schůzích a vést k jejich opakovanému svolávání.

„Na schůzi jsme bylx snad jenom tři a bylo to tak vnitřně konfliktní, protože v tu chvíli jsme si říkalx: ‚Tak co my tady můžeme rozhodovat a plánovat?‘“

Daný kolektiv proto zvolil jednoduché pravidlo – po dvou absencích na celokolektivních schůzích člen*ka dočasně přichází o možnost podílet se na rozhodování, to však pouze dokud na schůzi opět nedorazí. Neaktivní členstvo má tak kdykoliv možnost se znovu zapojit, v mezidobí se na ně ale s přijímáním rozhodnutí nečeká. Danou situaci je možné řešit i nastavením jasných pravidel pro to, jaký minimální počet lidí z celého členstva se musí schůze účastnit, aby se mohla přijímat rozhodnutí (tzv. pravidla usnášeníschopnosti).



Použité zdroje:

Aktivismus udržitelně aneb Jak měnit svět a nezbláznit se z toho (NESEHNUTÍ, 2019). Publikace dostupná na nesehnuti.cz/aktivismus-udrzitelne-aneb-jak-zmenit-svet-a-nezblaznit-se-z-toho

Leaderful Organizing (The Commons). Sbírka článků dostupná na commonslibrary.org/by/leaderful-organizing [v angličtině].

Tyranie bezstrukturovosti (překlad Vadim Barák, 2022). Překlad původního článku od Jo Freeman z roku 1970 s názvem *Tyranny of Structurelessness*, dostupný v magazínu CEDIT na téma nehierarchické organizace (číslo 7, ročník 3, str. 28–29) zde: jasuteren.cz/media/pages/cedit/3083814219-1768393665/cedit7.pdf

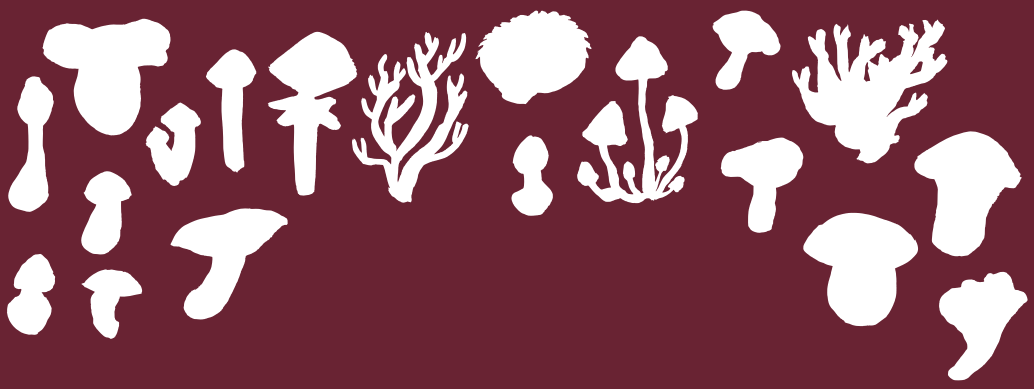
Convergent Facilitation Primer (Miki Kashtan, 2024 – poslední aktualizace). Vzdělávací balíček na téma konvergentní facilitace dostupný na thefearlessheart.org/item/convergent-facilitation-primer-packet [v angličtině, za dobrovolný poplatek].

Sustaining the Climate Justice Movement: A Psychosocial Resilience and Regenerative Activism Training Manual (Ulex, 2022). Příručka dostupná na: ulexproject.org/psr-training-manual-climate-justice-version [v angličtině].

Consensus Decision Making (Pt'chang, 2003). Článek uveřejněný na vzdělávací platformě The Commons: commonslibrary.org/consensus-decision-making [v angličtině].

InterTwinkles: Online Tools for Non-Hierarchical, Consensus-Oriented Decision Making (Charles DeTar, 2013). Dizertační práce dostupná na webu MIT (Massachusetts Institute of Technology): media.mit.edu/publications/intertwinkles-online-tools-for-non-hierarchical-consensus-oriented-decision-making [v angličtině].

Non-hierarchical (horizontal) decision-making (The HUB, 2024 – poslední aktualizace). Wiki stránka organizace The Climate Justice Organising HUB, která poskytuje podpůrné zdroje pro klimatický aktivismus: en.wiki.lehub.ca/index.php/Non-hierarchical_(horizontal)_decision-making [v angličtině].



4. konflikty a zpětná vazba:

jak pracovat s neshodami jako s příležitostí



Konflikty jsou běžnou součástí spolupráce. Kde lidé něco společně tvoří a na věci jim záleží, může se objevit i nesouhlas, zklamání nebo vztek. Nepříjemné emoce k práci v kolektivu patří stejně jako nadšení. Důležité je, jak s nimi naložíme. Pokud s konflikty pracujeme citlivě, mohou ukázat, co v kolektivu nefunguje, a vztahy posílit. Například prostřednictvím zpětné vazby, která pomůže napětí pojmenovat dřív, než se vyhrotí.



4.1 Konflikt jako polévka

Kdy jste naposledy mělx s někým v kolektivu konflikt? Možná zjistíte, že není snadné si konkrétní situaci vybavit. V běžném životě slovem konflikt často označujeme až výrazně vyhrocené situace – například otevřenou hádku nebo dlouhodobý spor. Mírnější napětí, neshody nebo frustrace za konflikty mnohdy vůbec nepovažujeme, přestože už mohou být jejich součástí.

Konflikt lze přirovnat k polévce na plotně. Nějakou dobu může konflikt pod pokličkou jen tiše bublat, aniž by si toho kdokoliv všiml. To ale neznamená, že se nic neděje. Pokud konfliktu nevěnujeme pozornost, stejně jako polévka časem přeteče.

Kdy konflikt začíná? Konflikt může vznikat už ve chvíli, kdy v nás určitá situace či jednání druhého člověka vyvolá frustraci, vzdor, demotivaci, vztek, obavy, bezmoc či jiné **nepříjemné emoce**. To jsou první známky toho, že pomyslná polévka začíná probublávat. Čím dříve si těchto emocí všimneme, tím větší máme šanci konflikt zachytit předtím, než se vyostří.

Když rozšíříme chápání konfliktu i na tuto ranou fázi napětí a nepříjemných emocí, pravděpodobně si vybavíme řadu situací, které jsme tehdy za konflikt nepovažovalx – přestože to v nás už nějakou dobu „bublalo".

Co je konflikt? U konfliktu si typicky představíme střet dvou osob, kdy každá z nich chce něco jiného. Odlišný pohled na konflikty nabízí teorie *nenásilné komunikace*, ze které v této kapitole vycházíme. Podle ní u konfliktů nejde nutně o odlišnost toho, co lidé chtějí, respektive potřebují, ale o odlišnost strategií, kterými se k tomu snaží dojít. Konflikt by tak šlo definovat jako **situaci, kdy se střetávají různé strategie k uspokojování vlastních potřeb** (např. potřeba respektu, uznání či ocenění).



změna začíná uvnitř kolektivu

Nenásilná komunikace

Nenásilná komunikace je přístup, který se zaměřuje jak na konflikty, tak na lepší porozumění sobě i ostatním. Je založený na východisku, že v obecné rovině všxchnx lidé sdílejí stejné základní potřeby – liší se však v tom, jakými způsoby se je snaží naplňovat. Když tyto hlubší potřeby odhalíme, vytvoříme tím prostor pro lepší spolupráci a vzájemné porozumění.

Nenásilná komunikace neznamená se konfliktům vyhýbat – představuje způsob, jak je zvládat konstruktivně a být v nich schopnx komunikovat a naslouchat. Na základě principů nenásilné komunikace se k řešení konfliktů přistupuje se snahou pochopit potřeby sebe i druhých. Následně se společně hledají taková řešení, která vedou k naplnění těchto potřeb.

Více informací k nenásilné komunikaci naleznete v doporučených zdrojích na konci kapitoly.

*** PŘÍKLAD INSPIROVANÝ PRAXÍ:**

Představme si kolektiv, který funguje už delší dobu a ustálilo se v něm opakující se rozdělení práce. Při přípravě další akce se znovu ukáže známý vzorec: část lidí přebírá většinu organizačních úkolů, protože má pocit, že jinak by se práce nestihla nebo zůstala nedotažená. Zároveň ale roste napětí – ostatní říkají, že se k nim nedostává odpovědnost a že jejich návrhy nejsou brány vážně.

Z pohledu nenásilné komunikace se na tuto situaci lze dívat méně jako na spor o to, kdo má pravdu v organizaci práce, a více jako na setkání různých strategií, jak zajistit, aby kolektiv fungoval. Na jedné straně může být strategie větší kontroly a přebírání úkolů motivovaná potřebou spolehlivosti a ujištění, že se práce dokončí. Na druhé straně může být snaha o širší zapojení a sdílení odpovědnosti spojená s potřebou autonomie, uznání a rovnoměrnější účasti na rozhodování. Konflikt pak nepředstavuje selhání jednotlivců, ale napětí mezi legitimními, i když rozdílnými způsoby, jak naplnit potřeby v rámci společné práce.

4.2 Jsme na konflikty dobře vybavenx?

Konflikt typicky považujeme za něco špatného – za naše individuální či kolektivní selhání. Zjišťujeme, že vzájemné vztahy i samotný kolektiv možná nefungují podle našich představ. Zároveň ale žijeme v patriarchálně–kapitalistické společnosti, kde jsou zdroje rozděleny nerovně (někdo jich má hodně, jinx málo). Taková společnost je postavená na principech individualismu (cílem je náš vlastní zájem) a konkurence (můj zájem se vylučuje se zájmy ostatních). Proto máme tendenci vnímat **konflikt jako souboj**, ve kterém může vyhrát jen jedna strana.

Tyto principy, které se učíme zejména socializací v rodinách a vzdělávacím systému (k pojmu socializace viz **str. 58**), potlačují naši schopnost vnímat konflikty jako možnost k osobnímu a kolektivnímu růstu. Místo abychom se společně věnovalx zraněním a nepříjemným pocitům, jako je zklamání či pocit neúspěchu, jsme často vedenx k tomu, abychom tyto pocity skrývalx a považovalx je za slabost. Nepříjemným emocím říkáme „negativní“, jako by byly něčím nežádoucím, čeho bychom se mělx zbavit. Ve skutečnosti jsou ale stejně přirozenou a důležitou součástí našeho prožívání jako emoce „pozitivní“.

Tento tlak posiluje i současná společnost, ve které jsme nucenx ukazovat, že se nám daří a že jsme spokojenx. Být šťastnx ale neznamená cítit se neustále dobře – **i nepříjemné emoce mají svou funkci** a mohou nám pomáhat lépe porozumět sobě i vztahům s ostatními kolem nás. Schopnost zůstávat u nepříjemných emocí je důležitá i pro aktivismus. Pokud chceme rozpoznávat mocenské nerovnosti nebo přemýšlet o vlastních privilegiích a dopadu našeho jednání, nevyhneme se pocitům nejistoty, studu, viny nebo frustrace.

Patriarchální kapitalismus nás na konflikty příliš dobře nepřipravuje. Podporuje tendenci vnímat situaci černobíle: jako stav, ve kterém musí mít jedna strana pravdu a druhá se mýlit. Někdo musí zvítězit a někdo prohrát. Místo abychom konflikt vnímalx jako prostor pro společné hledání řešení, máme tendenci hledat vítěze, viníka nebo toho, kdo udělal chybu. Představme si například hádku v osobních vztazích: i když se hádáme často kvůli složité kombinaci potřeb, okolností a rozdílů mezi dvěma lidmi, míváme potřebu určit, kdo byl „ten špatný“ a kdo měl „pravdu“. Zároveň jsme vedenx k tomu, abychom konflikty buď potlačovalx a vyhýbalx se jim, nebo je řešilx mocensky – tlakem, obviňováním, umlčením či vyloučením druhé strany. Méně prostoru naopak dostává naslouchání, pojmenovávání potřeb, práce s emocemi a hledání řešení, které nezraňuje ostatní zúčastněné.

4.3 Konflikt jako příležitost

V této příručce konflikt nechápeme jako selhání, souboj ani situaci, v níž musí jedna strana zvítězit. Přistupujeme k němu jako k běžné součásti spolupráce a jako k možnosti **lépe porozumět tomu, co se mezi lidmi i uvnitř kolektivu děje**. Neznamená to konflikt romantizovat ani přehlížet újmu, která v něm může vzniknout. Znamená to hledat způsoby, jak jej zachytit, pojmenovat a řešit bez automatické tendence k potlačení, trestu nebo vyloučení.

Takový přístup je zvlášť důležitý pro intersekcionální kolektivy. Lidé do nich přicházejí s různými zkušenostmi i společenským postavením, a ne každx má proto v konfliktu stejnou pozici. Někdo si může dovolit otevřeně nesouhlasit, pro jiné je to mnohem riskantnější. Citlivá práce s konfliktem proto není jen otázkou dobrých vztahů, ale také součástí snahy neopakovat uvnitř kolektivu mocenské vzorce, proti nimž se vymezujeme.

Hlavním přínosem konfliktu je, že **zviditelňuje problémy**, kterých jsme si předtím nemuselx všimnout. Ukazuje na nenaplněné potřeby, překračované hranice, nefunkční procesy, zneužití moci či vyčerpané kapacity. Zkrátka na to, že to uvnitř kolektivu nefunguje tak, jak má. Konflikt nás motivuje vyhradit si čas na společné řešení problému.

Ke konfliktům je podle principů nenásilné komunikace přínosné přistupovat **transformativně** – jako k příležitosti a nezbytné součásti rozvoje. S každým konfliktem se naučíme něco o sobě, ostatních i kolektivech, které jsme společně vytvořilx.

Konflikt, pokud je veden citlivě a konstruktivně, je zároveň **projevem toho, že nám na ostatních i kolektivu záleží.** Chceme se v něm společně cítit dobře a chceme, aby se mu dařilo. Jinak by totiž bylo daleko jednodušší se z kolektivu stáhnout či z něj odejít, než vkládat nemalé množství energie do komunikace a řešení konfliktních situací.

V neposlední řadě je konflikt také **projevem svobody**. Ve vztazích, kde panuje podstatný mocenský nepoměr, prostor pro otevřenou komunikaci konfliktu většinou nenalezneme.

4.4 Prevence konfliktu

Než se přesuneme k řešení konfliktů, podíváme se na to, jak vytvářet prostor pro neshody tak, aby v otevřený konflikt nepřerostly. Kolektivy jako důležité nástroje prevence opakovaně zmiňují rozpoznání vlastních potřeb a emocí, supervizi a kulturu zpětné vazby.

Rozpoznání vlastních potřeb a emocí

Pro předcházení konfliktu je důležité **rozpoznat nepříjemné emoce**, které nás upozorňují na vnitřní napětí. Tyto emoce nejčastěji zahrnují frustraci, pocit ublížení či vztek, případně podrážděnost, netrpělivost, demotivaci a vyčerpanost.

Emoce představují informaci o tom, jak situaci prožíváme, a také signalizují nenaplněné potřeby. Proto jsou emoce vstupním bodem pro další komunikaci napětí. Více k potřebám a emocím najdete v **kapitole 2.6.1**.

✦ ZJISTĚTE VÍCE:

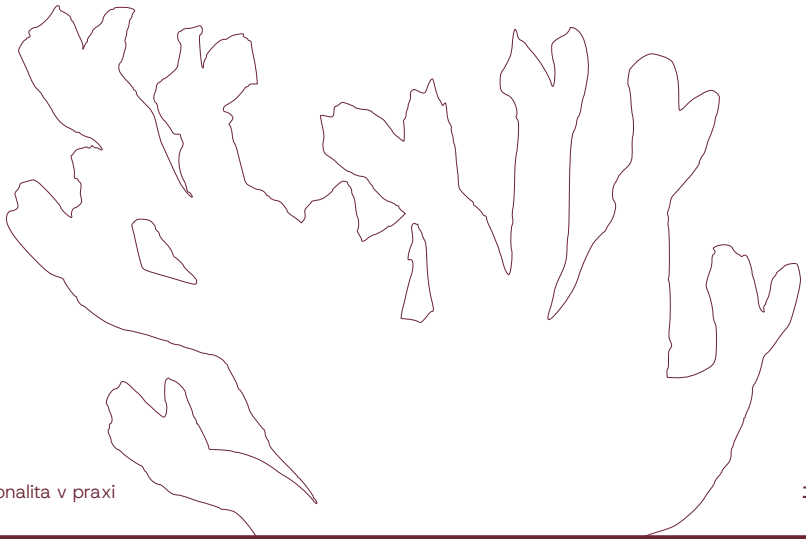
Kartičky potřeb a pocitů vám mohou pomoci pojmenovat své emoce a potřeby. Najdete je v on-line podobě i k vytištění například na webu Institutu nenásilné komunikace. Podobně funguje Kolo emocí (*Feelings Wheel*) na webu kolektivu MOSAICEYE.

★ AKTIVITA

V kolektivu je užitečné uvědomit si naše individuální přístupy ke konfliktu – co pro nás znamená konflikt, jaké v nás vyvolává emoce nebo kdy konflikty zažíváme. Připravily jsme pro vás proto aktivitu s názvem *Bezpečné prostředí při řešení konfliktů*, která vám pomůže dojít společnou diskuzí v kolektivu k tomu, co pro vás bezpečné prostředí znamená. To je předpokladem pro to, aby se kolektiv takové prostředí snažil co nejlépe zajišťovat. Aktivitu najdete po naskenování QR kódu.
prirucka.safespacekolektiv.cz/aktivity

Supervize

Supervize nabízí bezpečný prostor, kde lze společně reflektovat vztahy, způsob spolupráce i náročné situace, které kolektiv i konkrétní lidé v něm zažívají. Supervize tak může být jedním z nejúčinnějších nástrojů prevence konfliktu, zvlášť pokud se opakuje v pravidelných a ne příliš dlouhých intervalech. Více o tom, jak supervizi využít, najdete v **kapitole 2.6.3**.



Kultura zpětné vazby

Zpětná vazba označuje situaci, kdy jedna osoba sdílí druhé osobě (či osobám), jak na ni působilo její chování nebo konkrétní situace, která se stala, a druhá osoba tomu naslouchá. V nenásilné komunikaci se zpětná vazba nezaměřuje na hodnocení, ale spíše na sdílení (i) našich konkrétních pozorování toho, co se stalo nebo co zaznělo, (ii) toho, jaký to na nás mělo emoční dopad, (iii) proč na tom záleží – jaké potřeby se v nás v dané situaci aktivovaly a (iv) případných návrhů, jak situaci řešit.

Například:
(i) Na schůzce jsme se domluvilx na programu A, ale potom jsi v chatu poslalx verzi B a rovnou ji rozeslalx ven.
(ii) Bylo to pro mě matoucí a stresující.
(iii) Protože pro mě je důležité vědět, na čem se skupina skutečně domluvila a co platí.
(iv) Příště bych potřebovalx, abychom změny ještě společně potvrdilx.

Kultura zpětné vazby je klíčovým prvkem pro zdravé fungování aktivistických kolektivů. Znamená průběžné vytváření takového **prostředí, kde je zpětná vazba vítaná** jako příležitost k učení a **je poskytovaná pravidelně,** nejen v případech, že něco nefunguje.

„Myslím, že je důležité, aby zpětná vazba byla i pozitivní. Často řešíme negativní věci a musíme nevnímat tu zpětnou vazbu jako černobílou nebo jenom černou, nebo jenom bílou – nemá žádnou barvu. A nám to dělá radost, že nás to posouvá a že zpětná vazba není žádné pranýřování.“

V praxi je užitečné zpětnou vazbu v kolektivu vědomě procvičovat a pozorovat přitom, jaké emoce to v nás vyvolává. Následné poznatky můžeme sdílet mezi sebou a nacházet tak způsoby, jak si ze zpětné vazby vzít co nejvíce.

✦ **ZJISTĚTE VÍCE:**

Aktivistický kolektiv Extinction Rebellion UK zavedl nástroj s názvem *Tension Shifting* (česky lze přeložit jako *uvolňování napětí*). Využívá formát pravidelného sdílení napětí a zpětné vazby ve skupině. Cílem je vytvořit prostor, kde se dá mluvit o drobných napětích dříve, než se nahromadí. Více informací najdete na webové stránce Extinction Rebellion UK s názvem Transformative Justice Resources.

TIP: Zpětnovazební speed dating

V rámci pravidelného prostoru na sdílení zpětné vazby můžeme využít formát speed datingu. Ve skupině se rozdělíte do dvojic a každá dvojice si vzájemně sdílí, co jí ve vzájemné spolupráci funguje a kde je prostor pro zlepšení. Po uplynutí předem domluveného času se lidé z dvojice prohodí s dalšími lidmi tak, aby mělx všxchnx prostor mluvit se všemi. Po skončení speed datingu se doporučuje vytvořit neformální prostor pro pokračování v individuálním sdílení. A to pro případ, kdy určité dvojici vyhrazený prostor nestačil nebo je třeba zklidnit zvířené emoce (je možné navrhnout společné uzemňovací cvičení anebo stmelovací aktivity).

Vytvoření prostředí, kde je zpětná vazba vítaná, vyžaduje hodně práce. Pokud se ale v kolektivu budeme společně učit pravidelné zpětné vazbě, můžou nám osobní kompetence a důvěra, kterou díky tomu budujeme, zásadně pomoci v situacích, kdy se konflikt objeví.

✦ **ZJISTĚTE VÍCE:**

Inspiraci k dávání pozitivní zpětné vazby najdete v příručce s názvem Turning Towards Each Other: A Conflict Workbook (str. 24–25) z roku 2020 od organizace The Hub.

Protože zpětná vazba je důležitá, ale zároveň náročná, v následující kapitole se zaměříme na praktické tipy, jak zpětnou vazbu dávat a přijímat.

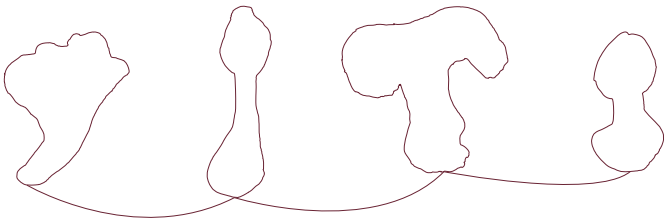
4.5 Jak na zpětnou vazbu

„Občas jsou problém zpětné vazby. Když ti někdo říká, že ho něco sere, tak tebe to sere, že ti říká, že ho to sere."

Jak pěkně vystihuje citace výše, zpětná vazba nebývá snadná ani příjemná. Když se zpětná vazba podává s respektem a porozuměním, posiluje důvěru a zlepšuje komunikaci mezi členstvem. V této kapitole se zaměříme na konkrétní tipy, jak zpětnou vazbu dávat a přijímat.

Krok 1: Příprava

Než se rozhodneme mluvit s osobou či osobami, kterým je zpětná vazba určena, je důležité se dobře připravit: **shrnout si, co se stalo, jak se kvůli tomu cítíme a co potřebujeme změnit a proč**.



TIP:

K individuální reflexi předtím, než budeme konflikt komunikovat druhým, doporučujeme využít například nástroj LASER od Extinction Rebellion UK. V rámci přípravy na dávání zpětné vazby si zodpovíme následující otázky:

Zátěž	Jaké soudy si o druhém člověku vytvářím? Co všechno mi leží na srdci.
Situace	Dokáži popsat, co se stalo, jako bych bylx neutrálním pozorujícím?
Empatie k sobě	Jak se v této situaci cítím? (např. jsem naštvanx, smutnx, mám strach...). Co je pro mě opravdu důležité?
Empatie k druhé*mu	Jak se asi v této situaci cítí druhá osoba? Co je pro ni ve skutečnosti důležité? (např. cítí stud, vinu, chce si udržet tvář...).
Reflexe a žádosti	Co mi tento proces ukázal? Mám nějaké žádosti či přání vůči sobě nebo vůči druhé osobě?

Převzato z dokumentu s názvem *XRUK TC Transforming Enemy Images with LASER* od organizace Extinction Rebellion UK

Miki Kashtan ve svém vzdělávacím balíčku na téma zpětné vazby (ze kterého v této kapitole vycházíme, viz seznam zdrojů na konci kapitoly) poukazuje na to, že čím více péče věnujeme přípravě zpětné vazby, tím víc **druhé osobě usnadníme její přijímání**. Zároveň zdůrazňuje, že je důležité se při samotném sdílení zpětné vazby co nejvíce **vyhýbat** obviňování a předjímání záměrů druhé osoby. Z naší zkušenosti můžeme popsat, co se stalo a jaké to na nás mělo dopady, ale záměry druhých si vždy pouze domýšlíme.

Krok 2: Komunikace

Dávání zpětné vazby

Jakmile máme jasno v tom, co chceme sdělit a proč, přichází na řadu samotný rozhovor. Aby byla zpětná vazba podaná citlivě a zároveň měla zamýšlený výsledek, měla by se řídit určitými principy. Pravidel pro dávání zpětné vazby existuje celá řada. Níže sdílíme ta, která považujeme za nejdůležitější.

ZPĚTNÁ VAZBA BY IDEÁLNĚ MĚLA BÝT:

1. **Osobní:** Poskytněte zpětnou vazbu přímo člověku, kterého se týká.
2. **Očekávaná:** Nekomunikujte zpětnou vazbu v nečekaném nebo nevhodném okamžiku. Pokud je to možné, předem dejte vědět, že zpětnou vazbu chcete sdílet, nebo pro ni v kolektivu vyhraďte pravidelný prostor.
3. **Srozumitelná:** Používejte jazyk, kterému druhá osoba rozumí.
4. **Konkrétní:** Pojmenujte konkrétní situaci nebo jednání a jeho dopad.
5. **Nehodnotící:** Při popisu, co se stalo a jaký to mělo dopad, nehodnoťte daného člověka nebo jeho charakter.
6. **Včasná:** Nenechávejte mezi danou situací či jednáním a zpětnou vazbou uběhnout příliš dlouhou dobu.
7. **Konstruktivní:** Zaměřte se na to, co může druhá osoba ovlivnit, a pokud možno nabídněte konkrétní návrh, co by příště mohlo být jinak.
8. **Pravidelná:** Vytvářejte v kolektivu prostor, kde je možné zpětnou vazbu dávat i přijímat průběžně.
9. **Pozitivní:** Nezapomínejte oceňovat také věci, které fungují dobře.

TIP:

- **Ptejte se:** Jsme pouze lidé a za naším jednáním může být schováno mnoho aspektů nebo okolností, které ostatní nevidí. Možná máme obtížné období nebo nám třeba prostředí a lidé v kolektivu neumožňují realizovat se tak, jak bychom si přálx. Osob, kterým je zpětná vazba určena, se můžeme zeptat, jak se poslední dobou mají a jestli je můžeme podpořit. Po sdílení zpětné vazby je dobré zeptat se také na to, jak celou situaci vnímají.

„Já dělám většinou to, že místo nějakého závěru, co jsem třeba slyšela, tak se ptám fakt toho člověka, jak to cítí. Většinou vidíme jenom nějaké projevy, ale ne ten kořen. Tak doporučuju tím začínat, prvně se ptát. A ten člověk se uvolní a uvědomí si ‚jo, jsem napjatý a není to jenom kvůli kolektivu, ale mám třeba toho hodně ve škole' nebo něco takového. A ono to pak uvolní atmosféru."

- **Namísto „ale" používejte slovo „zároveň":** Tato maličkost je dalším ze způsobů, jak přerámovat zpětnou vazbu z opozice na spolupráci. Navazuje na snahu překračovat binární vnímání „buď/anebo" a ukazuje, že více věcí může platit současně. Například místo věty *„Líbí se mi, jak jsi to připravilx, ale je to moc dlouhé,"* může zaznít *„Líbí se mi, jak jsi to připravilx, zároveň bych to za sebe potřebovala trochu zkrátit, protože jsem ke konci už ztrácela pozornost."*

- **Vyjadřujte se pouze za sebe, ne za jiné:** Kolektivy považují za důležité vyhnout se zobecňování našeho názoru či zkušenosti na ostatní, natož pak na celý kolektiv či celé hnutí. Mělx bychom se proto vyhnout například následujícím výrokům:

  - *Všxchnx si myslí, že...*
  - *Určitě by se mnou všxchnx souhlasilx...*
  - *V kolektivu si myslíme, že...*



✦ ZJISTĚTE VÍCE:

Další užitečné informace a cvičení k dávání zpětné vazby a vedení náročných konverzací naleznete v následujících zdrojích:

- Příručka s názvem Turning Towards Each Other: A Conflict Workbook (str. 40 a 42–45) z roku 2020 od organizace The Hub.
- Příručka s názvem Courageous Conversation Toolkit z roku 2013.
- Návod *1 to 1 Dialogue Conversation* ze sbírky Transformative Conflict Resources hnutí Extinction Rebellion UK.
- Příručka Sustaining the Climate Justice Movement: A Psychosocial Resilience and Regenerative Activism Training Manual (str. 259–260) od projektu Ulex.
- Článek od Miki Kashtan s názvem Feedback without Criticism (2008).

Přijímání zpětné vazby

Dávání zpětné vazby, která není druhou osobou vyžádaná, je velmi náročné a už samotné odhodlání a emocionální energie tomu věnovaná si zasluhuje uznání. Pokud si uvědomíme, že dávání zpětné vazby vyžaduje úsilí a často i zranitelnost, může nám to jako přijímající straně pomoci zmírnit pocit jednostranné kritiky, který při přijímání zpětné vazby většinou vnímáme.

V rámci přijímání zpětné vazby může být podle aktivistky Miy Mingus podceňována důležitost omluvy – schopnosti uznat, že naše jednání mohlo někomu ublížit. Zároveň je ale podle ní nezbytné, aby byla omluva doprovázena změnou v našem chování.

✦ ZJISTĚTE VÍCE:

Jak se upřímně omluvit popisuje Mia Mingus v článku s názvem The Four Parts of Accountability & How To Give A Genuine Apology (2019) dostupném na jejím blogu Leaving Evidence.

TIP:

- **Nebojte se říct, že na přijetí zpětné vazby nyní nemáte kapacitu:** Pokud víte, že ji teď nezvládnete přijmout, řekněte to a navrhněte jiný čas. Např. *„Díky, že mi to říkáš, teď nemám energii to vstřebat – mělx bys čas se potkat o trochu dřív před příští schůzkou a probrat to?“*

- **Uzemněte se:** Přijímání zpětné vazby je náročné. Je důležité nespadnout do spirály úzkosti a černobílého vidění sama sebe. Pomůže třeba uzemňující cvičení (např. vyjmenovat, jaké žluté věci vidíte ve svém okolí, nebo vědomé dýchání), fyzická aktivita nebo povídání s někým, kdo vás podpoří a uklidní. Díky tomu se můžete uvolnit a uvědomit si, že nejde o konec světa.

„Když na sebe slyším kritiku, hodí mě to často do panického módu, kdy mám pocit, že se buď musím bránit, nebo že jsem úplně neschopnej. Hodně mi pomáhá párkrát se zhluboka nadechnout a vydechnout.“

- **Na zpětnou vazbu nemusíte reagovat hned:** Obsah zpětné vazby si můžete vyslechnout a až později se v klidu rozhodnout, jak s ní chcete pracovat. Je možné říct například: *„Moc děkuji za sdílení, vážím si toho, že jsi mi to řeklx. Je toho celkem dost na vstřebání a rádx bych o tom v klidu popřemýšlelx dřív, než budu reagovat. Můžeme se k tomu vrátit po příští schůzce?“*

✦ ZJISTĚTE VÍCE:

Informací a cvičení k přijímání zpětné vazby najdete také v níže uvedených zdrojích:

- Příručka s názvem Turning Towards Each Other: A Conflict Workbook (str. 41) od organizace The Hub z roku 2020.

- Příručka s názvem Sustaining the Climate Justice Movement: A Psychosocial Resilience and Regenerative Activism Training Manual (str. 261) od projektu Ulex.

- Blogový příspěvek s názvem 10 Tips on Receiving Critical Feedback: A Guide for Activists (2019) od Brooke Anderson.

Krok 3: Rozhodnutí o dalším postupu

Po komunikaci zpětné vazby s osobou či osobami, kterým je určena, bychom mělx vyhodnotit, zda zpětná vazba vedla k žádoucí změně, anebo nikoliv. Pokud si druhá osoba naši zpětnou vazbu ani nevyslechla nebo ji nebrala vážně, budou v nás pravděpodobně kolovat silnější emoce a vzniká tak větší riziko, že se napětí vyostří a přetaví v otevřený konflikt.

Pokud napětí přetrvává, je možné do řešení situace zapojit více lidí nebo ji rovnou probrat na úrovni skupiny či celého kolektivu v rámci procesu řešení konfliktů. Tomu se věnujeme v následující kapitole.

4.6 Jak na řešení konfliktů

V aktivistických kolektivech máme tendenci očekávat, že budeme všxchnx vždy ve shodě, a pokud tomu tak není, zažíváme pocit selhání a nedostatečnosti. Mnoho aktivistických kolektivů je postaveno na ideálech nehierarchie, solidarity a konsenzu. Tyto hodnoty jsou důležité, ale mohou se nechtěně překlápět do představy, že dobrý kolektiv je jen takový kolektiv, kde neexistují neshody. Pak se shoda začíná chápat jako důkaz fungování vztahů v kolektivu a neshoda jako něco nezdravého. Jak si ale ukážeme dále, schopnost pracovat s neshodou je předpokladem udržitelného aktivismu.

V této kapitole zároveň používáme termín „řešení konfliktů“ s vědomím, že ne všechny konflikty je možné vyřešit a občas konflikt řešení jednoduše nemá anebo je ono řešení pro všechny zúčastněné příliš emocionálně či kapacitně náročné. Uvědomujeme si také, že tlak na co nejrychlejší či nejlepší vyřešení konfliktu může vést – zvlášť při existenci velkých mocenských nerovností – k překračování hranic či k potlačení vlastních potřeb.

Ne vždy je také řešení konfliktů žádoucí. Některé konflikty nevznikají z nedorozumění, ale z odlišných priorit nebo představ o tom, jak má kolektiv fungovat. Například pokud jednu část kolektivu více naplňuje organizování veřejných akcí a druhá část by se raději více přátelila mezi sebou a organizovala interní komunitní akce – v takových případech nemusí být možné ani žádoucí dosáhnout úplné shody. Smysluplnějším cílem je vytvořit podmínky, ve kterých lze s těmito rozdíly dlouhodobě pracovat.

Krok 1: Určete, kdo konflikt řeší a kdo poskytuje podporu

Pokud na to máme kapacitu, je pro řešení konfliktů přínosné vytvořit podpůrnou skupinu nebo určit osoby, které tuto roli zastávají. Může jít například o ombudsosobu (viz **kapitola 1.4.6**), pečující skupinu (viz **kapitola 2.4.1**) nebo o jiný existující orgán kolektivu, který v případě konfliktu převezme jeho řešení.

Podpůrné skupiny či osoby se dle Miki Kashtan můžou zaměřovat na následující **formy podpory**:

- vzdělávání se v procesu provádění konfliktem
- sbírání užitečných nástrojů pro řešení konfliktu
- monitorování stavu řešení konfliktů
- proaktivní vyhledávání konfliktů (pro některé lidi může být náročné vyhledat při řešení konfliktu pomoc, případně ani nemusí o takové možnosti vědět – pokud je v kolektivu tato možnost proaktivně nabízena a téma konfliktů se řeší průběžně, nejen pokud nějaké nastanou, podpora může být pro ostatní přístupnější)
- podpora zasažené osoby

Důležité je informovat členstvo, zda mají dané osoby vzdělání nebo výcvik v řešení konfliktů či krizové intervenci a jaký typ podpory jsou případně schopné poskytnout. Podrobněji se činnosti podpůrné skupiny ve vztahu ke konfliktům věnujeme níže v **kapitole 4.7** týkající se nastavení systému řešení konfliktů.

Krok 2: Vyjasněte si, na co máte kapacity

Důležitým konceptem je **kapacita**. Podle vzdělávacího balíčku na téma konfliktů od Miki Kashtan (odkaz na něj najdete na konci této kapitoly) konflikty vznikají hlavně v situacích, kdy máme v kolektivu nízké kapacity (například málo času, energie, lidí, finančních prostředků aj.). Třeba když toho má někdo zrovna hodně ve škole i v práci a do toho řeší krizi v osobních vztazích, bude mít pravděpodobně omezenou schopnost přijmout zpětnou vazbu ohledně nepředávání nedokončených úkolů v kolektivu.

V rámci kolektivů, kde se aktivismu věnujeme většinou mimo naše běžné pracovní či studijní povinnosti a pečující závazky, je pro nás obtížné si přiznat, že máme spoustu nápadů a vizí, avšak v realitě života v patriarchálním kapitalismu na to často není dostatek kapacit.

„Je schůzka, na kterou mají přijít zástupci z pěti kolektivů, a na poslední chvíli se spousta lidí omluví z úplně validních důvodů. Všxchnx jsme pod tlakem, půlka napíše, že má mental breakdown [pozn. psychické zhroucení], tak jako sorry, a druhá půlka, že jim přeložilx práci."

V rozhovorech opakovaně zaznívalo, kolik času, energie a dalších kapacit může řešení některých konfliktů vyžadovat. Je proto dobré průběžně zvažovat, jaké možnosti kolektiv i jednotlivx lidé skutečně mají. Omezené kapacity mohou znamenat, že se konflikt pravděpodobně nepodaří řešit hned, že se mu nebude možné věnovat v takové hloubce, jakou by si situace zasloužila, nebo že bude potřeba nejprve řešit jen jeho nejnaléhavější část. Je důležité se předem připravit na to, že ne vše bude dokonalé. To není důvodem konflikty přehlížet, ale spíše připomínkou toho, že řešení konfliktů probíhá v rámci našich jiných každodenních povinností a úkolů, ať už v aktivismu, či mimo něj.

TIP: Řešení konfliktu s využitím kapacit všech

Miki Kashtan s facilitátorkou nenásilné komunikace Emmou Quayle přišly na základě vlastních zkušeností s návrhem experimentálního modelu řešení konfliktů, který bere v potaz omezenost kapacit. Je založen na zapojení všech lidí v kolektivu do procesu řešení konfliktů.

Podporuje každou osobu uvnitř kolektivu v tom, aby si sama určila, v jaké formě a míře může přispět v rámci procesu řešení konfliktu, a to v závislosti na tom, co je pro ni komfortní. Zapojení může mít mnoho podob – poskytování podpory některé z osob účastnících se konfliktu, facilitace setkání, při němž zúčastněné strany konflikt řeší, hlídání dostupných kapacit nebo například praktická pomoc ve formě rezervace prostoru, přípravy občerstvení, informování zbytku kolektivu, převzetí části běžných úkolů nebo zajištění podpory zvenčí, jako je mediace nebo externí facilitace (k tomu blíže viz následující krok 3).

Tento přístup vychází z předpokladu, že vědomí vlastního přispění k řešení konfliktu může pomoci předcházet pocitům bezmoci a paralýzy ostatních v kolektivu. Konflikty totiž často neovlivňují jen přímo zúčastněné osoby, ale také důvěru, sounáležitost a kapacity celého kolektivu. Zapojení širšího kolektivu tak může přispět nejen k řešení samotného konfliktu s omezenými kapacitami, ale i k udržení fungujících vztahů a spolupráce. Pro více informací doporučujeme projít si vzdělávací balíček na téma konfliktů od Miki Kashtan, na který odkazujeme ve zdrojích na konci této kapitoly.

✦ **ZJISTĚTE VÍCE:**

Jak pracovat s omezenými kapacitami a zdroji popisuje Miki Kashtan ve vzdělávacím balíčku Resource Flow Systems: From Incentive to Willingness na svém blogu The Fearless Heart, případně v podcastu s názvem Miki Kashtan and Emma Quayle from NGL on the Capacity Lens as a Path to Reinvent Ourselves and Our Organisations z roku 2024.

Krok 3: Nacházejte řešení

Existuje mnoho metod a nástrojů, které nám mohou pomoci s nalezením řešení konfliktu. Od kolektivů zaznívalo doporučení nebát se v náročnějších případech využít podporu zvenčí, a to bez ohledu na to, zda má kolektiv vlastní podpůrnou skupinu. Může jít například o mediaci nebo konzultace či hlubší podporu od lidí se zkušeností s řešením konfliktů.

Mediace je způsob řešení konfliktů za pomoci nezávislé třetí osoby – mediátorky*mediátora. Jejich úkolem není rozhodnout, kdo má pravdu, ale vytvořit bezpečný prostor pro rozhovor a pomoci zúčastněným hledat řešení, se kterým budou všechny strany schopné souhlasit.

„Ještě je dobré zmínit, že my jsme si vzalx pomoc. Máme i mediátory, někoho, kdo mi pomáhá držet ten proces. Upřímně jsem na to byl docela dlouho sám a pak jsem si řekl o pomoc a dost mi to ulevilo, protože odstup mi najednou hodně pomohl a odblokoval i ten proces. Jak jsem z toho byl zavalený ze všech stran, jak jsem strašně chtěl být objektivní, tak to byla past.“

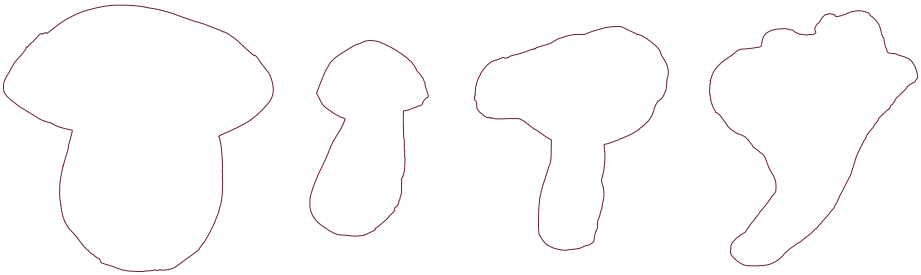
Při hledání řešení může pomoci rozlišovat mezi pozicemi, zájmy a potřebami. S tímto přístupem se často pracuje také v nenásilné komunikaci. **Pozice** je to, co člověk v dané situaci požaduje nebo navrhuje, **zájmy** popisují, proč je to pro něj důležité, a **potřeby** ukazují, co se za tímto postojem skrývá na hlubší úrovni. Dvě pozice se mohou zdát neslučitelné, ale při pojmenování zájmů a potřeb se mnohdy objeví více možností řešení.

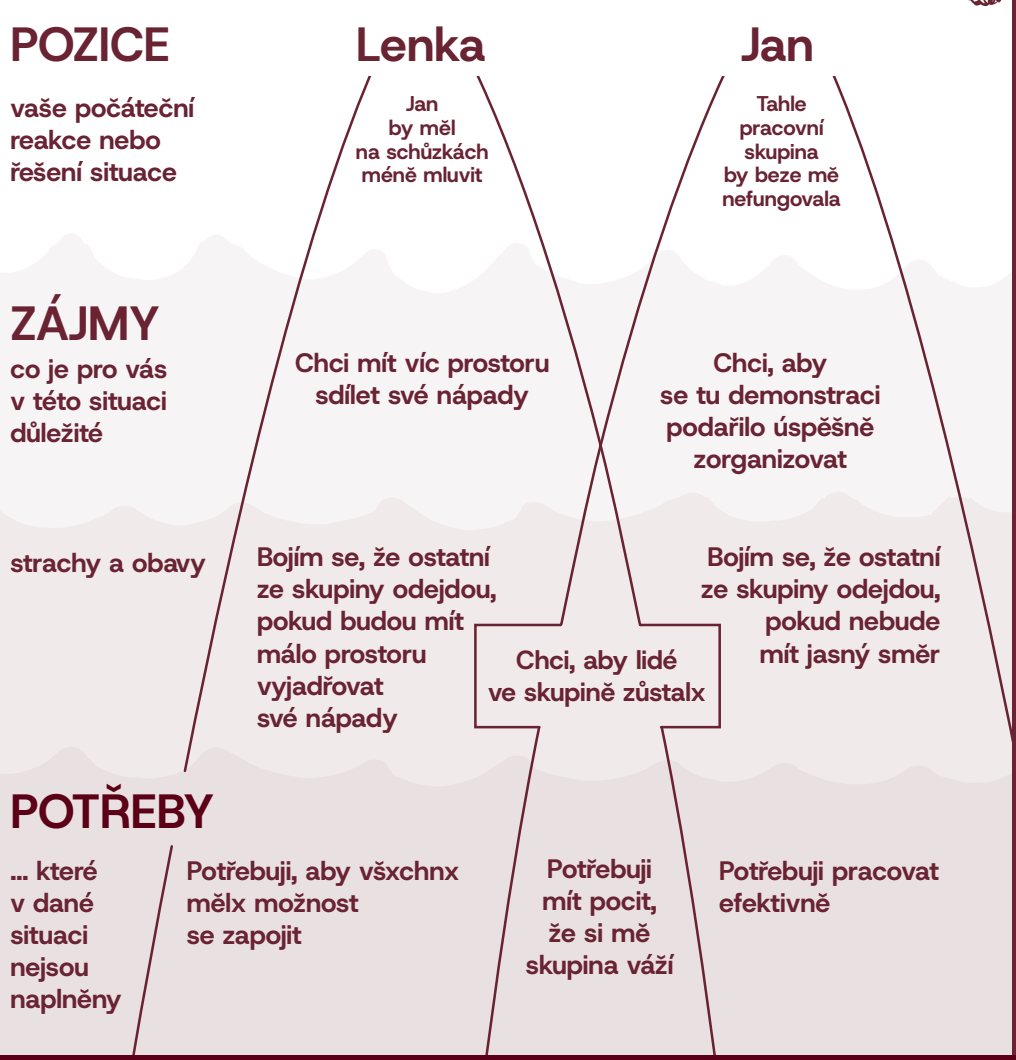
TIP: Trojúhelníky konfliktu

Nástroj *Conflict Triangles* (v překladu Trojúhelníky konfliktu, jinak také *Conflict Iceberg*, neboli Ledovec konfliktu) pomáhá společně rozebrat, co jednotlivé strany požadují, proč je to pro ně důležité a jaké potřeby se za jejich postoji skrývají. Díky tomu lze hledat řešení, která nejsou založena jen na kompromisu mezi původními požadavky. Podrobný návod a cvičení najdete v příručce s názvem Working with Conflict in Our Groups: A Guide for Grassroots Activists (str. 13) z roku 2013 od organizace Seeds for Change nebo v příručce Sustaining the Climate Justice Movement: A Psychosocial Resilience and Regenerative Activism Training Manual (str. 250) od projektu Ulex.

★ **AKTIVITA**

Připravily jsme pro vás aktivitu *Práce s konfliktem pomocí Trojúhelníků konfliktu*, při níž si pomůcku Trojúhelníky konfliktu můžete přímo vyzkoušet. Aktivitu najdete po naskenování QR kódu. prirucka.safespacekolektiv.cz/aktivity





Trojúhelníky konfliktu

V rámci cvičení s pomůckou Trojúhelníky konfliktu identifikujeme viditelnou část konfliktu – pozice zúčastněných osob. To je ale jen malá část příběhu. Proto postupujeme hlouběji a zaměřujeme se také na to, jaké jsou v rámci konfliktu jejich zájmy a pod nimi jejich nenaplněné potřeby. To může otevřít další možnosti řešení, které lépe zohledňují potřeby jednotlivých stran a nejsou omezené pouze na kompromis mezi jejich původními požadavky.

Převzato z Working with Conflict in Our Groups: A Guide for Grassroots Activists (str. 13) z roku 2013 od organizace Seeds for Change

Krok 4: Řešením konfliktu to nekončí

Opečování se po konfliktu

Proces řešení konfliktu bývá pro všechny zúčastněné velmi náročný a často doléhá také na celý kolektiv. V rozhovorech proto zaznívalo doporučení nezapomenout se po konfliktu v kolektivu opečovat. Dopřát si odpočinek, soustředit se na vztahy uvnitř skupiny, případně naplánovat společné aktivity, které pomáhají znovu posílit vzájemnou důvěru, a připomenout si, co kolektiv tvoří a co je pro něj důležité.

„My si teď bereme čas pro sebe, na vybudování kolektivu, na vybudování důvěry. A taky na vnitřní edukaci, protože jsme fakt dlouho hodně dávalx ven a trochu samx potřebujeme najít a získat něco nového, abychom zas mohlx dávat."

Zpracování zpětné vazby obsažené v konfliktu a prevence do budoucna

Významným cílem procesu řešení konfliktů je zjistit, co v kolektivu možná nefunguje a co je třeba zlepšit. Konflikty tak podle Miki Kashtan obsahují cennou zpětnou vazbu. Jedním z úkolů podpůrné skupiny může být pomoci zúčastněným osobám tuto zpětnou vazbu ze své zkušenosti pojmenovat a zpracovat.

Je také dobré se zpětně podívat na samotný proces řešení konfliktu (viz následující **kapitola 4.7**), včetně perspektiv, které mohly v jeho průběhu zůstat přehlédnuté. Součástí je i hledání kroků, které mohou do budoucna pomoci podobným situacím předcházet.

Návazná kontrola

Po nalezení možností řešení a jejich zavedení bychom nikdy nemělx zapomenout s dotčenými osobami probrat, zda řešení opravdu považují za účinné. V opačném případě totiž hrozí, že se konflikt v budoucnu opětovně objeví nebo tento nedořešený konflikt povede k dalšímu konfliktu. Pokud se ukáže, že konflikt přetrvává nebo že z něj vyplynula nová témata či zpětná vazba, je vhodné se společně zamyslet nad tím, jak to vše dále zapracovat v rámci kolektivu.

4.7 Nastavení procesu řešení konfliktů

Konflikty se řeší snáze, pokud se na ně kolektiv připraví před jejich vypuknutím. Vyplatí se proto předem promyslet, jak bude proces řešení konfliktů vypadat, kdo za něj ponese odpovědnost a jakou podporu budou mít zúčastněné osoby k dispozici. Následující otázky vycházejí z doporučení Miki Kashtan a mohou při nastavování takového procesu sloužit jako vodítko. Více informací naleznete ve vzdělávacím balíčku na téma konfliktů od Miki Kashtan uvedeném na konci této kapitoly.

1. **Proces a nástroje:** Jaké procesy pro řešení konfliktů v kolektivu existují? Jaké nástroje jsou pro účely řešení konfliktů k dispozici?

2. **Podpora:** Na koho se člověk obrací, když nastane konflikt? Kdo má na starosti podporu při řešení konfliktu? Kde se soustředí zkušenosti a znalosti v této oblasti a jak se sdílejí dál? Jak zajistit, aby zúčastněnx lidé (nebo širší členstvo, pokud je potřeba) existující procesy skutečně využívalx?

   Než si na to odpovíme, mělx bychom si v kolektivu nejdříve ujasnit následující:

   - Jaké máme kapacity k poskytování podpory? Jaké zdroje jsou dostupné pro řešení konfliktů obecně, jaké jsou kapacity skupiny pro podporu osob zúčastněných konfliktu, jaké pro monitorování stavu konfliktu a zpracování zpětné vazby?
   - Pro koho je podpora určena? Je důležité zohlednit potřeby členstva a kapacity podpůrné skupiny.
   - Bude podpora pouze pasivní (člověk ji musí sám vyhledat), anebo i proaktivní (podpůrná skupina proaktivně vyhledává osoby, které podporu potřebují)? Vytváří podpůrná skupina pravidelný prostor pro vzdělávání a sdílení zpětné vazby?
   - Jak zajistit, aby byla podpora dostupná všem? Nejde o to, aby podpora existovala na papíře, ale aby k ní mělx přístup opravdu všxchnx. Některým v tom mohou bránit mocenské nerovnosti (např. nové osoby v kolektivu mohou mít obavu, že nástroj není pro ně nebo že nebudou brány tak vážně jako tx, kdo jsou v kolektivu déle) či jiné bariéry (například jazykové, komunikační nebo jiné osobní, třeba pokud se účastní konfliktu přímo osoba poskytující podporu). Je proto vhodné předem promyslet, jak tyto překážky minimalizovat.

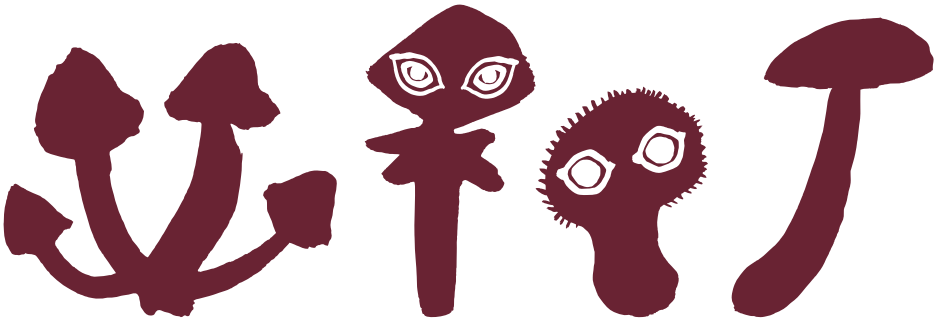
3. **Komunikace:** Jak, kdy a na jakých rovinách bude konflikt komunikován, např. dotčené pracovní skupině, jejíž součástí jsou zúčastněné strany, a celému kolektivu? Jak kolektiv v obecné rovině přistupuje k transparentnosti ohledně konfliktů? Jaké jsou důvody pro nesdílení informací o probíhajících konfliktech zbytku členstva?

4. **Obnova důvěry:** Jakou roli bude při řešení konfliktů hrát obnova důvěry mezi zúčastněnými? Konflikty obvykle narušují pocit bezpečí, předvídatelnosti a schopnost spoléhat se v rámci členstva na sebe navzájem. Konflikty ohrožují i důvěru v kolektiv jako takový. Kolektiv by se proto měl zaměřit na vytváření podmínek, v nichž lidé znovu získají důvěru, že mohou otevřeně komunikovat a že se mohou spoléhat na dodržování společných dohod. Kolektiv si může předem ujasnit, zda považuje obnovu důvěry za jeden z cílů řešení konfliktu, nebo zda bude v některých situacích usilovat pouze o nalezení funkčních dohod umožňujících další spolupráci. O konceptu důvěry podle Miki Kashtan se dozvíte více v jejím vzdělávacím balíčku věnovaném konfliktům, na který odkazujeme na konci této kapitoly.

5. **Zpětná vazba obsažená v konfliktu:** Jak zajistit zpracování zpětné vazby? Jak rozpoznat, zda navrhovaná řešení zcela odstranila příčinu problému?

✦ ZJISTĚTE VÍCE:

Cvičení týkající se konfliktů naleznete v příručce s názvem Turning Towards Each Other: A Conflict Workbook (str. 14, 18–19, 28–29) z roku 2020 od organizace The Hub.



4.8 Když konflikt není jednoduchý

Pokud jedna strana problém nevidí

Úspěšné řešení konfliktu může vyžadovat reflexi a uznání skutečnosti, že zájem kolektivu je v dané situaci vyšší než náš vlastní zájem. Problém nastává tehdy, ztotožňujeme–li samx sebe a vlastní zájem se zájmem kolektivu nebo jsme–li ochotnx kolektiv v důsledku konfliktu obětovat.

Může se nám také stát, že osoba, z jejíhož (ne)jednání konflikt pramení, si problematičnost svého chování neuvědomuje či ho za problematické nepovažuje.

„Já vnímám problém i z té zkušenosti, když ten člověk nevidí to, co mu říká celý ten kolektiv. Že za ním chodíme a ‚hej, tohle ale není v pohodě,' [a on reaguje] ‚ale vždyť to je v pohodě, to je v rámci našich hodnot'. Že tam dochází vlastně až k nějaké manipulaci, k psychickému zranění. A to je jako když ti ten člověk popisuje jinou realitu."

V takových situacích bývá pro kolektiv obtížné najít rovnováhu mezi snahou dát druhému člověku prostor ke změně a potřebou chránit zájmy ostatních lidí v členstvu i kolektivu jako takového. Ve skupinových diskuzích opakovaně zaznívalo, že kolektivy někdy příliš dlouho odkládají jasné pojmenování problému nebo nastavení hranic, protože nechtějí být „příliš tvrdé" nebo direktivní (což je vnímáno jako hierarchické). Přesto mohou nastat situace, kdy je právě včasné a jednoznačné jednání projevem péče o kolektiv jako celek.

V těchto případech není odpovědnost jen na přímo zapojených lidech. Řešení by měl aktivně hledat celý kolektiv. Pokud jsou k dispozici prostředky, může pomoci mediace nebo externí facilitace. Cílem je nejen konflikt řešit, ale také zabránit tomu, aby jeho dopady dlouhodobě narušovaly fungování kolektivu.

TIP:

Předem si v kolektivu domluvte postup pro situace, kdy někdo opakovaně nereaguje na zpětnou vazbu nebo ji odmítá brát vážně. Jasně popsaný proces pomáhá jednat předvídatelně a snižuje riziko, že budete pod tlakem improvizovat. Navázat lze také na společně přijaté hodnoty (např. etický kodex nebo pravidla fungování).

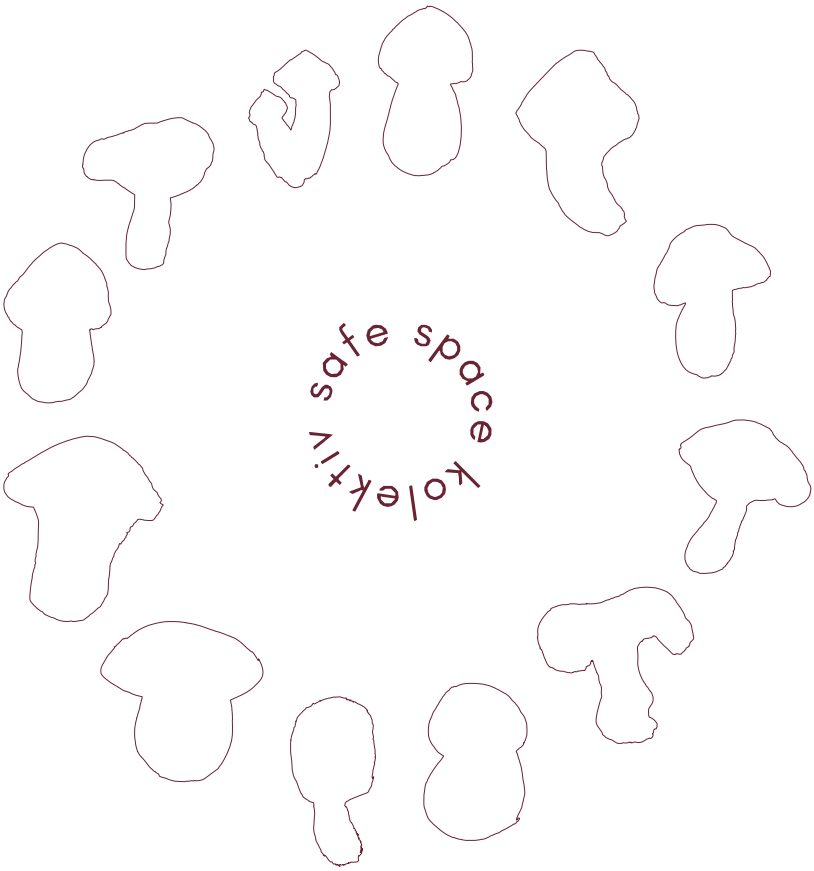
Konflikt jako impuls k odchodu

Mohou nastat situace, kdy je odchod jednoho člověka z kolektivu nejlepším dostupným řešením. Třeba pokud někdo dlouhodobě nereflektuje dopady svého jednání, opakovaně překračuje domluvené hranice nebo narušuje bezpečí ostatních. Ne každý konflikt musí skončit tím, že lidé zůstanou v kolektivu za každou cenu. Někdy může být po vyčerpání ostatních možností odchod jedné strany přirozeným vyústěním situace. Neznamená to automaticky selhání – v určitých případech je odchod součástí řešení konfliktu.

„Lidi odcházejí. Pro kolektiv je to těžké a v něčem špatné, ale není to konec světa a myslím si, že některé konflikty moc jinak vyřešit nejdou. A jde o to, jak dlouho nám to společně trvá si uvědomit, že jsme v té hraniční situaci, a na tom hodně záleží, kolik damage [pozn.: škody] je udělané a jak moc se z toho potom potřebujeme uzdravit. Ten ozdravný proces není něco, čím si procházíme jenom my jako kolektiv, ale i tx jednotlivci*kyně, kterx odešlx.“

Ze zkušeností některých velice aktivních lidí s vysokou mírou vnímané osobní odpovědnosti vyplynulo, že pro ně může být konflikt (ať už jsou v něm v jakékoliv roli) jakýmsi „vnitřním svolením“ ke stažení se či odchodu z kolektivu; a tím i ke zpomalení a odpočinku.

Z rozhovorů také vyplynulo doporučení věnovat pozornost podpoře odcházejících členů*členek, a to nejen v situacích konfliktu. Může jít například o předem domluvený odchodový proces nebo manuál, který popisuje, kdo odchody koordinuje, jak probíhá předávání úkolů, jaké informace a know-how je vhodné předat a jak jsou řešeny praktické věci (např. přístupy, dokumentace apod.). Součástí procesu může být i doprovázející osoba (buddy).



Doporučení na další zdroje:

In It Together (Interrupting Criminalization a Dragonfly Partners, 2021). Praktická příručka pro skupiny, které řeší konflikty v aktivistických kolektivech, obsahující i velmi užitečné pracovní listy, je dostupná na: inittogether.cargo.site [v angličtině].

Nenásilná komunikace (Institut nenásilné komunikace). V České republice se nenásilné komunikaci věnuje Institut nenásilné komunikace. Mnoho informací nejen o workshopech najdete na jejich webu na nenasilnakomunikace.org

Balíček komunitní zodpovědnosti (kolektiv Balíček komunitní zodpovědnosti, 2024). V balíčku najdete zdroje na sebevzdělání a rozvoj v oblasti transformativní spravedlnosti, dostupný je na tinyurl.com/49f47xwc. Více informací o kolektivu naleznete na jejich Tumblr stránce balicek-komunitni-zodpovednosti.tumblr.com

Workshopy:
Workshopy na konflikty či zpětnou vazbu najdete na webu organizace **NaZemi:** nazemi.cz/konflikt-jako-prilezitost-k-uceni. Pro více informací kontaktujte přímo organizaci na e-mailu uvedeném na jejich webu.

Workshopy evropského projektu **Ulex** se pravidelně zaměřují i na řešení konfliktů. Bližší informace a rozpis aktuálních kurzů najdete na jejich webu ulexproject.org [workshopy probíhají v angličtině v různých evropských zemích]. Pro více informací kontaktujte organizaci **Re-set** (re-set.cz), která tyto workshopy v ČR zprostředkovává.

Použité zdroje:

Conflict Engagement Systems: From Consequences to Capacity (Miki Kashtan, 2024 – poslední aktualizace). Vzdělávací balíček týkající se konfliktů je dostupný na: thefearlessheart.org/item/conflict-engagement-systems-from-consequences-to-capacity-packet [v angličtině, dostupný za dobrovolný poplatek].

Feedback Flow Systems: From Performance to Learning (Miki Kashtan, 2025 – poslední aktualizace). Vzdělávací balíček týkající se zpětné vazby je dostupný na: thefearlessheart.org/item/feedback-flow-systems-from-performance-to-learning-packet [v angličtině, dostupný za dobrovolný poplatek].

Nenásilná komunikace: Více porozumění sobě i druhým v publikaci Aktivismus udržitelně aneb Jak měnit svět a nezbláznit se z toho (NESEHNUTÍ, 2019). Úvod do nenásilné komunikace je dostupný na: nesehnuti.cz/aktivismus-udrzitelne-aneb-jak-zmenit-svet-a-nezblaznit-se-z-toho

Basics of Nonviolent Communication (Miki Kashtan a Inbal Kashtan). Článek týkající se základů nenásilné komunikace, dostupný na blogu Miki Kashtan zde: thefearlessheart.org/nvc-reference-materials/basics-of-nonviolent-communication [v angličtině].

Feedback without Criticism (Miki Kashtan, 2008). Článek na téma dávání zpětné vazby je dostupný na: baynvc.org/feedback-without-criticism [v angličtině].

Sustaining the Climate Justice Movement: A Psychosocial Resilience and Regenerative Activism Training Manual (Ulex, 2022). Příručka je dostupná na: ulexproject.org/psr-training-manual-climate-justice-version [v angličtině].

Leaving Evidence (Mia Mingus, 2019). Článek věnující se tomu, jak se omluvit, je dostupný na: leavingevidence.wordpress.com/2019/12/18/how-to-give-a-good-apology-part-1-the-four-parts-of-accountability [v angličtině].

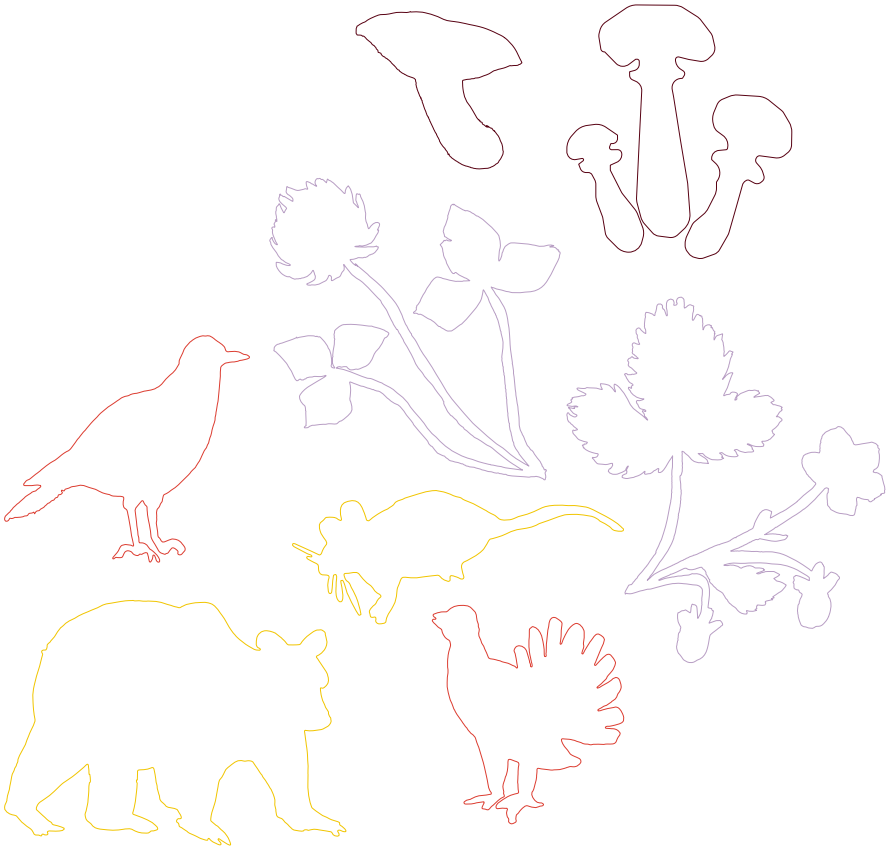
Transformative Justice Resources: Tension Shifting (Extinction Rebellion UK, 2021). Stránku s nástroji na uvolňování napětí (tension shifting) najdete na: sites.google.com/view/transformativeconflicttools/tc-tools/tension-shifting [v angličtině].

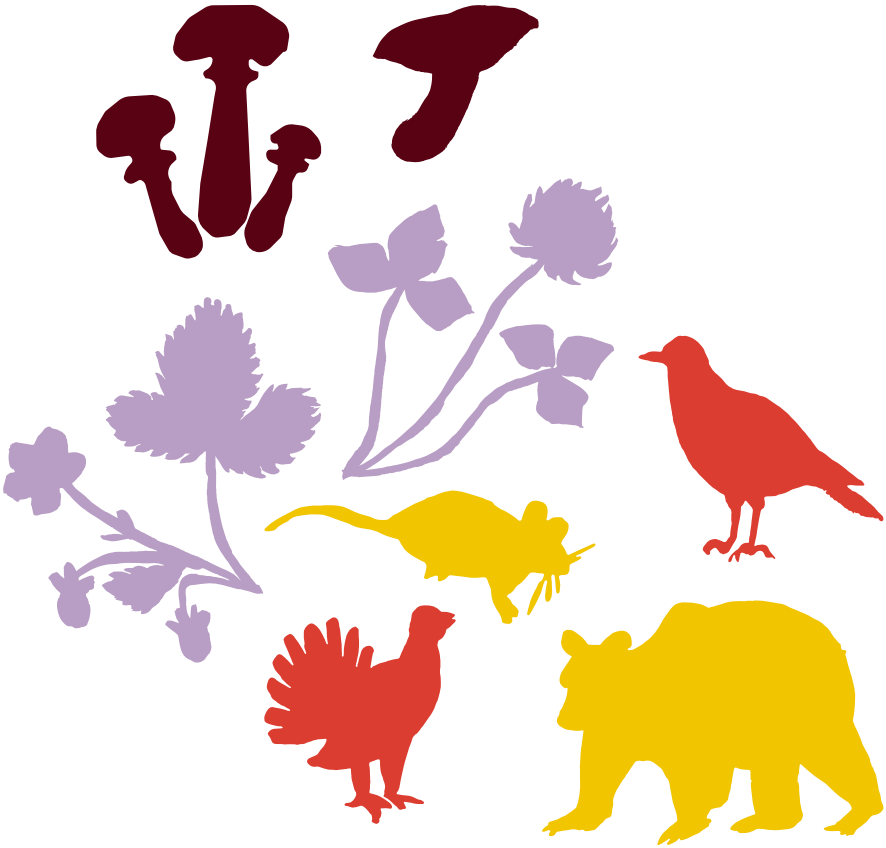
Turning Towards Each Other: A Conflict Workbook (Jovida Ross a Weyam Ghadbian, 2020). Příručku od organizace The Hub s nástroji na téma konfliktů najdete na: communityresourcehub.org/resource/turning-towards-each-other-a-conflict-workbook [v angličtině].

Working with Conflict in Our Groups: A Guide for Grassroots Activists (Seeds for Change, 2013). Příručka ohledně řešení konfliktů je dostupná na: seedsforchange.org.uk/downloads/conflictbooklet.pdf [v angličtině].

Pár slov na závěr aneb i schůzování je aktivismus

Aktivismus si většinou spojujeme s činnostmi, které jsou vidět navenek, jako jsou pochody, blokády, petice nebo komunitní akce. Neméně důležité je ale i to, co se děje v pozadí. Jak ukazujeme v celé příručce, i to, že se scházíme, diskutujeme nové myšlenky a nápady, že se snažíme fungovat inkluzivně, sdílet moc, pečovat o sebe a otevřeně komunikovat v situacích, kdy se vynoří napětí a konflikty – i to je aktivismus. Právě takto se učíme, jak mohou vypadat vztahy, které chceme rozvíjet ve společnosti kolem sebe.







napište nám: prirucka@safespacekolektiv.cz
příručka je dostupná i on-line na: prirucka.safespacekolektiv.cz