

Konsenzus

PŘÍRUČKA

*o společném rozhodování pro neziskovky
a jiná společenství*



~~~~~ Seeds for Change ~~~~~

Vydala iniciativa **Seeds for Change**

[www.seedsforchange.org.uk](http://www.seedsforchange.org.uk)

2013

*Tato publikace je @nti-copyright.*

Prosíme, abyste ji libovolně šířili, kopírovali a přizpůsobovali,  
s tím, že i výsledek vaší práce zůstane *@nti-copyright*.

To znamená, že publikaci nevyužijete ke komerčním účelům.

České vydání: *Permakultura (CS)*, 2020

Přeložila: *Eva Hauserová*

Redakce: *Dagmar Haladová*

Korektury: *Ivana Mertová*

*Permakultura (CS)* financovala překlad a grafickou úpravu této knihy  
z peněz získaných vydáváním svých publikací.

*Chcete nám pomoci vydávat další užitečné příručky?*

Přispějte nám na účet **2100848710/2010**.

Více informací o darování peněz najdete zde:

<https://www.permakulturacs.cz/article/175/jak-darovat-penize-permakulture-cs->

***Děkujeme!***

ISBN 978-80-907955



[www.permakulturacs.cz](http://www.permakulturacs.cz)

# Konsenzus

## PŘÍRUČKA

*o společném rozhodování pro neziskovky  
a jiná společenství*



Vydala iniciativa  
**Seeds for Change**

[www.seedsforchange.org.uk](http://www.seedsforchange.org.uk)

2013



TATO PUBLIKACE JE @NTI-COPYRIGHT.  
PROSÍME, ABYSTE JI LIBOVOLNĚ ŠÍŘILI,  
KOPÍROVALI A PŘIZPŮSOBOVALI,  
S TÍM, ŽE I VÝSLEDEK VAŠÍ PRÁCE ZŮSTANE  
@NTI-COPYRIGHT.

TO ZNAMENÁ, ŽE PUBLIKACI  
NEVYUŽIJETE KE KOMERČNÍM CÍLŮM.



# Obsah



|                                                          |           |
|----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÚVOD</b>                                              | <b>7</b>  |
| <b>1: ROZHODOVÁNÍ KONSENZEM</b>                          | <b>10</b> |
| Co je špatného na demokracii, kterou už máme?            | 11        |
| Proč používat konsenzus?                                 | 13        |
| Jak konsenzus funguje?                                   | 15        |
| Proces konsenzu                                          | 18        |
| Základní dovednosti a hodnoty                            | 31        |
| <b>2: FACILITACE KONSENZU</b>                            | <b>38</b> |
| Úloha schůzí v práci skupiny                             | 39        |
| Co je to facilitace?                                     | 39        |
| Facilitace schůzky – od začátku do konce                 | 45        |
| Jak udělat setkání přístupná všem lidem                  | 52        |
| Pořizování zápisu                                        | 55        |
| <b>3: FACILITACE KONSENZU VE VELKÝCH SKUPINÁCH</b>       | <b>59</b> |
| Jak vytvořit podmínky pro konsenzus ve velkých skupinách | 60        |
| Procesy pro velké skupiny                                | 63        |
| <b>4: FACILITACE KONSENZU NA VIRTUÁLNÍCH SETKÁNÍCH</b>   | <b>76</b> |
| Proč pořádat virtuální schůze?                           | 76        |
| Nástroje                                                 | 77        |
| Na co si dát pozor při virtuálních setkáních             | 79        |
| Proces konsenzu při virtuálních setkáních                | 80        |
| <b>5: RYCHLÉ ROZHODOVÁNÍ KONSENZEM</b>                   | <b>81</b> |
| Příprava rychlého konsenzu                               | 81        |
| Jak to funguje                                           | 83        |
| <b>6: FACILITAČNÍ POSTUPY A AKTIVITY</b>                 | <b>87</b> |
| Jak zahájit setkání                                      | 88        |
| Jak regulovat plynutí schůzky                            | 91        |
| Jak povzbuzovat účastníky k zapojování                   | 93        |
| Postupy pro řešení problémů a zvládání obtížných témat   | 96        |
| Postupy pro zjištění preferencí                          | 99        |
| Aktivity pro obnovu energie (energizéry)                 | 103       |
| Hodnocení setkání                                        | 104       |

|                                                                               |            |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>7: ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ, KTERÉ NA SETKÁNÍCH VZNIKAJÍ</b>                        | <b>105</b> |
| Setkání trvají příliš dlouho, jak je urychlit?                                | 106        |
| Časový tlak                                                                   | 107        |
| Naše schůze jsou nesoustředěné                                                | 108        |
| Naše skupina je moc velká a schůze nás nebaví                                 | 108        |
| Uvázli jsme a nemůžeme dosáhnout rozhodnutí                                   | 109        |
| Příliš mnoho nápadů                                                           | 113        |
| Návrhy typu „parní válec“                                                     | 114        |
| Jak můžeme řešit rušivé chování?                                              | 115        |
| Co dělat v případě zablokování                                                | 117        |
| Naše skupina si nepřeje změny                                                 | 121        |
| <b>8: PŘEKONÁVÁNÍ MEZER MEZI TEORIÍ A PRAXÍ</b>                               | <b>122</b> |
| Konflikty a konsenzus                                                         | 123        |
| <i>Životní cyklus konfliktu</i>                                               | 124        |
| <i>Způsoby, jak se vypořádat s konfliktem</i>                                 | 126        |
| <i>Postupy, jak nastolovat spolupráci</i>                                     | 129        |
| Dynamika moci                                                                 | 141        |
| <i>První krok: Jaké máme postoje k dynamice moci?</i>                         | 141        |
| <i>Druhý krok: Diagnóza – co se ve vaší skupině skutečně děje?</i>            | 144        |
| <i>Třetí krok: Jak u vás vzniká nerovnováha moci?</i>                         | 146        |
| <i>Čtvrtý krok: Najděte způsoby, jak změnit dynamiku moci ve vaší skupině</i> | 149        |
| Další běžné problémy                                                          | 160        |
| Vnější tlaky                                                                  | 160        |
| <i>Otevřené skupiny, kde se členové mění</i>                                  | 161        |
| <i>Co když jste jediní, kdo si přeje ve skupině změnu?</i>                    | 165        |
| <b>9: KONSENZUS V ŠIRŠÍ SPOLEČNOSTI</b>                                       | <b>169</b> |
| Jak to může fungovat?                                                         | 172        |
| Problémy, otázky a pnutí                                                      | 180        |
| Jak se dostat k cíli?                                                         | 192        |
| Myšlenka na závěr                                                             | 207        |
| <b>DOSLOV</b>                                                                 | <b>208</b> |
| <b>DODATEK: Stručný průvodce facilitací workshopů</b>                         | <b>210</b> |
| <b>SLOVNÍČEK</b>                                                              | <b>214</b> |
| <b>DALŠÍ ČTENÍ V ČEŠTINĚ</b>                                                  | <b>216</b> |

# Úvod



Celá tato kniha pojednává o tom, jak dosahovat **konsenzu**.

V kapitolách 1–6 probereme základy rozhodování konsenzem: co to je, jak postupovat, jaké postoje musíme my sami i naše skupina mít, aby to fungovalo; také si povíme o nástrojích a metodách, které nám s procesem facilitace a s dosahováním konsenzu pomohou.

Další dvě kapitoly pojednávají o tom, jak se vypořádat s potížemi, jaké nás při používání konsenzu běžně potkávají. Najdete zde tipy na řešení různých situací a také analýzu toho, co můžeme dělat s hlubšími problémy, jako je konflikt mezi určitými lidmi nebo deformovaná dynamika moci.

Poslední kapitola, *Konsenzus v širší společnosti*, se od zbytku knihy liší. Ve všech ostatních kapitolách jsme se snažili sdílet to, co jsme sami během let jako facilitátoři vyzorovali a naučili se, ale v této kapitole pojednáváme o tom, jak by mohla fungovat celá lidská společnost, kdyby byla založená na konsenzu, a dovolili jsme si trochu snění. Využíváme zde své vlastní zkušenosti a pozorování, ale zařadili jsme i spoustu materiálu založeného na intuici a odhadech. Zjistili jsme, že čím víc o tomto tématu přemýšlíme, tím víc otázek nás napadá, a tak doufáme, že tato kapitola vyvolá další otázky i v našich čtenářích, a že na ně najdou i nějaké odpovědi.

Některá slova v této knize jsou podtržená. Jsou to pojmy označující nástroje a postupy facilitace, jejichž vysvětlení najdete v kapitole 6: *Facilitační postupy a aktivity*.

# O iniciativě **Seeds for Change**

(Semínka změny)

**Seeds for Change** poskytují lidem z různých občanských iniciativ podporu v podobě workshopů s tematikou konsenzu, facilitace a dovedností potřebných pro vedení kampaní již od roku 2000. Na stránkách této příručky najdete naše vydestilované kolektivní znalosti a zkušenosti z posledních osmi let, i další, úplně nový materiál.

Naše síť v současnosti tvoří dvě družstva pracovníků: **Seeds for Change Lancaster** a **Seeds for Change Oxford**, a všichni naši členové a členky jsou aktivní ve vedení kampaní za společenskou a environmentální spravedlnost, a také v družstevním hnutí. Naše kampaně mají různá témata jako mírové hnutí, stavby nových silnic, genové manipulace nebo klimatické změny, a svými znalostmi jsme přispěli k založení a provozu různých místních komunitních center. Jako síť **Seeds for Change** se zaměřujeme na práci s aktivisty z občanského environmentálního hnutí a hnutí za sociální spravedlnost a pomáháme lidem zvyšovat efektivitu jejich kampaní a zavádět trvalé změny k lepšímu. Poskytování kurzů, zdrojů a další podpory aktivistům vedoucím občanské kampaně je hlavní náplní naší práce, která je financovaná z darů a z práce na částečné úvazky, kdy působíme jako lektori v neziskovkách, družstvech a dobročinných organizacích.

Rádi bychom poděkovali všem početným lidem a skupinám, kteří kdy přemýšleli, psali a mluvili o tématech konsenzu a facilitace. Věříme, že na světě neexistují žádné nové myšlenky, všechny jsou recyklované. Výběr slov v této příručce (včetně případných chyb) je náš vlastní. Koncepce, zkušenosti a myšlenky, které byly základem pro náš text, ale pocházejí z celého světa. V tomto duchu jsme rozhodli o tom, že naše zdroje a materiály budou **@nti-copyright**, aby z nich mohli mít užitek i ostatní lidé. *Zveme vás, abyste si přizpůsobovali, využívali, pirátli, recyklovali, přivlastňovali, překládali, kritizovali, pozměňovali a dál šířili cokoli z této knihy.* Ať se vám líbí!

→ Jak uvidíte, v českém vydání této příručky jsme skutečně různé věci pozměňovali, doplňovali a komentovali.

*Zvláštní dík patří **Ivaně Mertové** za pomoc s pasáží o on-line nástrojích komunikace.*

## Další zdroje

Pokud hledáte materiály k distribuci ve vaší skupině, pak se podívejte na zdroje, které jsou k dispozici na naší webové stránce. Najdete tu úvodní i delší průvodce všemi tématy této knihy spolu s dalšími tématy, která mohou být pro občanské aktivisty zajímavá.

Stejně jako tuto knihu si můžete i naše průvodce stahovat zdarma, protože jsou **@nti-copyright**, a tak je smíte pozměňovat a překládat tak, aby odpovídaly potřebám vaší skupiny.

↓

[www.seedsforchange.org.uk](http://www.seedsforchange.org.uk)

# Kapitola 1:

## Rozhodování konsenzem



**Rozhodování konsenzem je tvořivý a dynamický způsob dosahování shody všech členů skupiny. Místo prostého hlasování o nějakém tématu, kdy se rozhodne podle přání většiny, si skupina používající konsenzus přeje najít řešení, která všichni její členové aktivně podporují, nebo s nimi aspoň můžou žít.** Všechna rozhodnutí se pak dějí se souhlasem všech zúčastněných, jejichž názory, myšlenky a obavy skupina zvážila a reflektovala. Tím, že si členové skupiny navzájem pozorně naslouchají, dospějí k návrhům, které jsou schůdné pro všechny. Konsenzus neznamená kompromis ani jednomyšlnost – snaží se jít dál, protože slučuje všechny nejlepší nápady, myšlenky a obavy – a tento proces často dospěje k překvapivým a tvořivým výsledkům, které inspirují jak jednotlivé lidi, tak skupinu jako celek.

Srdcem konsenzu je dialog mezi lidmi, kteří jsou si rovní a respektují se. Jde o to, jak *spolupracovat*, místo abychom pracovali *pro* druhého člověka, nebo s ním soutěžili. Odmítáme vytváření frakcí, které spolu soupeří, počítání dosažených bodů a strategické manévrování. Konsenzus hledá řešení přijatelná pro všechny, kde každý vyhrává („win-win“). Je výhodné, když s výsledným řešením souhlasí všichni, protože pak mají větší chuť danou věc opravdu uskutečnit.

Konsenzus může fungovat za různých okolností – pro malé skupinky dobrovolníků, místní společenství, firmy a teoreticky dokonce pro celé národy a velké oblasti světa. Používaný proces se může lišit v závislosti na velikosti skupiny a na dalších faktorech, ale základní princip spolupráce mezi sobě rovnými lidmi zůstává stejný.

## CO JE ŠPATNÉHO NA DEMOKRACII, KTEROU UŽ MÁME?

**Náš způsob rozhodování je klíčem k tomu, jak je naše společnost uspořádána. Ovlivňuje to všechny stránky našeho života včetně našeho zaměstnání, místních společenství, zdravotních služeb a dokonce i skutečnost, zda žijeme ve válce nebo v míru.**

Mnoho z nás bylo vychováno ve víře, že západní styl hlasování je nejvyšší formou demokracie. Přesto se právě v těch národech, které nejvíc vychvalují demokracii, hodně lidí už ani nenamáhá chodit k volbám; mají pocit, že tím stejně ničeho nedosáhnou, protože o většině věcí rozhoduje elita mocných politiků a podnikatelů.

### Reprezentativní demokracie

Když obyčejní lidé hlasují pro své politické lídry, ve skutečnosti přitom přicházejí o svoji moc a možnost rozhodovat. Předáváme je členům nepočetné elity, kteří mají zájmy velice odlišné od našich vlastních. To, že máme dovoleno dvacetkrát za život hlasovat pro nějakého poslance nebo jiného politického představitele, je ubohá náhražka za to, mít vlastní moc rozhodovat o věcech, které ovlivňují všechny stránky našeho života.

#### **Většina společenských systémů včetně reprezentativní demokracie**

je založena na hierarchických systémech,  
kde většinu moci s rozhodovacími pravomocemi má malá skupinka  
na vrcholku společenské pyramidy, zatímco daleko větší skupina lidí  
dole u základny pyramidy má na rozhodování jen malý  
nebo žádný vliv. Ti na vrcholku vás udržují ve víře, že taková  
hierarchie odpovídá přirozenému řádu věcí.

Argumentují tím, že lidé jsou od přírody sobečtí a potřebují,  
aby jejich chování řídil systém morálky, pravidel a zákonů.  
Dodržování těchto pravidel musí být vynucováno systémem kontroly,  
v němž mají někteří lidé víc moci než jiní.

V tomto systému potřebujeme lídry, aby nám říkali, jak máme žít,  
pracovat a jak strukturovat lidskou společnost.

K tomu, aby všechny udrželi v mezích zákona, využívají podporu  
policie a vojska a používají skutečné násilí nebo pohrůžky násilím.

Navíc existuje mnoho oblastí společnosti, na které mají demokratické principy jen malý vliv. Většina institucí a pracovišť funguje naprosto hierarchicky – studenti nebo zaměstnanci obvykle nedostávají příležitost vybírat si hlasováním své nadřízené, ani nemají v prostředí, kde tráví největší část svého života, žádné rozhodovací pravomoci. Nebo si vezmeme příklad řetězce supermarketu, který se snaží proniknout do nějakého městečka proti vůli místních obyvatel. Většina oblastí společnosti je ovládána mocí, statutem a penězi, nikoli demokraticky.

## ALTERNATIVY UŽ TU MÁME

Alternativy k existujícímu systému jsou zde, vyrůstají v mezerách mezi dlaždicemi státní autority a korporátní kontroly. Stačí, když se v nich naučíme rozpoznat klíčící rostlinky jiného typu společnosti. Lidé bez domova, kteří obsadí prázdné domy a přemění je ve společné bydlení, dělníci, kteří vykoupi firmu, ve které pracují, a začnou ji provozovat slušným způsobem, nebo skupiny lidí, kteří si společně pěstují zeleninu – jakmile se začneme pozorně dívat, najdeme kolem sebe stovky případů spolupráce a rovnoprávné organizace věcí.

Mnoho z těchto lidí usilujících o společenskou změnu poznalo, že změna způsobu, jakým děláme rozhodnutí, je základem pro vytvoření odlišné společnosti. Právě pomocí vlastních rozhodnutí začínáme řídit svůj život a poznáváme chuť svobody. A protože si většina z nás přeje žít v nějaké formě společnosti, a také je na ní závislá, musíme najít způsoby, jak vyvážit potřeby a přání každého jedince s potřebami a plány užší komunity i širšího světa. Potřebujeme takový způsob rozhodování, kdy je moc sdílena všemi, místo aby ji ve svých rukou soustřeďovalo jen několik lidí. Pak budeme všichni moci hrát rovnocennou úlohu ve vytváření naší společné budoucnosti.





## PROČ POUŽÍVAT KONSENZUS?

Když hledáme řešení přijatelná pro všechny lidi, které daná věc ovlivní, využíváme oproti jiným modelům rozhodování mnohem více spolupráci. Základem konsenzu jsou hodnoty vzájemného respektu a rovnosti, které se mnozí z nás snaží běžně uplatňovat se svými partnery, členy rodiny a přáteli. Když si vyjdeme na jídlo do restaurace s partou kamarádů, snažíme se najít podnik, kde se dobře nají každý z nás. Fakt, že většina party chce jít na pizzu, nebude v souladu s potřebami celiaka a vegana, kteří by v pizzerii nešťastně seděli a užíbovali salátové listy, zatímco by se všichni ostatní nacpávali. V této situaci si třeba ani neuvědomíme, že se rozhodujeme konsenzem, ale základní princip je stejný. Respekt pro každého jedince znamená, že hledáme řešení, se kterým všichni mohou žít. Znamená to, že všichni budou spolupracovat na hledání řešení, které bude dobré pro celou skupinu. Když tyto principy používáme k důležitějším rozhodnutím a pro větší skupiny, musíme víc přemýšlet nad tím, jak bude vypadat potřebná komunikace. Náš cíl – spolupracovat na tom, aby byly potřeby všech uspokojeny – ale zůstane stejný.

Při rozhodování konsenzem z definice věci vyplývá, že návrh může zablokovat kdokoli, kdo s ním nesouhlasí. Tuto možnost ale nebudeme využívat snadno a bez přemýšlení, prostě jen proto, že se nám nějaký nápad nelíbí – znamená to, že bychom zabránili ostatním, aby začali uskutečňovat něco, co chtějí dělat. Blokovat návrh bychom tedy měli jen výjimečně. Přesto nám možnost bloku poskytuje pojistku: skupina ví od samého začátku, že různé menšiny nelze prostě ignorovat, ale že bude třeba nacházet taková řešení, která vezmou v úvahu jejich obavy a zájmy. Právo blokovat rozhodnutí znamená mnohem víc než nástroj individuální moci: vyžaduje, aby lidé spolupracovali na tom, aby se vyhovělo jak potřebám jedinců, tak celé skupiny. To znamená sdílet moc a odpovědnost a pokládat základy pro spravedlivější svět.

## KDO POUŽÍVÁ KONSENZUS?

**Konsenzus není nová myšlenka.  
Různé formy konsenzu zkoušeli a prověřovali lidé  
během historie po celém světě.**

Na americkém kontinentu existovaly nehierarchické společnosti po stovky let. Před rokem 1600 utvořilo pět národů původních obyvatel – Cayugové, Mohawkové, Oneidové, Onondagové a Senecové – **Irokézskou konfederaci** (Haudenosaunee, Liga míru a moci), která funguje na základě konsenzu a existuje dodnes.

Existuje také mnoho příkladů úspěšných a stabilních utopických komunit používajících k rozhodování konsenzu, jako **křesťanské komunity** v Severní Americe 18. století, **kvakerské hnutí**, výrobní komuna **Boimondeau** v letech 1941–1972, nebo současné **ekovesnice** (ecovillages, Global Ecovillage Network » <http://ecovillage.org>, v ČR Zeměsoulaznění » <http://zemesoulazneni.cz>).

**Christiania** je autonomní čtvrť v Kodani, jejíž obyvatelé si sami vládou od roku 1971.

V rámci **družstevního hnutí** používá úspěšně konsenzus mnoho cohousingových družstev (spolubydlení) a sociálních podniků: například britský velkoobchod se zdravými a eticky produkovánými potravinami Suma nebo britská síť bytových družstev, sociálních center a družstev pracujících Radical Routes.

Politici a sociální aktivisté jako anarchisté a další skupiny usilující o mír a environmentální a sociální spravedlnost běžně pokládají konsenzus za základ své práce. Věří, že metody k dosažení změn musí odpovídat jejich cílům a vizím svobodné, nenásilné a rovnostářské společnosti.

## JAK KONSENZUS FUNGUJE?

### Podmínky konsenzu

Různé skupiny používají při rozhodování konsenzem trochu odlišné postupy. V každé skupině ale existuje několik podmínek, které dosahování konsenzu podmiňují. Pokud nějaká skupina dosahuje konsenzu obtížně, pak je možné, že tyto podmínky nesplňuje. Více o tom, co můžete s takovými problémy dělat, se dočtete v kapitole 8: *Překonávání mezer mezi teorií a praxí*.

**Společný cíl:** *je třeba, aby všichni přítomní sdíleli společný cíl a byli ochotni spolupracovat na jeho dosažení.*

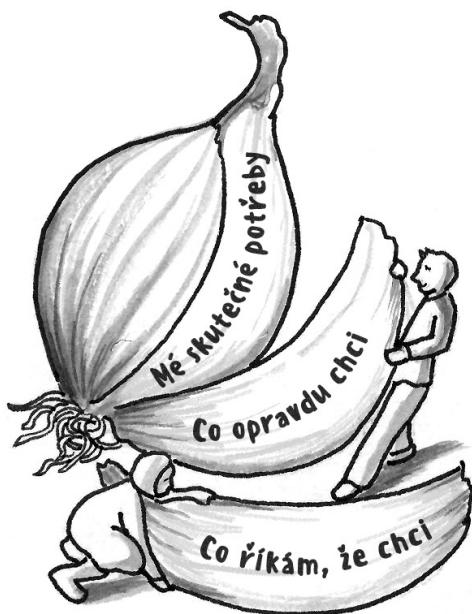
Může to být přání uspořádat určitou akci nebo sdílená vize lepšího světa. V dlouhodobém společenství lidí může jít prostě o přání poskytnout všem bezpečný a příjemný domov, kde jsou si všichni rovni. Nedomýšlejte se předem, že všichni směřují k přesně stejnému cíli jako vy sami – věnujte nějaký společný čas definování cílů vaší skupiny a způsobů, jak se k nim dostat. Když se na pozdějších setkáních mezi vámi vynoří rozdíly, můžete se ke společně vytyčenému cíli vrátit, a to vám pomůže se na něj soustředit a skupinu sjednotit.

**Odhodlání dosáhnout konsenzu:** *aby začal konsenzus fungovat, může to vyžadovat spoustu odhodlání a trpělivosti.*

Je potřeba, aby si všichni zúčastnění opravdu přáli uvést konsenzus v život. Znamená to nejen být hluboce upřímní v tom, co chceme nebo nechceme, ale také být schopní náležitě naslouchat tomu, co nám sdělují ostatní. Všichni musí být ochotni přehodnotit své postoje, otevřít se vůči alternativním řešením a dokázat pozměnit i chápání svých vlastních potřeb. Bylo by snadné už při první známce obtíží sáhnout po hlasování, ale v modelu konsenzu pomáhají rozdíly mezi lidmi budovat silnější a tvořivější závěrečné rozhodnutí. Potíže mohou vzniknout, pokud si jednotliví lidé tajně přejí vrátit se k větší novému hlasování, a tak jen čekají na příležitost říct: „Já jsem vám povídal, že to nebude fungovat.“

**Důvěra a otevřenost:** *všichni potřebujeme věřit, že ostatní členové skupiny jsou odhodlaní a trpěliví stejně jako my, takže jsme společně schopni vytvářet skutečně konsenzuální rozhodnutí.*

Z toho plyne i důvěra, že lidé nebudou zneužívat celý proces k tomu, aby zmanipulovali výsledek debaty. Pokud se obáváme, že někteří členové skupiny budou upřednostňovat svá vlastní přání a potřeby před přáními a potřebami ostatních, pak to zvyšuje pravděpodobnost, že se budeme chovat dotčeně a podezíravě a sami také budeme myslet především na sebe, protože to budeme pokládat za jediný způsob, jak prosazovat své zájmy.



Rozhodování konsenzem je založeno na otevřenosti – a ta znamená, že se budeme učit otevřeně vyjadřovat jak svá přání (*co bychom chtěli uskutečnit*), tak své potřeby (*co potřebujeme pro to, abychom rozhodnutí podpořili*). Rozlišovat mezi tím, co chceme a co opravdu potřebujeme, se zdá snadné, ale může nám zabrat nějaký čas, než si to osvojíme. Pokud se snažíme zvítězit v hádce, pak nám pomůže taktika, kdy budeme tvrdit, že dané věci potřebujeme víc, než jaká je pravda. Pak totiž můžeme ustupovat, aniž se vzdáme něčeho opravdu důležitého. V procesu konsenzu ale takové taktiky nepoužíváme. Konsenzus spočívá v tom, že jsme upřímní od samého začátku, takže skupina má informace, které potřebuje, aby mohla počítat s postoji všech zúčastněných.

## **Dostatek času pro rozhodnutí a k učení se, jak s konsenzem pracovat.**

Udělat si čas na to, abychom dospěli k dobrému rozhodnutí, nám může ušetřit čas později, kdy bychom museli špatné rozhodnutí revidovat. Více o tipech, jak šetřit čas, se dočtete v kapitole 7: *Řešení problémů, které na setkáních vznikají.*

## **Srozumitelný proces: je zásadní, aby všichni rozuměli procesu, který na setkání používáme.**

Existují spousty variant procesu dosahování konsenzu, takže i když už lidé mají s konsenzem zkušenosti, mohou ho používat jinak nežli vy! Můžeme také používat skupinové dohody nebo signály rukou (viz kapitola 6: *Facilitační postupy a aktivity*), které je také třeba dobře vysvětlit.

## **Aktivní účast: pokud chceme dosáhnout rozhodnutí, na kterém se všichni shodneme, pak musíme všichni hrát v tomto procesu aktivní roli.**

To znamená, že budeme naslouchat všemu, co kdo říká, poskytneme prostor všem hlasům vyjadřujícím myšlenky a pocity, které se týkají daného tématu, a proaktivně hledáme řešení, na kterých se všichni zúčastnění dokáží shodnout.

## **Dobrá facilitace pomáhá skupině, aby fungovala harmonicky, tvořivě a demokraticky.**

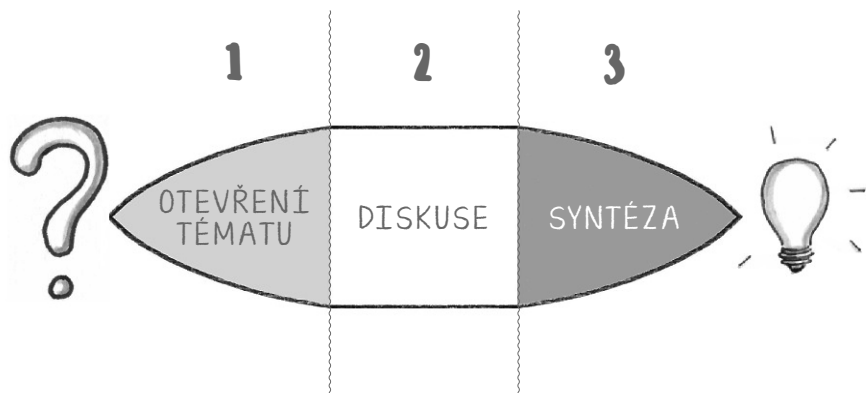
Také zajišťuje, že budou úkoly, které jsme si pro setkání naplánovali, skutečně splněny a uvedeny do praxe. Není vždycky zásadní, abychom přidělili roli facilitátora určitému člověku (nebo více lidem) – v malé neformální skupince mohou nést odpovědnost za fungování schůzky všichni. Pokud určíte facilitátory, pak budou potřebovat aktivní podporu všech přítomných.

## PROCES KONSENZU

**Základem pro práci skupiny, která chce dospět ke konsenzu, je, aby všichni členové skupiny jasně vyjádřili své potřeby a postoje, aby si uvědomili, jaká mají společná východiska, a aby našli řešení pro jakékoli neshody, které se objeví.**

Schéma níže ukazuje, jak se během procesu konsenzu vyvíjí diskuse. V prvním stádiu se otevře debata a lidé představí svůj pohled na věc a různé názory a nápady. To skupině poskytne materiál potřebný pro široké zkoumání všech možností (prostřední část) a pomáhá lidem navzájem pochopit své obavy a výhrady. Toto stádium může být bouřlivé a někdy obtížné – lidé se mohou potýkat se spoustou konfliktních nebo vzájemně si odporujících myšlenek – ale je to nejtvůřivější část procesu, a tak neztrácejte odvahu a vytrvejte!

Konečně skupina najde společnou základnu, vybere některé z možností a sloučí jejich užitečné prvky do návrhu. Třetí stádium ve schématu ukazuje, jak se všechno poskládá dohromady v další diskusi, která vyvrcholí rozhodnutím založeným na syntéze – to zahrne různé myšlenky a nápady tak, aby výsledek vyhovoval potřebám všech zúčastněných a ošetřil jejich obavy.



# Proces konsenzu

## KROK 1

### PŘEDSTAVTE A VYSVĚTLETE TÉMA NEBO TÉMATA, O KTERÝCH JE TŘEBA ROZHODNOUT

Sdělte všem podstatné informace. Jaké jsou základní otázky?



## KROK 2

### ZKOUMEJTE TÉMA A HLEDEJTE NÁPADY A MYŠLENKY, JAK JE ŘEŠIT

1) Posbírejte první myšlenky a reakce. Jaká se objevila témata, čeho se lidé obávají?  
 2) Shromážděte **nápady** na řešení problému – sepište jejich seznam.  
 3) **Diskutujte v širokých souvislostech** a debatujte o jednotlivých myšlenkách. Jaké jsou jejich plusy a mínusy?  
 Začněte se zabývat tím, jak řešit obavy zúčastněných.  
 Vyřadte některé myšlenky, ostatní sepište do užšího seznamu.



## KROK 3

### HLEDEJTE RÝSUJÍCÍ SE NÁVRHY

Hledejte návrh, který v sobě spojuje nejlepší prvky nápadů, které jste probírali. Hledejte řešení, která reagují na hlavní obavy lidí.



## KROK 4

### DISKUTUJTE O NÁVRHU, VYJASŇUJTE HO A VYLEPŠUJTE

Dbejte, aby skupina vyslechla všechny zbývající obavy a aby všichni měli možnost přispět do diskuse.  
 Hledejte **vylepšení**, díky kterým bude návrh pro skupinu ještě přijatelnější.



## KROK 5

### TEST SHODY

Shodli jste se? Pak si ověřte následující body:  
**Zablokování:** Podstata návrhu představuje pro někoho zásadní problém, a ten nebyl vyřešen. Musíme hledat nový návrh.  
**Zdrželi se:** Tento návrh nemohu podpořit z těchto důvodů... ale nechci v tom skupině bránit, a tak se rozhodnutí neúčastním.  
**Výhrady:** Mám určité výhrady, ale jsem ochotný/á nechat návrh projít.  
**Souhlas:** Podporuji návrh a jsem ho ochotný/á ho realizovat.  
**Konsenzus:** Žádné bloky, jen málo lidí se zdrželo nebo má výhrady?  
 Aktivní shoda?

PAK JSME DOSPĚLI K ROZHODNUTÍ!



## KROK 6

### REALIZACE ROZHODNUTÍ

*Kdo, kdy, jak? Rozdělte si úkoly a stanovte termíny jejich realizace.*

Ve světě existuje hodně modelů konsenzu. Některé skupiny si vyvinuly velmi podrobné procedury, jiné používají organičtější, spontánnější proces. Uvádíme zde základní proces, jehož stádia jsou většinou modelů konsenzu společná. Působí to možná formálním dojmem, ale většina zkušených skupin těmito kroky prochází, aniž si všimnou, že je udělali.

Pokud máte dělat složitá nebo obtížná rozhodnutí, nebo pokud s procesem konsenzu teprve začínáte, tento vzor procesu vám možná pomůže všechno zvládnout.

V případech, že pracujete méně formálním způsobem, ale máte problémy se pracovat k dobrému rozhodnutí, stojí za to si tento proces přece jenom projít, abyste si byli jistí, že jste pokryli všechna jeho stádia.

Tento model bude dobře fungovat ve skupinách 2–20 lidí. U větších skupin bude možná potřeba včlenit ještě další krok, který zajistí, že se všichni plně zúčastní. Podívejte se do kapitoly 3: *Falicitace konsenzu ve velkých skupinách*, tam zjistíte, jak se tento základní model dá adaptovat na skupiny, které mají třeba i tisíce členů.

## PODROBNÝ POPIS PROCESU

### KROK 1: Představte a vysvětlete téma

Tento začátek je pro dobrý start velmi důležitý. Když budete téma dobře prezentovat, setkání získá přesné zaměření a všichni budou mluvit o stejném tématu, protože dostanou veškeré podstatné informace, které jsou k rozhodování potřeba. Když strávíte v tomto stádiu trochu víc času tím, aby všichni „nabrali vítr do plachet“, ušetří vám to spoustu času později a umožní to každému účastníku, aby přispíval svým dílem.

#### a) vysvětlete téma, a proč je o něm třeba diskutovat.

Tohle může udělat facilitátor, osoba, která s tématem přišla, nebo někdo, kdo o tématu a jeho souvislostech hodně ví. Dejte si záležet, abyste téma představili tak, že ponecháte otevřené různé možnosti, jak k němu přistupovat. Například pokud začnete diskusi slovy: „*Najdeme nějaké řemeslníky, aby nám spravili střechu?*“, naznačuje to méně možností než dotaz: „*Naší střechou zatéká, co s tím budeme dělat?*“ (Může to znamenat, že problém vyřešíte sami, nebo například využijeme příležitosti a dáte současně nainstalovat solární panely).



**b) sdělte ostatním všechny podstatné informace.**

Pokud je to možné, připravte si přehled podstatných informací předem a pošlete ho členům skupiny, aby dostali příležitost se s tématem seznámit a přemýšlet o něm.

**c) shodněte se na cílech diskuse**

Jaká rozhodnutí je třeba udělat, a dokdy? Kdo všechno se má účastnit rozhodování? Jaké základní otázky si chceme položit? Dají se složitá témata rozdělit na menší části a ty řešit jednu po druhé? Je třeba všechna rozhodnutí udělat hned dnes? Můžeme rozhodnout jen základní věci a podrobnosti přenechat k vypracování několika vybraným lidem?

Musíme si toho rozmyslet hodně a všechny tyto otázky nebudou vždycy na pořadu dne, ale mohou nám pomoci zúžit a strukturovat diskusi. Například si představte, že začnete s neurčitým názvem agendy, jako je „ukončení pronájmu budovy“. Každý ze zúčastněných bude mít jinou představu, oč v debatě půjde, a všechno může dopadnout jako nekonečné dohadování o plusech a mínusech jiných budov, aniž budete mít dost informací potřebných k tomu, abyste mezi nimi mohli rozhodovat. Přitom jste se ještě vůbec nerozhodli, jestli se z budovy, kterou si pronajímáte teď, opravdu potřebujete vystěhovat. Naopak můžete diskusi zaměřit velice konkrétně, když ji otevřete takto: *„Máme šest měsíců, než bude třeba obnovit smlouvu o pronájmu. Někdo navrhl, abychom využili příležitosti a našli si jinou budovu. Nad touto důležitou otázkou se všichni musíme zamyslet. Dnes se potřebujeme rozhodnout, jestli jsme zde úplně spokojení a zůstaneme tady, nebo zda se chceme podívat po jiných možnostech. Pokud se rozhodneme zkoumat další možnosti, pak navrhuji, abychom pověřili menší skupinku průzkumem konkrétních možností, a až nám o tom podají zprávu, pak o tom dál diskutovat.“*

**d) ponechte dostatek času na otázky a vyjasňování.**

Nepředpokládejte, že je všechno každému křišťálově jasné, jen proto, že to tak vnímáte vy. A stejně tak, pokud se sami ve věci nevyznáte, je teď vhodná příležitost požádat o další informace a vysvětlení.



## KROK 2: Prozkoumejte téma a hledejte nápady a myšlenky

Teď je vhodný čas na to, aby se všichni snažili téma opravdu pochopit, aby vyjádřili, co chtějí nebo co potřebují, a aby přišli s nejrůznějšími nápady na řešení problémů.

### a) Shromážděte počáteční myšlenky a reakce

Začněte tím, že dáte lidem prostor, aby mohli o tématu přemýšlet a vyjádřit všechna přání i obavy, které je napadly. Všechno si poznamenejte, protože tyto věci budete dál řešit. Odolejte pokušení přijít rovnou s návrhem – abychom dosáhli konsenzu, nejdřív ze všeho potřebujeme dobré porozumění potřebám, starostem a omezením všech zúčastněných. O vlastních pocitech mluvíte upřímně a pečlivě naslouchajte všemu, co ostatní říkají. Někdy může být těžké vyjádřit, co chcete a nechcete – pokud s tím máte potíže, pak to raději ostatním řekněte, nezůstávejte zticha. Stejně tak požádejte o vyjasnění postoje někoho jiného, pokud jste ho úplně nepochopili.

### b) Shromážděte nápady, jak problém vyřešit

Abyste získali co nejvíc nápadů, jak problém řešit, používejte techniky jako kolečka, brainstorming nebo rozdělení do menších skupinek.

Jasně řekněte, že v tomto stádiu jde jen o nápady, nikoli návrhy. V konsenzu slovo „návrh“ znamená, že jste věc důkladně zvážili a navrhuje takový postup, o kterém věříte, že bude pro všechny přijatelný. Na použití tohoto výrazu je ještě moc brzo, protože jste ještě nezjistili, co si účastníci myslí a cítí. Když budete přicházet s jednotlivými myšlenkami, berte v úvahu obavy, které jste vyslechli, a všechny výhrady, na kterých jste se shodli. Dejme tomu, že plánujete protestní akci proti tomu, aby na veletrhu vaší univerzity, kde se budou studentům představovat různí potenciální budoucí zaměstnavatelé, byl i stánek rekrutující na vojnu. Pokud jste se shodli, že chcete tento stánek úplně zrušit, pak svého cíle pravděpodobně nedosáhnete tím, že se postavíte s transparenty na jiné místo univerzitního kampusu. Někoho třeba napadne demonstrovat za velkého hluku přímo u vojenského stánku, ale někomu jinému se to nelíbí, protože by to mohlo rušit jiné stánky; tomuto člověku se asi nebude líbit ani nápad spustit na protest v celé budově požární alarmy. Pokud s někým nesouhlasíte v tom, jaký byste měli mít cíl, nebo nesdílíte jeho obavy, pak o tom otevřete diskusi, místo abyste prostě ignorovali, co tito lidé řekli, a doufali, že na to zapomenou. Pokud ale souhlasíte s tím, co bylo řečeno, pak dejte najevo, že jste naslouchali, tím, že k tomu přihlédnete, když přijdete s dalšími novými myšlenkami.

- c) **prodiskutujte všechny shromážděné myšlenky v širších souvislostech**  
 Konsenzus je proces tvořivého myšlení, kterému prospívá, když se v něm mísí hodně různých myšlenek. Najděte si čas na širokou diskusi, která vám umožní všechny nápady prozkoumat do hloubky a podívat se na jejich plusy, mínusy a na všechny výhrady a obavy, které mohou vyvolávat. To často podnítl další nové a překvapivé nápady a myšlenky. Vyjádřete všechny výhrady k jednotlivým myšlenkám už v tomto raném stádiu, aby je všichni mohli řešit. Načerpáte tak z vaší skupiny veškeré její kolektivní zkušenosti, znalosti a moudrost. Dbejte na to, aby byl slyšet hlas každého účastníka.

### KROK 3: Hledejte vynořující se návrh

Potom, co jste dané téma volně prodiskutovali, přejděte k hledání shody o tom, co je potřeba udělat.

Tomuto stádiu se také říká **syntéza**, což znamená, že vytvoříte návrh vzniklý sloučením prvků z několika různých prvotních nápadů.

Začněte shrnutím pozice, ke které skupina zatím dospěla. Definujte ji a zrekapitulujte objevující se společný základ, stejně jako nevyřešené otázky: *„Zdá se, že jsme téměř dosáhli shody o téhle části návrhu, ale tenhle kousek potřebujeme prozkoumat víc do hloubky, abychom reagovali na obavy všech.“* Je důležité si nejen jasně uvědomit rozdíly, ale také to, v čem spočívají jemnější shody nebo neshody.

Jakmile jste dospěli ke shodě (včetně toho, v čem jsou ještě pořád rozdíly a neshodnete se), začněte vytvářet návrh. Hledejte nápady, jak by se daly řešit rozdíly mezi vámi. Soustřeďte se na řešení, která se týkají základních potřeb a obav členů skupiny. Lidé jsou často ochotni v určitých věcech ustoupit, ale v jiných, na kterých jim záleží víc, ustoupit nechťejí. K řešení často dospějeme tak, že zkombinujeme prvky z různých myšlenek a nápadů. To může také znamenat, že se budeme potřebovat ponořit hlouběji a hledat, proč lidé ty či ony věci chtějí nebo nechťejí. Například máte družstvo spolubydlících, které chce využít svůj dům pro určitou akci, ale jeden člověk tomu silně odporuje. Důkladnější diskuse odhalí, že není potřeba základní nápad úplně odmítnout – ve skutečnosti se obával, že během akce nebudou mít členové družstva soukromí v horním patře a v kuchyni, ale pokud otevřete veřejnosti jen jednu místnost a umístíte v ní kávovar a konvici s čajem pro návštěvníky, bude všechno v pořádku.



Opravdu pomůže, když použijete flipchart nebo tabuli, na které sepíšete, na čem jste se dohodli a co se musí ještě vyřešit. Znamená to, že všichni názorně uvidí, co se na setkání děje, a debata pak bude soustředěnější.

Lidé se často dohadují o drobnostech a přehlížíjí skutečnost, že se v obecné rovině shodli. Když na to skupinu upozorníte (tak, že shodné body uvidí názorně sepsané), může to všem pomoci pokračovat na cestě k cíli.

Stádium syntézy může pomoci posunout diskusi dál, dokonce, i když se ve skupině objevily silné neshody. Vždycky zkuste najít nějaký společný základ, i když malý: *„Všichni jsme se shodli, že změny klimatu naléhavě vyžadují, abychom něco dělali, přestože se neshodneme v tom, zda řešení spočívá ve vývoji nových technologií, nebo v omezování spotřeby.“* Takové prohlášení zdůrazní, že jsme na jedné lodi, a připomene skupině její obecnější sdílené cíle – což je nutná podmínka konsenzu.

Syntetizovat řešení nemusí nutně znamenat úplnou stejnost názorů nebo jednomyslnost. Někdy máme řešení přímo před očima, ale naše touha dosáhnout plné shody nám ho brání vidět: *„Dohodli jsme se, že budeme zahradničit. Někteří z nás jsou přesvědčení, že bychom měli pěstovat zeleninu, zatímco jiní chtějí pěstovat květiny – ale musíme si opravdu mezi nimi vybrat? Nemohli bychom se dohodnout, že budeme pěstovat obojí?“*

## KROK 4: Diskutujte o návrhu, vyjasňujte ho a vylepšujte

Ověřte, zda lidé mají nějaké obavy vztahující se k návrhu, a hledejte taková vylepšení, díky kterým bude návrh pro všechny zúčastněné přijatelnější. Využívejte postupy jako kolečka a znamení rukama (kde palec nahoru znamená *podporu*, palec dolů *nesouhlas* a palec vodorovně *nejistotu*), abyste zjistili, kolik lidí návrh podporuje, a mohli ho dál vylepšovat. Pokud v tomto stádiu začne být jasné, že někteří lidé mají k návrhu silné výhrady, zjistěte, zda byste mohli přijít s jinou, lepší možností.

Pamatujte, že konsenzus znamená nalezení takových řešení, která fungují pro všechny. Dejte si pozor, abyste celý proces neuspěchali, i když se většině lidí návrh líbí. Sledujte, zda někteří lidé mlčí nebo vypadají nespokojeně, a zeptejte se jich na jejich postoje. Poskytněte lidem čas, aby si nechali návrh projít hlavou a skutečně pochopili, co pro ně znamená. Pokud jde o složité nebo emočně nabitě téma, je dobré zařadit nějaký čas na reflexi nebo přestávku, než se posuneme dál, k testování shody.

## KROK 5: Test shody

- a) **Jasně shrňte návrh:** nejlepší je, když ho lidé vidí napsaný, například na velkém kusu papíru.
- b) **Ověřte, zda je ještě třeba vysvětlení:** rozumí všichni plně tomu, co navrhuje? Chápe to všichni stejně?
- c) **Zeptejte se, zda někdo má nějaké výhrady:** proces konsenzu by ideálně měl rozpoznat a řešit obavy a výhrady už v časném stádiu. Návrhy ale vždycky nezískají plnou podporu všech zúčastněných, a pro méně sebevědomé členy skupiny může být obtížné vyjádřit nesouhlas. Proto je důležité v tomto stádiu velmi jasně a srozumitelně prověřit, zda je někdo s návrhem nespokojený.

V rámci procesu konsenzu existuje několik způsobů, jak vyjádřit nesouhlas: zablokování procesu přijímání určitého návrhu úplně zastaví, zatímco vyslovení výhrad nebo zdržení se představují způsob, jak vyjádřit obavy, ale dovolí skupině v rozhodovacím procesu pokračovat.

Který z těchto nástrojů je přiměřené použít, to závisí na situaci a na tom, jak skupina rozhodla o pravidlech jejich používání.

**Zablokování:** *Návrh má už ve svém jádru zásadní problém, který se nedá vyřešit. Pokud skupina návrh přece jenom přijme, bude mít ten, kdo návrh blokuje, problém s tím, aby ve skupině zůstal. Musíme tedy hledat nový návrh.*

Zablokování vždycky zabrání tomu, aby skupina návrh odsouhlasila. Vyjadřuje zásadní námitku, žádné „*mně se to vlastně nelíbí*“, nebo „*ten druhý nápad se mi líbil víc*“. Skupina může hledat úplně odlišný návrh, nebo hledat taková vylepšení návrhu, která námitku vyřeší. Je dobré se nejdřív ze všeho zeptat, zda někdo návrh blokuje, protože ve chvíli, kdy ostatní vyjádří své nadšení, už je pak mnohem těžší zablokování vyslovit.

Zablokování je mocný nástroj a měli bychom ho používat opatrně. Ideální je, když si silné obavy vyslechneme v časném stádiu diskuse, abychom je zapracovali do syntézy návrhu, takže zablokování nebude nutné.

Některé skupiny omezují situace, ve kterých je možné zablokování použít – například jediné tehdy, pokud je návrh v rozporu se základními cíli skupiny. Jiné skupiny se spokojí s tím, že zablokování bude použito jen v případě, kdy budou členové mít tak silné emoce, že by přijetí návrhu skupinu rozštěpilo. Na toto téma najdete víc informací níže, a dále v kapitole 7: *Řešení problémů, které na setkáních vznikají*. Ať vaše skupina používá zablokování jakkoli, v tomto stádiu je důležité všem připomenout, co to znamená, takže všichni dobře pochopí, v jakém případě by zablokování měli případně použít.

**Zdržení se:** *Tenhle návrh nemohu podpořit, protože... ale nechci skupině bránit v jeho realizaci, a tak ponechám rozhodování proběhnout beze mě a nebudu se účastnit realizace návrhu.*

Zdržet se můžete, pokud s návrhem nesouhlasíte: „*Jsem s tím rozhodnutím tak nespokojená, že odmítám vkládat energii do jeho realizace, ale pokud si v tom vy ostatní přejete pokračovat, nebudu vám v tom bránit.*“ V tomto případě není osoba, která zůstala stát stranou, odpovědná za následky realizace návrhu. To by se mělo zaznamenat v zápisu.

Zdržení se může mít někdy praktičtější důvody. Rozhodnutí se vám třeba líbí, ale nedokážete ho podpořit, protože nemáte dost času nebo energie, abyste se zúčastnili jeho realizace. „*Rozhodnutí mi nevadí, ale příští týden tu nebudu a nemohu na tom pracovat.*“ Zdržení se na tomto základě nemusí být důležité, pokud k realizaci rozhodnutí stačí jen malá skupinka lidí.

Například by nebylo nutné zdržet se vyvěšování plakátu na plot, protože ho tam připevní někdo jiný. Pokud ale jde například o rozhodnutí uspořádat nějakou akci, které bude znamenat spoustu práce, je důležité vědět, že někteří lidé nebudou schopní s organizováním pomoci, a pak se nebudou účastnit diskuse o přípravách, protože daná akce nebude jejich starost a zájem.

Skupina může bez problému přijmout, že se někdo zdrží realizace návrhu, a pokračovat v procesu konsenzu. Může se ale také rozhodnout začít pracovat na novém návrhu, zvláště pokud se zdrželo víc členů. To bude znovu záviset na situaci. Pokud je jednota skupiny pro členy velmi důležitá, pak může být i zdržení se jednoho člena nepřijatelné. Může se to stát v případě, že jde například o strategické rozhodnutí, u kterého je důležité vědět, že se jím všichni budou řídit, nebo prostě v případě, že hlavním cílem vašich aktivit je spolupráce v úplné skupině. Například plánujete setkání typu teambuildingu a návrh zní, že na programu bude lezení na skály. Pokud se jeden člověk zdrží, protože má strach z výšek, pak se celý smysl akce vytrácí, přestože ostatní s horolezeckým cvičením souhlasí.

**Vyjádření výhrad:** *S návrhem mám pořád ještě problémy, ale souhlasím, aby se realizoval.*

Přejete si, aby byl návrh přijat, ale také aby ostatní vzali v úvahu vaše obavy. Dokonce můžete do realizace daného nápadu vkládat svoji energii, jen dáte najevo, že na něco máte rozdílný názor. Pokud půjde o důležité výhrady, pak může skupina pokládat za potřebné, návrh vylepšit nebo změnit.

Dbejte, aby všichni dobře porozuměli tomu, co znamenají různé formy vyjádření nesouhlasu. Lidé to často pletou a návrh zablokuje, přestože by jim úplně stačilo zůstat stranou. A někdy se naopak bojí návrh zablokovat, přestože jsou s ním hluboce nespokojení, a použijí mírnější formu nesouhlasu. Zeptejte se lidí, jaké problémy s návrhem mají a zda mají nějaké nápady, jak je řešit.

- d) **Ověřte si, zda členové skupiny s návrhem aktivně souhlasí:** pokud nemáme žádné zablokování a skupina soudí, že výhrady i zdržení se nepřesahují přijatelné meze, pak si ověřte, zda všichni s návrhem aktivně souhlasí. Lidé často projevují souhlas tím, že třepou rukama, ale všimněte si, kdo souhlas neprojeví, a zeptejte se ho na důvody.

## KROK 6: Realizace rozhodnutí

Jakmile jste se shodli, co chcete udělat, potřebujete vypracovat plán, kdo co udělá a kdy. V rámci skupiny se podělte o úkoly a zaznamenejte všechny podrobnosti v zápisu ze setkání.

### PŘÍKLAD PROCESU KONSENZU

#### KROK 1

*„Ten nevyužívaný pozemek, který jsme v posledních deseti letech měnili v park, chce městská rada prodat – a má tam vyrůst supermarket!“*

*„Nikdo ale další supermarket nechce, v našem městečku už máme tři.“*

*„Ví někdo, kdy k tomu má dojít?“*

**(SKUPINA ZÍSKÁVÁ VÍC INFORMACÍ...)**

*„Myslím si, že se už teď musíme rozhodnout, zda proti tomu budeme něco dělat, a pokud ano, co to bude.“*

#### KROK 2

*„Uděláme si kolečko a zjistíme, co si o tom kdo z nás myslí.“*

*„Myslím, že si musíme najít jiné místo, kde si budou naše děti moci hrát.“*

*„Myslím si, že bychom to neměli tak snadno vzdávat – hledejme způsoby, jak bychom získali peníze a park koupili!“*

*„Ano, vytvořme akční skupinu, rozběhněme fundraising, a co kdybychom park obsadili?“*

*„Hmmm... nejsem si jistá. Jedna věc je, že nechceme supermarket, ale jiná věc je obsadit park – do toho já nejdu! Ale ráda bych zkusila najít způsoby, jak získat ty peníze.“*

*„Dobře, ale já si nepřiju, abychom se rovnou vzdali jiných akcí, pokud ty peníze sehnat nedokážeme – když to vzdáme moc snadno, developeři nám zaberou všechny zelené plochy široko daleko.“*

**(PROBÍRAJÍ SE DALŠÍ NÁPADY...)**



**KROK 3**

*„Takže co uděláme? Někteří z vás chtějí v parku vybudovat stromové domky, aby zastavili developery, ale myslím si, že bychom měli zkusit sehnat peníze na odkoupení půdy.“*

*„Nikdo ale neřekl, že je vyloženo proti obsazení parku – někteří se toho jenom nechtějí účastnit. A to obsazení by mohlo zpomalit aktivity městské rady, což by nám poskytlo víc času na shánění peněz. Co kdybychom udělali obojí?“*

*„Jo, a i když nechci bydlet na stromě – a nechci se dostat do vězení – ráda tam budu nosit jídlo a další zásoby a pracovat ve fundraisingové skupině.“*

**KROK 4**

*„Teď si prověříme, co tomuhle návrhu všichni říkají. Uděláme si kolečko.“*

*„Mně se líbí myšlenka, že park obsadíme a současně se budeme snažit získat peníze na jeho záchranu, ale lidé tady mluvili o tom, že to budou dělat dvě různé skupiny. Podle mě potřebujeme pracovat společně jako jedna skupina – když se rozdělíme, mohli by nás zkusit vzájemně rozeštvát.“*

*„Nejsem si tím jistá – nechci vystavovat své děti nebezpečí.“*

**(VŠICHNI VYSLOVÍ SVÉ NÁZORY...)**

*„Dobrá, máme tu nápad, že vylepšíme původní návrh tak, aby bylo jasné, že dál pracujeme jako jedna skupina, která bude současně organizovat obsazení pozemku a fundraising. A Hal tady upozornil, že nějakou dobu zůstane park ještě nedotčený, a tak tam budeme moci své děti vodit dál.“*

**KROK 5**

*„Máme tu návrh, že park obsadíme, abychom se pojistili, že ho nezačnou ničit, a současně začneme žádat o granty, abychom mohli zakoupit půdu a park zachránit pro veřejnost. Budeme vystupovat jednoznačně jako jedna skupina, která dělá obojí, a chceme zajistit, aby si tam naše děti mohly dál bezpečně hrát. Nesouhlasí někdo s tímto návrhem?“*

*Pamatujte na to, že zablokování zabrání zbytku skupiny pokračovat v realizaci návrhu, a tak návrh blokuje jedině v případě, že byste ve skupině opravdu nemohli zůstat, pokud bychom plán začali uskutečňovat. Pak se můžete zdržet, pokud se všech našich plánů nebo jejich části nechcete účastnit.*

*Pokud si myslíte, že bychom měli zvážit jakékoli vaše výhrady, pak nám to prosím řekněte, i když se stejně hodláte do našich plánů zapojit.“*

„Ano, já si nejsem jistý, jestli se nám podaří sehnat tolik peněz, ale myslím si, že obsazení parku má šanci na úspěch. Nechci se účastnit fundraisingu. Nebudu tomu ale stát v cestě – takže zůstanu stranou jen ve fundraisingu.“

„Jo, já si taky nejsem jistá s tím fundraisingem – souhlasím, že to nemá moc velkou naději. Ale na druhé straně spousta lidí zažila podobné situace a uspěli, a tak to zkusme.“

„Ještě někdo v něčem nesouhlasí? Ne? Tak dobře, myslím si, že jsme dospěli ke konsenzu. Ještě to ověříme – zatřepete rukama, pokud s návrhem souhlasíte... Roberte, ptám se, protože jsi netřepal rukou – jsi s tím návrhem spokojený? Aha, ano... doufám, že se ti ta zápěstí brzy uzdraví. Výborně, máme konsenzus, s tím, že jeden náš člen zůstane zčásti stranou, a s jednou výhradou.“



#### KROK 6

„Tak dobře, obsadíme tedy pozemek, abychom zabránili jeho vykácení, a musíme začít s fundraisingem. Budeme muset rozhodnout různé věci, jako kdy začít s obsazením, co k tomu budeme potřebovat, a zda chceme vydat tiskovou zprávu a povědět o tom městské radě. A pro fundraising musíme vytipovat granty, o které můžeme žádat, a vymyslet nějaké způsoby, jak získat peníze z dobročinných akcí a veřejné sbírky. Co kdybychom začali plánovat podrobnosti obsazení hned, a zítra se sejdeme znovu a vymyslíme plány pro fundraising? Výborně. A musíme dát vědět lidem, kteří dnes nemohli přijít, jak jsme se rozhodli, a také je zapojit.“

## ZÁKLADNÍ DOVEDNOSTI A HODNOTY

### Kdy použít zablokování návrhu?

V rozhodovacím stádiu procesu konsenzu mají lidé na výběr několik možností – *souhlasit s návrhem* (s výhradami nebo bez nich); *zdržet se, ale dovolit ostatním, aby v něm pokračovali*; nebo *návrh zablokovat*.

Možnost zablokovat návrh je založená na principu, že žádné rozhodnutí by se nemělo udělat bez souhlasu všech členů skupiny. Tato část procesu konsenzu přímo definuje. Znamená to, že žádná menšina nemůže být ignorována, ale že se budou muset najít taková řešení, která budou brát ohled na její obavy. Pokud je návrh zablokovaný, znamená to, že skupina nemůže v procesu jeho realizace pokračovat, dokud nedospěje k odlišnému návrhu, který bude řešit ty obavy, které k zablokování vedly.

Mnoho skupin funguje celou řadu let, aniž někdo možnost zablokování využije. Skutečnost, že tato možnost existuje, funguje jako bezpečnostní síť – lidé musí ve stádiu diskuse pozorně naslouchat obavám všech členů skupiny, protože vědí, že kdokoli z nich může proces zablokovat, pokud budou ostatní jeho obavy ignorovat. Pokud se ve vaší skupině zablokování používá často, pak to může být známkou, že se dříve, během diskuse, něco zanedbalo – například pospícháte, a tak nenasloucháte obavám lidí dost pozorně.

Někdy lidé použijí zablokování bez vážného důvodu, prostě proto, že v nich daný nápad nevyvolává velké nadšení. Pomůže, když se ve skupině pobavíme o tom, jak silný musí náš nesouhlas být, aby to zdůvodňovalo blok. Měřítko, které se obvykle používá, je: *„Proti tomuhle návrhu mám tak zásadní námitky, že jestli se bude realizovat, buď odejdu já, nebo ho ostatní budou muset zrušit.“* Důležité je být upřímný sám k sobě, přiznat si, jak moc je pro nás daná věc důležitá, a nezneužívat ji k citovému vydírání (*„Jestli to neuděláte po mém, opustím skupinu!“*). Zároveň to neznamená, že by rozdělení skupiny na dvě muselo vždycky být špatné. Zablokování může být známkou hluboké nekompatibility mezi různými členy skupiny. Když opakované bloky pocházejí vždy od stejných lidí a týkají se stejných témat, znamená to, že by bylo lépe, kdyby se skupina rozštěpila, nebo z ní někdo odešel. V každém případě ale možnost bloku znamená, že nikdo nebude k odchodu nucen na základě jediné hluboké neshody.

O tom, z jakých důvodů lidé mohou využívat zablokování, panují různé představy. Některé skupiny zablokování dovolují jen v případě, že návrh je v rozporu se základními cíli skupiny. Například někdo ve skupině bojující za mír může zablokovat návrh na přijetí finanční podpory od společnosti, která má silné vazby na obchody se zbraněmi, protože je to v rozporu se samotným smyslem existence skupiny. Pokud ale obavy daného člověka pramení z nějaké části jeho osobní etiky, která nemá s činností skupiny mnoho společného, pak by neměl ostatním bránit v tom, aby dělali, co si přejí. Takže pokud by finanční podpora nepocházela od firmy obchodující se zbraněmi, ale od tabákového průmyslu, pak by už nebylo tak jasné, zda to je v rozporu s cíli skupiny a zda je to důvodem k zablokování návrhu.



V jiných skupinách je přijatelné zablokování pramenící ze silných osobních hodnot nebo potřeb. V uvedeném příkladu by jiné skupiny dovolily zablokování na základě zásadního neschvalování výroby a prodeje tabáku, i když by je prosazoval jen jeden člověk. Tyto skupiny argumentují tím, že rozhodnutí můžeme označit za konsenzuální jen tehdy, pokud má každý člen skupiny právo nesouhlasu, a to z jakéhokoli důvodu – nejen z důvodů souvisejících s cíli skupiny.

Který z těchto přístupů si skupina vybere, bude záviset na její etice a filozofii. Skupina, která si přeje klást silný důraz na to, aby jednotlivci upřednostňovali zájmy kolektivu před svými, pravděpodobně zvolí omezení možnosti zablokování jen na případy, kdy půjde o rozpor s cíli skupiny. Jiné skupiny ale mohou omezení práva na zablokování odmítnout, protože rozhodnutí se mají dít pouze na základě konsenzu všech. Pokud mají lidé dovoleno zablokování jen z úzkého spektra důvodů, pak jsou připraveni o možnost odmítnout něco, co je v rozporu s čímkoli, co má pro ně osobně zásadní důležitost.

Rozhodnutí o tom, jaký typ zablokování ve skupině dovolit, může často záviset na okolnostech. Pro skupinu s velkým pohybem členů může být těžší vybudovat si vzájemnou důvěru, otevřenost a nadšení pro společnou věc, které jsou základem pro budování procesu konsenzu. Za takových okolností pak někteří lidé pravděpodobněji použijí zablokování, aby prosadili vlastní plány, aniž jim opravdu záleží na tom, jak to bude působit na ostatní členy. V takové situaci může omezení možnosti zablokování jen na případy, kdy je návrh v rozporu s cíli skupiny, omezit nebezpečí zneužití tohoto nástroje.

Dalším faktorem je vliv, jaký bude mít rozhodnutí na osobu, která zablokovala návrh, a zda je opravdu reálné zůstat stranou. Pokud se například družstvo rozhodne, že chtějí přijmout nového člověka, pak to má vliv na všechny ostatní členy. Nikdo se nemůže takového rozhodnutí zdržet, protože se bude s novým členem také stýkat, a jediná možnost pak bude úplně skupinu opustit. Pokud se rozhodnutí naopak týká jednorázové události, pak je dobře možné, že se někdo do této aktivity nezapojí, a přesto zůstane členem skupiny. Podobná otázka se týká toho, jak velkou úlohu skupina hraje v životě jednotlivých členů. Pokud například skupina někomu poskytuje bydlení nebo pracovní místo, pak budou rozhodnutí skupiny jeho život pravděpodobně ovlivňovat daleko víc než třeba život členů skupiny pro kampaně, která se schází jednou měsíčně. Podobně platí, že osobní otřes, který pro vás bude znamenat opuštění skupiny, protože jste se nemohli smířit s jejími rozhodnutími, bude o to menší, oč menší roli hraje skupina ve vašem životě.

Možnost zablokování návrhů s sebou ve všech případech nese velkou odpovědnost. Zablokování zabrání ostatním, aby dělali něco, do čeho mají chuť, a tak je tento krok správné použít jedině tehdy, když zůstaly nevyřešeny vaše velké obavy spojené s návrhem ještě i ve chvíli, kdy se dojde do stádia rozhodování. Člověk, který zablokování zvažuje, se musí pečlivě zamyslet, jestli by nestačilo se zdržet, aby ostatní členové skupiny mohli ve svých plánech pokračovat. Současně musí i skupina velice pečlivě zvážit, zda má prosadit pokračování nějakého projektu, přestože je jeden člověk velice důrazně proti, i když třeba k zablokování návrhu nesáhne.

# Aktivní naslouchání, shrnutí a syntéza

Aktivní naslouchání, shrnutí a syntéza jsou základní dovednosti patřící k účasti v rozhodování konsenzem. Nacházet řešení, která fungují pro všechny, vyžaduje dobré znalosti a vhled do toho, co všichni chtějí. To se sice zdá samozřejmé, ale po půlhodinové neuspořádané diskusi se snadno stane, že budou někteří lidé odsunuti na vedlejší kolej prostě proto, že nikdo neslyšel, co měli na srdci, nebo si to nezapamatoval. Obecně nám metoda aktivního naslouchání umožňuje skutečně slyšet, co ostatní říkají, shrnutí nám pomáhá připomenout si základní body diskuse a zajistit, že jim všichni rozumíme stejně, a syntéza je dovednost, která nám dovolí zkombinovat různé kousky mozaiky myšlenek a nápadů a zformovat návrh, který bude fungovat pro všechny. Tyto dovednosti jsou důležité i pro facilitaci, ale umístili jsme je sem, protože je velice důležité, aby všichni účastníci setkání převzali odpovědnost za to, že si budou vzájemně skutečně naslouchat a hledat způsoby, jak postupovat dál.

## 1) **AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ**

Aktivní naslouchání je základní dovednost, kterou potřebujeme pro účast v setkáních, kde se používá konsenzus. Když aktivně nasloucháme, „vypínáme“ přitom své vlastní myšlenkové pochody a věnujeme plnou pozornost mluvčímu. Běžně je naše vnímání nějakého rozhovoru zabarveno našimi vlastními interpretacemi, zkušenostmi a hledisky. Když ale nasloucháme aktivně, snažíme se od toho všeho oprostit. Záměrně se snažíme porozumět postoji druhého člověka a potřebám, ze kterých tento postoj pramení.

Když aktivně nasloucháme, je důležité vytvořit si v mysli prostor – nemyslet na to, co chceme říct sami, ale soustředit se na mluvčího. Vyhněte se známým netrpělivosti, jako je koukání na hodinky, a naopak povzbuzujte mluvčího řečí těla vyjadřující vaši otevřenost a pohledem do očí.

Když mluvčímu mohou pomoci k lepšímu formulování myšlenek přiměřené krátké otázky nebo poznámky, vyslovte je a dejte mu tak najevo, že mu nasloucháte. Může to znamenat, že budete pokládat navazující otázky, jako: „*Jaký z toho máš pocit?*“

Někdy může opakování krátkých větiček mluvčího povzbudit, aby popsal nebo vysvětlil podrobněji, co má na mysli, například:

„Myslím, že by nemělo vůbec smysl ho znovu požádat o pomoc, a tak si s tím budeme muset poradit sami.“

„Myslíš si, že by nemělo vůbec smysl...?“

„No, protože...“

Tento postup je zvlášť užitečný, pokud si myslíte, že by mluvčího mohla přímá otázka zastrašit („Proč si myslíš, že by to vůbec nemělo smysl?“) nebo se chcete vyhnout tomu, aby rozhovor zamířil nežádoucím směrem.

Aktivní naslouchání zlepšuje naše setkávání několika způsoby. Pomáhá nám chápat, jaký má mluvčí postoj k nějaké věci nebo situaci, i jeho emoce, obavy a napětí. Dovoluje nám to zaměřit se na jádro toho, co ostatním chce sdělit. Umožňuje nám to vnímat to, co se nám skutečně snaží říct, nikoli to, co si přejeme slyšet. A také to mluvčímu ukazuje, že nás to, co nám sděluje, zajímá.

## 2) SHRNUTÍ

Samotné naslouchání představuje výborný nástroj pro diagnostiku problémů a vnímání jejich kořenů. Na aktivní naslouchání navazuje další stádium, které může pomoci celé skupině, aby se posunula dál: *stručně shrneme, co bylo právě řečeno.*

Toto shrnutí mluvčí ujistí, že jsme je opravdu slyšeli, a může nám také pomoci setkání zaměřit na určitá témata. Příkladem může být shrnutí po určité fázi diskuse, abychom si vyjasnili, k čemu jsme dospěli; nebo shrnutí toho, o čem mluvil jediný člověk hodně dlouho, takže se chceme ujistit, že všichni pochopili jádro jeho sdělení.



Abyste shrnutí provedli správně, vždycky vyčkejte, až mluvčí skončí. Shrňte řečené jen zkusmo a dovolte ostatním, aby vás opravili a upřesnili je. Použijte věty jako: „*Zdá se, že si myslíte...*“, „*Slyším, že říkáš, že... je to tak v pořádku?*“ Pokud řeknete něco ve stylu: „*Takže ty si myslíš, že...*“ a mluvčí s tím na sto procent nesouhlasí, pak se může cítit vaším odchylným výkladem dotčený. Přeforemulování sdělení několika krátkými větami ukáže, že jsme pochopili základní body, o které mluvčímu šlo, a je to užitečnější než se snažit jeho sdělení papouškovat úplně doslovně.

Součástí dobré facilitace by mělo být časté shrnování vyvíjející se diskuse. Mělo by zahrnovat jak obsah diskuse, tak postoje jednotlivých lidí, vyjádřené jak řečí, tak i jinými způsoby (třeba řečí těla, grimasami nebo předem domluvenými signály rukou). Občasná shrnutí představují dobrý nástroj k tomu, aby si skupina uvědomovala, kam v diskusi dospěla, a může také pomoci lidem, kteří dobře nevidí nebo neslyší, nebo jsou prostě zapomnětliví.

Je dobré během diskuse zapisovat nejdůležitější body na flipchart. Pak je stručné a přesné shrnutí mnohem snazší.

### 3) SYNTÉZA

Sloučení různých myšlenek a nápadů s cílem najít návrh, se kterým všichni souhlasí, je jádrem konsenzu. Tento proces označujeme jako *syntézu*: mapuje společný základ, nachází propojení mezi zdánlivě si konkurujícími myšlenkami, splétá je dohromady, a tím formuje návrh.

Protože je tato dovednost zvlášť užitečná ve třetím stádiu procesu konsenzu, kde hledáme návrhy, zařadili jsme do předchozího textu podrobnější popis, jak k návrhu dospět (*viz třetí krok v procesu konsenzu*).



## JAK NA KONSENZUS

**Konsenzus závisí na aktivní spoluúčasti všech.**

**Zde jsou tipy, jak dosáhnout toho, aby celý proces dobře fungoval.**

- Pokud něčemu nerozumíte, nebojte se to říct.
- Buďte připraveni pracovat na řešení, které bude nejlepší pro všechny, nejen pro vás. Buďte flexibilní a ochotni se něčeho vzdát v zájmu dosažení shody.
- Pomáhejte vytvářet ovzduší vzájemného respektu a důvěry. Nikdo by se neměl bát vyjádřit své myšlenky a názory. Pamatujte na to, že každý z nás má odlišné hodnoty a způsoby chování, byl jinak vychovaný, a také nám vadí rozdílné věci.
- Vysvětlíte své postoje jasně. Otevřeně a upřímně sděluje důvody, proč si něco myslíte. Vysvětlíte své obavy už v časných stádiích procesu, aby je všichni mohli vzít v potaz při vytváření návrhů.
- Aktivně naslouchajte všemu, co se lidé snaží říct. Vědomě se snažte porozumět postoji každého z nich a potřebám, obavám a emocím, ze kterých tento postoj pramení. Poskytněte všem prostor, aby dokončili své myšlenky, a udělejte si čas na to, abyste o jejich postojích přemýšleli.
- Než promluvíte, přemýšlejte, a než vznesete nějakou námitku, naslouchajte. V konsenzu je nezbytná sebekázeň – někdy je největší překážkou postupu vpřed to, že někdo lpí na určité myšlence a není na ní ochoten nic měnit. Pokud je nějaký návrh jinak dobrý, nekomplikujte celý postup jen proto, že to není zrovna vaše oblíbená myšlenka! Zeptejte se sami sebe: *„Bude tahle myšlenka pro skupinu fungovat, i když se mi osobně nelíbí tolik jako nějaká jiná?“* nebo *„Nejsou všechny naše myšlenky dostatečně dobré? Záleží tolik na tom, kterou z nich vybereme?“*
- Nebojte se vyjádřit nesouhlas. Nemlčte o svém názoru jen proto, abyste se vyhnuli konfliktům a dosáhli harmonie. Pokud skupina spěje k dohodě rychle a snadno, buďte podezíraví. Prozkoumejte důvody a ujistěte se, že všichni přijímají vybrané řešení z podobných nebo dobře se doplňujících důvodů. Za snadno dosaženým konsenzem se může skrývat skutečnost, že se někteří lidé necítí dostatečně v bezpečí, nebo nemají dostatečnou sebedůvěru, aby vyjádřili svůj nesouhlas.

# Kapitola 2:

## Facilitace konsenzu



**Seděli jste někdy na setkání, které se nekonečně protahovalo, zvedaly se na něm vlny rozbourřených emocí, lidé mluvili jeden přes druhého a k žádným rozhodnutím nedospěli?** Nebo se možná stalo, že celou schůzi ovládl jeden člověk a o všem rozhodoval sám, až jste se v duchu divili, proč jste tam vůbec chodili? Většina z nás několik takových schůzí vydrží, ale pak si začneme hledat záminky, abychom se jich už nemuseli účastnit, nebo si aspoň přejeme, abychom je nemuseli absolvovat.

Tento model je ve skupinách všeho druhu bohužel hodně častý. Vede k podrážděnosti, zklamání, neefektivitě a nakonec k odchodu členů. Pokud má ale skupina dobrou vůli, je celkem snadné změnit styl setkání a udělat z nich příjemný a inspirující zážitek pro všechny.

Tato kapitola zkoumá *koncepti facilitace* a to, jak facilitace může přispět k úspěšným a pozitivně laděným setkáním. Zahrnuje i oddíl o tom, jak mohou facilitátoři upravit podmínky pro lidi s fyzickým a smyslovým omezením, a oddíl o pořizování zápisů.

Další tipy a postupy pro facilitaci velkých setkání můžete najít v kapitole 3: *Facilitace konsenzu ve velkých skupinách*.

## ÚLOHA SCHŮZEK V PRÁCI SKUPINY

Schůze jsou nezbytnou částí práce každé skupiny. Dávají nám příležitost sdílet informace, dělat rozhodnutí a zvládat pracovní úkoly. Setkání ale mají další důležitou funkci, na kterou se často zapomíná – udržují skupinu v chodu (viz *vedlejší rámeček*). Dobré setkání nejenže odvede svoji práci, ale také zahrne do jednání, podpoří a energizuje jednotlivé účastníky a vytvoří vysokou úroveň energie a nadšení. Pocit společenství a propojení s přáteli je základem pro úspěšnou práci skupiny a pro uskutečňování změn ve společnosti. Dobrá facilitace vám pomůže toho všeho dosáhnout.

### BYLA SCHŮZE ÚSPĚŠNÁ?

#### ÚKOLY

**co** jsme udělali?  
Získali jsme potřebné výsledky?  
Vyřešili jsme problémy  
a výhrady členů?

#### PRŮBĚH

**jak** jsme to udělali?  
Jak se lidé cítili a jaký vliv to  
bude mít na jejich morálku  
a soudržnost skupiny?  
Využilo setkání dobře  
nadání a schopnosti všech  
zúčastněných? Bylo příjemné?

## CO JE TO FACILITACE?

Facilitace skupině pomáhá, aby její setkání byla efektivní a inkluzivní (zapojovala všechny zúčastněné). Kombinuje v sobě několik rolí a úkolů. Často všechno zastává jedna osoba – facilitátor/ka – ale je ideální, když skupina facilitaci chápe jako sdílenou záležitost, kde se všichni podílejí na odpovědnosti za to, aby schůze probíhala dobře, byla produktivní a participativní.

### CO ŘÍKÁ SLOVNÍK:

#### Facilitace:

*jednání, které umožňuje skupinám  
pracovat efektivněji a dosáhnout  
lepší součinnosti.*



## Naučte se facilitovat

Facilitace je zásadně důležitá role, které se na každém setkání někdo musí ujmout. V malých skupinách může být tato funkce sdílená nebo může neformálně rotovat, ale na obtížných setkáních nebo při velkém počtu účastníků (víc než 8–10 lidí) je obvykle lepší mít jasně určeného facilitátora. Přesto by se všichni účastníci jakéhokoli setkání měli cítit odpovědní za jeho postup a průběh a v případě potřeby facilitátorovi pomáhat.

### FACILITACE ZAHRNUJE TYTO ÚKOLY:

- pomáhá skupině rozhodnout o struktuře a procesu schůze a dodržet je;
- udrží schůzi zaměřenou vždy na jedno téma, dokud se o něm nerozhodne;
- usnadňuje všem účast – povzbuzuje tiché lidi nebo ty, kdo mají důležité znalosti o tématu, aby se víc projevovali, a dává hranice těm, kteří mají sklon hodně mluvit;
- ujasňuje a shrnuje jednotlivé body, testuje shodu a formalizuje udělaná rozhodnutí;
- pomáhá skupině řešit konflikty;
- udržuje časový plán setkání;
- postará se, aby ze schůze vznikl zápis obsahující všechny důležité body a rozhodnutí, kterých skupina dosáhla.

Aby facilitátor zajistil, že skupina využívá při řešení jednotlivých úkolů ne-  
jefektivnější možné prostředky, může zavést postupy jako brainstorming,  
kolečka nebo diskuse v malých skupinkách (viz Kapitola 6: *Facilitační postupy  
a aktivity*).

## DOVEDNOSTI A VLASTNOSTI FACILITÁTORA

### DOBŘÁ SCHOPNOST NASLOUCHAT

včetně kladení strategických otázek,  
aby všichni správně porozuměli  
postojům všech zúčastněných.

### POROZUMĚNÍ

cíli daného setkání,  
stejně jako dlouhodobým  
cílům skupiny.

### DŮVĚRA,

že budou nalezena dobrá řešení  
a že skupina dosáhne konsenzu.

### NESTRANNOST

vůči tématům, o kterých se diskutuje.

Důvěra ve facilitátora závisí na tom,

že se nedopouští manipulace

s cílem dosáhnout určitého výsledku.

Pokud je to pro vás těžké, nebo předem víte,  
že budete mít problémy zůstat nestranní, pak zkuste:

→ *vystoupit z role a nechat facilitovat někoho jiného;*

→ *jasně říct, že vyjadřujete svůj osobní názor,*

*i když právě děláte facilitátora;*

→ *věřit, že vaše myšlenky*

*nebo pocity vyjádří někdo jiný;*

→ *předem požádat někoho jiného,*

*aby nechal zaznít i váš názor.*

### JASNÉ MYŠLENÍ A POZOROVÁNÍ –

pozorně sledujte  
obsah diskuse  
i její postup.

Jak se lidé cítí?

Co přesně říkají?

### RESPEKT

ke všem účastníkům a zájem o to,  
co může každý z nich nabídnout.

### ENERGIE A POZORNOST

věnované danému úkolu.

### ASERTIVITA –

schopnost poznat, kdy je potřeba  
energicky zasáhnout a průběh  
setkání usměrnit.

## Facilitace nebo předsedání?

Na první pohled se zdá, že facilitátor plní roli podobnou tradičnímu předsedajícímu. Mezi těmito rolemi ale existují důležité rozdíly:

- ✘ facilitátor nikdy skupinu neřídí bez toho, aby se všichni na jeho roli shodli;
- ✘ facilitátor nikdy nedělá za skupinu rozhodnutí, ani nepřebírá úkoly, které jsou odpovědností skupiny jako celku;
- ✔ dobrý facilitátor zůstává neutrální a pomáhá účastníkům setkání, aby si uvědomovali, že se projednávají jejich vlastní záležitosti. Úspěch setkání je kolektivní odpovědností celé skupiny. Facilitátor si to musí uvědomovat a vždycky získat souhlas všech, než začne používat jednotlivé facilitační postupy a aktivity.

## Kdo by měl facilitovat?

Roli facilitátora se může naučit kdokoli – využijte vlastní zkušenosti z různých setkání a pozorujte jiné facilitátory. Učte se z chyb a z nepovedených schůzí právě tak jako ze zdařilých. Pokud se v roli facilitátora členové skupiny střídají, snáze si tyto dovednosti vyvinou. Stojí za to zavést navíc k běžným termínům schůzí ještě nějaké cvičení ve facilitaci, kde si lidé facilitační dovednosti vyzkouší. Bude jim to užitečné nejen na schůzích skupiny, ale také v neformálních situacích, například v zaměstnání a doma.

Mějte na paměti, že na to, jak se lidé chovají ve skupinách, mají vliv jejich individuální potřeby a minulé pozitivní i negativní zkušenosti z různých skupin. Snažte se vysledovat, jaký vliv mají na ostatní vaše vlastní modely chování, a snažte se identifikovat své potřeby i potřeby ostatních. Více o těchto tématech najdete v kapitole 8: *Překonávání mezer mezi teorií a praxí*.

## Kofacilitační role na setkání

Místo jediného facilitátora můžete mít dva nebo víc **kofacilitátorů**. Ve skupině si můžete rozdělit jednotlivé facilitační úkoly a tím si facilitaci usnadnit a dokázat, aby se jí lidé nebáli. Je důležité, aby se kofacilitátoři před schůzí přesně dohodli na svých rolích i na tom, jak a proč by si je případně mohli vyměnit.

Kofacilitátoři se mohou střídat a podporovat se navzájem. To je užitečné tehdy, když facilitátor potřebuje vystoupit ze své role a zúčastnit se diskuse, když potřebuje pauzu, nebo když je ho třeba nahradit v případě, že vzniklo napětí, konflikt nebo zmatek. Čtyři uši slyší lépe nežli dvě, a tak jsou kofacilitátoři užiteční i k tomu, aby pomohli účastníkům skutečně dobře porozumět všemu, co bylo řečeno.

**Sledování pořadí mluvčích:** Jeden z kofacilitátorů může dávat pozor, kdo a v jakém pořadí chce mluvit, a bude řečníkům dávat přiměřené časové limity.

**Sledování atmosféry:** Někdo, kdo právě nefacilituje aktivně, se může víc soustředit na vnímání emocionální atmosféry setkání a sledovat, jak se cítí jednotliví členové skupiny. Tento člověk zasáhne v případech konfliktu a stresu, například tím, že se v roli mediátora bude zvlášť věnovat některému člověku a vyslechne si jeho obavy, nebo navrhne pauzu a nástroje, jak zlepšit atmosféru setkání. Lidé, kteří jsou na atmosféru setkání citliví, dokáží vycítit pocity skryté pod povrchem, protože pečlivě naslouchají a uvědomují si řeč těla ostatních.

**Hlídač času** dává pozor na odsouhlasený časový rámec setkání a stará se o to, aby ho skupina dodržovala. Pokud je to třeba, vyjednává prodloužení času určeného pro některé body agendy nebo pro celé jednání.

**Zapisovatel** má při setkání zásadní roli: sleduje rozhodnutí, pořizuje zápis nebo poznámky, shromažďuje informace, a také upozorňuje na neúplná rozhodnutí – například kdo bude kontaktovat tu a tu osobu, a dokdy? Zapisovatel může také v případě potřeby shrnout diskusi. Průvodce pořizováním zápisů najdete na konci této kapitoly.

**Dveřník** je užitečný na veřejných setkáních, nebo když předpokládáme, že se někteří lidé opozdí. Vítá příchozí a opozdilce a stará se, aby pochopili, co se na setkání děje – jaké jsou jeho cíle, co už se probralo, jak se rozhoduje, a také příchozím poskytne praktické informace, například o občerstvení a toaletách. Dveřník zabraňuje tomu, aby bylo plynutí setkání narušováno a aby se pokaždé, když vstoupí někdo nový, všechno rekapitulovalo.

Na hodně velkých setkáních radíme mít ještě **praktického koordinátora**, který je odpovědný za místo konání, vybavení, občerstvení, nebo různá písemná oznámení. Tento koordinátor může také lidi svolat, aby se začalo včas.

## FACILITACE KONSENZU

Základem toho, abychom pomohli skupině dosáhnout konsenzu, je pomoc všem členům skupiny, aby jasně *vyjádřili své potřeby a postoje*, aby *zmapovali společná východiska a našli řešení všech věcí*, v nichž se neshodnou. S tím facilitátorovi pomohou tři dovednosti: aktivní naslouchání, občasné shrnování a syntéza vedoucí k rozhodnutí.

### AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ:

Když aktivně nasloucháme, „vypneme“ své vlastní myšlenky a poskytneme mluvčímu svoji plnou pozornost. Snažíme se porozumět postojům jiných lidí a jejich potřebám, obavám a emocím, z nichž jejich postoje pramení.

### SHRNOVÁNÍ:

Stručné a přesné shrnutí toho, co bylo zatím řečeno, může hodně pomoci s tím, aby se skupina posunula blíž k řešení. Upozorněte na vynořující se společné řešení, stejně jako nevyřešené rozdíly. Zeptejte se všech účastníků, jestli jste to vyjádřili dobře.

### SYNTÉZA:

Najděte společná východiska a všechno, co mají společného zdánlivě si konkurující nápady, a slučte je do návrhů. Zaměřte se na řešení, která reagují na základní potřeby a obavy skupiny.

Víc na toto téma najdete v kapitole 1: *Rozhodování konsenzem*.



# FACILITACE SCHŮZKY

## od začátku do konce

Následující oddíl vám poskytne přehled o úkolech, které facilitátor může na schůzích plnit. Ať je vaše skupina zaměřená jakkoli, dobré schůze jsou pro její fungování zásadně důležité. Každé setkání je jiné. V nějakém konkrétním případě nemusí dojít na všechny body, o kterých se zmíníme – řiďte se vlastním úsudkem a inovujte. Uvedené úkoly je sice třeba plnit, ale všechny je nemusí zastat právě facilitátor! Získejte ve skupině dobrovolníky, kteří vám s facilitací pomohou. Dbejte, aby cíle skupiny a očekávání jejích členů byly všem jasné. To vám dovolí používat přiměřené nástroje a návrhy.

### 1) PŘÍPRAVA SETKÁNÍ

1. Najděte čas, kdy bude většina lidí moci přijít. Myslete na jejich obvyklé denní aktivity, jako je péče o děti, zaměstnání, doba večere.
2. Najděte prostor, který je dost velký, aby se tam všichni pohodlně vešli. Zajistěte jeho dostupnost – mohou se setkání co nejnázve zúčastnit vozíčkáři nebo neslyšící? Neodradí samotný prostor některé lidi? (To může být případ hospody nebo náboženského centra.) A konečně – uvedli jste ve své zprávě o konání akce jasné instrukce, jak se na místo dostat? Dostupnost různých prostorů a další praktická témata rozebírá kapitola 8: *Překonávání mezer mezi teorií a praxí*.
3. Ověřte si, zda má někdo ze skupiny nějaké zvláštní potřeby, abyste tomu mohli přípravu facilitace přizpůsobit: stačí malé změny stylu facilitace a pečlivý výběr aktivit, abychom pomohli lidem s omezením zúčastnit se setkání naplno. Nejdůležitější krok je promluvit si s každým, kdo má potíže s přístupem, nejlépe předem. Tito lidé dovedou sami nejlépe poradit, jak je facilitátor může zapojit. Při takovém rozhovoru lépe porozumíme postojům konkrétního člověka – někdo si může přát se účastnit setkání skupiny se vším všudy, zatímco jiný člověk nebude ochoten převzít třeba zapisování na flipchart, pokud byste ho o to požádali. Znalost těchto postojů jednotlivých lidí vám pomůže lépe odhadnout, kdy a jak jim nabízet podporu – jeden člověk ocení časté dotazy facilitátora, jestli je všechno v pořádku, ale jiný by to pokládal za trapné nebo obtěžující. Všechny tyto informace vám pomohou celou schůzi lépe rozvrhnout.

4. Připravte program schůze (viz rámeček).
5. Dbejte, aby všichni dostali informace o čase, místě a obsahu setkání. Pokud je třeba, pošlete účastníkům materiály předem. Nespoléhejte jen na email nebo na sociální média, ledaže víte, že všichni tyto kanály pravidelně využívají.
6. Vezměte v úvahu fyzikální podmínky jako je teplota, kvalita vzduchu, nebo zda je na místě dobře slyšet a vidět. Myslete na všechny speciální potřeby, které by lidé mohli mít, a na to, jak je naplnit. Připravte sezení takovým způsobem, abyste nikoho nevyklučovali – některé skupiny pokládají za nejlepší kruhy, protože všem dovolují na sebe navzájem vidět, zatímco jiné skupiny mají raději sezení v řadách, aby se lidé mohli posadit podle toho, jak moc se se skupinou identifikují. V případě sezení v řadách, dává mnoho skupin přednost tvaru do V, se špičkou namířenou směrem od přední části, kde se bude vystupovat.
7. Připravte si všechny potřebné materiály, například hodinky, pera, fixy, flipcharty, psané prezentace a návrhy.
8. Najděte kofacilitátora, který by mohl v nouzovém případě facilitaci převzít, pokud by se hlavní facilitátor unavil, nebo se chtěl aktivně zapojit do diskuse.



## PROGRAM SCHŮZE

Pro dobrý průběh setkání je zásadně důležitý dobře strukturovaný program. Facilitátor může skupině pomoci se sestavením bodů programu, které jsou zaměřené na cíle skupiny a jsou realistické.

*Pamatujte:* pokud má setkání trvat jen hodinu, pak by na programu měla být skutečně témata, která se dají za hodinu probrat!

Program můžete buď sestavit na začátku schůze, nebo ještě lépe připravit jeho návrh už předem. Je důležité, aby všichni dostali příležitost do programu přispět a aby s ním souhlasili.

Při vytváření programu se nejprve dohodněte na cílech setkání, a pak shromáždíte témata programu od členů skupiny, nejlépe v předstihu. Odhadněte, kolik času spotřebuje každý z bodů. Myslete na priority setkání – co by se mohlo řešit jindy ve zvláštních pracovních skupinách? Myslete na efektivní nástroje pro jednání o kontroverzních tématech. Obtížná témata projednávejte, až se skupina rozběhne, ale dříve, než začnou lidé pociťovat únavu. Strídejte dlouhé a krátké body. Jak by mělo setkání začít a skončit? Naplánujte pauzy, zvláště pokud má schůze trvat déle než 1,5 hodiny. Někdy ke konci zařaďte do programu i hodnocení schůze, abyste se poučili pro příště.

Napište návrh programu někam, kde ho mohou všichni vidět (například na tabuli nebo flipchart), nebo zhotovte jeho kopie a všem je rozdejte. To vám během setkání pomůže a zároveň to proces tvorby programu zdemokratizuje.

Položte si otázku, co byste mohli z programu vynechat, nebo ho zkrátte, pokud něco přesahuje vymezený čas. Připravte si několik takových návrhů do zásoby.

*Vzor programu setkání na téma:*

**ZASTAVME STAVBU OKRUHU V NEWTONU**

**ZAČÁTEK:** ..... **19<sup>00</sup> hod.**

Představení, úvod ..... (10 min.)

Informace o kampani ..... (5 min.)

Zprávy z pracovních skupin: média, finance, hledání informací, stánky ..... (20 min.)

Máme se sejít s projektanty? Otázky, které jim položíme ..... (30 min.)

**PŘESTÁVKA:** ..... **20 min.**

Úkoly na konec roku – kdy a kde ..... (10 min.)

Organizování dalších stánků/rozdávání letáků ..... (30 min.)

Příští schůze ..... (5 min.)

Všechna další témata ..... (10 min.)

Hodnocení ..... (10 min.)

**KONEC:** ..... **21<sup>30</sup> hod.**

## 2) JAK SCHŮZI DOBŘE ZAČÍT

Po příchodu **všechny účastníky uvítejte** a zjistěte, kdo jsou. Některé skupiny pro to určí zvláštního „vítače“ nebo „dveřníka“. Díky tomu všichni dostanou přátelské přivítání, dozví se, kde jsou toalety, občerstvení a nouzový východ, a pokud přijdou opožděně, mohou se rychle zorientovat v tom, co se na setkání děje.

**Představte se** a vysvětlete roli facilitátora nebo facilitátorů.

Začněte nějakou úvodní aktivitou. Co to bude, to závisí na charakteru skupiny. Může to být formální „icebreaker“ – aktivita, která prolomí ledy – nebo nekolikaminutové povídání, prostě cokoli, co vám zajistí, abyste neztratili něčí zájem, hlavně nováčků, kteří jsou ve skupině poprvé. Pokud se lidé neznají navzájem, nebo máte mezi sebou nováčky, požádejte všechny, aby se představili – je opravdu důležité, aby se noví lidé cítili vítáni. Povzbudte účastníky, aby řekli něco víc než jen své jméno. Můžete všechny požádat, aby dvěma větami sdělili, proč přišli, nebo prozradili, jakou zajímavou dovednost ovládají (například „píšu básničky v mongolštině“). Můžete se jich zeptat na jejich oblíbenou barvu, jídlo a podobně. Pokud je účastníků příliš mnoho, dá se to udělat v menších skupinkách.

**Dbejte, aby lidé věděli, jak setkání probíhá:** vysvětlete časový rámec, téma, cíl setkání, proces, jakým se dělají rozhodnutí, odpovědnosti facilitátora a co se snažíte dělat. Dohodněte se se skupinou, jaké chování je přijatelné nebo nepřijatelné (například neskáče se do řeči, náš jazyk není sexistický ani rasistický, naše chování není nadřazené ani agresivní). Tohle může skupina odsouhlasit pro celý řetěz schůzek, nebo jen pro určitou schůzi. Může být užitečné mít tuto skupinovou dohodu někde vystavenou, aby si ji lidé připomínali.

**Vysvětlete návrh programu** a pak požádejte o poznámky a udělejte potřebné změny. Dejte si pozor, abyste nestrávili půlku času vymezeného pro schůzi dohadováním o tom, které téma kam přesně zařadit – pokud to bude nutné, v tomhle buďte pevní. Určete čas pro každé téma a realistickou dobu, kdy jednání skončí. Držte se toho. Pokud si proces rozhodování konsenzem vyžádá víc času a bude nutné jít víc do hloubky, udělejte to.

Rozdělte si role jako zapisování, sledování času a sledování atmosféry.

### 3) BĚHEM SETKÁNÍ

Postarejte se, aby **všichni viděli na program** – vystavte ho na velkém kusu papíru. Ideální pro to je flipchartový papír nebo zadní strana papírové tapety. Jakmile jednotlivé body projednáte, můžete je odškrtnout, což bude vizuální připomínka, co všechno už schůze vyřešila.

Běžný způsob, jak začít, je rekapitulace nejnovějších událostí, které se sebehly od posledního setkání.

**Procházejte program bod po bodu.** Starejte se, aby se skupina soustřeďovala vždycky na jedno téma, dokud nedospěje k rozhodnutí, i kdybyste se měli rozhodnout, že téma odložíte na příště.

Aby se lidem ulevilo mezi jednáním o náročných bodech, prostřídávejte je kratšími body, zábavnými tématy, oznámeními a pauzami.



Dbejte, aby rozhodnutí obsahovala odpovědi na otázky „**co, jak, kdo, kdy** a **kde**“. Zajistěte, aby u každého úkolu byl zapsán také údaj o tom, kdo ho udělá a do jakého termínu. Povzbuzujte všechny, aby se směle nabízeli jako dobrovolníci pro různé úkoly a role. Pokud všichni práci vykonávají pořád stejní lidé, může to vést k napětí a k vytváření neformální hierarchie ve skupině. Je dobré, když zkušenější členové skupiny nabídnou ostatním zaučení do svých dovedností a zkušeností.

Pokud se v diskusi objeví nová témata, dbejte, aby se ocitla v zápise a aby se k nim skupina vrátila později. K tomuto účelu můžete využít parkoviště.

**Vyzývejte k diskusi a posouvejte ji dopředu.** Vyjasňujte návrhy, které zazní. Formulujte a opravujte formulace postoje skupiny tak, jak se vynořují, než skupina dospěje k dohodě.

**Používejte nástroje** jako brainstorming o různých možnostech, vytváření malých diskusních skupinek, delegování úkolů pracovním skupinám, nebo kolečka, aby bylo setkání efektivnější a participativní. Některé aktivity se nehodí pro všechny – zvažte, jakou roli v nich mohou hrát sluch, zrak a omezená pohyblivost.

**Usměrňujte tok diskuse** tím, že vyvoláváte mluvčí ve správném pořadí. Často je to pořadí, v jakém se hlásili o slovo. Někdy bude třeba požádat lidi, kteří mluví hodně, aby počkali a nechali nejprve promluvit ostatní.

**Pomáhejte k účasti všem:** povzbuzujte tiché lidi, omezujte příliš dlouhé mluvení a nedovolte, aby někdo diskusi ovládl. Používejte nástroje jako mluvící předměty (mluvítka) nebo rozdělení do malých skupinek, aby se účast všech vyrovnala a abyste vytvořili bezpečné ovzduší pro vyjadřování názorů a pocitů.

Berte v úvahu schopnost účastníků zapojovat se do rychlých diskusí – například nemusí být vždycky jasné, co kdo říká; rychlému nebo vzrušenému hovoru někdy těžko rozumíme.

Používejte srozumitelný jazyk a různé způsoby, jak všechny zapojit.

Během schůze **sledujte celkovou atmosféru skupiny:** úroveň energie, zájem o téma, zda se daří dosahovat cílů setkání, zda je struktura skupiny přiměřená (velké nebo malé skupiny), a jak se držíte časového plánu.

**Buďte pozitivní:** používejte ujištění a ocenění; zmiňte se o zvláštních příspěvcích členů skupiny a o jejich úspěších. Rozděľujte pozornost a ocenění rovnoměrně, nesoustřeďte je jen na několik jedinců.

**V napjatých nebo únavných situacích** zkuste humor, pochvalu, hry, výměnu míst, chvíli mlčení, pauzu a podobně. Některé skupiny budou protestovat, že hrou se „ztrácí čas“, ale uvítají prodloužení přestávky nebo neformální zábavu.

**Vypořádejte se se shazováním a diskriminačními poznámkami.**

#### 4) ZAKONČENÍ SCHŮZE

Dbejte, aby setkání skončilo včas, nebo získejte od všech přítomných souhlas s jeho protažením.

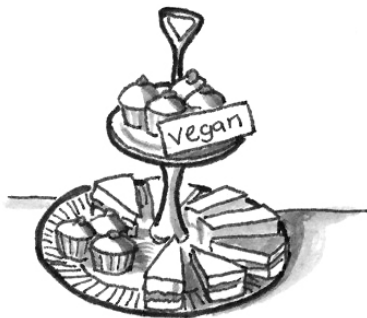
Dbejte, aby se lidé dohodli na **čas a místo příštího setkání** a aby vám nechali své kontaktní údaje, pokud si přejí být informováni o novinkách nebo dostat zápis ze setkání. Udělejte to dřív, než lidé začnou odcházet.

**Shrňte** obsah setkání, připomeňte lidem jejich závazky do příštího setkání a uspokojivým způsobem schůzi uzavřete. Nezapomeňte lidem poděkovat za to, že přišli a zapojovali se.

Během následujících dní zkontrolujte, že se někdo ujal **přepsání zápisu a jeho rozeslání** účastníkům.

**Hodnocení vašich schůzí** vám je pomůže neustále zlepšovat. Je dobré nechat si chvilku na konci každého bodu programu a zeptat se skupiny, co podle ní šlo dobře a co by potřebovalo zlepšení. Po schůzi se také můžete ještě chvíli zdržet s dalšími organizátory a všechno zhodnotit. Nezapomeňte oslavit, co se vám povedlo!

Může být příjemné navázat na schůzi **neformální společenskou aktivitou**, jako společným jídlem, nebo zajít do hospody nebo do kavárny. Berte ohled na zvláštní potřeby různých lidí – všichni nepijí alkohol, ve skupině můžete mít vegetariány nebo vegany a tak dále, a tak se snažte najít podnik nebo aktivitu, které budou vyhovovat všem.



# JAK UDĚLAT SETKÁNÍ PŘÍSTUPNÁ VŠEM LIDEM



## ZRAKOVÁ OMEZENÍ

Nevidomí a slabozrací lidé mohou mít problémy s intenzitou osvětlení, s tištěnými infomateriály, flipcharty a tabulemi, a také se sledováním diskuse – zvláště když se používají signály rukama. Předem natištěné materiály by měly být k dispozici v různých variantách včetně velkého písma.

Infomateriály se dají přizpůsobit nebo zaznamenat zvukově, ale ze zřejmých důvodů není možné takto připravit veškerý obsah, například věci, které se zapisí při brainstormingu.

V některých situacích může být užitečná osobní asistence a facilitátor může pomoci tím, že poskytne podrobnější shrnutí. To může zahrnovat tlumočení signálů rukou (a další řeči těla), které lidé používají, například: „Vidím, že většina lidí mává na souhlas s tímhle bodem, ale někteří z vás nemávají...“; „Zdá se, že někteří z vás jsou tím návrhem opravdu nadšení, ale jiným se zřejmě tolik nelíbí.“

Dobré je uvést své jméno, než promluvíte, a používat jména, místo abychom na lidi ukazovali: „Joe, Ann a Saff – všichni se hlásíte o slovo.“ Díky tomu vědí i nevidomí nebo slabozrací lidé, kdo se chystá mluvit.



## SLUCHOVÁ OMEZENÍ

Neslyšící a nedoslýchaví lidé mají často problémy ve velkých prostorách se špatnou akustikou a s hlukem v pozadí (jako je doprava, vrčící zářivky nebo jiné skupiny lidí, kteří mluví ve stejné místnosti). Tito lidé obvykle sami vědí, jak to udělat, aby se mohli co nejlépe účastnit ústní diskuse – tady je výčet možností, které jim můžete navrhnout:

- ▶ Pravidelné shrnování, které poskytne příležitost porozumět proudu diskuse.
- ▶ Zajistit, aby na sebe všichni dobře viděli (kvůli odečítání ze rtů a kvůli tomu, aby zvuky nebyly tlumeny těly jiných lidí).
- ▶ Sepsání všech bodů na flipchart nebo tabuli (ty mohou sloužit jako základ pro pochopení kontextu, protože dovolují odhadovat to, co špatně slyšícímu člověku uniklo).
- ▶ Jasný a srozumitelný projev účastníků a obzvlášť facilitátorů. Nemluvte příliš rychle a dívejte se směrem k lidem, kteří mají problémy se sluchem.
- ▶ Lidé by si měli dát záležet a nemluvit jeden přes druhého a neskákat si do řeči, tak, aby vždycky mluvil jen jeden člověk. Facilitátor by to měl přísně vyžadovat.
- ▶ Mít dost prostoru, aby malé skupinky mohly pracovat v oddělených místnostech bez hluku jiných skupin v pozadí.
- ▶ U neslyšícího člověka může sedět zapisovatel nebo člověk zajišťující přepis mluveného slova, aby postižený na text viděl.
- ▶ Pokud neslyšící vyžaduje překlad do znakového jazyka, obraťte se s dostatečným předstihem na organizaci, která poskytuje tlumočnický.
- ▶ Konečně se mohou hodit i technická řešení – v prostorech sloužících jako zasedačky bývají běžně nainstalované indukční smyčky, ale vždycky dobře nefungují, a tak je před schůzí zkontrolujte.

## PROBLÉMY S POHYBEM A POHYBLIVOSTÍ

Některé problémy s pohyblivostí budou vyžadovat praktická přizpůsobení prostoru nebo osobní pomoc – o tom pojednává kapitola 8: *Překonávání mezer mezi teorií a praxí*. Vyplatí se prohlédnout si prostory předem – jaký je tam přístup (schody, zábradlí, rampa atd.); je tam přizpůsobená toaleta? V předstihu před akcí shrňte a rozšiřte informace o přístupu na místo konání – tím vyšlete jasný signál, že jste připraveni k různým přizpůsobením a poskytnutí pomoci, a postiženým lidem to pomůže, protože získají pocit, že se setkání mohou zúčastnit.

Jako facilitátoři budete možná potřebovat zvážit, že někteří lidé mohou mít obtíže s řečí nebo s používáním signálů rukou. Naplánujte pohyby a fyzické aktivity skupiny (například icebreakery, energizéry, scénky s hraním rolí a rozdělování do malých skupinek) tak, aby nevylučovaly postižené. Je třeba dávat pozor na dostatek času a prostoru pro pohyb, na poskytování vhodných alternativních aktivit, a mít vyřešeno, kde lidé budou při cvičení stát/sedět: například sezení na podlaze může být nevhodné pro lidi s omezenou pohyblivostí a nevidomé – ti, kdo nedokáží sedět na podlaze, zůstanou výš a mohou se cítit izolovaní.

### NEJDŮLEŽITĚJŠÍ TIPY PRO FACILITÁTORY

Navrhnete dobrý program.

Realisticky naplánujte cíle setkání.

Určete časové limity a zvládněte probrat všechny body.

Stále si uvědomujte obsah i procesy jednání.

Udržujte skupinu v pohybu směrem k vytyčeným cílům.

Používejte různorodé facilitační techniky,  
abyste udrželi zájem účastníků.

Vytvářejte bezpečnou atmosféru, kde se každý může projevit,  
aby všichni účastníci přispěli nejlepším možným způsobem.

Zamezte nadřazenému chování,  
skákání do řeči, shazování a obviňování.

## POŘIZOVÁNÍ ZÁPISU

Zápis se dělá už během setkání a zachycuje hlavní body diskuse, přijatá rozhodnutí a naplánované aktivity.

Zapisování a čtení zápisů je užitečné z několika důvodů:

- ▶ Zápis lidem připomene, k čemu se zavázali a dokdy to mají udělat.
- ▶ Poskytne přesný záznam rozhodnutí do budoucna, pokud si lidé všechno přesně nepamatují, nebo když nesouhlasí s tím, co bylo přijato. Pomáhá, abychom neomílali stejné věci pořád znovu.
- ▶ Informuje lidi, kteří nebyli přítomní, co se na akci dělo a co se rozhodlo. Také poskytuje novým členům skupiny možnost lépe proniknout do aktivit a rozhodování skupiny.
- ▶ Během setkání může zapisovatel pomoci facilitátorovi tím, že ověřuje, zda jsou pro každé rozhodnutí pokryty body **co, kdo, kde a jak**. Zapisovatel může také pomoci setkání posunout tím, že poskytne shrnutí diskuse na základě svých poznámek.

### NEJDŮLEŽITĚJŠÍ TIPY PRO ZAPISOVÁNÍ

Jasně označte rozhodnutí a akční body,  
aby se daly v zápisu snadno najít.

Pokud je zápis dlouhý,  
přidejte na jeho začátek  
krátké shrnutí hlavních rozhodnutí  
a přijatých opatření.

Můžete dokonce i roztřídit  
akční body/úkoly podle osob,  
takže každý hned na první pohled uvidí,  
co má udělat.

## JAK ZAPISOVAT

Tradičně zápis znamená zachycení průběhu setkání bod po bodu, všech hlavních bodů, o kterých se jednalo, toku diskuse a dosažených rozhodnutí. Pro většinu setkání je ale přiměřená mnohem kratší verze, která pokryje udělaná rozhodnutí a naplánované aktivity.

Zeptejte se všech, jak detailní zápis si přejí mít. Někdy podrobnější zápis pomůže nepřítomným pochopit, proč schůze dospěla k určitým rozhodnutím, takže se všechno nebude muset příště vysvětlovat znovu.

Na začátku každého setkání si projděte zápis z minulé schůzky. Zapište všechny opravy a dodatky a požádejte skupinu o schválení znění zápisu.

### ***Zápis obvykle obsahuje:***

- název skupiny;
- datum, čas a místo setkání;
- seznam přítomných i nepřítomných lidí;
- změny nebo schválení zápisu z minulého setkání;
- pro každý bod programu:
  - shrnutí tématu a sdílených informací;
  - shrnutí diskuse, hlavních bodů, návrhů a rozhodnutí, včetně naplánovaných aktivit (*kdo, co, kde, kdy*);
- informace o příští schůzi – datum, čas, místo, navržené body programu;
- jméno člověka, který zapisoval;
- jakékoli přílohy, například důležité zprávy, rozpočet apod.

## DISTRIBUCE ZÁPISU

Jakmile je zápis hotový, co nejdřív ho rozšířte mezi všechny lidi, kteří ho potřebují mít. To posiluje kulturu „getting things done“ – efektivní práce a dodržování termínů, a navíc mnoho lidí čeká, až budou mít zápis před očima, než začnou něco dělat. Pokud z nějakého důvodu nemůžete zápis včas rozeslat, nebojte se požádat o pomoc ostatní.

Už během setkání se rozhodněte, jakým způsobem se bude zápis šířit. Kdo ho potřebuje mít? Jak širokému okruhu lidí ho chcete poskytnout? Bude na papíře, rozešlete ho emailem, vyvěsíte na webu skupiny, nebo ve sdílených dokumentech?

Také je třeba, abyste se dohodli na způsobu, jak zápisy dlouhodobě ukládat. Způsob jejich uchovávání musí být bezpečný a snadno přístupný – může jít o složku zápisů na papíře, nebo o archiv ve sdílených dokumentech.

## SOUKROMÍ A BEZPEČÍ

Zápisy obsahují spoustu podrobností o vaší skupině a jejích členech. Některé z těchto informací mohou být citlivé a měly by zůstat uvnitř skupiny (s ohledem na GDPR nebo například pokud vaše skupina vede kampaň založenou na nějakém překvapivém nápadu, nepřejete si, aby vaše plány byly zveřejněny předčasně).

Proto si jako skupina zvolte strategii, jak moc zabezpečené chcete své dokumenty mít a jakou míru soukromí členové skupiny očekávají. Dohodněte se, na jaké úrovni budou dostupné vaše zápisy: uvnitř organizace a jen na papíře, rozešlete je na seznam emailových adres, nebo vyvěsíte na web vaší organizace, kde je bude moci vidět kdokoli? Jaké podrobnosti musí v zápisech být?



— ABC —  
**POŘIZOVÁNÍ ZÁPISŮ**

*Dobrý zápis je:*

**Přesný.**

Návrhy a konečná rozhodnutí zapisujte doslova a přečtěte je všem, aby vám potvrdili jejich přesnost. Oddělujte fakta od názorů.

Fakta jsou objektivní a nelze s nimi diskutovat;  
 názory jsou osobní pohledy.

**Odsouhlasený.**

Vyhňte se mylné interpretaci kteréhokoli příspěvku tak, že všechny účastníky požádáte, aby zápis odsouhlasili. Pokud zápis zachází dál – týká se lidí mimo okruh přítomných na setkání, pak získejte jejich souhlas, než zápis rozešlete.

**Srozumitelný.**

Používejte srozumitelný jazyk: vyhněte se žargonu, slovním hříčkám a zkratkám srozumitelným jen vám. Vyhovuje všem email?

Pokud ne, využijte i poštu. Dokáží všichni otevřít elektronický dokument ve formátu, jaký používáte? Potřebujete vytisknout zápis velkým písmem pro účastníky, kteří hůř vidí?

**S jasně určenými úkoly.**

Dbejte, aby plánované aktivity měly vždy uvedeno, kdo a kdy je udělá. Pokud něco z toho nemáte, pak bude pravděpodobně třeba obrátit se na členy skupiny a daný bod vyjasnit.

Pokud byl k plnění určitého úkolu navržený člověk, který nebyl na schůzi přítomen, vyjasněte to s ním, než si to přečte v zápise! A pokud se úkolu ujmout nemůže, najděte někoho, kdo ho zastoupí.

**Stručný,**

ale informativní.

**Jasný.**

Pište zápis tak, aby mu rozuměl i člověk, který na setkání nebyl.

Znamená to, že zápis bude srozumitelný a dostatečně úplný.

**Kompletní.**

Dbejte, abyste všechny dokumenty, o kterých se v zápise zmiňujete, buď poslali v příloze, nebo na ně uvedli odkazy, takže je lidé snadno najdou.

**Dostane se mezi lidi.**

Váš úkol nekončí tím, že všechno sepíšete!

# Kapitola 3:

## Facilitace konsenzu ve velkých skupinách



**Snažit se dosáhnout konsenzu ve velké skupině přináší své problémy, ale pokud se to podaří, je to velmi uspokojující.** I zde platí podmínky pro dobrý konsenzus, které jsme popsali, ale ve větší a diverzifikovanější skupině jich může být těžší dosáhnout. Měli byste projít stejným procesem jako u menší skupiny, ale mějte na paměti, že každý krok může zabrat delší dobu a může vyžadovat specializované facilitační nástroje. Konsenzus vyžaduje aktivní účast všech – a té je ve větší skupině lidí mnohem těžší dosáhnout. Fungující konsenzus velké skupiny může ale být velmi povzbuzující a inspirativní!

V následujícím oddíle najdete mnoho tipů, jak dokázat, aby konsenzus fungoval i ve velké skupině, včetně návodu na vytvoření rady mluvčích, což je metoda, kterou úspěšně používaly a stále používají skupiny o stovkách i tisících členů.

V této kapitole se zaměřujeme na to, jak dosahovat konsenzu ve velkých skupinách, ale mnoho z nástrojů, které zde představíme, může být využito nejen pro rozhodování, ale také pro sdílení informací a myšlenek. Pamatuje, že v každé organizaci nebo síti jsou obvykle rozhodnutí nejsnazší a nejlepší tehdy, když je dělají lidé, kteří jsou jimi přímo ovlivněni. Dbejte, abyste ve velké skupině neřešili otázky, které by se měly řešit jen v menší skupině lidí.

# JAK VYTVOŘIT PODMÍNKY PRO KONSENZUS VE VELKÝCH SKUPINÁCH

Konsenzus ve velkých skupinách nás staví před specifické výzvy.

*Velké skupiny mohou:*

- ▶ působit na méně asertivní lidi tak, že jim ztěžují zapojení.  
Všem lidem není příjemné mluvit před velkým shromážděním;
- ▶ snadno dopadnout tak, že je ovládne několik sebejistých jedinců;
- ▶ mít pomalejší tempo a méně energie než menší skupiny – než se dospěje k rozhodnutí, trvá to déle.

U velké skupiny si musíme dát obzvláštní práci s tím, abychom zajistili správné podmínky pro konsenzus – členové skupiny musí mít společný cíl, musí být ochotni budovat důvěru a respekt a dokázat se aktivně účastnit jasného a dobře facilitovaného procesu. Možná pro vás bude užitečné se ještě podívat na oddíl o podmínkách konsenzu v kapitole 1: *Rozhodování konsenzem*.

**Společný cíl:** ať jde o celonárodní síť pořádající kampaň, nebo o dočasnou skupinu, která se chystá uspořádat festival, je v každé velké skupině lidí třeba jasně určit, proč a do jaké míry budou lidé spolupracovat.

Hnutí Occupy, které vzniklo v roce 2011, se obecně příliš nesnažilo najít společné cíle lidí, kteří se do něj zapojili. Panovala shoda, že bude existovat nejméně tolik cílů, kolik lidí v hnutí bylo – a to nevyhnutelně působilo, že podmínka společného cíle (a proto konsenzu) byla občas nesplnitelná.

Často, zvláště v tradičnějších skupinách, rozhodne o cílech skupiny předem malá zakládající skupinka členů, která pak přizve další lidi, aby se na tomto základě připojovali. V tomto případě můžete později s celou skupinou její společné cíle ještě upravit, ale všichni budete vycházet z podobného základu. Jiné skupiny a sítě mohou začít s „nepopsaným listem papíru“ a vypracovat své cíle společně, což může vyžadovat spoustu času a trpělivosti, ale umožní plné zapojení všech členů do celého procesu, které ovlivňuje všechny stránky našeho života.



Jakmile se dohodnete na cílech skupiny, vytvořte **písemné prohlášení o cílech a působení skupiny**, které vám bude připomínat, na čem jste se dohodli, a lze ho využít k zapojování nových členů, kteří díky němu rychle pochopí náplň skupiny. Jak noví členové, tak existující skupina budou mít jistotu, že všichni usilují o naplnění stejných cílů. Dbejte, abyste novým lidem vysvětlili, o čem jste se už rozhodli a co je ještě otevřeno k diskusi. Je také dobré pořádat úvodní setkání, kde představíte celou agendu skupiny, takže noví lidé poznají, čeho se týká její práce, a rozhodnou se, zda se do ní chtějí zapojit. Pokud nedokážete najít dostatečný společný základ, můžete zvážit rozdělení do několika skupin a dál pracovat společně jako jejich síť na těch bodech, ve kterých se shodujete.

Pro koalice a spojení mezi dříve založenými skupinami, například s cílem usilovat o společný cíl, je někdy obtížné dosáhnout konsenzu. Takové skupiny často mívají rozdílné cíle a způsoby práce a některé používají konsenzus ani nechťejí, ale víc je zajímá maximálně prosazovat vlastní politiku v ostatních skupinách. To se může snadno stát, pokud je jedna ze skupin koalice zvyklá na konvenčnější způsoby organizování – lobbvání před schůzemi se pak pokládá za přijatelné, což ale může způsobit, že je pak pro lidi těžké si vzájemně aktivně naslouchat a upřímně mluvit o svých postojích.

Nezapomeňte na nesmírně důležitou zásadu, že konsenzus nutně neznamená shodu ve všem ani dosažení jednomyslnosti. Posilujte pestrost a kdykoli je to možné, napomáhejte vzniku široké škály různých aktivit, které působí směrem k vytčeným cílům.

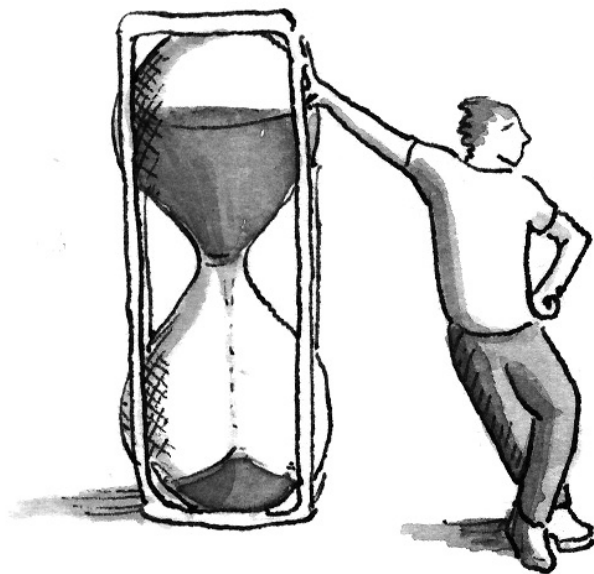
Ve velkých skupinách je těžší dosáhnout vzájemné **důvěry**, protože je těžší, aby se jejich členové poznali navzájem osobně. Věnujte čas diskusi o společných cílech, o přesvědčení jednotlivých lidí a o jejich motivaci. Stejně tak je důležitý čas na vzájemné seznamování a navazování vztahů. Zařadte do programu setkání aktivity, které nováčky rychle seznámí aspoň s některými členy skupiny. Jasný proces rozhodování pomůže lidem důvěřovat, že při vytváření závěrečného rozhodnutí bude jejich hlas slyšet a bude respektován.

**Jasný proces:** pokud budete pracovat konsenzem, pak je zásadně důležité, abyste všem zúčastněným vysvětlili základy toho, jak všechno probíhá. Věnujte na začátku každého setkání čas vysvětlení programu, toho, jak se rozhoduje, a jak se do rozhodování zapojovat. Zařazujte pravidelné dílny o konsenzu a facilitaci. Používejte flipcharty, na které napíšete schéma postupu konsenzu, program, základní body diskuse a základní rozhodnutí, a rozestavte je po místnosti tak, aby na ně všichni viděli.

Velké schůze vyžadují víc příprav a plánování. Často bude užitečná přesně daná struktura, přestože může lidi hodně omezovat. Snažte se vytvořit rovnováhu mezi strukturou a otevřeností. Rozhodněte, o kterých tématech je třeba diskutovat a rozhodnout je v celé skupině, a která témata je možné delegovat menším skupinkám.

**Čas:** naplánujte setkání velkých skupin delší, aby lidé získali pocit, že se přiměřeně diskutovalo a že dostali příležitost vyjádřit a vyslechnout si všechny myšlenky a nápady. Když budete diskuse utínat a budete příliš urychlovat rozhodování, hodně lidí bude mít pocit bezmoci, nevyslyšenosti a frustrace.

**Facilitace:** budete potřebovat facilitační tým, který bude vystupovat jako nestranný a který bude přesně vědět, co dělá – někdo bude facilitovat, někdo moderovat řečnické vstupy, někdo bude psát poznámky na flipchart, a možná ještě další člověk bude hlídat čas a asistovat u dveří, a někdo bude mít na starosti občerstvení.



## PROCESY PRO VELKÉ SKUPINY

Rozhodnutí udělaná ve velkých skupinách mohou být inspirativní – kolektivně totiž dospějeme k dobrým rozhodnutím a vidíme, že všichni podporují dosaženou dohodu. Abychom toho ale dosáhli, musíme přemýšlet nad tím, jak přizpůsobit celý proces tak, aby řešil problémy, které ve velkých skupinách vznikají.

Šest kroků pro dosažení konsenzu je stejných jako u malých skupin, ale některé kroky se mohou dít, když jsou všichni pohromadě (plenární schůze, valné shromáždění), zatímco jiné mohou probíhat v malých skupinkách, kde je možná diskuze do hloubky a participace. Procesy vyvinuté pro velké skupiny zahrnují delegování, velké plenární schůze, rozdělování do malých skupin a radu mluvčích. Pro hladký a úspěšný průběh schůze je obvykle potřeba kombinace těchto procesů.

### Delegování a odpovědnost

Některá témata jsou natolik důležitá, že by se do diskuse a rozhodování o nich měli zapojovat všichni. Velké skupiny ale mají tendenci k mikromanagementu veškeré práce – všechno společně řeší do velkých detailů, protože nemají dost důvěry nebo představitosti, aby úkol svěřili menší pracovní skupině. Ale je opravdu potřeba, aby se úplně všichni účastnili diskuse o přesných formulacích tiskové zprávy nebo pořadí kapel na benefičním koncertu?

Dobré rozlišovací pravidlo je, že by se rozhodnutí měli účastnit jen ti, kterých se věc nějak týká. Rozhodnutí o celkové strategii nebo rámci našeho působení děláme v celé skupině, ale jejich realizaci a podrobnosti delegujeme pracovním skupinám. Důvěřujeme lidem, že budou pracovat v souladu s duchem skupiny a s tím, na čem jsme se všichni shodli. Tak ušetříme všem zúčastněným spoustu času a frustrace.

**Přebírání odpovědnosti** za jednotlivé úkoly je důležitým faktorem ve vytváření důvěry. Zároveň to ztěžuje hromadění moci v rukou jednotlivců a brání deformacím – obojí je běžným úskalím organizování v jakémkoli měřítku. Zařaďte do svého programu pravidelné podávání zpráv o činnosti pracovních skupinek, takže celá velká skupina bude průběžně dostávat informace o jejich práci a přesvědčí se, že ji všechny přesně reprezentují a drží se svého mandátu.

## Velké plenární schůze

Velké schůze, na kterých se shromáždí celá skupina, můžeme využít ke sdílení informací, k předkládání návrhů a k přijímání závěrečných rozhodnutí. Tato setkání jsou ale mnohem méně užitečná k diskusím, kterých se účastní všichni. Diskuse velkých skupin často ovládne několik sebevědomých jedinců – většina lidí se ostýchá mluvit před stovkami lidí. Také tu jsou časová omezení – kdybychom poskytli každému z 200 účastníků setkání jen tři minuty, trvala by diskuse nejméně deset hodin! Plenární schůze jsou omezeny i počty účastníků – na příliš velkých shromážděních se lidé nebudou vzájemně slyšet a vidět, nebo se dokonce ani nevejdou do místnosti.

Pokud pořádáte velkou plenárku, pak zvažte, jak usnadnit lidem přístup a zapojení. Můžete omezit, kolikrát smí promluvit jeden člověk, a dávat přednost těm, kdo ještě nemluvili. Abyste účastníkům pomohli sledovat, co se děje, pravidelně shrnujte, co se odehrálo, a klíčová slova zapisujte, aby je všichni viděli. Dbejte, aby se všichni navzájem slyšeli. K tomu může být potřeba nějaký systém mikrofonů a ozvučení.

## Práce v malých skupinách

Výhody toho, že se na diskuse rozdělíme do malých skupin, jsou v tom, že vznikne bezpečnější a dynamičtější prostor, v němž můžeme pracovat a zapojit do diskuse víc lidí. Lidé se budou cítit mnohem lépe, když budou moci otevřeně promlouvat ve skupině o 6–15 členech. Práce v malých skupinkách také šetří čas, zvláště pokud každá skupina diskutuje paralelně o jiné složce celkového tématu.

Práce v malých skupinách obvykle začíná tím, že plénium začne diskutovat o tématu: sdílí se informace, upozorňuje se na problémy a sepíše se seznam možných nápadů na řešení. Pak se lidé rozdělí do menších skupin, diskutují o vyřčených myšlenkách a přicházejí s novými. Můžete buď požádat každou malou skupinu, aby zkoumala všechny myšlenky, nebo si každá skupina může vzít jen jednu a probrat ji do hloubky. Malé skupiny se pak vrátí na fórum pléna, podají zprávu o tom, co řešily, a upozorní na možné překážky každé z myšlenek. Pokud diskuse celého pléna nedokáže překážky vyřešit, pak se může znovu rozdělit do malých skupin a ty se mohou pokusit najít způsoby, jak problém řešit. Podají o tom zprávu plénu a tento proces pokračuje, dokud nejsou překážky překonány, návrh vytvořen a rozhodnutí uděláno.

Někteří lidé práci v malých skupinách odmítají. Vyžaduje důvěru v další lidi, abyste jim dovolili odejít a probírat nějaké téma bez vás, a lidé vždycky ostatním tolik nevěří. Některým lidem vyhovuje větší publikum, jiní si svoji pracovní skupinu těžko vybírají. Abyste lidem dodali jistotu a zajistili, že se nápady a myšlenky v tomto procesu neztratí, je důležité mít dobře fungující proces zpětné vazby. Je dobré předem vysvětlit, že zpětnou vazbu určitě zařadíme, dát skupinám návod, jak podat dobrou zpětnou vazbu, a ponechat jim nějaký čas na to, aby se dohodly, co do své zpětné vazby určené velké skupině dají.

Tento proces je stále ještě limitován velikostí skupiny, protože zahrnuje diskusi v plénu. Práce s radou mluvčích, o které bude řeč nyní, rozšiřuje myšlenku rozdělení do menších skupin tak, abychom umožnili rozhodování v mnohem širším měřítku.

## Rada mluvčích

Rada mluvčích umožňuje demokratickou spolupráci velkého počtu lidí a dovoluje zaznít maximálnímu počtu názorů a myšlenek co nejefektivnějším způsobem. Umožňuje rozhodovat konsenzem ve stovkách a dokonce tisícovkách lidí (jako například tábor proti G8 ve Skotsku v roce 2005, a různé tábory Akce pro klima). Používá ho úspěšně mnoho skupin, například sociální centra, družstva a mírová a environmentální hnutí.

### JAK TO FUNGUJE

Když pracujeme s radou mluvčích, rozdělíme plenární schůzi do menších skupin, které začnou diskutovat o daném tématu nebo tématech a přicházejí s různými myšlenkami, nápady i námitkami. Pokud malá skupina dosáhne konsenzu v tom, jaký návrh se jim líbí, nebo se shodne na nějakých představách o tom, co by bylo pro všechny členy skupinky přijatelné, může to celý proces urychlit, ale vždycky to není možné.

Každá z těchto skupin pak vyšle svého mluvčího (delegáta) na setkání rady mluvčích, aby tam představil celou šíři myšlenek a obav své skupiny, a také návrhy a náměty, ke kterým skupina došla. Všichni mluvčí společně hledají jeden nebo více návrhů, o kterých si myslí, že by mohly být přijatelné pro všechny skupiny, a pak se s nimi vrátí ke své skupině, která o návrzích dál diskutuje a vylepšuje je.

Každá malá skupina zjistí, zda s návrhem rady souhlasí, a mluvčí o výsledku zase podají zprávu radě. Ta ověří, jestli došlo k nějaké shodě, a pokud ne, hledá se nový návrh. Rozhodovací moc náleží jednoznačně malým skupinám, nikoli jejich mluvčím.

## ROLE V RADĚ MLUVČÍCH

**Malé skupiny** často vznikají z dříve existujících skupin, jako jsou například pracovní týmy v nějaké firmě nebo organizaci, místní skupiny nějaké celonárodní sítě, nebo skupiny přátel na nějaké velké akci.

Je také možné, že se velká skupina rozdělí na menší skupinky jen na dobu trvání jediného shromáždění, a v tom případě lze skupinky vytvářet úplně náhodně, nebo tak, že se lidé seskupí kolem něčeho, co mají společné, jako je jazyk nebo bydliště ve stejné čtvrti.

Role **mluvčího** spočívá v tom, že zprostředkovává informace mezi malou skupinou a radou. Mluvčí musí hrát roli hlasu všech členů své skupinky a zprostředkovávat kolektivní myšlenky v jejich celé šíři, bez ohledu na svůj osobní pohled na věc. Být mluvčím s sebou nese velkou zodpovědnost za to, abyste předávali informace přesně a nemanipulovali celý proces.

Obecně mluvčí nedělají za svoji skupinu rozhodnutí. Než celé shromáždění dospěje k nějakému rozhodnutí, mluvčí si musí u svých skupinek ověřit, zda s ním všichni členové souhlasí. Jednotlivá malá skupina se ale může rozhodnout, že svého mluvčího pověří rozhodováním v rámci nějakých dohodnutých pravidel.

Aby rada mluvčích pracovala efektivně a demokraticky, všem musí být jasné, v čem spočívá role mluvčího a jaké pravomoci skupina svému mluvčímu předala. Mluvčímu se může velice snadno stát, že aniž si to uvědomí, bude reprezentovat svůj vlastní pohled místo pohledu celé skupiny. Při přenosu mezi malou skupinkou a radou mluvčích se jednotlivé myšlenky mohou ztratit, nebo být vyloženy mylně. Pokud bude zastávat roli mluvčího vždycky stejný člověk, mohou se z toho vyvinout neformální hierarchie.

Abyste se těmto problémům vyhnuli, můžete určit dva mluvčí, jednoho, který bude představovat postoje a návrhy malé skupiny, a druhého, který bude zaznamenávat, co říkají ostatní skupiny. Role mluvčího může při každé schůzi nebo při každém bodu programu rotovat.

**Facilitační tým:** pro úspěšnou radu mluvčích je dobrá facilitace zásadní – protože je to dost komplexní proces, budete potřebovat tým lidí, kteří si budou udržovat celkový přehled o situaci a pomáhat malým skupinám a jejich mluvčím, když uvíznou. Facilitátoři musí být nestrannými účastníky dění, a také je třeba, aby dokázali rozpoznat vynořující se shody a potenciálně problémové body, kde by všechno mohlo uvíznout. Určitě je dobře, když facilitátoři doveďte syntetizovat velký počet návrhů a udržet setkání soustředěné na dané téma.

K tomu všemu bude třeba tým aspoň čtyř facilitátorů, kterým se dobře vzájemně spolupracuje. Jeden z nich bude facilitovat radu mluvčích, další bude zapisovat body diskuse na flipcharty a hledat možné shody. Třetí bude sledovat čas a celkovou atmosféru setkání. A konečně poslední bude dělat zápis.

Poskytněte malým skupinkám dost času na diskusi. Pokud mají skupinky problém dobrat se v přiměřeném čase nějaké shody, pak mluvčí může informovat velkou skupinu o celé šíři diskuse malé skupinky.

Ve skupinách s mezinárodní účastí, nebo tam, kde se využívá znaková řeč, bude možná potřeba vymezit čas na překládání. Zjistěte to předem, abyste mohli sehnat tlumočníky.

## PŘÍPADOVÁ STUDIE: RADY MLUVČÍCH V PRAXI

Britská iniciativa Radical Routes je široká síť vzájemně se podporujících družstev, která využívá pro svá jednání strukturu rady mluvčích. Tato setkání se obvykle konají čtyřikrát ročně.

Program každého setkání se rozesílá předem, aby členové družstev mohli probírat jeho body a aby se mohli domluvit se svými mluvčími, jak mají na plenárním setkání reagovat na dané návrhy. Mluvčí mohou mít pravomoci určující, jaká dohoda je přijatelná, ale v jakém případě se mají obrátit na své družstvo pro další instrukce.

Pokud se během plenárního setkání objeví nový návrh, nebo se původní návrh pozmění, mluvčí si mohou buď myslet, že s tím jejich družstvo bude pravděpodobně souhlasit, nebo že to s ním musí nejprve ověřit. Pokud se ale návrh jakkoli mění, pak i když ho mluvčí odsouhlasí, nevstoupí v platnost a do praxe, dokud není schválený na další schůzi. Tak dostanou všichni členové družstev příležitost, aby se o změnách dověděli a souhlasili s nimi.

# STÁDIA PROCESU KONSENZU U VELKÉ SKUPINY

Diskuse  
v radě mluvčích

Zpětná vazba  
prostřednictvím mluvčích

Diskuse a rozhodování  
v malých skupinách

## KROK 1: PŘEDSTAVTE A VYJASŇTE TÉMA/T A, O KTERÝCH JE TŘEBA ROZHODNOUT

Sdělte všem podstatné informace. Doberte se toho, jaké jsou základní otázky. Tento krok může buď udělat celá velká skupina společně, nebo jen mluvčí v radě mluvčích, a pak informaci předají malým skupinám.

## KROK 2: PROZKOUMEJTE TÉMA A HLEDEJTE NÁPADY

1. Shromážděte počáteční myšlenky a reakce na ně. Jaká se objevila **témata** a jaké **obavy**?
  2. Seshbírejte **nápady**, jak problém vyřešit – sepište je.
  3. V **široké diskusi** tyto nápady proberte. Jaké jsou jejich klady a zápory?
- Začněte uvažovat o tom, jak řešit obavy, které se vynořily. Některé nápady vyřadte a ostatní sepište do užšího seznamu.

Zpětná vazba  
nápadů a obav

## KROK 3: HLEDEJTE VYNOŘUJÍCÍ SE NÁVRHY

Objevil se nějaký nápad nebo série nápadů, které slučují nejlepší stránky toho, co jste probírali? Hledejte řešení, s jakým by mohli souhlasit všichni, a vytvořte návrh.

Zpětná vazba  
myšlenek,  
obav a návrhů  
od ostatních  
skupin

## KROK 4: DISKUTUJTE O NÁVRHU, VYJASŇUJTE HO A VYLEPŠUJTE

Vezměte v úvahu postoje ostatních skupin i své vlastní skupiny. Dbejte, aby zazněly a byly vyslechnuty všechny zbývající obavy a aby všichni účastníci měli příležitost přispět k diskusi. Hledejte **zlepšení**, díky kterým budou návrhy pro celou skupinu ještě přijatelnější.

Ne?

## ZKONTROLUJTE, ZDA SE DOSPĚLO K ROZHODNUTÍ

Ano?

Zpětná vazba  
postojů všech  
malých skupin

## KROK 5: TEST SHODY

Zkontrolujte, zda někdo návrh zablokoval, zdržel se nebo má výhrady, a kolik účastníků s ním aktivně souhlasí.

## KROK 1: KONSENZUS! ZAČNĚTE ROZHODNUTÍ REALIZOVAT

Rozhodněte, kdo co bude dělat, dokdy je to potřeba udělat, a případně i o způsobu, jak to udělat.



## PŘÍKLAD: RADA MLUVČÍCH PODROBNĚ

Následující příklad názorně ukazuje proces konsenzu v radě mluvčích. Skupiny v tomto případě procházejí celým procesem tak, že řeší jedno téma po druhém, protože je to nejjednodušší. Pokud chce ale skupina všechno urychlit, pak se může rozhodnout řešit několik témat současně. Kroky 1 a 2 se také mohou odehrát s předstihem v jednotlivých malých skupinách.

### OTÁZKA

*Mělo by se několik skupin spojit v nějaký typ sítě nebo svazu?*

### 1) V CELÉM SHROMÁŽDĚNÍ: PŘEDSTAVTE A VYSVĚTLETE TÉMA.

*Facilitátoři vysvětlí proces konsenzu a rady mluvčích shromážděným malým skupinám:*

„Dnes tu budeme společně používat rozhodování konsenzem pro všechny naše skupiny. Konsenzus je způsob společného rozhodování tak, aby byli všichni s výsledkem spokojeni: abychom dospěli k rozhodnutí a přijali určitý návrh, musí s ním všichni souhlasit. K diskusi o bodech programu budeme používat následující proces.“ *(Popište celý proces včetně způsobů, jak se shodnout nebo neshodnout, a včetně rolí facilitátorů.)*

„Komunikovat spolu budeme prostřednictvím systému rady mluvčích. V každém stádiu diskuse nominujeme jednoho člena skupiny, aby hrál roli mluvčího, a druhý člověk pro nás bude v radě mluvčích zapisovat, co se tam bude dít. Náš mluvčí za nás nebude dělat rozhodnutí, jen vysvětlí ostatním mluvčím, na čem jsme se v menší skupině dohodli. Zapisovatel bude všechno sledovat a dělat poznámky, takže budou všichni vědět, co se v radě mluvčích řeklo. Díky tomu se bude mluvčí moci soustředit na přesné tlumočení našich postojů.

Rada mluvčích si vyslechne všechny názory a rozhodnutí z menších skupin, a možná přijde s nějakými návrhy, jak se posunout ke společnému rozhodnutí. Když s tím budou hotovi, náš mluvčí a zapisovatel se k nám vrátí, řeknou nám, jaké jsou postoje ostatních skupin, a sdělí nám všechny návrhy a nápady, které v radě mluvčích zazněly. My to zvážíme, dospějeme k nějakým rozhodnutím, nebo vytvoříme nějaké návrhy, a vyšleme našeho mluvčího a zapisovatele zpátky do rady mluvčích. Tak to bude pokračovat, dokud všichni nedosáhneme konsenzu.“

*Facilitátoři představí téma, o kterém se má rozhodnout, a poskytnou všechny potřebné informace pro kvalifikované rozhodnutí (nebo o to někoho požádají). Ponechte dost času na vysvětlení.*

*Facilitátoři jasně definují otázky pro rozhodování:*

„Dnes se rozhodujeme o tom, zda se všechny skupiny, které sem přišly, spojí v nějakém typu svazku. Všichni pracujeme na podpoře permakultury v našem městě a zatím jsme se všichni shodli, že společná práce na propagaci a fundraisingu by nám přinesla větší sílu. Takže otázka je, jak bychom chtěli spolupracovat s ostatními skupinami, které jsou tu přítomné, na těchto dvou oblastech: na propagaci a získávání financí.“

## 2) V MALÝCH SKUPINKÁCH: PROZKOUMÁME TÉMA A HLEDÁME NÁPADY.

Všichni vyjádří své počáteční myšlenky a reakce. Jaká témata a jaké obavy toto téma vyvolává? V malých skupinách můžete využívat nástroje jako kolečka nebo naslouchání v párech, abyste zajistili, že budou všichni vyslechnuti:

„Uděláme si kolečko, abychom si poslechli, co každého z nás napadá jako první...“

*Pokud téma vyvolá silné emoce nebo má velmi silný vliv na přítomné, hodně pomůže, když si v malé skupině uděláme přestávku a použijeme radu mluvčích, aby zprostředkovala zpětnou vazbu o obavách různých skupin, takže pak všichni budou moci vzít v potaz postoje ostatních skupin, když budou probírat různé náměty:*

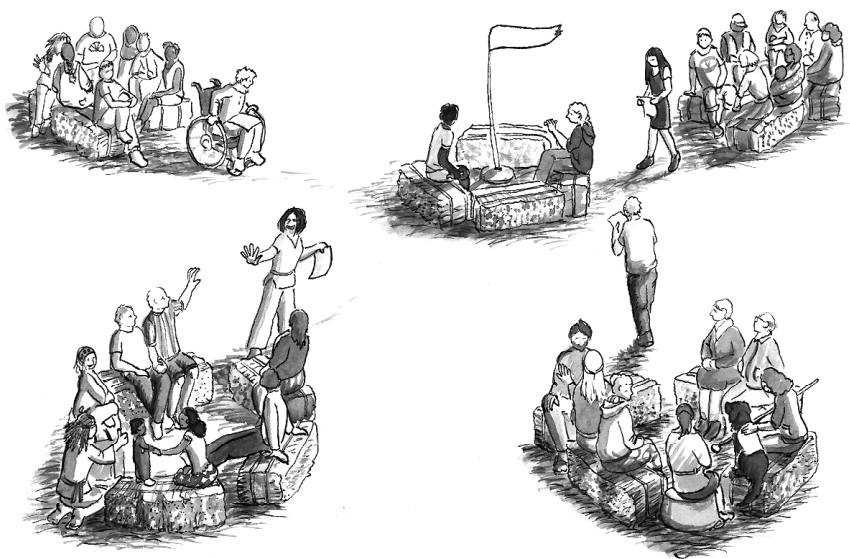
„Takže zatím jsme si tu vyslechli několik hodně vyhraněných názorů na fundraising. O těchto otázkách jsme diskutovali a rozhodli jsme se, že naše skupina se spokojí jedine s takovým návrhem financování celé sítě, který zachová etické standardy všech skupin v síti. To bychom měli sdělit radě mluvčích, aby to mohli zvážit všichni ostatní.“



*Dál postupujte tak, že budete v malých skupinách hledat nápady pro možná řešení této obavy. Použijte nástroje jako kolečka nebo brainstorming (viz kapitola 6: Facilitační postupy a aktivity).*

*Pak malé skupiny probírají nápady, se kterými přišly. Jaké jsou jejich klady a záporny? V tomto stádiu některé nápady opouštíme, ale mohou také vznikat nové:*

„Takže jsme všem ostatním podali zprávu, že kolem fundraisingu mohou vzniknout problémy. Zatímco nad tím uvažují, my se můžeme zamyslet nad tím, jak by mohla celá naše síť dělat fundraising tak, aby to všem vyhovovalo.“



### 3) NA RADĚ MLUVČÍCH: HLEDEJTE VYNOŘUJÍCÍ SE NÁVRHY.

*Facilitátoři sezvou mluvčí na radu mluvčích. Tady jeden po druhém představí postoje své skupiny, pokryjí celou šíři myšlenek, které tam padly, a obav, které zazněly, stejně jako možné způsoby, jak pokračovat dál:*

„Vyslechli jsme si od různých mluvčích různé názory na fundraising. Některé skupiny mají přísná etická kritéria týkající se toho, o jaké granty a podporu chtějí žádat, jiné to berou velmi volně. Zatím se nezdá, že by byl někdo proti myšlence, že omezíme typy finanční podpory – aspoň pro ty žádosti o granty, které budeme podávat jménem celé sítě.“

Pojďme zjistit v našich skupinách, zda nám to takto vyhovuje: zda budou všichni souhlasit s tím, že se dohodneme na určitém omezení toho, o jaké typy podpory budeme společně žádat. Pokud to odsouhlasí, pak můžeme začít pracovat na dohodě, jak to budeme v praxi dělat...”

„Tak, všichni jsme to ověřili u svých skupin a všichni jsou s tím spokojení. Uzavřeme dohodu o tom, koho a můžeme žádat o podporu a na co. Má někdo nějaké myšlenky ze svých skupin, o které by se chtěl podělit?“

*Mluvčí pak budou diskutovat o tom, jak zkusit včlenit různé myšlenky do shrnujícího návrhu, nebo mohou sami facilitátoři vyhledat možné oblasti, kde se všichni shodnou. Během tohoto procesu si mohou mluvčí vyžádat pauzu na to, aby se odešli poradit se svou skupinou, nebo se přesvědčili, zda pro ně bude přijatelný nějak pozměněný návrh.*



#### 4) **V MALÝCH SKUPINÁCH:** DISKUTUJTE O NÁVRZÍCH, VYJASŇUJTE JE A VYLEPŠUJTE.

*Mluvčí přinesou svým skupinám zprávy o diskusi v radě mluvčích a zprostředkují jim obavy jiných skupin i jejich případné návrhy:*

„Návrh od rady mluvčích je, abychom utvořili podskupinu, která by spolupracovala se všemi skupinami sítě a vypracovala návrh strategie fundraisingu, který bychom všichni odsouhlasili na setkání příští měsíc. Co si o tom ve vaší skupině myslíte?

*Skupiny o návrhu diskutují a v případě potřeby ho upraví:*

„My jsme pro pozměnění tohoto návrhu. Myslíme si, že by ta strategie neměla být vytesaná do kamene, ale že se potřebuje vyvíjet, jak naše síť poroste, aby odrážela změny, které ve skupinách mohou nastávat. Takže navrhujeme, aby ta pracovní skupina nejméně jednou ročně strategii znovu prošla a vnesla do pléna jakékoli navrhované změny, aby je všechny skupiny zvážily.“

## 5) V MALÝCH SKUPINÁCH: TEST SHODY.

*Zkontrolujte, zda se objevila nějaká zablokování, zdržení se, výhrady, a kolik lidí aktivně souhlasí. Pokud ohledně návrhu existují velké obavy a nejistoty, pokuste se přijít s nápady, jak by se to dalo pro vaši skupinu vyřešit. Vypracujte škálu návrhů, které by byly pro vaši skupinu přijatelné:*

„Jsme spokojeni s návrhem, aby se strategie získávání financí pravidelně revidovala, ale obáváme se, že to budou pokaždé dělat stejní lidé, takže nemusí adekvátně reprezentovat všechny skupiny ze sítě. Proto bychom byli spokojeni s čímkoli v těchto mezích:

- a) lidé zabývající se strategií získávání financí budou pravidelně nějakým způsobem vybírání, například náhodně losováním, nebo na základě shody všech; nebo
- b) každá skupina bude nějakým způsobem v této pracovní skupině zastoupena.“

## 6) V RADĚ MLUVČÍCH: PŘESVĚDČTE SE, ZDA BYLO DOSAŽENO ROZHODNUTÍ.

*Mluvčí se znovu sejdou v radě mluvčích a facilitátoři ověří, zda se skupiny dohodly. Pokud s návrhem všechny skupiny nesouhlasí, diskuse pokračuje a jsou formulovány nové návrhy s použitím informací o tom, s jakými alternativami by skupiny byly ochotny souhlasit:*

„Dobrá, takže žádná skupina nemá problém s tím, že by pracovní skupina zabývající se strategií získávání financí měla měnit členy, ale některé skupiny se obávají, že výběr lidí by mohl zabrat příliš mnoho času, pokud se bude dělat na plenární schůzi. Takže návrh, který teď odneseme zpátky do svých skupin, zní, že do skupiny pro strategii financování nominuje každá skupina jednoho svého člena.“

## 7. V MALÝCH SKUPINÁCH NEBO V CELÉ VELKÉ SKUPINĚ: REALIZACE ROZHODNUTÍ.

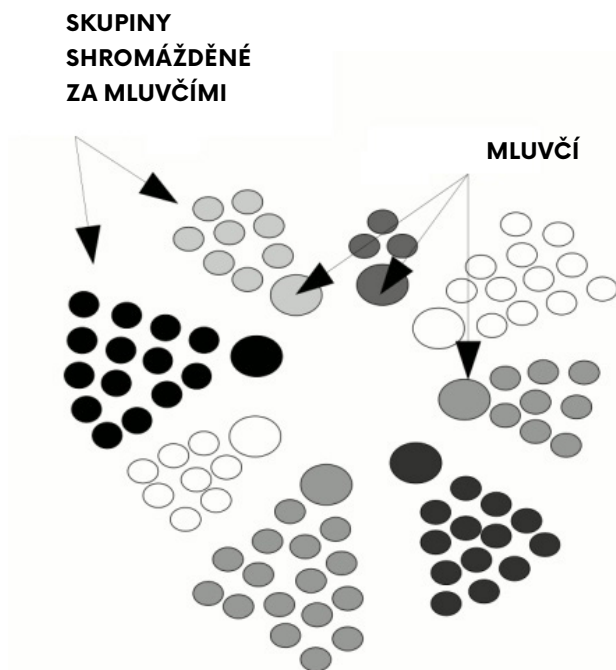
Pokud bylo dosaženo konsenzu, rozhodnutí realizují všichni. Nezapomeňte rozhodnout, kdo bude co dělat, a stanovit termíny.

# Variace rady mluvčích

## AKVÁRIUM

Aby rada mluvčích bezprostředněji zodpovídala jednotlivým skupinám a abyste omezili nutnost opakovat informace, všechno jednání se může dít ve formě akvária (viz *obrázek*), se skupinami sedícími na obvodu kruhu kolem mluvčích. Každá skupina sedí přímo za svým mluvčím, a díky tomu je pro mluvčího snazší, aby si přímo u své skupiny ověřoval, co a jak. Stejně jako u jiných forem rady mluvčích i tady hovoří v radě pouze mluvčí (kromě času vyhrazeného pro diskusi v malých skupinách).

## AKVÁRIUM



## RADA MLUVČÍCH O VÍCE ÚROVNÍCH

Dokonce i schůzky rady mluvčích mají omezenou velikost – pokud budeme mít víc než 20–40 mluvčích nebo malých skupin, bude nutné vytvořit další úroveň jednání.

V tomto případě každá rada mluvčích vyšle mluvčího na druhou nebo dokonce třetí úroveň rady mluvčích. Při tomto počtu lidí je dokonce ještě důležitější pečlivě zvažovat, která rozhodnutí musí opravdu dělat všichni a která můžeme ponechat jednotlivým skupinám. Každá další úroveň prodlužuje čas jednání. Takový proces může fungovat pro mnoho tisíc lidí. Víceúrovňová rada mluvčích je často využívána spíš jako informační a konzultační kanál, než pro vlastní rozhodování.

## RADY MLUVČÍCH FUNGUJÍCÍ NA DÁLKU

Pokud jsou skupiny lidí rozptýlené po různých oblastech země nebo i světa mohou využít model rady mluvčích pro distanční rozhodování. Místo aby se všichni členové všech skupin sešli na jednom místě a tam se rozhodovali, skupiny mohou diskutovat o daných tématech doma a pak vyslat své mluvčí na schůzi. Mluvčí se vrátí s návrhem, který každá skupina buď přijme, nebo pozmění. Vzniká tu ale problém s časovými prodlevami.

Existují dva způsoby, jak to řešit – skupiny se mohou scházet ve svých domovských městech ve stejnou dobu, kdy se sejdou všichni mluvčí. Mluvčí se se svými skupinami spojí nějakým vhodným kanálem a informují je o všech vypořádaných se návrzích, které pak skupiny probírají a dají na ně zpětnou vazbu.

Druhá možnost je, že mluvčí zůstanou u svých skupin a spojí se v on-line konferenci. Tady jsou ještě větší nároky na facilitaci a je třeba využívat vhodné internetové nástroje, viz kapitola 4: *Facilitace konsenzu na virtuálních setkáních*.

# Kapitola 4:

## Facilitace konsenzu na virtuálních setkáních

**Schůzky mohou být velice náročné – a pokud nejste všichni na jednom místě, ještě o to náročnější. Pokud na sebe navzájem nebo na facilitátora nevidíte, přijdete o neverbální signály, které byste normálně dostávali prostřednictvím řeči těla. Pak je obtížnější vybudovat ve skupině vzájemnou důvěru a respekt. Aby taková setkání fungovala, všichni účastníci se musí ještě víc snažit o jasné sebevyjádření a o to, aby porozuměli ostatním.**

### PROČ POŘÁDAT VIRTUÁLNÍ SCHŮZKY?

Pandemie koronaviru v roce 2020 nám ukázala, že mohou nastat situace, kdy se bez virtuálních nástrojů komunikace prostě neobejdeme. Samozřejmě je pro většinu lidí jednodušší o něčem diskutovat a rozhodovat, když se sejde na jednom místě a navzájem se vidíme a slyšíme, a je hodně těžké tyto osobní schůzky dlouhodobě nahrazovat virtuálními. Ale i v běžném životě bez pandemií je virtuální komunikace stále obvyklejší, některý člen skupiny se třeba na čas vzdálí od domova, ale přesto se chce jednání zúčastnit, nebo skupinu tvoří lidé z různých oblastí státu nebo z různých zemí. V podobných případech se uplatní **virtuální setkání**.

V této kapitole prozkoumáme různé možnosti, jak rozhodovat on-line a jaké nástroje používat. Předpokládáme, že naše informace rychle zastarají, protože se neustále objevují nové dokonalejší technologie a nástroje, které nabízejí víc možností, a proto ani nezacházíme do velkých podrobností. V praxi asi při výběru vhodného on-line nástroje přihlédnete k tomu, zda mají členové vaší skupiny už někde zřízené účty (například na gmailu) a jaké kanály jsou zvyklí používat, včetně toho, zda dávají přednost připojování přes počítač nebo mobil, a jak rychlé mají připojení.



## NÁSTROJE

V zásadě existují dva hlavní typy on-line komunikace, a to synchronní – kdy se spolu bavíme v reálném čase, a asynchronní – každý účastník komunikuje tehdy, když se mu to nejlépe hodí. Zde uvádíme jen nejběžněji používané nástroje.

### Synchronní komunikace (*on-line konference*)

Hlavní výhodou je, že diskuse probíhá v reálném čase a všichni jsou najednou přítomni jako na reálném setkání. Před jednáním, nebo na jeho začátku je potřeba dohodnout vypnutí mikrofonů, všech kdo zrovna nemluví (zamezení ozvěny).

**Zoom** ([www.zoom.us](http://www.zoom.us)) – platforma pro online konference a skupinové schůzky. Umožňuje připojení až stovek lidí, sdílení obrazovky (tedy kdokoli může ukázat, co má ve svém počítači), chat (pro pokládání dotazů a komentáře). Umožňuje také nahrávání online setkání. Důležitou funkcí jsou „breakout rooms“, tedy rozdělení účastníků do menších skupinek. Jako každá velká silná platforma může být snadno terčem hackerů. Neplacená verze je limitovaná časem 40 minut.

**Google Meet** – spojeno s Google. Uživatel *gmailu* má mimo jiné i kalendář, kde může založit schůzku a přímo kliknout, že ji chce udělat online v Google meet. Objeví se odkaz, a kdokoli ho dostane, může se do schůzky připojit. Umožňuje i sdílení souborů a dokumentů.

**Google Hangouts** – slouží uživatelům účtů na *gmail.com* buď k on-line konferencím nebo i pro rychlé chatování, v podstatě nahradil starší *Skype*.

**Messenger** – spojený s Facebookem. Nabízí možnost krátkých zpráv, ale také možnost videohovorů.

**Whereby.com** – slouží k pořádání online schůzek, kde pořadatel vytvoří „místnost“, kam může zvát lidi. Místnost je vytvořená trvale a její adresa je textová, snadno zapamatovatelná. Ovládání je intuitivní, prozatím není k dispozici v češtině.

Existuje mnoho dalších nástrojů on-line setkávání, které jsou zatím v ČR o něco méně rozšířené, například se pro tento účel může používat *WhatsApp* nebo *Viber*.

## Asynchronní komunikace

Výhody tohoto typu komunikace spočívají v tom, že dovolí hlubší debatu, protože lidé mají víc času promýšlet si své odpovědi – je víc času na rozpoznání nejlepších návrhů a myšlenek. Dále nám zůstává záznam, ke kterému se můžeme později vracet. A čas, který každý jednotlivec diskusí stráví, může být kratší než při osobních setkáních nebo internetovém chatování.

Podstatnou nevýhodou je, že se důležité kousky informace snadno ztratí v moři slov – přestože facilitátor zde může pomoci s pravidelnými a jasnými shrnutími a celkově je tento typ rozhodování značně zdlouhavý.

### JEDNOTLIVÉ NÁSTROJE:

**Email** – má výhodu, že se konzervativnější členové skupiny nemusí učit novým nástrojům, ale emailové diskuse jsou velmi nepřehledné a jejich vlákna se těžko dohledávají. Pomáhá, když do předmětu emailu vždy důsledně píšeme téma, o které ve zprávě jde.

**Uzavřená facebooková skupina** – je daleko přehlednější než maily, ale problém může nastat s tím, že někteří lidé Facebook ze zásady odmítají.

**Loomio.org** – je nástroj umožňující přehledné členění diskusí podle témat, a také hlasování.

**Trello.com** – je jednoduchý nástroj pro organizování pracovních skupin a úkolů a pro sledování, jak postupuje plnění jednotlivých úkolů. Nehodí se na diskuse.

**Sdílené Google dokumenty a kalendáře** – jsou dalším výborným nástrojem, jak společně editovat dokumenty, pracovat na jednotlivých úkolech a koordinovat práci skupiny, ale také se nehodí k diskusím.



# NA CO SI DÁT POZOR PŘI VIRTUÁLNÍCH SETKÁNÍCH

Facilitovat virtuální setkání je o něco těžší než facilitovat setkání, kde jsou všichni fyzicky přítomní.

Když se účastníme on-line konference, kde na sebe nevidíme, píšeme si emaily nebo spolupracujeme na online dokumentu, je pro nás velice snadné zapomenout, že jednáme s dalšími lidskými bytostmi. Chybí nám totiž neverbální komunikace: podle některých výzkumů je 70% komunikace mezi lidmi neverbální (například řeč těla a tón hlasu). Email nám nedovoluje vyjadřovat se tónem hlasu ani projevit emoce a telefony nám neukáží, jestli se lidé mračí nebo usmívají.

Virtuální setkání a jednání jsou daleko snazší, pokud jsme se s ostatními už předtím někdy setkali v reálném životě, máme totiž o sobě navzájem už nějakou představu. Abychom ještě napomohli obnovení vzájemných vazeb, na začátku synchronního setkání si vyhradíme nějaký čas na to, abychom zjistili, jak se všichni cítí (první kolečko). Pak se snažíme si co nejdřív ujasnit společné cíle.

Zároveň je ideální se i při využívání virtuálních setkání alespoň čas od času setkat tváří v tvář.

## PŘÍPRAVA

Příprava online setkání je důležitější než prezenčního setkání a je nutné myslet na mnoho věcí dopředu. Ideální je mít vypracovaný jednoduchý a jasný systém facilitace a rozhodování. Vaším prvním úkolem jako facilitátora bude ujasnit nejvhodnější čas setkání. Při plánování on-line konference si nejprve ověřte, v kterou denní dobu se účastníci mohou nebo nemohou zapojit – berete v úvahu věci jako práci, péči o děti, přístup k internetu a časová pásma. Snadný nástroj pro nalezení času, kdy se může on-line konference zúčastnit nejvíc lidí, je například *doodle.com*.

Dále předem pošlete všem účastníkům prokliky na sdílené dokumenty, o kterých bude při vašem jednání řeč.

Pokud by jednání probíhalo asynchroně (např. pomocí emailu), je důležité se předem dohodnout na jednotlivých fázích, a jak dlouho budou trvat. Musí být jasné, dokdy je potřeba odpovědět a co bude následovat dál.

Dále je nutné zjistit, zda všichni mají přístup k vybavení (počítač, mobil, kamera, mikrofon), umějí ho ovládat a mají dobré připojení a znalost programu, ve kterém bude on-line setkání vedeno. Je ideální to zjistit s předstihem a poskytnout dostatečnou podporu všem jednajícím, kteří to budou potřebovat (ideálně seznámit všechny s online prostředím na prezenční schůzi). Zároveň je třeba počítat s tím, že při první schůzi se budou někteří účastníci teprve s nástroji seznamovat, a bude tedy potřeba více času a porozumění.

## PROCES KONSENZU PŘI VIRTUÁLNÍCH SETKÁNÍCH

Facilitace on-line diskuse by měla být velice jasná a přehledná – taková, která by při osobním setkání byla až přehnaná. Zvláště pokud se vzájemně nevidíme, lidé začnou snadno mluvit jeden přes druhého. Domluvíme si proto pravidla, například ti, kteří chtějí mluvit, to mohou napsat do chatu (kanálu písemných zprávek), který bývá součástí nástrojů pro on-line konference, nebo můžeme pro svá vyjádření používat kolečka. Facilitátor v každém případě jednotlivě mluvčí vyvolává.

Velmi často také shrnujete, co se projednalo, protože při jednání on-line se lidé pravděpodobně budou hůře soustředit. Vždy diskutujte pouze o jednom tématu a ideálně ho někde zaznamenejte, aby bylo jasné, co přesně je řešeno. Všimněte si, kteří lidé ničím nepřispívají – je velice snadné přehlédnout tiché účastníky, když je nevidíte.

Téma a otázky, které budete řešit, představte předem a ve sdílených dokumentech rozešlete také podkladové informace, strategie, předchozí rozhodnutí atd. Předem také naplánujte přestávky a rozdělte jednání do částí, protože online setkání může být náročnější na soustředění než prezenční. Další postup konsenzu je stejný jako při osobních jednáních.

## STRUKTURA SKUPINY

Předtím, než nastavíte svůj systém pro virtuální setkávání, se zamyslete nad tím, jak minimalizovat čas a zefektivnit jednání (například je složitější dospět k online rozhodnutí s mnoha vyvolávanými účastníky). Přemýšlejte, zda by nebylo možné rozdělit jednání do několika pracovních skupin (např. publicita, organizace, atd.). Všichni nemusí diskutovat o všem, a pokud se sejde vždy pouze několik členů pracovní skupiny, snáze připraví podklady k jednání a diskuze bude jednodušší. Snažte se vždy virtuálně setkávat v co nejmenších skupinách.

# Kapitola 5:

## Rychlé rozhodování konsenzem



**Jak to udělat, když se o něčem potřebujeme rozhodnout rychle? V dynamických situacích, jako jsou různé akce a protesty, lidé někdy mají nanejvýš několik minut, aby se rozhodli, co dělat. Existují možnosti, jak můžeme za takových okolností dosáhnout konsenzu rychle, ale vyžaduje přípravu a také praxi, abychom to provedli správně. Přesto stojí za to rychlý konsenzus vyzkoušet, protože tak dokážeme ve vymezeném krátkém čase rozhodnout co nejlépe. Pokud to provedeme správně, zajistíme, že všichni s přijatým rozhodnutím aktivně souhlasí a nesou stejnou odpovědnost za jeho následky.**

### PŘÍPRAVA RYCHLÉHO KONSENZU

Rychlý konsenzus funguje nejlépe ve skupinách, kde se všichni navzájem dobře znají, spolupracují a chtějí konsenzu využívat. Pro rychlý konsenzus je zásadní, že v rozhodovacím procesu vynecháme stádium diskuse a od představení tématu se posuneme přímo k ověření souhlasu s předloženým návrhem. Protože diskuse je ale nejdůležitějším stádiem rozhodovacího procesu, může to fungovat jedině tehdy, když si vaše skupina najde předem čas na to, aby prozkoumala potřeby všech zúčastněných a jejich pravděpodobné reakce v situacích, které mohou na akci nastat. Vlastně to tedy znamená, že se stádium diskuse odehraje už před akcí. Čím lépe se lidé ve skupině znají, tím pravděpodobnější bude, že dokážete předvídat, co by mohlo v dané situaci pro všechny fungovat.

Můžete začít tím, že si představíte možné varianty průběhu akce. Například si vyjednáte schůzku na místním úřadě, kde si budete chtít za symbolický nájem 1 Kč pronajmout nevyužitou městskou parcelu pro komunitní zahradu. Předem nevíte, jak bude jednání probíhat, na co budete muset reagovat a jaké záruky budete muset radnici poskytnout. Prodiskutujte tyto scénáře ve skupině do hloubky, a pak udělejte několik rychlých praktických konsenzuálních rozhodnutí, abyste se na schůzku co nejlépe připravili.

Pokud se skupina utvořila nově, nebo vám před situací, ve které možná budete potřebovat použít rychlý konsenzus, nezbyvá mnoho času, pak určitě stojí za to upřednostnit, abyste se lépe poznali navzájem a sdíleli vzájemně informace o svých postojích a pocitech.

## TIPY NA PŘÍPRAVU

Pro všechny členy vaší skupiny je zásadní, aby si předem řekli, jaké mají postoje k různým situacím, které mohou nastat.

Zamyslete se, jak přesně dokážete odhadnout své pravděpodobné chování v různých vypjatějších situacích, například při setkání s nepřátelsky naladěnými sousedy, nebo když vám ovoce vaší práce zničí vandaloři:

.....  
*Co může mít vliv na vaše chování?*  
 .....

*Co vás stresuje?  
 Nebo naopak uklidňuje?*  
 .....

*Existuje něco, co by o vás členové skupiny měli vědět?  
 Dokážete klidně vyjednávat, nebo se snadno rozčilíte?*  
 .....

Pokud předpokládáte, že se můžete ocitnout v situacích, kde rychlý konsenzus neuplatníte, například nebudete mít k dispozici vůbec žádný čas na rozhodování, nebo jste nedokázali udělat přiměřenou přípravu, pak by vaše skupina měla promyslet (předem!), zda využít jiné způsoby rozhodování, ať už by se ujal vedení určitý člověk, nebo si předem připravíte obecný plán.

## KDO FACILITUJE?

Protože efektivita je jednou ze základních podmínek rychlého konsenzu, je rozumné se před začátkem jakékoli akce domluvit na facilitátorovi. Existuje řada způsobů, jak facilitátora vybrat: může to být člověk, který má s danou situací nejvíc zkušeností, nebo možná ten, který k tomu má největší odhodlání.

## JAK TO FUNGUJE

Následující přístup počítá s tím, že na rozhodnutí máte jen minimum času. Pokud máte času víc, pak možná dáte přednost aspoň nějaké diskusi, ale facilitátor bude muset hlídat vymezený čas.

Když potřebujete rychle dospět k rozhodnutí, facilitátor shrne všechno, co se stalo, a vyjasní, jaké rozhodnutí je třeba udělat.

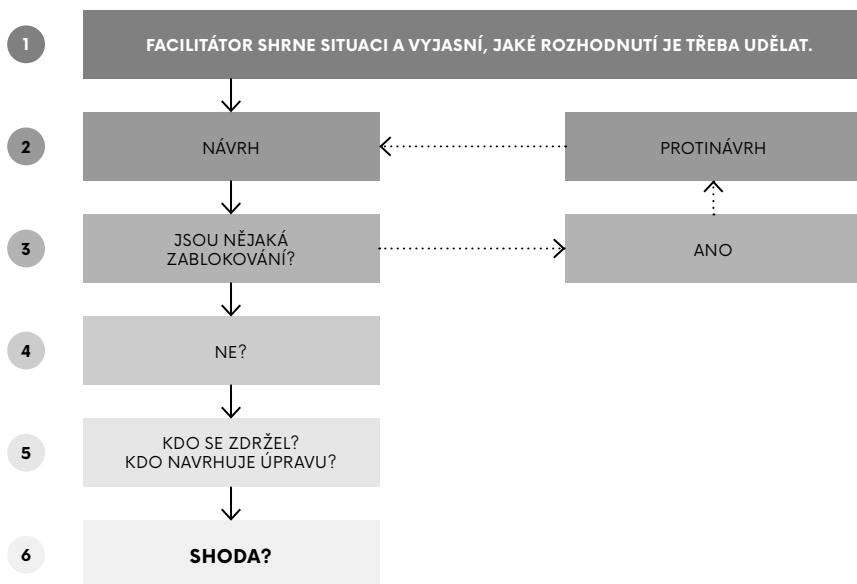
Po shrnutí přejděte přímo k tomu, že vyslovíte jen jediný návrh. Pokud bude skupina zvažovat návrhů víc, pak zabere nějaký čas diskuse o tom, pro který z nich se rozhodnout, nebo jak sloučit jejich různé prvky. To, že použijete jen jediný návrh (a teprve pak případně další), umožní, aby celý proces byl jednoduchý a rychlý.

Jakmile všichni porozuměli předloženému návrhu, nejprve ověřte, jestli ho někdo zablokoval. Pokud se to stalo, pak ihned přejděte k dalšímu návrhu, místo abyste trávili čas diskusí o zablokování. Pokud naopak návrh rovnou projde, pak ho uskutečňte.

Pokud je na to čas, ověřte, zda se někdo zdržel. V takovém případě můžete žádat o taková vylepšení návrhu, která všem pomohou, aby byli s návrhem jako s celkem spokojeni. Facilitátor pak posune diskusi rovnou k realizaci rozhodnutí.

## PŘEHLED RYCHLÉHO KONSENZU

- 1) Určete facilitátora předem.
- 2) Facilitátor stručně shrne situaci, aby se ujistil, že je každému jasná: „*Nemůžeme dodržet program našeho setkání, protože sousedka paní Urválková nesouhlasí se zřízením komunitní zahrady vedle domu, kde bydlí, a přišla nám to důrazně oznámit.*“
- 3) Facilitátor požádá o návrhy. V některých případech bude čas na diskusi, v jiných ne. Záleží na facilitátorovi, aby určil přiměřený čas a zachoval se podle toho.
- 4) Někdo vysloví návrh: „Navrhuju, abychom teď vyhradili půl hodiny na to, že paní Urválkovou vyslechneme.“ (V některých případech bude čas na zlepšení návrhu, například co můžeme nespokojeným sousedům nabídnout.)
- 5) Facilitátor zopakuje návrh, aby byl všem jasný, a pak udělá test konsenzu: „*Návrh zní, abychom paní Urválkovou vyslechlí a hledali společně řešení přijatelné pro nás i pro ni. Posouváme náš program o půl hodiny. Blokuje tento návrh někdo?*“  
 „Ne...“  
 „Zdržel se někdo?“  
 „Jo, nestíhám celý program, musím odejít dřív.“  
 „Dobrá, tak jsme se dohodli.“
- 6) Ujistěte se, že všichni vědí, kdo co dělá – a pak se do toho pusťte!





## ZABLOKOVÁNÍ A ZDRŽENÍ SE

Stejně jako u běžného procesu konsenzu existuje i zde rozdíl mezi zablokováním a zdržením se.

Při rychlém konsenzu dojde k zablokování pravděpodobněji, protože skupina nemá čas zkoumat, jaké mají lidé postoje.

### ZDRŽENÍ SE

**Zdržení se** znamená „*Tohle nechci dělat, ale nevadí mi, když to udělá zbytek skupiny.*“

Dovolí návrhu, aby prošel, ale ti, kdo se zdrželi, se dané aktivity neúčastní.

### ZABLOKOVÁNÍ

**Zablokování návrh zruší** – je to úplné veto.

Právo zablokovat návrh mají všichni.

Znamená to: „*Nechci, aby naše skupina tohle dělala.*“

Při rychlém konsenzu lidé běžně blokují návrhy ze dvou důvodů:

→ návrh by skupinu rozštěpil, často proto, že proti němu část lidí má etické výhrady, nebo protože by mohl ohrozit něčí bezpečnost;

*nebo*

→ skupině se nedaří dojít k rozhodnutí a diskuse zabere nějaký čas. Celý smysl rychlého konsenzu spočívá právě v jeho rychlosti, a tak se může stát, že ho jeden účastník zablokuje proto, aby skupina začala uvažovat o jiném návrhu: v případě zablokování potřebujete další návrh!

Některé skupiny trvají na tom, že při rychlém konsenzu musíte mít připravený protinávrh už předtím, než původní návrh zablokuje.

## TIPY PRO RYCHLÉ ROZHODOVÁNÍ

- **Aktivní souhlas** – pozorně se účastnit diskuse a projevovat souhlas (například signály rukou) – pokud skupina aktivní souhlas neprojevuje, je potřeba se zeptat: „*Máme na tenhle nápad vůbec energii?*“
- Zní vždycky jen **jeden hlas** – vyhněte se tomu, aby se diskuse zvrhla v chaos
- **Signály rukou** – řada gest rukou může urychlit rozhodovací proces. Aby to bylo efektivní, všichni ve skupině musí signály znát, a tak se na nich dohodněte předem!

Výhodné je minimalizovat jejich počet na ty základní, například:

↓  
**ZVEDNUTÍ  
PRSTU:**

↓  
„*Rád bych  
promluvil.*“

↓  
**TŘEPÁNÍ RUKAMA  
S PRSTY MÍŘÍCÍMI VZHŮRU:**

↓  
„*Podporuji nápad, o kterém  
se teď bavíme,*“ „*souhlasím.*“

↓  
**PĚST:**

↓  
„*Tenhle návrh  
blokuju.*“



# Kapitola 6:

## Facilitační postupy a aktivity



Uvádíme zde techniky a aktivity pro facilitaci konsenzu a pro povzbuzování účastníků schůzí, aby se zapojovali do rozhodování. Jednotlivé postupy jsme rozdělili do kategorií podle toho, kdy je během schůze můžeme využít – na začátku, během diskuse, na konci nebo někde uprostřed k tomu, aby si lidé dobili energii. Řada z nich se ale dá využít i při jiných příležitostech.

*Několik obecných pravidel pro používání těchto nástrojů:*

- ▶ **Každá skupina je jiná:** některé nástroje se nemusí pro určitou skupinu nebo situaci hodit. Nevnučujte určitý nástroj skupině ani jednotlivcům, ale nechte účastníky setkání, aby se sami rozhodli, do jaké míry se chtějí zapojit.
- ▶ **Buďte flexibilní:** nedovolte, aby váš vybraný nástroj diktoval, co se má stát, ale přizpůsobte ho potřebám skupiny. Buďte kreativní a vymýšlejte si vlastní nástroje.
- ▶ **Používejte vizuální pomůcky** jako flipcharty a tabule. Pište na ně pokyny, otázky a odpovědi.
- ▶ **Důvěrnost:** pamatujte, že lidem může vadit, kdyby se celé skupině sdílelo všechno, co řekli v malé skupince nebo ve dvojici.
- ▶ **Vysvětlete smysl zvoleného nástroje,** předtím než skupinu požádáte, aby ho použila. Lidé pak budou mít pocit, že vědí, co dělají, a dovolí jim to plnější zapojení.

## JAK ZAHÁJIT SETKÁNÍ

Na začátku schůze účastníkům poskytneme možnost poznat se navzájem, zjistit, jak se všichni cítí, a dohodnout se na základních pravidlech a programu setkání. To všechno pomůže, aby se mezi lidmi vytvořily vazby, a přispěje to k pozitivní atmosféře a hladkému plynutí celé akce.

Na začátku schůze můžeme použít následující postupy, které nám pomohou vytvořit otevřenou atmosféru plnou vzájemné důvěry a vyvinout si kulturu založenou na vzájemném respektu.

### Pomozte lidem, aby se vzájemně seznámili a začali si navzájem věřit

Úspěšné rozhodování konsenzem je založeno na vzájemné důvěře zúčastněných lidí. Vytvoření důvěry nějakou dobu trvá a velice k ní přispívá, když se lidé navzájem poznají. To znamená, že budeme věnovat nějaký čas tomu, abychom zjistili, co lidé právě prožívají, budeme mluvit o událostech, které nás nejvíc ovlivnily, a budeme sdílet své pocity a to, co je pro nás důležité.

Existuje mnoho různých způsobů, jak se to dá provést, a v této kapitole uvedeme jen několik běžných postupů – daleko víc jich najdete na internetu, když zadáte do vyhledávače techniky povzbuzující vytváření důvěry (trust building exercises).

Jednoduchý a účinný krok je požádat přítomné, aby se na začátku každého setkání ostatním představili. To můžete udělat v celé skupině tak, že všechny požádáte, aby po řadě řekli své jméno, a k tomu nějakou další informaci, například odkud jsou, jaké jídlo mají rádi, proč jsou tady, nebo co dobrého je potkalo v posledním týdnu a podobně. Druhá možnost je, že lidi požádáte, aby vytvořili dvojice s někým, koho neznají, nebo aspoň ne moc dobře. Jeden člověk zpovídá druhého tři minuty, a pak si role vymění. Otázky mohou zahrnovat důvod, proč daný člověk na akci přišel, co se doufá během setkání naučit nebo čeho si přeje dosáhnout. Když se celá skupina zase vrátí do kruhu, páry představí navzájem jeden druhého a poví ostatním všechny podrobnosti, na které si vzpomenou. Facilitátor může navrhnout, aby součástí rozhovorů ve dvojicích byla určitá témata.

## „Přítomnost duchem“

Lidé si často na setkání přinesou spoustu stresů a emocí zvenčí. Hodně pomůže, když ponecháme nějaký čas na jejich postupné příchody a na vzájemné sdílení toho, jak se celkově cítí, protože díky tomu se budou moci na setkání plně soustředit. Jeden ze způsobů, jak to udělat, je požádat všechny účastníky akce, aby po řadě sdíleli své obavy, trampoty a nejčerstvější zážitky. Požádejte ostatní, aby mluvčího plně vnímali a soustředili se na něj. Například: *„Odpoledne mě čeká prezentace a jsem z toho nervózní.“* *„Mé dceři se minulý týden narodilo miminko, je to mé první vnouče.“* Jako facilitátoři můžete lidem pomoci, pokud se zdá, že uvízli, otázkami jako: *„Existuje něco, co byste rád udělal?“* *„Chcete nám o tom říct ještě něco?“*

Další možnost je požádat lidi, aby se s ostatními podělili o něco dobrého nebo zajímavého, co se jim stalo nedávno, nebo od posledního setkání. Oba postupy pomohou vytvořit vzájemnou důvěru a porozumění tím, že se lidí dovědí něco ze života ostatních.

## Skupinová dohoda

Velice užitečné bývá začít schůzi tím, že společně vyjednáme skupinovou dohodu. Jejím cílem je vytvořit bezpečné prostředí, kde spolu lidé jednají s respektem a mohou produktivně spolupracovat. Udá to tón chování lidí na schůzi. Když se jako skupina společně dohodneme, jak by se lidé měli na setkání chovat, dává jim to mnohem větší moc, než když facilitátor sám oznámí, jaká „pravidla“ mají všichni dodržovat. Je mnohem pravděpodobnější, že lidé budou respektovat a dodržovat dohodu, kterou společně vypracovali – a facilitátorovi to hodně usnadní práci.

Když vzniknou nějaké problémy, facilitátor se může na dohodu odvolat, například: *„Na začátku jsme se všichni dohodli, že je nejlepší, když mluví vždycky jen jeden člověk...“*

### JAK VYTVOŘIT SKUPINOVOU DOHODU

Existuje spousta způsobů, jak může skupinová dohoda vzniknout. Kolik času tím strávíte, závisí na tom, zda bude skupina společně pracovat delší dobu, pak také na tom, jak kontroverzní je téma setkání, kolik času máte k dispozici a jak silnou důvěru má skupina k facilitátorovi.

Začněte tím, že všechny požádáte, aby se zamysleli: „*Co potřebujete, aby pro vás toto setkání mělo smysl?*“ nebo: „*Jak bychom si tady mohli pro svou práci vytvořit bezpečné prostředí vzájemného respektu?*“

Lidé mohou vykřikovat jednotlivé body, které bude facilitátor zapisovat na flipchart, nebo mohou své poznámky zapisovat na kousky papíru a sešupit je na stěnu. Také to můžeme udělat tak, že lidé proberou položenou otázku v párech nebo v malých skupinkách, a pak výsledek sdělí celé skupině.

Jakmile máme sestavený seznam navržených bodů, facilitátor by měl, pokud je to třeba, požádat o vyjasnění jednotlivých bodů a probrat, jak by se dalo v praxi udělat, aby fungovaly. Například:

- ▶ „*Nesouhlas je v pořádku*“ – *jak to v praxi budeme dělat? Co třeba přidat: Argumentujeme proti tomu, co někdo řekl, ale nenapadáme ho osobně.*“
- ▶ „*Důvěrnost*“ – *co se tím rozumí? Jakou úroveň důvěrnosti od skupiny očekáváme?*“

Nakonec je potřeba, aby facilitátor ověřil, zda celá skupina souhlasí se všemi body. Je dobré zajistit, aby na sepsané body všichni dobře viděli – mohou být napsané na tabuli, flipchartu, nebo se promítat z projektoru.

Pokud není na tento proces dost času, facilitátor může navrhnout skupinovou dohodu, jakou vidíte v rámečku, a pak hledat dodatky a vylepšení. Nakonec ji všichni odsouhlasí.

### PŘÍKLAD SKUPINOVÉ DOHODY

- 1) Všichni lidé mají možnost přispět.  
Upovídanější lidé: ovládejte se trochu.  
Mlčenlivější lidé: vaše příspěvky jsou vítány!
- 2) Vždycky mluví jen jeden člověk.  
Pokud chcete mluvit, zvedněte ruku a počkejte, až na vás přijde řada.
- 3) Respektujte názory ostatních, obzvlášť když s nimi nesouhlasíte.
- 4) Přispívejte svým dílem!
- 5) Důvěrnost – některé věci by se neměly z tohoto setkání vynášet.
- 6) Dodržujte rozvrh, a pokud to nejde, vyjednejte si prodloužení časové lhůty.
- 7) Vypněte mobily, aby nerušily schůzi.
- 8) Děláme si pravidelné přestávky,
- 9) Aktivní souhlas – všichni dávají najevo své názory na všechna probíraná témata.

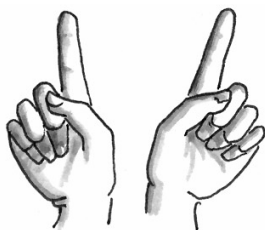
# JAK REGULOVAT PLYNUTÍ SCHŮZKY

## Používání signálů rukou

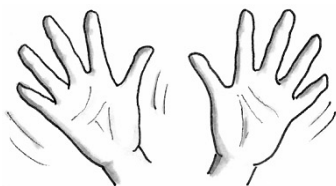
Díky signálům rukou mohou mít schůze hladší průběh a facilitátor může sledovat vznikající shody. Můžete vystačit se třemi jednoduchými signály:



**Zvedněte ruku**, když si přejete přispět do diskuse. Počkejte, až na vás přijde řada.



**Zvedněte obě ruce**, pokud máte technickou poznámku – chcete dodat něco důležitého, co se přímo vztahuje k projednávanému bodu a lidé by to měli vědět. Dovolí vám to předběhnout ostatní. Tento nástroj je správné použít například pro věcnou opravu nějakého faktu, nebo zodpovězení konkrétní otázky. Například: „*Měli bychom zítra jít na autobus v 10 nebo v 11 hodin?*“ Technická poznámka by zněla: „*Autobusy zítra nejedou kvůli stávce,*“ nebo například: „*Autobus, který vyjíždí v jedenáct, bude na místě až po začátku filmu,*“ ale nikoli: „*Osobně bych tam byl radši trochu dřív, protože...*“ Jinými slovy technická poznámka vám nedává právo přeskočit ostatní ve frontě na slovo jen proto, abyste řekli své stanovisko k diskusi!



**Tichý potlesk** – třepání oběma rukama s rozevřenými prsty, pokud slyšíte názor, se kterým souhlasíte. To ušetří hodně času, protože facilitátor ihned vidí, jaké mají lidé na věc názory, aniž se musí každý účastník vyjadřovat slovy.

## Seznam mluvčích

Používá se ve spojení se signály rukou (viz výše) a jednoduše znamená, že lidi požádáte, aby zvedli ruku, když si přejí mluvit, a vyjmenujete jejich pořadí. Pak je vyzvete, aby v tomto pořadí mluvili. Skupina sama brzy ztratí trpělivost s lidmi, kteří tento postup ignorují a skáčou ostatním do řeči mimo pořadí.

## Mluvicí předmět (mluvítko)

Lidé mohou mluvit jen tehdy, když drží mluvítko (může to být jakýkoli předmět, na jakém se dohodneme). To dovolí člověku, který mluvítko drží, zvažovat, co říká, a dopřeje mu to dostatek času. Lidé si také lépe uvědomí, že nemají ostatní přerušovat.



## Parkoviště

Když se objeví něco, co do diskuse nepatří, „zaparkujte to“ na zvláštní vyhrazené místo (tabule, nástěnka nebo velký kus papíru na zdi) a vraťte se k tomu později, až bude vhodnější čas. To vám dovolí, abyste zůstali soustředění na téma, které se právě řeší, ale účastníci setkání budou mít jistotu, že se věc opravdu probere. Dbejte, aby byl v programu čas vymezený na „různé“, tedy na probrání témat z parkoviště, takže se na ně jednoduše nezapomene!



## JAK POVZBUZOVAT ÚČASTNÍKY K ZAPOJOVÁNÍ

Na to, jak se na schůzích zapojujeme, mají vliv naše životní zkušenosti, naše osobnost i kulturní očekávání. Někteří lidé jsou sebevědomější a dokáží vyjádřit své názory, myšlenky a potřeby lépe a snáze než jiní, a to může vést na setkání k nerovnováze. Existuje řada způsobů, jak můžeme povzbudit tišší lidi, aby se zapojili do diskuse. Níže uvádíme několik postupů, které se na setkáních založených na konsenzu často používají a osvědčily se ke zvyšování zapojení účastníků do diskusí.

### Kolečka

Kolečka můžeme využít v mnoha situacích: pro počáteční shromažďování názorů a myšlenek, abychom zjistili, jaké mají lidé pocity a postoje, a abychom zpomalili diskusi a napomohli vzájemnému naslouchání.

V kolečku lidé mluví jeden po druhém a ostatní ho nepřerušují, ani nemají poznámky. Dbejte na to, aby všichni dostali příležitost promluvit. Dovolte lidem, aby se nevyjádřili, pokud nechtějí, tím se vyhnete tomu, aby se někdo ocitl v nesnázích.

Je dobré jasně určit, s jakým cílem pokládáme otázku, kterou lidé v kolečku zodpovídají – výhodné je napsat ji na velký papír, aby ji všichni viděli. Pokud je vaším cílem, aby se všichni vyjádřili stejnou měrou, můžete pro každého člověka stanovit časový limit. Pokud vám ale jde hlavně o to, abyste téma důkladně probrali ze všech stran, pak bude lépe nechat lidi mluvit tak dlouho, jak si přejí.

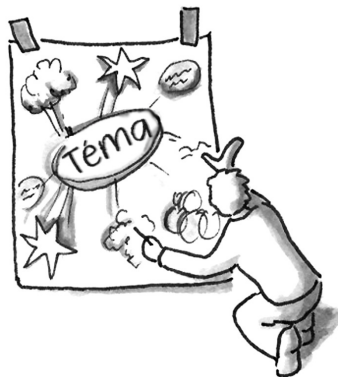
### Brainstorming

Užitečná technika pro rychlé shromáždění velkého množství nápadů. Povzbuzuje kreativitu a svobodné myšlení.

Začněte tím, že předložíte skupině téma. Požádejte lidi, aby říkali všechno, co je napadne, a to co nejrychleji – bez autocenzury nebo diskusí. To lidem pomáhá, aby se vzájemně svými nápady inspirovali. Dbejte na to, aby nevznikla žádná diskuse a nápady se nekomentovaly – a obzvlášť si dejte pozor, aby nikdo nikoho neshazoval a neřekl o žádném nápadu nic pohrdavého: strukturované přemýšlení a organizování nápadů nastane později.

Určete jednoho nebo dva zapisovače, aby sepsali všechny nápady na nějaké místo, kde je všichni uvidí.

Jakmile máte nápady sepsané, můžete si začít výsledky prohlížet. Možná bude potřeba upřednostnit některé z mnoha možností, které brainstorming přinesl – níže uvádíme způsoby, jak to udělat.



## VARIANTY BRAINSTORMINGU

Rozptýlená forma brainstormingu je užitečná varianta, která skupinu fyzicky rozpohybuje. Také vám dovolí myslet najednou na několik různých, ale souvisejících témat. Každá malá skupinka začne na jiném „stanovišti“ (deska stolu nebo místo na zdi, kam připevníme flipchartový papír) a má krátký brainstorming na téma, které jsme danému stanovišti přidělili. Když uplyne stanovený čas, skupiny se posunou k dalšímu stanovišti, až je všechny obejdou. Krátký a přísně dodržovaný čas každého zastavení udrží skupinky v pohybu a přetvoří tuto aktivitu v dynamický zážitek.

Požádejte lidi, aby vyjadřovali své myšlenky jasně a aby psali čitelně. Skončete buď diskusí v celé skupině, nebo tak, že pošlete skupinky zpátky kolem stanovišť, takže si mohou přečíst, čím přispěly ostatní skupinky.

## Rozdělení do menších skupinek nebo párů

Existuje spousta důvodů, proč se na nějakou diskusi nebo úkol rozdělit do menších skupin: někdy je těžké diskutovat ve velké skupině o emocionálně nabitých tématech, nebo velkou skupinu ovládne jen několik lidí nebo myšlenek, a to potlačí tvořivost a přispívání ostatních.

Navíc můžeme o řadě témat diskutovat v malé, úzce zaměřené skupince efektivněji, a ani nepotřebujeme přizvat všechny účastníky setkání – může jít například o detaily grafiky zpravodaje, nebo zorganizování dobročinné akce. V malých skupinách dostanou všichni čas na to, aby promluvili a měli pocit zapojení. Prostředí je tu mnohem vlídnější a může poskytnout daleko povzbudivější atmosféru, ve které se méně asertivní lidé budou cítit sebevědoměji a snáze vyjádří, co mají na srdci.

Rozmyslete si, jaký typ skupinek potřebujete – zda mají mít náhodné složení (vzniknou třeba rozpočítáním), nebo je má spojovat nějaký zájem. Jasně vysvětlíte, co si od skupinek přejete. Napište jejich úkol někam, kde na něj budou všichni vidět. Pokud si přejete dostat na konci zpětnou vazbu, požádejte každou skupinku, aby určila zapisovače, který zpětnou vazbu podá. Také můžete lidi požádat, aby se rozdělili do dvojic.



## Naslouchání v párech

Tato technika vytváří prostor, kde mohou lidé bez přerušování zkoumat a formulovat své vlastní myšlenky a pocity o určitém tématu. Pomáhá jim to shromáždit a vytříbit si myšlenky jak na začátku procesu konsenzu, tak během něj. Může také pomoci odhalit a řešit konflikt.

Jeden člověk z páru naslouchá a druhý mluví o svých myšlenkách a pocitech souvisejících s daným tématem. Naslouchající věnuje partnerovi plnou pozornost a nepřerušuje ho. Přitom může vytvářet vstřícnou atmosféru pomocí očního kontaktu a řeči těla, a pokud mluvčí uvízne, může mu pokládat neutrální otázky jako „A jaký z toho máš pocit?“ nebo „Proč si to myslíš?“

Když vyprší časový limit, role v páru se obrátí. Toto cvičení může být následováno kolečkem v celé skupině, kde každý člověk shrne myšlenky svého partnera.

## Kladení otázek skupině

Facilitátoři nemusí řešit všechny problémy, které se během setkání objeví. Kde je to možné, přenechte tuto práci skupině. Pokud někdo položí otázku, facilitátor ji nemusí zodpovědět, ale může ji „předhodit“ skupině: „Máme tu návrh, abychom si kolem třetí hodiny udělali přestávku – co si o tom myslíte?“

# POSTUPY PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ A ZVLÁDÁNÍ OBTÍŽNÝCH TÉMAT

Níže uvádíme některé užitečné postupy pro řešení problémů a těžkých situací.

V těchto případech je obecně správná důrazná facilitace, kdy stanovíte jasná pravidla a nedopustíte, aby se vám diskuse vymkla z ruky. Nebojte se proces zastavit, pokud to bude nutné. Pokud se problémy vystupňují, pamatujte, že řešení konfliktů vyžaduje dovednosti a zkušenosti, a neměli byste se do něj pouštět bez přípravy. Mnohem lepší je schůzi přerušit a vyhledat pomoc zkušených facilitátorů.

## Mapování

Pište velkým písmem na flipchartový papír tak, aby text všichni dobře viděli, a sepište klíčová slova do skupin nebo samostatně. Použitím spojujících šipek, barev a obrázků dosáhnete mnohem organičtějšího a zábavnějšího výsledku, než by byl prostý seznam, a lidem to dovolí uvědomit si různé souvislosti. Psát může buď jeden člověk, nebo všichni členové skupiny.

## Používání otázek

Jedinci nebo skupině položíme otázku nebo sérii otázek, abychom jim umožnili najít jejich vlastní řešení problémů. Otázky můžeme použít k úvodnímu představení informací stejně jako k tomu, abychom skupině pomohli „prokoustat se“ problémem a neztrácet vlákno diskuse. Posílí se tím vazby mezi členy skupiny, takže se budou angažovat hlouběji a víc se zapojovat.

Na schůzi, kterou facilitujete, se například vynořila spousta nápadů na komunitní festival. Když skupině položíte sérii otázek, pomůže jí to, aby se zaměřila na užší spektrum možností a ty zkoumala blíž.

Otázky mohou znít třeba takto:

*„Která z těchto možností odpovídá našim cílům?“*

*„Kolik času a energie potřebují?“*

*„Pro co cítíme nejvíc nadšení?“*

## TIPY PRO ÚSPĚŠNÉ KLADENÍ OTÁZEK:

- Mějte jasný cíl. Čeho se snažíte dosáhnout?  
Pokládejte otázky, které směřují k tomuto cíli.
- Pokud chcete blíže zkoumat určitá témata, používejte otevřené otázky. Jejich pomocí vytáhnete lidi z jejich ulit a budou moci sami určovat, o čem se bude mluvit.  
Otevřené otázky jsou takové, na které se nedá jednoduše odpovědět ano nebo ne.  
Začínají slovy jako „Kdo...?“, „Proč...?“ nebo „Co se stalo?“, například: „*Kdo bude zapisovat?*“, „*Kdy byste rádi schůzi ukončili?*“
- Uzavřené otázky obecně vyzývají k odpovědi ano, ne nebo nevím. Použijeme je tehdy, když chceme nějaký bod vyjasnit, rychle získat informaci, nebo když záměrně chceme omezit možnosti volby, například: „*Chtěli byste si teď udělat přestávku?*“ spíše než „*Jak dlouho ještě budeme pokračovat, než si uděláme přestávku?*“
- Pokud nedostanete na nějakou obecnější otázku odpověď, rozdělte ji na několik konkrétnějších otázek.

## Sdílení pocitů mezi účastníky

Často se stává, že se zaměřujeme na praktické věci a nedopřejeme si dost času na vnímání emocí. To může vést k tomu, že lidé cítí dodatečně s nějakým rozhodnutím nespokojenost nebo z něj jsou nešťastní. Když se rozhoduje o nějakém emotivním tématu, může být užitečné do procesu zabudovat krok zaměřený na to, abychom zjistili, jaké mají lidé z diskuse pocity a jaké mají nápady a návrhy.

Facilitátor lidi požádá, aby se ponořili do svých pocitů. Pak udělá kolečko, kde lidé několika slovy nebo větami popíší, jak se cítí, například: pozitivně, nervózně, unaveně, nadšeně, zklamaně, a řeknou, proč takové pocity mají.



Také je možné lidi požádat, aby se s ostatními podělili o myšlenky a emoce, které si zatím nechávali pro sebe. Obvykle jde o věci, které se těžko vyjadřují, třeba to, jaké pocity mají lidé z ostatních účastníků setkání, nebo hlouběji ležící potřeby a emoce. Vytvořit atmosféru, kde se lidé neostýchají tyto věci říkat, může být obtížné.

Udělejte kolečko a požádejte lidi, aby každý řekl větu začínající na: „*Tenhle návrh ve mně vyvolává...*“, „*Na téhle diskusi mi vadí...*“, „*Kdybych mohl v téhle skupině změnit jednu věc, bylo by to...*“ Nedovolte, aby lidé reagovali na prohlášení ostatních, nebo začali diskutovat. Dbejte, aby se vyjádřili všichni – je vysoce nepravděpodobné, že by byli všichni se skupinou, diskusí nebo schůzí úplně spokojeni. Na konci kolečka se společně podívejte, zda se vynořila nějaká témata a zda si někdo přeje o svém tématu dál diskutovat.

## Linie zachycující škálu

Tato metoda pomáhá zkoumat různé pohledy na dané téma v rámci skupiny. Je to dynamický způsob, jak probírat ve velkých skupinách témata spíše filozofického než praktického charakteru. Udělejte přes místnost imaginární nebo skutečnou čáru. Jeden konec (pól) znamená „naprosto souhlasím“, druhý konec „naprosto nesouhlasím“. Popište téma diskuse a zformulujte výrok, s nímž mají lidé vyjadřovat souhlas nebo nesouhlas.

Lidé se pak postaví na to místo čáry, které odpovídá jejich názorům, a facilitátor je požádá, aby si krátce promluvili se svým sousedem a aby si navzájem vysvětlili, proč se postavili právě na tohle místo. Další krok obvykle je, že lidé sdílejí své postoje a pocity se skupinou. Vyzvěte lidi, aby změnili svoji pozici, pokud je ovlivnilo to, co říkali ostatní.

Při dobré facilitaci mohou tyto čáry zobrazující nějaké spektrum inspirovat myšlení, naslouchání a debatu verbální i neverbální. Abyste toho dosáhli, je důležité pečlivě zvažovat formulování otázek, aby nebyly ani příliš povrchní, ani složité. Debata, která se kolem těchto linií rozvine, často vyžaduje silnou facilitaci, aby si lidé neskákali do řeči.

## POSTUPY PRO ZJIŠTĚNÍ PREFERENCÍ

Tyto postupy jsou užitečné, když máte několik možností a potřebujete si mezi nimi vybrat. *Indikátor využívající ruce* a *ověření teploty* jsou rychlé a snadné metody, jak zjistit názor, který ve skupině převládá, takže myšlenky, které nemají preferenci, můžete rychle opustit. Další metody vám pomohou zkoumat myšlenky podrobněji.

### Ruční indikátor

Prosté, ale účinné. Přečtete seznam témat nebo program schůze a vyzvete lidi, aby předběžně ukázali rukama, jak je pro ně které téma důležité. Body, které získají jen slabou podporu, se stanou kandidáty na vyřazení. Než je vypustíte, nezapomeňte to ale ověřit s lidmi, kteří s daným návrhem přišli – možná budou i přesto chtít, aby ho ostatní probrali. Je také možné, že námět, který není na první pohled zajímavý, získá po bližším prozkoumání na přitažlivosti.

### „Změření teploty“

Další jednoduchý vizuální nástroj: požádejte všechny, aby vstali, a představte si vertikální osu, kde je nahoře naprostá podpora daného nápadu a dole naopak žádná podpora. Požádejte lidi, aby zvedli ruku tak vysoko, jak moc danou věc podporují (čím výš je jejich ruka, tím vyšší podpora, a naopak). Pokud všechny ruce ukazují vysokou teplotu, pak víte, že se skupině nápad líbí. Pokud jsou ruce naopak dole, víte, že to lidi nechává chladnými.

### Nálepky a puntíky

Podobného efektu jako u „měření teploty“ můžete dosáhnout tak, že každému člověku přidělíte určitý počet nalepovacích lístků nebo bodů nakreslených fixem (obvykle dobře funguje 1–6). Napište seznam nápadů. Požádejte lidi, aby nalepili lístek nebo nakreslili tečku u tématu, které pokládají za nejdůležitější a skupina by ho měla přednostně řešit. Pokud každému přidělíte víc lístků nebo bodů, lidé mají na výběr, jestli je „investovat“ všechny do tématu, které pokládají za opravdu důležité nebo naléhavé, anebo je rozdělí mezi více možností.

## Plusy a mínusy

Máte několik nápadů a potřebujete se rozhodnout, který použít? Sepište plusy a mínusy každého z nich na tabuli nebo papír a porovnejte výsledky. Tohle můžeme dělat v celé skupině, nebo požádáme páry lidí nebo malé skupinky, aby vypracovali plusy a mínusy vždy jedné možnosti a pak o tom skupině poreferovali. Pamatuje, že co je plus pro jednoho člověka, může být po jiného mínus – v tom případě to napíšete do obou sloupců.

### FACILITACE S POUŽITÍM NÁSTROJŮ PRO ZJIŠŤOVÁNÍ PREFERENCÍ — na co si dát pozor —

Snadno se stane, že se skupina odchýlí od rozhodovacího procesu a zasekne se v nekonečné debatě. To, co začalo jako pokus o stručné shrnutí plusů a mínusů každé z možností, může snadno sklouznout do hodinové diskuse o první z možností.

Na to si dejte pozor a držte se zvoleného postupu.  
Jen pokud proces evidentně nefunguje,  
můžete ho opustit a zkusit něco jiného.

Určování preferencí už z definice znamená, že musíme vybrat nějaké náměty na úkor jiných. Během tohoto procesu tedy některé nápady opustíme.

Tady existují dvě pasti, kterým se můžete snadno vyhnout:

*První spočívá v tom, že určitý nápad zavrhnete příliš brzy, a později usoudíte, že to bylo uspěchané, ale nikam jste si ho nezapsali.*

*Proto vždycky všechny náměty zapisujte  
a poznámky si schovávejte až do konečného rozhodnutí.  
Pokud se vynoří nové nápady, dejte je na parkoviště.*

*Zadruhé mají lidé obvykle lepší vztah k nápadům, se kterými sami přišli, a tak jako facilitátoři nezavrhujte myšlenky příliš rychle, tak, že byste tím jejich původce urazili.*

*Dobré je pravidelně všem připomínat, že hledáte nápady, které budou nejlepší pro skupinu jako celek.  
Také můžete požádat o dovolení, abyste myšlenky odkládali, a poděkovat lidem za ochotu odsunout své osobní preference.*



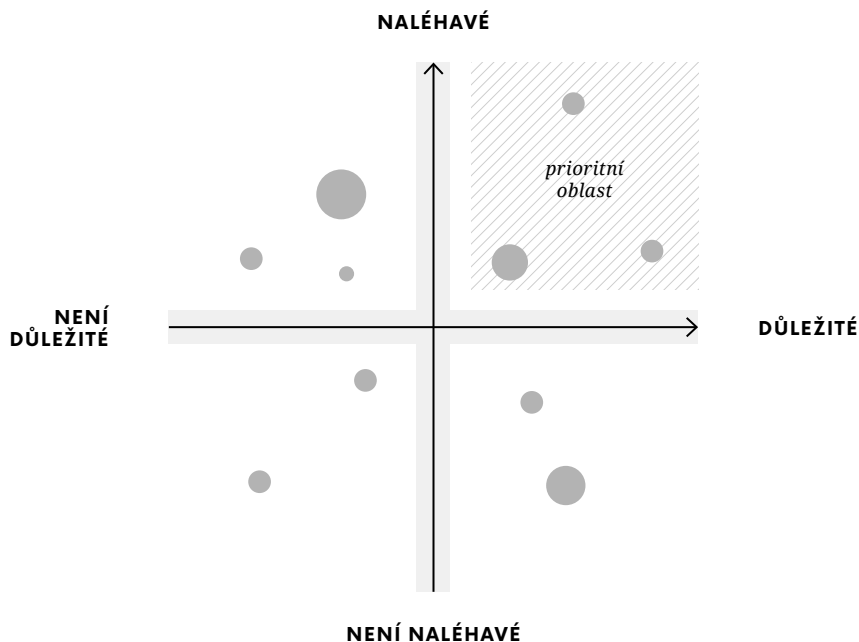


Můžete také přidat zvláštní sloupec nazvaný „souvislosti“, kam můžete zapsat všechny možné dopady a důsledky, ať dobré nebo špatné, a zajímavé souvislosti každého nápadu.

Tento proces můžete rozšířit tak, že ke každému políčku (plusy, mínusy, souvislosti) ještě přidáte číselné hodnocení (známku). Pak tyto hodnoty u jednotlivých nápadů sečtete a porovnejte – pokud je součet nejvyšší, je daná možnost dobrá, pokud má nejvyšší hodnotu mínusů, hledejte jinou možnost.

## Graf naléhavosti/důležitosti

Klasický nástroj time managementu, který lze aplikovat na určování preferencí skupiny. Můžete ho použít na papíře, nebo v podobě linie zobrazující škálu. Skupina určí místo jednotlivých nápadů podle jejich naléhavosti a důležitosti:



## Seřazování

Tato metoda dobře funguje v kombinaci s rozdělováním do malých skupinek. Napište každou možnost na kartičku papíru nebo nalepovací lístek a dejte každé skupině kompletní sadu kartiček nebo lístků.

Určete časový limit a požádejte skupinky, aby možnosti seřadily.

Je dobré stanovit jasná kritéria: *„Máte 15 minut. Hledáme náměty, které jsou nejnaléhavější, a současně jsou nejdůležitější a mají realistický rozpočet. Na realizaci máme jenom týden.“*

## Kosočtvercové řazení

Jde o variaci na třídění pomocí kartiček. Skupina vezme 9 nápadů, kterým dává přednost, a seřadí je do kosočtverce:



## AKTIVITY PRO OBNOVU ENERGIE (ENERGIZÉRY)

Když se lidé na setkání přestávají soustředit nebo začínají být podráždění, někdy to jen znamená, že už seděli a naslouchali příliš dlouho. Energii jim vrátí jednoduché věci jako protáhnutí, nějaká hra, anebo dvě minuty rozhovoru se sousedem. Hry dokáží změnit atmosféru i dalšími způsoby – mohou zlepšit náladu skupiny, nebo třeba vytvořit tišší, meditativnější náladu.

Budte citliví ke skupině i k jejím individuálním členům – jde o to, aby se lidé cítili lépe, a ne aby se cítili trapně nebo izolovaně. Nenuťte je do hraní her, ale respektujte jejich hranice. Pokud se lidem do hry nechce, mohou si dát šálek čaje nebo si odskočit na toaletu. Nezapomínejte na jejich pohybové problémy. Někdy funguje stejně dobře prostě jen přestávka nebo protažení.

Jako příklady běžně používaných energizujících aktivit zde uvádíme dvě hry. Další nápady na hry a energizující aktivity najdete na našem webu.

### Hra na uzel

Zabere asi 10 minut a je vhodná pro 10–20 lidí. Postavte se do kruhu a zavřete oči. Jděte do centra kruhu s rukama nataženými před sebe. Každou svou rukou najděte ruku někoho jiného. Pak otevřete oči a pořád se držte za ruce. Zkuste vzniklý uzel rozmotat, aniž se pustíte.

Při této hře se dostanete do fyzické blízkosti s ostatními, protáhnete se, zasmějete se a zkusíte řešit problém. Pokud je účastníků příliš mnoho, rozdělte je do dvou skupin, které budou hrát současně.

### Kdo jsem?

Trvá nejméně 15 minut a hodí se pro 5–10 lidí. Všechny požádejte, aby mysleli na někoho, koho obdivují a o němž dokáží zodpovídat otázky. Měli by to být lidé, které většina skupiny zná. Nikomu neříkejte, koho jste si vybrali. Skupina se pak vyptává po řadě každého člena na člověka, kterého obdivuje, dokud to neuhodne. Skupina smí hádat třikrát, o koho se jedná, a když se jí to ani na třetí pokus nepovede, dotazovaný vyhrává.

## HODNOCENÍ SETKÁNÍ

Hodnocení nám dovoluje, abychom se poučili ze svých zkušeností. Měla by to být pravidelná součást našich setkání a rozhodovacích procesů, protože nám dává možnost upřímné zpětné vazby o procesu a o chování ostatních, a dovoluje nám dělat do budoucna zlepšení.

K hodnocení bychom měli přizvat všechny, kdo se setkání zúčastnili. Pamatuje, že se názory budou lišit a že není nutné, aby skupina dospěla ke shodě. Je důležité upozornit nejen na to, co se dalo udělat lépe, ale i na to, co se povedlo. Kdekoli je to možné, začněte pozitivním hodnocením. Strukturu hodnocení bychom měli pečlivě naplánovat – zamyslet se nad tím, jak od lidí nejlépe získáme který typ informací. Oddělte hodnocení procesu a obsahu setkání. Uvádíme několik možností:

- ▶ Udělejte kolečko, kde všichni shrnou své pocity, nebo všechny požádejte, aby napsali své poznámky na velký kus papíru.
- ▶ Požádejte všechny, aby jmenovali dvě až tři nejlepší a nejslabší stránky setkání.
- ▶ Sestavte hodnotící dotazník a rozdejte ho účastníkům k vyplnění.
- ▶ Zeptejte se: „*Co si z tohoto setkání odnášíte?*“ Takový rychlý přehled může lidem pomoci, aby si uvědomili, čeho dosáhli.
- ▶ Na začátku účastníky požádejte, aby si zapsali svá očekávání i obavy týkající se setkání a aby je přilepili na lístečcích na zeď. Na konci je požádejte, aby sundali očekávání, která byla naplněna, a obavy, které se vyřešily nebo které byly neopodstatněné.
- ▶ Sepište seznam očekávání shromážděných na začátku setkání. Do jaké míry byla naplněna nebo se během setkání změnila? Totéž udělejte s cíli.
- ▶ Použijte graf na velkém kusu papíru, který bude představovat celé setkání. Doprostřed zakreslete linii, která bud znamenat časovou osu a současně střední (neutrální) hodnotu spokojenosti. Každý účastník nakreslí tužkou nebo fixem jiné barvy vlnící se čáru od jednoho konce k druhému, podle toho, jak moc se jim různé části setkání líbily, nebo co z nich získali.

# Kapitola 7:

## Řešení problémů, které na setkáních vznikají



**Jako u všech metod rozhodování platí i pro konsenzus, že je ho někdy těžké provést správně. Většinou ale platí, že když proces uvízne, pramení to z nedostatku zkušeností, nebo z toho, že jsme nesplnili podmínky konsenzu, spíš než že by problémy pramenily z konsenzu samotného. Trvá nějaký čas, než se odnaučíme vzorcům chování, ve kterých jsme byli vychováni a přijímali jsme je jako normu. Řešení některých z těchto problémů, jako je skrytý konflikt nebo nezdravá dynamika moci, může vyžadovat dlouhodobou pozornost. Kapitola 8: Překonávání mezer mezi teorií a praxí přináší tipy, jak to udělat.**

Existují ale věci, které můžete na schůzi udělat, ať jako facilitátor nebo jako účastník, které skupině usnadní řešení problémů, na jaké narazila. Například si představte, že na schůzi stále mluví jen několik málo lidí. Když to chcete změnit, můžete začít hledat, jak sdílet moc a odpovědnost v celé skupině.

### FACILITACE PROBLÉMŮ

- KROK 1** Aktivně naslouchejte a snažte se porozumět kořenům problému.
- KROK 2** K řešení kořenu problému vyberte přiměřený facilitační nástroj.
- KROK 3** Vyřešili jste to, z čeho problém pramenil, a tím i problém samotný.

Pokud si všimnete na určité konkrétní schůzce, že se tohle děje, budete asi chtít mít připravenou „v rukávu“ nějakou taktiku, jak pomoci ostatním se zapojováním, a to ihned. Tato kapitola vám pomůže vybrat správnou metodu, jak řešit problémy, jakmile se objeví.

Dokonce i když už na schůzi hledáte rychlé řešení nějakých potíží, je důležité jít hlouběji a dostat se ke kořenům problému. Pravděpodobně nejdůležitější věc, kterou musí skupina udělat, je vymezit si čas na reflexi toho, jak proces konsenzu postupuje, poskytnout si navzájem zpětnou vazbu a neustále hledat způsoby zlepšování celého procesu. Rozvíjejte si schopnost rozpoznávat problémy a jejich možné kořeny. Využijte svá pozorování jako vodítko k nalezení způsobů, jak je řešit. Existuje několik opravdu běžných problémů, ale ty mohou mít mnoho různých kořenů. Přístup, který zvolíte, musí odpovídat tomu, jaký má problém příčinu. Neptejte se jen „*Co se děje?*“, ale také „*Proč se to děje?*“. Čím víc důvěry a porozumění ve skupině je, tím snazší bude takové problémy překonat. Facilitace vám může poskytnout nástroje sloužící k tomu, abyste se od začátku problémům vyhnuli, a když už k nim dojde, abyste je řešili tvořivě.

Níže jsme shromáždili tipy, jak řešit nejběžnější problémy, které se objevují na setkáních založených na konsenzu.

## SETKÁNÍ TRVAJÍ PŘÍLIŠ DLOUHO, JAK JE URYCHLIT?

Dosáhnout dobrého rozhodnutí konsenzem může trvat déle než rozhodnutí hlasováním, zvláště když je to tento způsob pro skupinu nový. Může zabrat nějaký čas, když se chceme podívat na různé myšlenky a nápady, přemýšlet o nich a řešit různé námitky – k dosažení některých rozhodnutí můžeme potřebovat víc než jednu schůzi. Výhoda konsenzu je ale v tom, že taková rozhodnutí bývají kvalitnější a s větší pravděpodobností vydrží zkoušku časem. Špatná rozhodnutí sice zpočátku tolik času nezaberou, ale často je potřeba se k nim vracet a upravovat je, nebo se ani nikdy neuskuteční. Rozhodnutí, která nemají plnou podporu skupiny, mohou způsobit, že později na schůzích vyvře vůči nim odpor, což vede ke konfliktu, jehož vyřešení zabere čas. Konsenzus se s přibývajícím praxí urychluje, zvláště ve skupině, která společně pracuje dlouhodobě.

## Jak ušetřit čas při konsenzu:

- ▶ Předem dbejte, abyste shromáždili všechny informace, které budete na schůzi potřebovat. Ideálně by se všichni měli s agendou seznámit už před schůzí. Pokud chybí důležité detaily, shrňte, co ještě potřebujete zjistit a dokdy, a teprve pak pokračujte.
- ▶ Ke každému rozhodnutí není potřeba celá skupina. Delegujte projednávání podrobností pracovním skupinám (například pro propagaci nebo fundraising).
- ▶ Rozdělte se během schůze do paralelních pracovních skupin, abyste mohli řešit několik témat současně. Každá pracovní skupina pak předloží celé skupině různé návrhy, mezi kterými velká skupina rozhodne.
- ▶ Po složité diskusi vyzvěte malou skupinku, nebo dokonce jen dvojici, aby se vzdálili a sloučili myšlenky všech do několika možných řešení, o kterých pak bude celá skupina diskutovat.
- ▶ Dobrá facilitace – snažte se, aby skupina zůstala soustředěná na dané téma. Braňte lidem v zabíhání jinam.
- ▶ Pořizujte přesné záznamy, abyste nemuseli rozhodnutí dodatečně opravovat.



## ČASOVÝ TLAK

Když se cítíme pod tlakem, abychom našli řešení nějakého problému, vede to ke stresu a k přání „nějak to už vyřešit“. Pamatujte, že při uměle zrychleném konsenzu hrozí, že nakonec rozhodnou jen ti nejvytrvalejší: když schůze trvá dlouho, protože „rozhodnutí musíme mít dnes“, mnoho lidí se unaví, odejdou spát nebo se věnovat dětem, a nakonec zůstanou jen ti nejhouževnatější nebo s nejsilnějšími emocemi, kterým konečné rozhodnutí připadne.

Připravujte pro setkání realistický program. Snažte se vymezit dost času na přiměřené projednání jednotlivých témat. To může znamenat pozdržení méně naléhavých rozhodnutí, nebo zkrácení času, který jim věnujete. Zkontrolujte, kdy musí být dané téma rozhodnuto – možná bude třeba schůzi prodloužit, nebo v jednání pokračovat jindy. Dokážete najít dočasné řešení, ke kterému se vrátíte, až bude víc času? Musí se procesu účastnit celá skupina, nebo se může malá skupinka vzdálit a dané téma probrat, zatímco všichni ostatní budou mezitím řešit zbylé body programu?

Naléhavé případy: existují způsoby, jak se rozhodnout konsenzem během velice krátké doby, ale vyžadují dovednost a praxi a jsou závislé na tom, aby skupina už byla sehraná a její členové navzájem dobře znali své postoje a potřeby (viz kapitola 5: *Rychlé rozhodování konsenzem*). V urgentním případě se snažíme docílit nejlepšího rozhodnutí ve vymezeném čase. V některých případech pomůže, když určíme dočasného vůdce skupiny. Tyto lídry a pravidla pro jejich rozhodování můžete určit předem konsenzem.

## NAŠE SCHŮZE JSOU NESOUSTŘEDĚNÉ

Někdy se schůze rozbíhají do šířky – diskutuje se o několika věcech najednou a lidé ve svých příspěvcích zabíhají. Když potřebujete odvést nějakou práci a udělat určitá rozhodnutí, může to být velice frustrující. Tomuto nešvaru se vyhnete tak, že určíte program, kde bude jasně řečeno, co se bude v jakém pořadí probírat, a pak se toho budete držet. Určete facilitátora, který skupině pomůže, aby se držela tématu, a zabrání lidem zabíhat jinam. Když se v diskusi vynoří nová témata, uznejte, že je třeba je probrat, ale odděleně. Zaznamenejte je a vymezte čas, kdy o nich budete diskutovat.

## NAŠE SKUPINA JE MOC VELKÁ A SCHŮZE NÁS NEBAVÍ

Pro skupiny přes 15–20 lidí je lepší, když se rozdělí do menších skupinek, které povedou smysluplnější diskusi.

Víc podrobností najdete v kapitole 3: *Facilitace konsenzu ve velkých skupinách*.



## UVÍZLI JSME A NEMŮŽEME DOSÁHNOUT ROZHODNUTÍ

Jsou ve vaší skupině vhodné podmínky ke konsenzu?

- ▶ Potřebujete strávit víc času tím, že se dohodnete na společných cílech? Pokud jste zatím neurčili, jaké má skupina cíle, pak tomu věnujte nějaký čas. Pokud se na cílech nedokážete dohodnout, pak možná potřebujete zvážit rozštěpení na dvě různé skupiny, nebo se ve své práci soustředit na ty oblasti, ve kterých se shodnete.
- ▶ Chápou všichni, jak konsenzus funguje? Pokud ne, projděte si celý proces rozhodování konsenzem a vysvětlete ho. I tady platí, že pokud někteří lidé nejsou skutečně odhodlaní konsenzus přijmout, může být lepší rozhodovat jiným způsobem, nebo se rozdělit na dvě skupiny.
- ▶ Máte dobrou facilitaci? Tipy na facilitaci najdete v kapitole 2: *Facilitace konsenzu*.
- ▶ Dokáží být všichni otevření a mluvit upřímně o tom, co chtějí a co skutečně potřebují? Pokud ne, najděte způsoby, jak ve vaší skupině vytvořit atmosféru důvěry, aby se lidé mohli volně vyjadřovat.
- ▶ Účastní se lidé aktivně celého procesu? Naslouchají si vzájemně? Snaží se vzájemně pochopit své postoje a hledat, jak by se daly naplnit potřeby všech?
- ▶ Trávíte rozhodovacím procesem dost času? Špatná rozhodnutí často vzniknou velice rychle, zatímco dobrá rozhodnutí obvykle vyžadují naslouchání a zvažování – což zabere nějaký čas.

V kapitole 8, *Překonávání mezer mezi teorií a praxí*, najdete víc námětů, co dělat v situacích, kdy nemáme pro konsenzus vhodné podmínky.

## Dokážete opravdu udělat dobré rozhodnutí?

- ▶ Máte veškeré informace, které k rozhodování potřebujete?  
Pokud ne, jak je můžete získat?
- ▶ Nedokáže skupina dospět k rozhodnutí, protože nemá žádné dobré možnosti výběru? Obrazně řečeno, musíte se rozhodovat mezi tím, jestli vás pověsí nebo zastřelí? Jaké máte možnosti vytvořit situaci, kdy budete mít na vybranou lepší možnosti?

Pro další inspiraci, jak zvládat vnější tlaky, které ztěžují proces rozhodování, se podívejte do kapitoly 8: *Překonávání mezer mezi teorií a praxí*.

## Podiskutovali jste si otevřeně a upřímně o tom, odkud členové skupiny pocházejí a co je do ní přivedlo?

Někdy skupina nezachází ve svých debatách dost hluboko. Lidé třeba nejsou úplně otevření, co se týče jejich obav a motivů, nebo je pro ně těžké je vyjádřit. Je také možné, že skupina některému členovi nenaslouchala dost vnímavě a ostatní se domnívali, že mu porozuměli, ale ve skutečnosti to tak nebylo. Další běžnou bariérou toho, aby se lidé otevřeli a mluvili upřímně, jsou problémy ve vztazích mezi jednotlivci, které jim mohou ztížit otevřenou komunikaci a vzájemné naslouchání.

Povzbuzujte všechny, aby vysvětlili své postoje víc do hloubky. Pečlivě naslouchajte, v čem se shodují a čeho se obávají. Z čeho pramení jejich výhrady? Která témata jsou nejdůležitější, takže je třeba je řešit, a která jsou vedlejší? V čem se všichni shodují? Pravidelně dělejte test na shodu, protože to pomáhá vyjasňovat neshody. Snažte se rozpoznat společný základ a přesvědčte se, jestli ho vidí i ostatní. Může pomoci, když vyjádříte shodu negativním způsobem: „Je tu někdo, kdo nesouhlasí s...?“

Víc o povzbuzujícím zahajování setkání a o upřímné komunikaci v situacích, kdy působí problémy dynamika moci nebo konflikt, najdete v kapitole 8: *Překonávání mezer mezi teorií a praxí*. Také se podívejte na kapitolu 1: *Rozhodování konsenzem*, na pasáž o aktivním naslouchání.

## Začala být diskuse vyostřená?

Skupiny mohou být často ochromeny jedinci nebo skupinami, jejichž postoje jsou ve vzájemném konfliktu. To může zajít až tak daleko, kdy to vypadá, že se skupina musí rozhodnout mezi dvěma možnostmi, a každá z nich by způsobila, že opačná skupina bude nespokojená. To se děje zvlášť snadno, když nevěnujeme časným stádiím diskuse dost péče a pozornosti. Například pokud představíte téma jako „Máme tu událost zrušit?“, jediné možnosti jsou ano a ne a lidé se pravděpodobně rozdělí na dvě skupiny s opačným postojem. Daleko lepší šanci na nalezení řešení, se kterým budou spokojeni všichni, máte, když řeknete třeba: „*Bojím se, že na tu akci nejsme dost dobře připravení, co uděláme?*“ a vymezíte čas na to, aby skupina vymyslela různá řešení. Teprve pak začnete probírat, čemu dát přednost.

Pokud se problémy objeví později, připomeňte si, že konsenzus je založený na spolupráci, jejímž cílem je nalézání řešení, a nikoli soutěžení. Zásadní je mít také na paměti, že když lpíme na svých osobních názorech a preferencích, často je to na překážku vzniku takové spolupráce. Proto je často třeba upřímná sebereflexe. Pokud jazyk diskuse začíná nabírat styl „bud/anebo“, pak udělejte přestávku a hledejte jiné možnosti. Mohou myšlenky, o kterých je řeč, nějakým způsobem fungovat společně? Nesoustřeďujeme se na detaily a nezapomínáme kvůli nim na to, že toho máme hodně společného? Málokdy existují jen dvě možnosti, a tak buďte tvořiví a vymýšlejte nové cesty dopředu. Můžete všechny požádat, aby přesvědčivě argumentovali proti postoji, který se jim líbí nejméně. To lidem pomůže pochopit druhou stranu a usnadní to řešení konfliktu.



## Opravdu se musíte rozhodnout hned, nebo dokážete zvolit jednu z následujících možností?

- ▶ Rozhodnutí rozdělte na menší části. Existují nějaké body, na kterých se shodnete, takže budete moci postupovat dál? Můžete to ostatní řešit později?
- ▶ Dejte rozhodnutí k ledu: vraťte se k němu za hodinu, za den nebo za týden. Velmi často se stane, že když lidé dostanou příležitost se uklidnit a všechno si promyslet, vypadají věci úplně jinak. Jindy jsou lidé možná už moc unavení, takže nevidí cestu vedoucí dopředu, a v tom případě pomůže přestávka, energizující aktivita, nebo třeba i šálek čaje. Pokud rozhodnutí odložíme, může někdy být dobré využít času k facilitované diskusi obou stran, které jsou v konfliktu, abychom zjistili, co mají společného, a ujasnili jejich cíle a potřeby.
- ▶ Představte si, co se stane za šest měsíců, za rok a za pět let, pokud se neshodnete. Jak důležité vám rozhodnutí teď připadá? Můžete zjistit, že když jste se na věc podívali s odstupem, najednou vám připadá, že shoda je méně (nebo naopak víc) důležitá, než jste si mysleli, a možná budete ochotnější pozměnit své postoje.
- ▶ Dohodněte se na nějakém jiném způsobu, jak dospět k rozhodnutí, se kterým budou všechny strany souhlasit. Můžeme dovolit osobě nebo osobám, na které bude mít rozhodnutí největší vliv, aby věc rozhodly ony; můžeme vložit všechny možnosti na lístcích do klobouku a jednu vylosovat; nebo si prostě hodit mincí. Některé skupiny používají jako zálohu hlasování, kde rozhodne většina hlasů, a často k tomu vyžadují souhlas velké většiny (80–90%). Dejte si pozor, abyste se k tomu neuchýlili už při první známce potíží – ve skupině, která chce rozhodovat konsenzem, je to opravdu poslední útočiště.

## Potřebujete facilitátora zvenčí, aby vám pomohl překonat obtížný kus cesty?

Někdy pomůže, když si přizveme pomoc zvenčí. Musíme to udělat tehdy, když mají lidé ještě pořád dost dobré vůle ke spolupráci, chtějí se držet procesu konsenzu a jsou ochotni přijmout jiného facilitátora. Často pokládají facilitátora nebo mediátora zvenčí za neutrálního, což pomůže situaci řešit.

## Je načas skupinu rozdělit?

Pokud je skupina opakovaně rozštěpená ve stejných tématech mezi stejné lidi, pak je zřejmě vhodná příležitost zamyslet se nad důvody neshody. Opravdu byste měli vystupovat jako jediná skupina? Sdílejí všichni členové skupiny stejné cíle a přejí si všichni dosahovat konsenzu? Možná budete muset věnovat nějaký čas zkoumání těchto otázek. V závislosti na odpovědích může skupina požádat některé členy, aby ji opustili, nebo se může rozdělit na dvě části. To může být sice bolestné, ale dlouhodobě pro všechny to nejlepší. Ideálně byste se měli dál vzájemně podporovat a spolupracovat na společných projektech.

## PŘÍLIŠ MNOHO NÁPADŮ

Někdy se stane, že některé téma vyvolá velký počet nápadů. Skupiny přirozeně inklinují k tomu, aby je probíraly všechny najednou, a tak může vzniknout velký zmatek. Chceme-li udržet diskusi soustředěnou a dopřát každé myšlence, aby byla spravedlivě vyslechnuta, použijeme facilitační techniky a aktivity jako sepsání seznamů plusů a mínusů. Podívejte se do kapitoly 6: *Facilitační postupy a aktivity* a vyberte si proces, který poskytne prostor pro to, aby si všichni vyslechli po řadě všechny nápady, a pak je hodnotili a třídili. Které části daného nápadu fungují, a které pro skupinu nefungují moc dobře? Můžete vybrat prvky z různých nápadů a sloučit je do jediného „supernávrhu“? Máte před sebou některé myšlenky, které můžete odfiltrovat – například takové, které jdou proti cílům skupiny? Můžete některé návrhy delegovat pracovním skupinám nebo podskupinám, aby o nich rozhodly?

## NÁVRHY TYPU „PARNÍ VÁLEC“

Někdy lidé přijdou na setkání s pevnými, předem připravenými nápady a návrhy. Ty mohly vzniknout v pracovní skupině (zaměřené třeba na finance nebo propagaci) nebo v místní skupině zapojené v síti, nebo může jít o jedince, který už o tématu nějakou dobu přemýšlel. Když lidé přinesou na schůzku hotové návrhy, může to pomoci zrychlit diskuse. Je tu ale nebezpečí, že se návrh protlačí bez přiměřené diskuse nebo úprav. Lidé také často na schůzce reagují na takový návrh negativně, protože neměli čas o něm přemýšlet a cítí se „převálcovaní“, přestože to původce návrhu neměl v úmyslu.

Abychom se těmto problémům vyhnuli, je důležité všem připomínat, že konsenzus je založený na zapojení všech a že je potřeba prozkoumat různé možnosti a do návrhu zkombinovat jejich nejlepší prvky. Lidé, kteří přinesou na schůzku nápady, musí být ochotni skupině dovolit, aby je modifikovala a upravovala, třeba i tak, že nebudou k poznání.

Tady jsou dva nápady, jak zacházet s už vymyšlenými návrhy:

**MOŽNOST 1.** Když vysvětlíte téma, o kterém se bude diskutovat, shromážděte existující myšlenky a odložte je zatím stranou. Společně téma zkoumejte, sesbírejte reakce a obavy a hledejte nové myšlenky. Přidejte je k seznamu. Pak široce diskutujte o všech nápadech – o těch přinesených na schůzi zvenčí i o těch, které na ní teprve vznikly. Ze všech nápadů vytvořte návrh ke konsenzu.

**MOŽNOST 2.** Když jste vysvětlili téma, o kterém se bude diskutovat, popište existující návrh. Společně zkoumejte dané téma a plusy a mínusy návrhu. Sestavte seznam obav, které lidé mají, a dalších myšlenek. Upravte návrh tak, aby to všechno bral v úvahu, dokud s ním nebudou všichni spokojeni. (Tohle funguje jen tam, kde existuje jediný návrh. Pokud máme dva nebo tři návrhy, pak by použití tohoto postupu navodilo dynamiku typu buď/anebo, a dosáhnout shody by pak mohlo být opravdu těžké.)

## Jak můžeme řešit rušivé chování?

Trpí vaše schůze rušivým chováním, jako že si lidé mezi sebou povídají, přicházejí pozdě a odcházejí dřív, neustále žertují a odbíhají od tématu? Máte problém s tím, že členové skupiny strhávají pozornost na sebe a tím pravidelně schůzi vykojejí? Může to být signálem, že potřeby lidí nejsou na schůzi naplněny.

Abychom pracovali ve skupině, všichni potřebujeme několik základních věcí. Potřebujeme pocit, že se s námi jedná spravedlivě. Potřebujeme, aby byly naše zkušenosti a odborné dovednosti oceňovány a naše myšlenky a názory vyslechnuty. Potřebujeme se cítit jako součást skupiny a potřebujeme mít pocit, že děláme něco užitečného. Když nejsou tyto potřeby naplněny, lidé se mohou snadno cítit odtržení od náplně setkání. To se často projevuje rušivým chováním. Například jim připadá, že nemohou mluvit do sestavení programu, a proto jim věci, o kterých se diskutuje, nepřipadají důležité. Nebo možná pokládají celé setkání za ztrátu času, protože při konečném rozhodování stejně nikdo k jejich názoru nepřihlédne.

Rušivé chování může být samozřejmě někdy vyvoláno potřebami, které ovlivnit nemůžeme, třeba širšími osobními nebo společenskými důvody. V tom případě mohou členové skupiny udělat, co je v jejich silách, aby si vzájemně poskytovali dlouhodobou podporu. Pro danou chvíli může být nejlepší volbou použít facilitační nástroje, které udrží schůzi soustředěnou na dané téma a omezí vlivy chování, které strhává pozornost na určitého člověka (*viz níže*).

Je také možné, že schůze prostě jen trvá příliš dlouho a lidé jsou unavení a hladoví a potřebují pauzu. Je užitečné se jich na to zeptat, protože schopnost v klidu sedět a soustředit se může být u různých lidí odlišná. To, co vám připadá v pořádku, může už pro jiné lidi být opravdu příliš velká zátěž. Každou zhruba hodinu a půl zabudujte do programu patnáctiminutové pauzy a poskytněte lidem jídlo a teplé nápoje, aby si dobili energii.



## Naši skupinu ovládá několik jedinců

Běžná forma rušivého chování na setkáních spočívá v tom, že několik silných osobností zastane veškeré mluvení a organizování ve skupině. Takové dominantní chování může působit na skupinu hodně destruktivně – pokud chceme na schůzkách dosahovat opravdového konsenzu, je třeba ho řešit.

V kapitole 8: *Překonávání mezer mezi teorií a praxí* najdete víc informací o tom, jak řešit dynamiku moci.

Od dominantního chování může odrazovat a naopak zvyšovat zapojení ostatních lidí několik jednoduchých facilitačních technik:

- ▶ Na začátku schůze potvrďte, že je skupina rozhodnutá jednat otevřeně a používat konsenzus.
- ▶ Jemně připomeňte dominantním lidem, že ostatní také mají cenné náhledy a že čas vyhrazený pro schůzi je limitovaný.  
*„Díky za příspěvek. Bylo by opravdu hezké, kdyby teď promluvil někdo, kdo k tomu ještě nedostal příležitost.“* Nebo: *„Díky, Tome, ale nevadilo by ti, kdybychom teď pustili ke slovu někoho dalšího?“*  
*Čas se krátí a ty jsi už mluvil několikrát.“*
- ▶ Používejte signály rukou, takže uvidíte, kdo chce mluvit, a dávejte přednost těm, kteří nemluví tak často.
- ▶ Vyzvěte skupinu k dohodě, jejíž součástí bude, že se nebudete vzájemně přerušovat a že všichni dostanou šanci promluvit.
- ▶ Informace znamenají moc. Na začátku schůze sdílejte informace prostřednictvím prezentací a otázek a odpovědí.  
 Díky tomu už budou všichni v obraze, když začne diskuse.
- ▶ Používejte kolečka, malé skupinky a naslouchání v párech, aby všichni dostali šanci promluvit.
- ▶ Přizvěte zkušeného facilitátora, který pomůže odhalit nezdravou skupinovou dynamiku a řešit ji.



## CO DĚLAT V PŘÍPADĚ ZABLOKOVÁNÍ

### Proč k zablokování dochází?

V ideálním procesu konsenzu k zablokování nedojde, protože všechny větší obavy týkající se návrhu už byly vyslechnuty a řešily se dřív, než se přešlo do stádia rozhodnutí. Skutečnost, že někdo cítí potřebu návrh zablokovat, znamená, že bylo v předcházejícím procesu něco špatně. Protože se to ale někdy může stát, potřebujeme se zablokováním počítat. Podívejte se do kapitoly 1: *Rozhodování konsenzem*, kde najdete možnosti, jak se různé skupiny vypořádávají se situacemi, v nichž může být zablokování přijatelné.

V zásadě se to stává tehdy, když pro konsenzus nebyly vytvořeny potřebné podmínky.

Situace, které obvykle vyústí v zablokování, jsou:

- Návrh je v rozporu s cíli a principy, na kterých se skupina dohodla.
- Návrh hluboce negativním způsobem ovlivňuje základní potřeby některého jedince.
- Jedinec nemohl vyjádřit své obavy tak, aby tomu skupina porozuměla, nebo je možná nevyjádřil vůbec.
- Kdyby se návrh začal realizovat, mělo by to vážné následky pro některé členy skupiny, například by ze skupiny odešli, buď ihned, nebo po delší době; nebo by měl vážné právní nebo finanční důsledky.
- Skupina ještě není k rozhodnutí připravená – je třeba diskutovat víc do hloubky, aby mohla probrat obavy všech a zapojit do rozhodování všechny členy skupiny. Pro to existuje mnoho důvodů, například: někteří členové skupiny nejsou přítomní; všichni nedostali šanci sdělit ostatním své postoje; s vytvořením návrhu se příliš spěchalo; lidé potřebují víc času, aby si to rozmysleli; chybí nějaké zásadně důležité informace.

## Co dělat v případě zablokování

Jakmile někdo návrh zablokoval, je důležité, aby celá skupina pochopila důvody, které k tomu vedly. Zjistěte, jestli by k vyřešení problému stačily nějaké úpravy návrhu, a pokud ne, vraťte se k diskusi o jiných možných řešeních.

Také se vyplatí ověřit, zda zablokování vlastně není jen zdržení se, protože lidé někdy rozdíl nechápou – ale pamatujte, že musíte být opatrní, abyste přitom na blokujícího netlačili. Možná je dobré ve stádiu „testování konsenzu“ na schůzi zařadit jasné vysvětlení, jak vaše skupina zablokování (a jiné způsoby nesouhlasu) používá a co to znamená: když to vysvětlíme předem, vyhneme se nedorozumění a je méně pravděpodobné, že si to člověk, který projevuje nesouhlas, vezme osobně, než když později ověřujete, jestli své zablokování myslí vážně.

## Existují tři hlavní problémy spojené s blokováním:

### 1) LIDÉ SE BOJÍ BLOKOVAT

Použití zablokování může být těžké, zvláště pro lidi, kteří se ve skupině necítí dost sebejistě. Mohou očekávat střet s tlaky a netrpělivostí ze strany skupiny, ať už je to jen jejich domněnka, nebo to skutečně nastane. Mnoho lidí je v pokušení raději zůstat zticha a vyhnout se diskusi o důležitých věcech.

Vytvořte na schůzích ovzduší, kde lidé budou cítit, že v případě potřeby je zablokování přijatelné. To znamená, že je zvláštní odpovědností facilitátora ve stádiu rozhodování, aby ověřil, do jaké míry se skupina shoduje, a pomohl lidem, aby se nebáli promluvit.

### 2) ZNEUŽITÍ BLOKU

Protože zablokování je velice mocný nástroj, je důležité vědět, jak ho lze zneužít. Některé z běžných způsobů jsou:

- vědomé nebo podvědomé použití bloku k tomu, aby někdo získal moc nebo pozornost;
- rozdílné kulturní a politické kořeny, vedoucí k nedorozumění o pojmu bloku;

- blokující člověk nerozumí konsenzu nebo ho nepřijal. Například jde o blokování ve chvíli, kdy o návrhu ještě diskutujeme – tedy nejsme ve stádiu rozhodování. Důvodem může být, že daný člověk nerozumí celému procesu, nebo už se rozhodl a není ochoten naslouchat a snažit se pochopit postoje ostatních lidí a upravit svůj vlastní postoj.

### **Pokud si myslíte, že došlo ke zneužití bloku:**

- Vysvětlete proces konsenzu a to, jak ve vaší skupině zablokování funguje. Udělejte to na začátku setkání a možná znovu ve chvíli, kdy k zablokování dojde. To je zvlášť užitečné tehdy, když ve skupině máte nové lidi, nebo je skupina hodně velká.
- Proberte rozdíl mezi zablokováním a zdržením se. Může se vyjasnit, že jde spíše o zdržení se než o zablokování. Dejte si ale pozor, aby se blokující člověk necítil pod tlakem, aby se raději zdržel.
- Pokud někdo blokuje návrhy pravidelně, může to znamenat, že skupina nenaplňuje jeho potřeby – možná má pocit, že mu v diskusích nikdo nenaslouchá. Snažte se odkrýt tuto skrytou dynamiku a řešit ji.
- Pokud se někdo neustále staví proti názorům většiny, je možná načase zvážit, jestli si zvolil správnou skupinu. Souhlasí se vším ostatním, s jejími cíli a principy? Nebylo by pro něj lepší odejít?

### **3) LIDÉ ODMÍTÁJÍ PŘIJMOUT PLATNOST BLOKU**

V některých případech může zbytek členů skupiny odmítnout blok přijmout. To je obtížná situace. Skupina by měla blok respektovat, ledaže pramení ze základní neshody s cíli skupiny, jde proti tomu, co jste kolektivně rozhodli o podmínkách bloku, nebo je pohnutkou zneužití moci. Dobrat se toho, jestli jde o některý z těchto případů, může být těžké: například je obtížné posuzovat, zda jiný člověk něco opravdu potřebuje, nebo to jen chce. Jeden člověk si také může myslet, že je něco v rozporu se základními cíli skupiny, ale ostatní to tak vyostřeně nevidí.

Někteří lidé tvrdí, že bychom měli zablokování dovolovat jedině tehdy, když návrh jde proti zájmům skupiny, ale mnoho skupin souhlasí s blokem z osobních důvodů. Říkají, že se musíme vzájemně respektovat, i když spolu hluboce nesouhlasíme – nemůžeme stanovit umělou linii a přestat lidi respektovat, pokud jde o jejich osobní pohled a ne o skupinový zájem.

Pro tyto skupiny znamená rozhodnutí používat konsenzus hledání takových řešení, která vyhovují všem, přestože to může být těžké.

Pokud se skupina postaví proti bloku, může to naprosto zničit vztah blokujícího člena ke skupině, a také je to proti principům konsenzu. Skutečnost, že někdo cítí potřebu návrh zablokovat, naznačuje, že skupina nevyslechla a neřešila jeho obavy. Pokud pak skupina zablokování nepřijme, může to být dokonce ještě závažnější známka toho, že blokujícího nerespektuje. To znamená, že jsme nevytvořili podmínky pro konsenzus, a to je třeba řešit.

Existuje několik věcí, které můžete udělat ve chvíli, kdy skupina blok nepřijme:

- Ve většině případů prostě udělejte desetiminutovou přestávku, nebo ve vážných situacích, které nespěchají, i několikadenní pauzu, aby se lidé uklidnili a měli čas na přemýšlení. Skupina pak často změní svůj pohled na věc. Protože toto je nejsnazší a často nejrychlejší řešení, stojí za to ho vyzkoušet, než diskusi obnovíme.
- Vráťme se do stádia, kdy zkoumáme potřeby a obavy lidí. Použijte své dovednosti k aktivnímu naslouchání a kladení otázek, abyste pomohli blokujícímu člověku jasně zformulovat, o co mu jde. Pomozte skupině pochopit jeho obavy.
- Konečně, pokud skupina odmítne respektovat něčí blok, může to vést k tomu, že tento člověk skupinu opustí. Je důležité všem připomenout, že k tomu může dojít.



## NAŠE SKUPINA SI NEPŘEJE ZMĚNY

V jakékoli skupině může existovat odpor ke změnám, takže někteří lidé využívají rozhodovací proces k tomu, aby neustále potlačovali nové iniciativy a udrželi existující stav věcí.

Mnoho lidí se obává změn a cítí ohrožení, pokud noví členové skupiny chtějí zavádět nové způsoby, jak různé věci dělat. To může být těžké překonat, ale konsenzus by se neměl používat k tomu, abychom bránili inovacím. Spíš může pomoci tomu, abychom reflektovali jak touhu po změně, tak i přání chránit to, co se osvědčilo a funguje to. Pokud nejsou nové myšlenky přijímány, pak lidé nakonec začnou být frustrováni a skupinu opustí. Současně stojí za to vzít v úvahu zkušenosti lidí – mohou mít velice dobré důvody, proč něco odmítají.

### NĚKOLIK NÁPADŮ K VYZKOUŠENÍ:

- V projektu může pokračovat podskupinka, aniž by byli zapojeni všichni členové velké skupiny.
- Dohodne se období na vyzkoušení nového způsobu, jak věci dělat, a po určité době se prověří, jak to jde.
- Zjistíme, čeho se lidé obávají, a hledejme pro to řešení.

## A ZÁVĚREM...

Výše uvedené návrhy na řešení běžných problémů nabízejí hlavně rychlá řešení nebo jen „náplastí“. Stojí za to zvážit, jaké hlubší problémy se v našich setkáních odrážejí. Některé z nich probereme v následující kapitole.

# Kapitola 8:

## Překonávání mezer mezi teorií a praxí



**Snadno se může stát, že si vytvoříme růžovou vizi toho, jak by měl konsenzus fungovat, a když tomu všední realita neodpovídá, rychle ztratíme odvahu pokračovat.** Můžeme si říkat: „Tohle je způsob rozhodování založený na víře, že všichni jsme stejně důležití,“ a „hledáme řešení, kde všichni zúčastnění vyhrávají a se kterými budou všichni spokojeni“. Je dobré si vzájemně připomínat, k jakým cílům míříme, ale nic z toho se samo od sebe neuskuteční jen proto, že jste si to tak řekli. Kapitola 7: *Řešení problémů, které na setkáních vznikají*, nabízí tip, co můžete na schůzích udělat, když vznikne nějaký problém.

Tato kapitola pojednává o hlubších změnách, které můžete dlouhodobě v kultuře vaší skupiny zavést. Hledáme způsoby, jak reagovat na celé spektrum problematičtějších situací, od rozhodování za podmínek, kdy jsou vaše možnosti omezeny vnějšími tlaky, přes to, jak zacházet s privilegiem a útlakem a s tím, jak tyto jevy ovlivňují dynamiku moci, až po konflikty v otevřených skupinách s proměnlivým členstvím a k situacím, kde má na konsenzu skutečný zájem jen malá skupinka nebo menšina. Tyto oblasti se často překrývají – například dynamika moci ve vaší skupině bude ovlivňovat konflikty, které máte, a způsoby, jak je budete řešit; pro skupiny s proměnlivým členstvím může být těžší nerovnováhu moci řešit.

Konflikty i nezdravá dynamika moci mohou v lidech probudit emoce a modely chování, které mohou mít kořeny v raném dětství nebo v celoživotních opakovaných zkušenostech s útlakem. Tato kapitola není alternativou k měsíci psychoterapie! Snažili jsme se příliš nezjednodušovat, ani nepředstírat, že jsou věci snazší, než jaká je realita. Zaměřili jsme se na to, abychom vám poskytli lepší základní porozumění v případě nezdravé dynamiky moci ve skupině. Tato kapitola nabízí praktické tipy pro skupiny, které si chtějí vyvinout zdravější dynamiku a cítit se pak ve své práci lépe.



## KONFLIKTY A KONSENZUS

Lidé si často spojují konflikty s hádkami a špatnými pocity. Můžeme se na to ale dívat i tak, že konflikt prostě znamená, že lidé mají hodnoty, potřeby nebo názory, které jsou, nebo se zdají být, navzájem neslučitelné. V každé skupině nebo vztahu, kde jsme zapojeni, se s nějakými konflikty setkáváme, i když se to může projevovat mnoha různými způsoby. Někdy může být neslučitelnost zřejmá a jasná. Jindy konflikt vyvolá v lidech silně nepříjemné pocity jako zlost a úzkost. Často spustí emoce, které mají svůj počátek mnohem dříve než v dané situaci. Například někdo, kdo měl v dětství nespolehlivé rodiče, kteří neplnili své sliby, může reagovat na změny plánů mnohem silněji než někdo, jehož dětství bylo plné jistot. Tyto reakce mohou bránit vzájemné důvěře, respektu a porozumění, které k dosahování konsenzu potřebujeme.

V běžném životě můžeme mít volbu obrátit se s problémem na vyšší autoritu, například si postěžovat šéfovi, pokud se nám nelíbí chování některého kolegy. V mnoha případech to ale problém nevyřeší. I když vás šéf vezme vážně, není pravděpodobné, že by se dostal ke kořeni problému tak efektivně, jako byste to dokázali, pokud byste věc řešili přímo s daným kolegou. Za pomoci většího porozumění a vhodných dovedností můžeme najít způsoby, jak se s těmito situacemi vypořádat sami. Tato část knihy vám poskytne vodítka pro situace, kde konflikt ještě není příliš vyostřený. V extrémnějších případech bude možná třeba vyhledat pomoc zvenčí.

## PŘÍKLAD KONFLIKTU

Katy a Fahim jsou kamarádi, kteří mají rozdílné představy o tom, jak hlasitě si pouštět hudbu. Katy byla původně bez domova a teď žije ve Fahimově družstvu spolubydlících. Na začátku Fahimovi Katyina hudba nevadila, protože věděl, že potřebuje někde bydlet, a tak to na jejich vztah nemělo žádný vliv. Když se ale Katy nastěhovala do domku natrvalo, hlasitá hudba bez ohledu na denní a noční hodiny Fahimovi zabránila spát nebo odpočívat. Začal hudbu pokládat za známku toho, že ho Katy nerespektuje. Najednou ho dráždily maličkosti, které Katy dělala, jako že nechávala všude povalovat ušpiněné hrnečky, nebo zapomínala vyčistit odpad sprchy od svých vlasů. Katy si všimla jeho podrážděnosti a získala pocit, že ji v této domácnosti odsuzují a nechtějí ji tu. Nikdo z nich přitom o hudbě, hrnečcích a odpadu sprchy nemluvil, ale vzájemně spolu jednali s mrazivou zdvořilostí.

Časem zabředávali hlouběji do svých domněnek o druhé osobě – Fahim věřil, že ho Katy nerespektuje, a Katy, že ji ostatní v domku nechtějí. Na to reagovala tak, že pouštěla hudbu ještě hlučněji a nechávala své věci ve společných prostorech, aby ukázala, že je to také její domov. Na schůzce spolubydlících Katy navrhla nový způsob, jak skladovat věci k recyklaci, a Fahim silně oponoval jakékoli změně toho, jak se to dělalo vždycky. Konečně zakopl o tašku, kterou Katy nechala uprostřed podlahy, a začal na ni křičet tak, že to vůbec neodpovídalo drobnosti, která jeho reakci, jak se na povrchu zdálo, vyvolala.

## Životní cyklus konfliktu

### NESLUČITELNOST

V uvedeném příkladu vidíme, jak se z prostého rozdílu vyvine nekompatibilita, kdy se zdá, že oba lidé nemohou dostat současně to, co chtějí – Katy si nemůže pouštět hlasitou hudbu, když si Fahim přeje mít v domě ticho. Někdy je těžší nekompatibilitu vyhmátnout, jako když jde o rozdílné styly komunikace, které nejdou dobře dohromady. Například jedna osoba může pokládat za neškodné žertování něco, co jiná pokládá za krutou urážku. takovém případě ani jeden ze zúčastněných nezíská z přátelského rozhovoru to, co chtěl.



Někdy jsou nenaplněny potřeby jen jednoho člověka a ostatní si ani žádný konflikt neuvědomí. Představme si třeba, že jeden člen skupiny má velmi vyhraněné představy o tom, jak by se věci měly dělat, a neustále o nich mluví s ostatními. Pokud se zbytek skupiny jeho návrhy vždycky řídí, pak si tento člověk může myslet, že je všechno v pořádku, a neuvědomí si, že vůči němu ostatní cítí zvyšující se odpor, protože nepokládají za přijatelné, aby někdo vyjadřoval své názory tak důrazně.

## ÚČINKY NA VZTAH

Frustrace vznikající z nenaplněných potřeb často vedou k pocitům, přesvědčení a chování, které se odrazí ve vztahu dotčených lidí. V uvedeném příkladu vidíme, jak Katy její přesvědčení, že ji spolubydlící v domě nechtějí, vedlo ke vzdornému chování, které problém jen zhoršilo. Podobně Fahim uvěřil, že ho Katy nerespektuje, a od té doby si všechno, co Katy udělala, vykládal jako potvrzení své domněnky. Někdy může být síla naší emocionální reakce v dané situaci ozvěnou předchozích zkušeností. Například Katy možná přišla do země, kde teď žije, když jí bylo dvanáct nebo třináct let, a nikdy se tu necítila vítaná. To působí, že je citlivá vůči podobné dynamice i ve svém dospělém životě.

Pocity frustrace a různé domněnky a chování, které si lidé kolem konfliktních situací vyvíjejí, mohou ovlivňovat jejich schopnost komunikovat s jiným člověkem nebo se skupinou a přijímat je. Přitom pociťované napětí často projevují nepřímě. Například Katy a Fahim se prou o to, jak ukládat věci k recyklaci, když opravdový problém nespočívá v nádobě na starý papír, ale v tom, kdo je vlastníkem domu, a v „právě“ na to, aby přicházel s novými nápady. Nebo se může stát, že si lidé už nejsou schopni vzájemně doopravdy naslouchat. Pokud by Fahim po měsících, kdy v sobě hromadil špatné pocity, konečně vznesl téma hlasitě hudby, Katy by si to mohla vyložit jako útok a odmítla by přijmout, že Fahim skutečně nedokáže spát, když její hudba hřmí skrz podlahu. U jiného člověka by se postoje a chování nemusely projevit navenek, ale mohl by je obrátit dovnitř, proti sobě. Například někdo jiný ve Fahimově situaci by zpracoval své přesvědčení, že ho Katy nerespektuje, tak, že si nezaslouží, aby ho kdokoli respektoval. To může komunikaci dokonale zablokovat, protože pro takového člověka bude ještě těžší vyjadřovat a prosazovat své vlastní potřeby.

## Způsoby, jak se vypořádat s konfliktem

Jak často jste někoho slyšeli říkat: „*Opravdu mi to vadilo, ale nechtěl jsem vyvolat konflikt tím, že bych to začal otevřeně kritizovat?*“ Jenomže pokud konflikt definujeme jako situaci, kdy naše potřeby nejsou naplněny, protože se zdají být neslučitelné s potřebami někoho jiného, pak konflikt nemůžeme vyvolat tím, že se začneme otevřeně přít – už totiž existuje, ať na situaci reagujeme jakkoli. Je dobré se podívat na to, jak obvykle na takové situace reagujeme a jaké reakce jsou běžné v naší skupině, abychom se mohli rozhodnout, co bychom mohli dělat jinak. Obecně vzato se tyto reakce liší podle toho, zda je pro nás nejpřednější udržet si vztah k jiným lidem, sledovat své cíle, obojí, nebo ani jedno.

**Ustoupíte:** v tomto případě se vzdáte toho, co jste pro sebe chtěli, a dáte přednost harmonii ve vztahu před svými vlastními potřebami a cíli. Například hned poté, co se Katy nastěhovala, se jí Fahim vůbec nezmínil o tom, že mu hlučná hudba vadí, a choval se k ní vlídně a přátelsky. Rozhodnutí ustoupit přání někoho jiného může představovat strategii, jak řešit dynamiku moci. V tomto případě možná Fahim vynaloží námahu navíc, aby nechal Katy dělat věci tak, jak chce ona, protože ví, že je v domě nová a jinak by zůstala bez domova. Nebo v jiné skupině můžete aktivně podpořit nápad, kterým nejste zrovna nadšení, jen proto, že ho navrhl někdo, kdo na schůzkách jen málokdy s něčím přijde. Pokud ovšem ustupujete pokaždé, nakonec se můžete cítit utlačení a frustrování.

**Jdete do střetu:** pokud se rozhodnete pro střet, pak upřednostňujete vlastní cíle nebo potřeby, nikoli vztah s jinými lidmi. Je snadné označit tuto reakci za „sobeckou“, ale v některých případech je oprávněná. Například pokud si někdo dobírá zranitelné členy vaší skupiny, můžete mu to vytknout, protože vám na udržení vztahů s ním tolik nezáleží. Je běžné, že lidé uvíznou ve sporech o maličkosti, pokud neřeší problémy, které leží hlouběji. Například mezi Katy a Fahimem panuje trvalé napětí kvůli tomu, kdo se cítí nebo necítí v domě vítaný, ale najde průchod teprve v hádce o recyklování.

**Vyhnete se problému:** v tomto případě neuděláte nic ve prospěch svých cílů ani vztahu s druhým člověkem, jako když Fahim stále nic neříkal o hudbě, ale začal se ke Katy chovat chladně a s odstupem. Na schůzkách se běžně vyskytují problémová témata, která se nikdy nedostanou na program jednání, nebo se stává, že někdo hned změní téma hovoru, jakmile se řeč stočí k něčemu problematickému. Jiný model je, že když se objeví konflikty, lidé prostě přestanou na setkání chodit, ale nikdy nevysvětlí důvod.

**Kompromis:** tady ujdete část cesty k udržení vztahu a zároveň k naplnění svých cílů. Často není založený na zvlášť hluboké analýze situace. Například v rozhovoru o recyklaci se Katy a Fahim mohou rozhodnout, že bude každý z nich používat vlastní systém recyklace a budou své odpady nosit do kontejnerů sami. V otázce hudby se mohou rozhodnout, že Katy ztlumí hlasitost na polovinu. Ke kompromisu lidé často dojdou rychle, pokud jsou k tomu ochotní, a napomáhá to udržet vztah, protože obě strany ukážou, že usilují o spravedlnost. Tato situace se někdy ale označuje jako „lose-lose“ (obě strany prohrávají), protože nikdo nedostane to, co původně chtěl – hudba je pořád pro Fahima moc hlučná a pro Katy není dost hlasitá. A kompromis ohledně recyklace nešel ke kořenu neshody.

**Spolupráce:** je založená na tom, že chceme sledovat své cíle a uspokojovat své potřeby, ale také si přejeme rozvíjet vztah s druhým člověkem – jinými slovy tato možnost je založená na principech konsenzu. Kombinuje aspekty konfrontace a ústupku a zachází o krok dál než kompromis, protože se snaží pochopit do hloubky, co se děje, a hledat řešení, která budou pro všechny zúčastněné opravdu fungovat. Dobrým řešením založeným na spolupráci by mohlo být nalezení způsobu, jak účinně zvukově izolovat Katyin pokoj – potom by opravdu mohla poslouchat hlučnou hudbu a Fahim by měl ticho. Kromě takových praktických řešení může spolupráce spočívat i v otevřených rozhovorech o tom, co oba lidé opravdu potřebují, v tomto případě pro to, aby se v domě cítili skutečně doma. Díky tomu si Katy možná najde vhodnější strategie pro projevování vlastnictví, než nechávat své věci na podlaze obývacího pokoje. Podobně kdyby se Fahim cítil méně ohrožený, mohl by přijmout, že Katy má právo na nová řešení týkající se recyklace odpadů.



## ROZHODOVÁNÍ, JAK REAGOVAT NA KONFLIKT

Často máme pocit, že nemáme žádnou volbu, jak na konflikt reagovat. Mnoho z nás je výchovou naprogramováno k určitému typu reakce, a to bez ohledu na to, zda je přiměřená situaci. Některým lidem je už v dětství vštípeno, že jediný způsob, jak můžeme prosadit své potřeby, je jít do střetu. Od jiných se zase vždycky očekávalo, že budou „hodní“, „nebudou dělat potíže“ a budou neustále ustupovat. Navíc musíme reagovat na modely jiných lidí – pokud je jejich základní nastavení konfrontační, pak nám jako „přirozená“ reakce může připadat, že ustoupíme, nebo se situaci vyhneme. Pokud si ale lépe uvědomíme, jaké možnosti máme k dispozici, pomůže nám to začít dělat vědomější rozhodnutí o tom, jaký přístup v různých situacích zvolit.

V této kapitole se zabýváme spoluprací, protože tento přístup potřebujeme k dosažení syntézy – tedy plně podporovaného konsenzu, kde jsou uspokojeny potřeby všech zúčastněných. To ale není přiměřené pro každou situaci – pokud vás někdo na ulici přepadne, pak je snad teoreticky možné s ním pracovat na tom, aby našel jiné způsoby získání peněz, než vzít si ty vaše, ale pravděpodobně pro vás bude nejdůležitější, abyste z toho vyvázli ve zdraví. Spolupráce vyžaduje důvěru, čas a odhodlání, a lidé nejspíš budou chtít tento přístup použít jen tehdy, když pro ně bude důležitý jak vztah k druhému člověku, tak jejich vlastní cíle. Spolupráce vyžaduje snažit se porozumět postoji druhého člověka, dokonce, i když se na něj zlobíme. Vyžaduje od nás, abychom k sobě byli upřímní, dokonce i když se cítíme dotčeni a zranění. Existuje spousta důvodů, proč nám může připadat, že to nedokážeme nebo nechceme dělat. V situaci, kdy vám někdo vážně ublížil, můžete mít pocit, že se do něj vžívat nedokážete a nechcete. Pokud má druhý člověk nad vámi velkou moc, pak může být důležitější se chránit. Ke spolupráci potřebujete i druhou stranu. Na druhou stranu má spolupráce potenciál vyvést vás z konfliktu, aniž musí kterákoli strana přijít o to, co je vám společné – tedy o skupinu, jejímiž členy jste. Prostřednictvím hlubšího porozumění potřebám všech zúčastněných hledáme způsob, jak úplně odstranit neslučitelnost a pokračovat v životě, v práci nebo v pořádání kampaní dál. To nemusí být vždycky možné, ale když se o to pokusíte, posílí to váš vztah a dospějete k mnohem lepšímu kompromisu, než jakého by dosáhlo jakékoli rychlé řešení nebo vítězství jedné ze stran.

# Postupy, jak nastolovat spolupráci

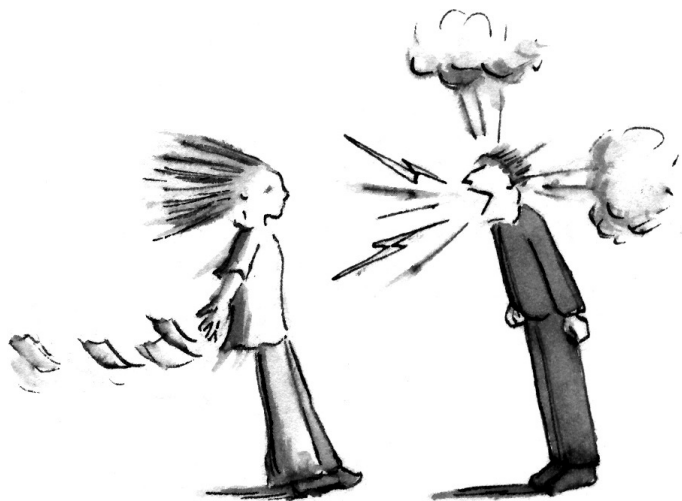
## VYTVOŘTE PODPORUJÍCÍ KULTURU

Kultura komunikace, jakou si ve skupině vytvoříme, působí velký rozdíl v tom, jak snadno lidé přicházejí s vymořujícími se problémy už v časném stádiu, dříve než se nahromadí frustrace a negativně to ovlivní jejich vztahy. Na svých setkáních můžete například vymezit čas na to, abyste si vzájemně dávali zpětnou vazbu, mluvili o tom, jak se ve skupině cítíte, nebo na zhodnocení setkání samotného. Hodně skupin si takové mechanismy nastaví, ale málokdy je používá. Pokud si ale pravidelně poskytnete malé kousky zpětné vazby, stane se to běžnou částí kultury vaší skupiny a začít mluvit o závažnějších problémech pak bude pro všechny snazší.

Zpětná vazba se netýká jen věcí, které pro vás nefungují, ať pro ni používáte vymezené časy na setkáních nebo ne. Když se lidé vzájemně pochvívají, spíš se pak cítí oceňováni. Pak mohou být schopní lépe zvládat konflikt, aniž ztratí vzájemnou důvěru a porozumění. Znamená to najít si čas na to, abychom si všimli, když někdo něco dělá dobře nebo investuje do nějakého úkolu hodně práce, a řekli mu to. Mělo by se to týkat i rutinních úkolů, které s sebou běžně nenesou velkou prestiž. Někteří lidé ocení, když se jich zeptáte, jak žijí mimo skupinu, pokud si ovšem pamatujete, co vám říkali minule – zeptat se na totéž pětkrát jim příliš nepomůže získat pocit, že jim nasloucháte! To neznamená, že se spolu všichni musíte přátelit, nebo si dokonce ani být sympatičtí. Když zjistíte, co můžete na každém členu skupiny respektovat a oceňovat, a když se snažíte aspoň pochopit, jaký je, pomůže vám to, abyste dokázali společně efektivně rozhodovat.

To, že jiné lidi oceníte, neznamená, že je musíte chválit za věci, které se vám nelíbí. Pokud máte pocit, že ve vaší skupině není vyslovován nesouhlas a že jsou potlačovány různé frustrace, zjistěte, co můžete udělat pro to, abyste tyto věci vynesli na povrch, a přitom udrželi kulturu vzájemného respektu. Například pokud se objeví rozhodnutí udělat nějaký krok a je podpořen jen několika nadšenými hlasy, sami se aktivně zeptejte, jestli to v někom nevyvolává nějaké obavy. Pokud si mimo setkání lidé pravidelně stěžují na celou skupinu nebo na některé její členy, povzbudte je, aby o tom na setkání promluvili. Pokud cítíte napětí nebo špatnou atmosféru, snažte se to řešit přímo.

Jednoduché facilitační techniky mohou redukovat pravděpodobnost, že vaši skupinu poškodí konflikty. Například je běžné, že si lidé ze setkání odnášejí různé výklady diskuse, která tam proběhla, a pak ztratí důvěru ve společnou věc, protože ostatní lidé neudělají, co od nich čekali. Místo toho se dohodněte na přesné formulaci rozhodnutí a ihned ji zaznamenejte. Můžete se rozhodnout i tak, že se všechno ještě probere podrobněji. Například jste družstvo pracovníků, které si vyvíjí strategii pro platby v nemoci. Může být užitečné zeptat se každého zúčastněného, co rozumí pod pojmem „být neschopný práce kvůli nemoci“, protože jinak mohou vznikat neshody, pokud někdo zůstane doma s malým nachlazením. Ve skupině, kde je vzájemná důvěra nízká, si ověřte zápis a odsouhlaste ho na konci setkání, dokud mají všichni průběh setkání ještě v čerstvé paměti a můžete zápis upravit. Během setkání vám mohou pomoci techniky jako aktivní naslouchání nebo shrnutí, abyste odkryli jakákoli nedorozumění a otevřeně je probrali dřív, než vyvolají příliš velké napětí.



## UPŘÍMNĚ SI UVĚDOMTE, CO OPRAVDU POTŘEBUJETE

Spolupráce znamená, že se můžeme vzdát něčeho z toho, co chceme, ale dostaneme všechno, co opravdu potřebujeme. Rozlišit mezi tím, co chceme a co potřebujeme, nebývá v praxi vždycky snadné. Vrátime se k příkladu spolubydlících, která jsme zde uvedli. Je jasné, že Katy nepotřebuje pouštět doma hudbu v tom smyslu, že by to bylo nezbytné pro její přežití. Totéž můžeme říct o Fahimově touze mít doma ticho. Přesto oba cítí, že tyto věci jsou velice důležité pro to, aby mohli mít pocit domova. Z touhy získat pocit domova mohou pramenit i další věci, které dělají, přestože si to sami nemusí uvědomovat, například když Katy nechává své věci ve společných prostorech a Fahim opouje jakékoli změně v systému recyklace. Tyto věci ale nemusí být nezbytné pro to, aby se v domku cítili doma. Jak jsme už řekli, jejich spolupráce může znamenat, že si oba najdou jiné strategie, které jim umožní dál sdílet bydlení.

Než se dostanete do stádia, kdy tyto věci začnete probírat s dalšími lidmi, je prospěšné si upřímně ujasnit, co a proč chcete. To není vždycky snadné. Například jsme vyjádřili domněnku, že Fahimův odpor ke Katyině novému nápadu týkajícímu se recyklace je způsobený jeho pocitem, že tím Katy ohrožuje jeho práva na prostory domu. To ale nemůže přiznat ani sám sobě, protože takové pocity se „nepatří“ mít, a tak raději tvrdí, že mu její návrh vadí, protože dům by pak vypadal nepořádně, přestože si to nikdo z ostatních obyvatel domu nemyslí.

Být upřímný znamená přiznat si, že jste od někoho chtěli, aby naplnil nějakou vaši potřebu, a přitom to nebyla žádná jeho povinnost. Například jste několik měsíců pociťovali frustraci, protože jste vstoupili do skupiny klimatických aktivistů, ale nikdo jiný kromě vás nemá pocit, že byste měli kromě schůzí dělat také něco zábavného. Předložili jste jim spoustu velice dobrých důvodů, proč jsou společné aktivity mimo oficiální agendu dobré pro skupinovou dynamiku, ale ostatní stejně trvali na tom, že na to nemají čas. Když se důkladně zamyslíte nad tím, proč je to pro vás tak důležité, možná přijdete na to, že vaší jedinou motivací není upevňovat vztahy ve skupině – ve skutečnosti hledáte nějaké lidi, se kterými byste si mohli chodit zatančit, a trávíte aktivismem tolik času, že je pro vás nejsnazší o to žádat své spolupracovníky. Pokud nechťejí chodit tančit, vaše tvrzení, že by to skupině prospělo, může být dvojnásob kontraproduktivní – jak špatné pro skupinovou dynamiku, tak ostatním zabrání vidět, že si prostě přejete se s nimi přátelit.

## MYSLET NA MOŽNÉ POTŘEBY JINÝCH LIDÍ

Někteří lidé tráví hodně času dohady o tom, co se opravdu děje v životech jiných lidí. Pozitivní je, že nám to pomáhá být empatičtější a hledat cesty vpřed. Například někdo navrhne něco, co se většině lidí ve skupině líbí, ale jeden člověk velmi důrazně oponuje s tím, že je to nepraktická ztráta času. Pokud se myslence brání z nějakých osobnějších důvodů, které ostatním neodhalí, pak může rozebírání podrobností návrhu trvat velice dlouho a točit se v kružích. Když takovému člověku nabídneme respekt a uznání, posílí to jeho důvěru k ostatním a bude spíš schopný mluvit o svých osobních důvodech.

Hrozí ale nebezpečí, že když začneme hledat skryté motivy lidí a budeme tím zkoušet problém obejít, ve skutečnosti budeme ostatními manipulovat. Konečně může být lákavé najít něčí emocionální potřeby, ze kterých pramení jeho chování, když se vám nechce naslouchat obsahu toho, co říká. Možná že nápad, který se vám líbí, je *skutečně* dost nepraktický, a jste to vy, kdo to není ochoten přiznat. Z toho důvodu vaše první otázka musí znít: „Co se teď ve skutečnosti děje se *mnou*?“ Spíš než zkoušet číst myšlenky jiných lidí je lepší používat otevřené otázky, které je povzbudí, aby byli také upřímní sami k sobě. Například: „*Všichni tady po praktické stránce probrali své názory na to, co bychom měli dělat, ale pořád se nemůžeme dohodnout. Zajímalo by mě, jaké pocity z těch nápadů všichni máme?*“ Nebo jednoduše: „*Zdá se, že je tu hodně napětí. Zajímalo by mě, jestli někdo ještě nevyslovil něco, co se té věci týká?*“

Pokud někoho dost dobře znáte, můžete mu říct, co si myslíte o pravých kořenech jeho jednání, ale jasně přitom řekněte, že je to jen váš dohad, a buďte otevření vůči možnosti, že se mýlíte: „*Zdá se, že jsi z různých důvodů pevně přesvědčený, že by Jemmin nápad nefungoval, ale já nesouhlasím, že by to bylo opravdu tak těžké. Vykládám si to tak, že se bojíš něčeho jiného. Například toho, že na tobě zůstane nespravedlivý díl práce, pokud ten nápad zrealizujeme.*“ Tuhle taktiku používejte jen opatrně, protože některé lidi může podráždít, že jim něco podsouváte, nebo jim bude připadat, že se chováte nadřazeně.

Další možnost, když si myslíte, že někdo nevyslovil nahlas něco podstatného, je zamyslet se nad tím, zda tomu člověku skupina projevuje základní respekt, jaký si zasluguje, a pak se to pokusit napravit. Pečlivě naslouchejte tomu, co říká, vyslovte mu uznání za všechno, co pro skupinu udělal, a pokud si myslíte, že by to mohlo pomoci, povzbudte ho, aby otevřeně řekl, odkud se bere jeho napětí.



## JAK ZAVÉST ŘEČ NA KONFLIKT

Ve skupinách, kde se rozhoduje konsenzem, se na schůzích často objeví konflikty. Pravděpodobně je budete potřebovat řešit hned v té chvíli, například proto, že musíte udělat nějaké naléhavé rozhodnutí. Komunikace o záležitostech, které se skrývají hlouběji, ale často probíhá lépe, když mají všichni zúčastnění trochu víc času na přemýšlení. Když nemůžete najít shodu, udělejte ve schůzi pauzu, pokud je to jen trochu možné – lidé se pak mohou vrátit s jasnějšími představami o tom, co chtějí, a budou schopni lépe naslouchat. Rubem věci je nebezpečí, že pokud se lidé chtějí konfliktům vyhnout, nemusí se už vrátit. Pokud je důležité mluvit ve skupině určitého složení, pomůže, když je pauza jen krátká, nebo když získáte od všech jasný slib, že přijdou na pokračování debaty.



Další otázka zní, jestli je na schůzi pro takový rozhovor vůbec vhodné prostředí. Výhodou je, že pokud je danou věcí ovlivněný větší počet lidí, pak o ní mohou mluvit všichni. Pokud se obáváte nějaké téma vznést před určitým člověkem, pak vám dodá jistotu vědomí, že kolem budou další lidé, kteří věc vidí jako vy. Například pokud na vás někdo na schůzi křičel tak, že vás to ponížilo, možná se vám moc nelíbí představa, že byste s ním měli mluvit mezi čtyřma očima. Na druhé straně je pro některé lidi snazší mluvit upřímně v užším kroužku. Člověk, který na vás křičel, bude ochotnější se vám omluvit, když kvůli tomu nebude muset ztratit tvář před plným sálem. Pokud má jeden člověk problémové vztahy s mnoha lidmi ze skupiny, pak může být někdy lepší řešit to několika rozhovory mezi čtyřma očima, než se to snažit vyřešit společně.



Pamatujte, že i když jste s problémem přišli vy, rozhodnutí o tom, kdy a kde se o něm bude debatovat, a o tom, kdo u toho bude přítomen, nezávisí jen na vás. Nejlepší je, když člověku nebo lidem, se kterými si přejete mluvit, všechno vysvětlíte v širších souvislostech, a pak s nimi rozhodnete podrobnosti. Můžete to říct jednoduše, například: „*Chtěl bych si popovídat o hluku v našem domě, kdy by na to byl vhodný čas?*“ Nebo to může zahrnovat složitější logistiku týkající se neutrálního místa setkání a toho, kdo s kým je ochoten být v jedné místnosti. Pokud máte v plánu mluvit o problému na schůzi, pak pomůže, když se o tom předem osobně zmíníte jednotlivým lidem dříve, než se věc ocitne na programu. Rozmyslete si, jak budete problém formulovat a jak na to lidé asi budou reagovat. Například lidé spíše přijdou s otevřenou myslí na schůzku o „rozdělení úkolů“, než o tom, že „někteří lidé neodvádějí svůj spravedlivý díl práce“.

Níže uvádíme tipy, jak můžete vyjádřit svůj úmysl řešit problém. Uplatnit je můžete na schůzích i v rozhovorech mezi čtyřma očima. Obecně vám pomůže, když si předem připravíte, co a jak chcete říct, ale základní principy můžete uplatnit vždycky, když se ocitnete v konfliktní situaci.

## VYJÁDŘETE, CO CÍTÍTE

Pokud dokážeme upřímně vyjádřit své myšlenky a pocity, pro další lidi bývá mnohem jednodušší se do nás vcítit. To jim může pomoci, aby viděli dál, za různé domněnky, které třeba o nás měli, a za naše chování při konfliktu. Také to připraví cestu k diskusi o jejich potřebách, nejen o našich.

## PROJEVTE POCITY A MLUVTE O NICH

Jakému způsobu vysvětlení problému dáte přednost, to bude hodně záviset na vaší vlastní kultuře a zvycích. Můžete také vzít v potaz, koho oslovujete a co si dokáže vyslechnout. Pro některé lidi je mnohem snazší navázat s ostatními spojení a porozumět jejich emocím, pokud jim to *ukáže*, místo aby o tom jen mluvili – pokud křičí nebo propuknou v slzy, ostatní lépe pochopí, jak je pro ně určitá věc důležitá.

Jiným lidem mohou ale být příliš emotivní projevy zlosti nebo stresu nepřijemné, mohou je pokládat za manipulativní, takže je pro ně mnohem snazší vás vyslechnout, když jste klidní. Možná se vám ani nebude chtít předem přemýšlet o tom, jak své postoje vyjádřit, nebo se přizpůsobovat zvyklostem jiných lidí. Například v severní Evropě včetně Británie má střední třída vštípeno, že se nesluší vyjadřovat zlost, a od mužů se často žádá, aby skrývali svou zranitelnost. Můžete sice argumentovat, že tato kultura už je i tak dost dominantní a není důvod její konvence ještě posilovat jen proto, aby vás někdo bral vážně, ale komunikace může být přece jen efektivnější, pokud si uvědomíte, čemu dávají určití lidé přednost. Pokud máte pocit, že se vůči vám někteří lidé uzavírají, když projevujete své emoce hodně výrazně, můžete se pragmaticky rozhodnout, že jim svoji věc vysvětlíte příště, až se uklidníte.

## POJMENUJTE SVÉ POCITY TAK, ABYSTE NIKOHO NEOBVIŇOVALI

Když mluvíte upřímně o svých pocitech, projevujete tím respekt sami k sobě a nepředstíráte, že máte jiné pocity, jen proto, aby vás ostatní brali vážně. Může to také pomoci ostatním lidem, aby se do vás vžili a byli také upřímní. Může být dobré mluvit o pocitech tak, abyste nenaznačovali, že je někdo zavínil – že je to vaše chyba, nebo chyba kohokoli jiného. To je ovšem nezvyklé, pokud jste byli vychováni v kultuře, kde je běžné a normální se navzájem obviňovat, takže tady je podrobné vysvětlení.

Vrátíme se k příkladu našich spolubydlících a budeme řešit Fahimovu zlost na Katyinu hudbu. Tato zlost určitě není jeho chyba – chce si odpočinout a hudba mu v tom brání. Pocity jako podrážděnost, zlost nebo zklamání bychom neměli potlačovat. Ničemu také nepomůže, když je obrátíme dovnitř – usoudíme, že jsme špatní, protože cítíme zlost, že jsme „trapní“, protože se cítíme dotčeně, a podobně. Jenomže Katy Fahima *nerozzlobila* o nic víc, než může moře způsobit, že se utopíte. Fahim se zlobí proto, že jeho potřeby nejsou uspokojeny – nikdo z dalších spolubydlících ticho nevyžaduje a hudba je nerozčiluje.

Lidé obvykle různé věci dělají proto, aby uspokojili své vlastní potřeby, a jen velice zřídka mají *úmysl* vyvolat v nás určitou reakci, třeba nás naštvat. Důležité je, že i když vás něco hodně rozčílí, *nutně to neznamená*, že by druhý člověk musel změnit chování, které vaše pocity vyvolalo. Můžete udělat nějaké změny sami, nebo si uvědomit, že si jeho chování není třeba vykládat špatně. Například vás dráždí, že vás někdo ignoruje, když je zabraný do práce. Chtěli byste ho požádat, aby si vás laskavě všímal, nebo ho rovnou odsoudíte jako nezdvořáka nebo studeného čumáka. Ale řešení může pro vás zčásti spočívat v tom, že uznáte jeho potřebu soustředění na práci, a také uznáte, že se tak nechová proto, že jste mu nesympatičtí. To ale zase neznamená, že by on *neměl* vzít v *úvahu* vaše pocity. Například pokud ví, že je pro vás těžké být ve stejné skupině s někým, kdo si vás po dlouhé časové úseky vůbec nevšímá, pak by se měl naučit hezky se na vás usmát, a pak vás požádat o klid na dokončení práce. Také platí, že se nemusíte vzdát toho, co skutečně potřebujete. Pokud se totiž chcete s někým o něco dělit – o dům, vztah nebo skupinu – poneseť všichni odpovědnost za to, abyste hledali způsoby, jak uspokojovat své potřeby a přitom neomezovat nikoho jiného. Předávat ostatním lidem informace o svých pocitech je prvním krokem v procesu spolupráce, kde se berou ohledy na pocity všech.

## „JÁ VÝROKY“

Model pro vyjádření vlastních pocitů, aniž bychom druhého člověka obviňovali, je známý jako „já výrok“. *Když ty (+ určité chování – něco děláš), pak já...* Například: „Když pouštíš tak hlasitě hudbu, nemůžu spát.“ „Když začne schůze opožděně, cítím podrážděnost.“ „Když si něco naplánujeme a ty pak nepřijdeš, přestanu mít chuť s tebou zase něco plánovat.“ Tímto způsobem pojmenujete obě věci, o které jde – chování druhého člověka i svoji reakci, aniž byste naznačili, že jedna věc je přímou a jedinou příčinou té druhé (jako když řeknete „štvěš mě tím a tím“ nebo „jsem naštvaná kvůli tobě“).

Když popíšete chování druhého člověka co nejvěcněji, pomůže vám to přesně identifikovat, co vám vadí. Například „často necháváš své věci v obýváku“ může být přínosnější než „jsi líná a nepořádná“. Používání „já výroků“ může pomoci i v tom, že druzí lidé budou méně dotčeni. Pokud se ale přimějete k takovému vyjádření jen proto, abyste od nich získali příznivější reakci, pak si toho možná všimnou a budou mít pocit, že jimi manipulujete – jako vždycky je nejdůležitější ze všeho upřímnost.

Například si uvědomte, zda to, co říkáte o svých pocitech, není ve skutečnosti nepřímý komentář chování druhých lidí. Řeknete třeba „cítím se využívaná/přehlížená/zrazená/opuštěná“, ale tato slova se ve skutečnosti netýkají jen vašich pocitů, ale spíš toho, jak si vykládáte chování ostatních. Tyto domněnky mohou tvořit důležitou část toho, proč máte špatné pocity. Možná máte dobré důvody, proč s nimi chcete seznámit ostatní, ale pokud se opravdu chcete držet „já výroků“, pak si uvědomte, že formulace jako „cítím se přepracovaný/osamělý/zklamaný/podrážděný“ vypovídá čistě jen o tom, co se děje ve vás. Otestovat to můžete otázkou, zda by někdo mohl popřít to, co říkáte. Například pokud někdo řekne „cítím se ze skupiny vyřazený“, pak je snadné odpovědět „ale my tě nevyřazujeme“, zatímco výrok „cítím se v této skupině osamělý“ se mnohem hůř povrchním způsobem vyvrací. Na takové výroky prostě ostatní nebudou reagovat popřením.

Na druhé straně vám takové vyjadřování může připadat neupřímné. Například si můžete přeložit „cítím se zrazený“ v „cítím se zklamaný“, jenže to nevyjadřuje složitost vašich pocitů. Navíc vysvětlení, jak si vykládáte něčí chování, může tomu člověku pomoci pochopit, proč ve vás vyvolává tak špatné pocity. „Vždycky tu uklízím jen já a cítím kvůli tomu zlost, protože si myslím, že mě zneužíváte.“ Možná to potřebujete ostatním sdělit, abyste si mohli vyslechnout, jak to vidí oni: „Nepokládám to za zneužívání, jen mi prostě nepřipadá nutné každý den luxovat koberec.“ To neznamená, že se musíte shodnout – ale uvědomíte si, že na věc máte různé pohledy.

Na otázku, zda věci prospěje říci druhému člověku, co si myslíte o jeho chování, neexistuje jednoduchá odpověď. Je dobré si uvědomit, že tím můžete vyvolat silnou emotivní reakci. Používejte věty jako „Myslím si...“, „Vykládám si to tak, že...“, „Vyvolává to ve mně pocit...“, abyste dali najevo, že počítáte s tím, že druhý člověk může vidět věci jinak.



## KAM SMĚŘOVAT DÁL

Pokud jste si dlouho připravovali, co chcete říci, je snadné zapomenout, že spolupráce také znamená ujasnění si pohledu ostatních, což se plánuje mnohem hůř. Obecně vzato je vaším cílem, abyste vzájemně porozuměli svým potřebám a chápání existující situace, vyšli z toho a našli způsoby, jak pokračovat dál. To může být snazší, pokud už od začátku budete počítat s tím, že si ostatní budou všechno pamatovat jinak a také si budou to, co se stalo, jinak vykládat. Například protahovaná, nikam nevedoucí debata o tom, zda někdo opravdu řekl určitá slova, která vás tak zranila, může naleptat dobrou vůli obou stran a způsobit, že se nikam nedostanete. Pokud dokážete říct „*Vzpomínám si, že jsi řekl... a připadalo mi, že tím myslíš...*“, pak oslovený spíš přijme vaše pocity, přestože bude stále přesvědčený o tom, že chtěl říct něco úplně jiného.

Pokud jste sami byli celou dobu upřímní a máte pocit, že ostatní skrývají, co si opravdu myslí a co cítí, nebo že odmítají přijmout vaše myšlenky a pocity, pak je možné, že se na ně budete zlobit dál. Uvědomte si však, že lidé často projdou stádiem dotčenosti a popírání a že je to přejde. Můžete svému protějšku říci, že vám připadá, jako by vám doopravdy nenaslouchal, a požádat ho, aby se s vámi setkal později, až bude mít šanci o všem trochu víc přemýšlet. Tyto časové prodlevy mohou být frustrující, ale je to lepší možnost, než se přít o detaily toho, co se stalo. Vy sami jste měli dost času, abyste si všechno rozmysleli, a druhá strana pravděpodobně potřebuje nějaký čas také. Také si ale dejte pozor na lidi, kteří naopak okamžitě souhlasí se vším, co jim o jejich chování říkáte. Možná usoudili, že když vám ustoupí a naoko přijmou vaši verzi toho, co se stalo, nejspíše se vyhnou tomu, aby s vámi museli všechno rozebírat. Nebo si možná potřebují zpracovat to, co jste řekli, aby mohli „objevit“ vlastní postoje, než se s vámi vůbec pokusí vést konstruktivní dialog o tom, co budete dělat dál. Přestože jste se snažili vyjádřit své pocity tak, abyste je neobviňovali, mohou si i tak myslet, že je obviňujete, a začnou ze všeho obviňovat sami sebe.

Buďte připraveni naslouchat, i když se vám třeba nebude líbit, co uslyšíte. Mějte na paměti, že sami jste sice strávili nějaký čas zkoušením „já výroků“, ale to, co uslyšíte od ostatních, nemusí být formulováno tak pečlivě. Například pokud vám řeknou „vedle tebe se cítím neschopný“, pamatujte, že tohle je velmi běžné vyjádření a nemusí to nutně znamenat, že ze svých špatných pocitů obviňují vás. Snažte se necítit dotčeně, ani netrvejte na tom, že musí vyjádřit své pocity způsobem, který sami pokládáte za správný, ale pokuste se najít v tom, co říkají, informaci, která vám pomůže jít dál – o jejich pocitech i o svém chování, které je spustilo.

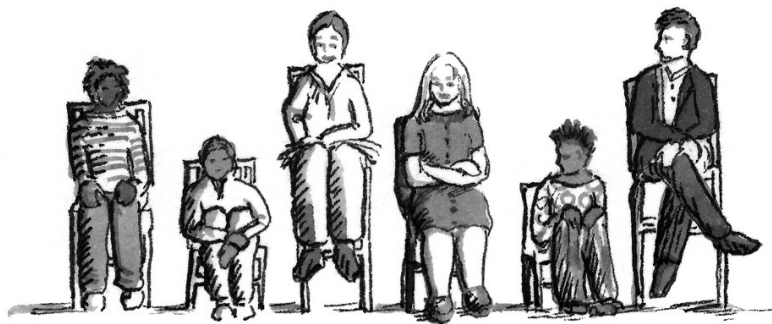
Snažte se projevit zájem o jejich pohled na věc, aniž ztratíte ze zřetele svůj pohled. Například možná pracujete s někým, kdo chodí ráno pokaždé pozdě. Můžete projevit porozumění pro to, že je pro něj těžké po ránu vypravit děti do školy a přitom dorazit do práce v domluvenou dobu, ale přitom můžete trvat na tom, že chcete, aby vám pomáhal s úkoly, které je třeba dělat hned po ránu. Nebo vám třeba někdo řekne, že mu připadáte chladní a odtažití. Je v pořádku mu odpovědět, že poslední dobou jste opravdu nebyli moc společenšší, protože trpíte depresemi. Je ale dobré, když dokážete přijmout, že vás lidé vnímají určitým způsobem, ať už jejich pohled pokládáte za spravedlivý nebo ne.

Mějte také na paměti, že abyste uspokojili své skutečné potřeby, možná se budete muset vzdát některých věcí, které byste chtěli mít. Pokud má třeba váš kolega problém s pozdními příchody do práce, pak možná opravdu nedokáže chodit včas. V takovém případě se potřebujete zamyslet nad tím, zda opravdu musí být všichni v práci hned po ránu, a v tom případě by možná bylo jediným řešením najít si do družstva někoho jiného. Ale pokud potřebujete, aby práce byla rozdělena spravedlivě, pak může tento člověk převzít všechnu práci na konci dne, a tím se všechno vyřeší. Také pamatujte, že žádná z těchto možností pravděpodobně nebude vašemu protějšku připadat tak snadná jako pokračovat ve všem jako dosud, a tak nebudte překvapení, že existenci nějakého problému nejdřív vůbec odmítne uznat. Trvejte na svém – pokud nedokážete pokračovat za současných okolností, pak je odpovědností vašeho protějšku najít nějaké řešení.

Ať dospějete k jakýmkoli závěrům, situaci pomůže odlehčit, pokud se dohodnete, že nové řešení zatím jen vyzkoušíte. Nemusíte si být jistí, že se všechno vyřeší, když váš kolega převezme všechnu práci na konci dne, ale můžete to na nějakou dobu vyzkoušet, a pak s ním probrat, jak to funguje. Může být snazší se vzdát věcí, které si přejete, pokud víte, že se ke svému rozhodnutí vrátíte a pokud se neosvědčí, změníte je. A když bude někdo z vás s novým řešením hluboce nešťastný, může to říct i kdykoli předtím.

Poslední možností je zvážit, zda je neslučitelnost tak zásadní, že už dál nedokážete sdílet to, co jste sdíleli dosud (ať je to cokoli), nebo zda bude lepší najít nějaký kompromis, i když neuspokojivý, než se rozejít. Pokud patříte ke skupině vedoucí nějakou kampaň, ve které existují dlouhodobé neshody v otázce, na koho kampaň cílit, pak vás to silně omezuje ve škále aktivit, které můžete společně dělat, a možná bude ku prospěchu věci, když se rozdělíte na dvě skupiny.

Naopak sdružení nájemníků nějakého bytového domu se může rozdělit do různých pracovních skupin, takže určití lidé nebudou muset trávit společně příliš mnoho času, ale kdyby se skupina úplně rozdělila, mohli by vzájemně podřývat svá rozhodnutí a začít vznášet opačné požadavky na domácího, nebo by třeba jedna skupina začala pokládat asfaltový povrch v místě, kde by druhá plánovala květinové záhony. Dokonce i v situacích, kdy volíte rozdělení, můžete spolupracovat na dobrém řešení, aby měli všichni pocit, že rozdělení proběhlo spravedlivě, a v budoucnu dokážete na některých věcech dál spolupracovat.





## DYNAMIKA MOCI

V současné společnosti je velmi obtížné se dostat do stavu, kdy si všichni lidé budou rovni, prostě jen tím, že si řekneme, kde bychom chtěli být. Skutečnost je taková, že v každé skupině, dokonce i v takové, která používá konsenzus a chce být nehierarchická, budou někteří lidé mít větší moc a budou se cítit ve větší pohodě než jiní. O koho půjde, se může v různých situacích lišit, ale hlavně v situacích, kdy se projevují a jednají velmi často stejní lidé, se může nakonec stát, že začnou skupinu ovládat. Důvodem může být, že jsou už velmi dlouho a intenzivně ve skupině zapojení, nebo že vyrůstali v privilegiovaném postavení, a tak jsou zvyklí na představu, že jejich potřeby jsou důležité a způsoby, jak dělají různé věci, jsou správné.

Problémem tady *není*, že se cítí mocní a v pohodě. Pokud by všichni členové skupiny měli pocit, že jejich potřeby jsou důležité a způsoby, jak dělají různé věci, jsou správné, a pokud by rozhodovací moc ve skupině byla sdílena všemi členy, pak by to bylo výborné. Potíže vznikají, když je velká nerovnováha mezi členy skupiny, nebo když někteří lidé využívají svoji moc proti jiným. Například někdo, kdo se ve skupině hodně angažuje, se může pokládat za nepostradatelného a trvat na tom, že časy schůzí se budou vždycky přizpůsobovat jeho osobnímu rozvrhu, přestože to znamená, že někteří jiní lidé se nikdy nebudou moci schůzí účastnit. Nebo jsou to prostě vždycky stejní lidé, kteří vyjadřují při probírání nějakého tématu své náhledy a pocity, což znamená, že se vždycky rozhodne po jejich. Pokud to tak je, pak skupina doopravdy nepoužívá konsenzus, protože nehledá řešení, která fungují pro lidi, kteří nedokáží tak důrazně vyjadřovat své postoje.

### PRVNÍ KROK:

#### Jaké máme postoje k dynamice moci?

Když si uvědomíme, že naše skupina není tak nehierarchická, jak to o sobě tvrdí, může nás to připravit o odhodlání a vyvolat v nás pocity viny, studu a zlosti. To se může stát obzvláště tehdy, když kořen problému je v sociálních nerovnostech, které mají vliv na celý život lidí – nejen na jejich chování v určité skupině. Na pocity viny, studu a zlosti mohou lidé reagovat různě. Takové pocity mohou být prvním impulzem ke změně. Lidi ale mohou takové pocity také ochromit natolik, že se nedokáží na své chování podívat upřímně a najít řešení, jak je změnit.

Některým lidem pomáhá, když si uvědomí, že tyto pocity mají svoji hodnotu, ale stejně tak uznají, že chování, které tyto pocity vyvolalo, je součástí systému útlatku a vykořisťování, který má mnohem delší historii než nějaká konkrétní lidská skupina. Takový přístup bere v úvahu, že záleží na nás všech, abychom se naučili chovat rovnostářštějšími způsoby (a pak je pochopitelné, že cítíme zlost nebo vinu, pokud to neděláme buď my sami, nebo někdo jiný). Zároveň tento přístup počítá s tím, že proces učení zabere všem nějaký čas, a pokud ještě nejsme tam, kde chceme být, neznamena to, že jsme špatní lidé.

Například si představme, že někdo z naší skupiny občas utrousí snobskou poznámku. Může být sám produktem třídního systému a určitě tento systém přenáší dál, ale sám celou strukturu sociální a ekonomické nerovnováhy nestvořil. Na druhé straně je pochopitelné, když se na takového člověka třeba snese hněv ostatních tak silný, jako kdyby nespravedlivý systém opravdu osobně stvořil. Konečně celý proces konsenzu se týká rovnosti lidí, a pokud lidé v praxi nežijí to, co hlásají, může to být zdrojem velkého zklamání. (Nicméně jsme jenom lidé ☺). Navíc je velice běžné, že si útlak internalizujeme/zvnitřňujeme – emocionálně nebo i rozumově uvěříme, že je s námi něco v nepořádku, a proto nemůžeme mít na životě spravedlivý podíl. Projev zlosti nad tímto stavem věcí může být důležitým stádiem nápravy. Mějte ale na paměti, že chování, které ve vás vyvolalo zlost, odpor nebo stud, jako například nějaká ironická poznámka, může docela dobře pramenit z vnitřní nejistoty druhého člověka, nebo aspoň z toho, že si neuvědomil, co působí, a není pravděpodobné, že by vám záměrně chtěl ublížit. Například se cítíte utlačováni někým, kdo si pro sebe zabírá na velkých schůzích spoustu prostoru, ale možná že to dělá proto, aby zakryl své vlastní pocity nedostatečnosti, které má v jiných životních situacích.

Podobně, pokud někdo namíří takovouto zlost na vás, nebo dokonce jen vysloví zdvořilou kritiku něčeho, co jste řekli nebo udělali, mějte na paměti širší souvislosti, protože vám to pomůže vypořádat se s pocity viny nebo dotčenosti. Pokud jste například běloch a někdo vás označí za rasistu, pak běžná reakce může být, že se začnete cítit hrozně a zmlknete, nebo naopak úplně popřete, že byste byli rasisté. Zdravější způsob, jak se s tím vypořádat, by například mohl být, že si na základě této kritiky uvědomíte, v jakých privilegiích jste vyrůstali a měli z nich výhody, nebo jak vaše chování ovlivňuje jiné lidi. To můžete udělat i v případech, že třeba nesouhlasíte s jejich konkrétním výkladem situace. Například jste s vaší skupinou jeli do jiného města na konferenci a v noci jste zabloudili ve čtvrti, která je pokládána za „nebezpečnou“. Někdo vás upozorní, že když jste se chtěli zeptat na cestu, na ulici jste si vybrali a oslovili jedinou bílou osobu v dohledu.

Můžete si pomyslet, že důvod, proč vám připadalo bezpečnější oslovit tuto osobu, spočíval v tom, že to shodou okolností byla také jediná žena, a uvěřit, že to byl přijatelnější důvod, proč jí věřit, než barva její kůže. Ukážete ale větší respekt k člověku, který vám vaše chování vyčetl, a také větší upřímnost k sobě samým, když se také vážně zamyslíte nad tím, zda na podvědomé úrovni nehrála ve vašem rozhodnutí nějakou roli i rasa.

Kromě pocitů zlosti a viny existuje další běžná dynamika toho, že si lidé vyvinou soutěživý přístup k různým formám privilegií. Klasickým příkladem může být žena střední třídy a dělnický muž, kteří debatují o tom, zda „skutečný problém“ vězí v patriarchátu nebo v třídním systému, jako by všude kolem nebylo dost útlaku, a když uznáme, že je někdo utlačovaný, můžeme mu tím pomoci, aby se útlaku zbavil. Pokud se přistihnete, že cítíte odpor ke stížnostem nějakého člověka na to, že se cítí zneužíván, vykořisťován nebo přehlížen, pak stojí za to podívat se na situaci s odstupem a zamyslet se nad tím, kde se tento váš pocit vzal. Možná že si sami máte na co stěžovat a máte pocit, že by si vaše problémy zasloužily víc pozornosti. Někdy můžete vnést do konverzace své vlastní zkušenosti, jindy si je prostě jen sami pro sebe uvědomíte. V obou případech můžeme zároveň uznat, že jiní lidé zažili podobnou dynamiku a že mohou existovat situace, které vás nespravedlivě zvýhodňují, stejně jako zase jiné situace, kde jste znevýhodnění vy.

Poslední pocit, který je tady třeba zmínit, je naděje. Je snadné ztratit motivaci, pokud věci postupují vpřed pomaleji, než jste čekali. Změnit tyto vzorce může být obtížnější než zorganizovat nějakou aktivitu nebo událost nebo rozběhnout nový projekt. Znamená to jít proti mnoha rokům vaší vlastní výchovy a života v rozdělené a kompetitivní společnosti. Znamená to změnit své pocity a svá přesvědčení o vlastní osobě i o jiných lidech. A ať dosáhnete jakékoli míry upřímnosti a pochopení, pořád se budete setkávat u jiných lidí s dotčeností a potřebou se bránit, a sami u sebe je také občas budete pozorovat. Ať se jakkoli intenzivně učíte, jak žít a pracovat jako rovnocenní partneři, pořád budou existovat příležitosti, kdy nevyužijete svoji moc, nebo naopak budete uplatňovat svoji moc nad jinými. Nevzdávejte se, vyřešit si vlastní dynamiku moci je důležitá část uskutečňování rozhodování konsenzem, a ať děláte jakékoli kroky mířící k férovější a vyváženější dynamice, buďte na to hrdí.

**DRUHÝ KROK:****Diagnóza – co se ve vaší skupině skutečně děje?**

Často si silně uvědomujeme, jaká je dynamika moci ve skupině, ale je prospěšné si ujasnit i objektivněji, co se vlastně děje. Například si můžete všimnout výrazně dominantního chování někoho, kdo vás svým vystupováním dráždí, ale přehlédnete je u svého kamaráda. Když prozkoumáte, jakým způsobem se ve vaší skupině dělají důležitá rozhodnutí, může vám to pomoci určit, jak vyvážená je vaše dynamika moci. Tato rozhodnutí se mohou dělat podle okamžitých potřeb dne, ale přitom dlouhodobě určují směřování vaší skupiny.

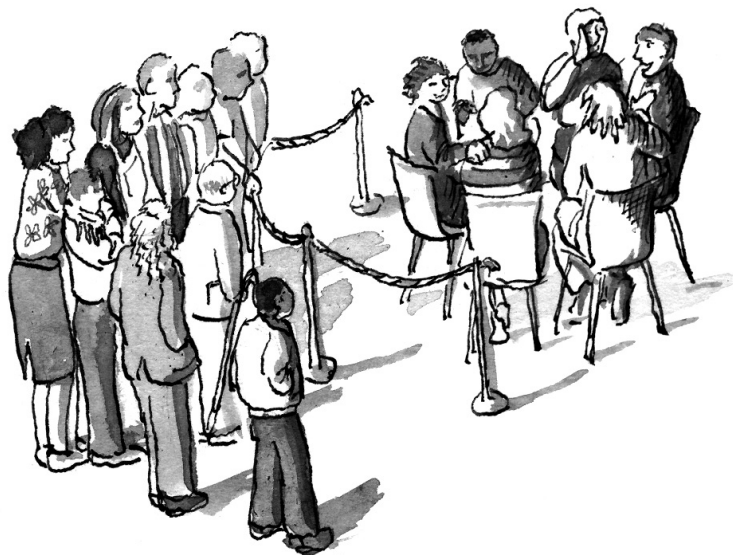
Příklady takových rozhodnutí: *Jaké věci jsou pro vás nejdůležitější?*

*Budete je dělat přednostně? Jak byste měli využívat své zdroje?*

**OTÁZKY, KTERÉ BYSTE SI MĚLI POLOŽIT**

- **Jak děláte rozhodnutí?** Existuje na schůzkách, nebo ve vaší skupině užší skupinka, která rozhoduje, co je třeba dělat, a pak to uskutečňuje? Pokud se někdo ptá, zda by se mělo něco dělat, položí své otázky s větší pravděpodobností určitým lidem a jejich názor bude pokládat za dovození? Nebo máte dostatečně průhlednou strategii rozhodování a na schůzkách poskytnete lidem dostatek informací, takže jsou všichni stejnou měrou schopni dělat i složitější rozhodnutí, nebo si dokáží ujasnit, že danou věc chtějí projednat se všemi? Například v práci může jedna osoba souhlasit s nějakým pracovním úkolem, aniž se ověří, co tomu říkají ostatní, zatímco ostatní by to raději projednali na schůzce. Žádná z těchto možností není ze své podstaty lepší – záleží na okolnostech, zda a co je lépe nechat schválit celým kolektivem – základní otázka je, zda to všichni členové skupiny dělají stejně.
- Pokud tato rozhodnutí děláte na schůzkách, **kdo se jich účastní?** Všichni rovnou měrou? Stává se, že někteří lidé na schůzku nepřijdou, nebo se příliš nezapojují do diskuse? Když lidé mluví, nasloucháte každému z nich stejně pozorně (což není totéž, jako souhlasit s ním)? A na jaké téma lidé mluví? Je obrovský rozdíl mezi tím, když otevřete pusy a řeknete „dá si někdo šálek čaje?“ nebo dokonce „myslím, že ten text na letáčku by měl být větší“, a mezi tím, zda máte dostatek otevřenosti a sebedůvěry, abyste prozrazovali své zásadnější potřeby, které mohou skupině působit „obtíže“, jako „myslím si, že tahle aktivita je příliš riskantní“, nebo „opravdu si nepřejdu, aby se tenhle člověk stal členem naší skupiny.“

- **Jak rozhodnutí realizujete?** Dělalí si někteří lidé, co sami chtějí, a ignorují nebo zapomínají, na čem se všichni dohodli? Když se lidé ujímají různých úkolů, stává se, že někteří od skupiny nedostanou vůbec žádné rady a vedení, zatímco u jiných ostatní pečlivě řídí a sledují každou podrobnost jejich aktivit?



Způsoby, jak se lidé ve skupině přesně zapojují, se mění s časem. Lidé budou přijímat různé role v závislosti na osobní situaci, jako je momentální stav jejich duševního i tělesného zdraví, nebo podle dalších souvislostí, jako je téma či úkol, o které jde. Někdy se dynamika moci sama rychle upraví. Například člověk, který má dostatek sebevědomí, se může na krátkou dobu zaleknout vysoké odbornosti jiného člověka, ale pak si uvědomí, že jeho vlastní příspěvky mají stejnou hodnotu, přestože je neumí vyjádřit tak odbornými termíny. Zásadní je hledat opakující se vzorce na několika schůzkách, abychom mohli identifikovat, kde leží kořeny problémů.

**TŘETÍ KROK:****Jak u vás vzniká nerovnováha moci?**

Identifikovat vzorce, které ve vaší skupině existují, je důležité, ale když je chcete změnit, je užitečné podívat se, odkud se vzaly. Odpověď bude jen málokdy jednoduchá. Například Fred nemluví na schůzkách moc často a bezprostředním důvodem je, že skupina během diskusí nesdílí dost informací, aby pochopil, o čem se přesně mluví. Může tu ale být i jiný dlouhodobý problém: pokud by Fred měl dost sebejistoty, mohl by se na věci, které nechápe, zeptat, místo aby jen tiše seděl. A kdyby si ho zbytek skupiny víc vážil, možná by si všimli, že nemluví, a sami mu sdělili podrobnosti, které potřebuje znát. V tomto příkladu mohou lidé situaci poněkud zlepšit tím, že věnují víc času vysvětlením projednávaných témat. Pokud ale ve skupině existuje dynamika moci, ve které Freda neustále podceňuje jak skupina, tak i on sám, pak je nepravděpodobné, že by se problém vyřešil lepším sdílením informací.

**KDO SE NEJVÍC ZAPOJUJE?**

V tomto případě může Fredovo mlčení souviset se skutečností, že na schůzkách většinou mluví malá skupinka lidí, kteří jsou do aktivit skupiny zapojení nejvíc. Tito lidé se do své mocné pozice mohli dostat proto, že se projektu věnují nejvíc, nikoli proto, že by si přáli dominovat. Možná že mluví víc než jiní, protože mají lepší přehled o tom, co je třeba dělat, víc jim záleží na tom, jak se o věcech rozhodne, a mají lepší informace o možnostech, které jsou na výběr. Jiní lidé jim ustupují, protože tito vybraní jedinci vždycky vědí, kde jsou různé věci uloženy, jak všechno funguje a jak to dopadlo naposledy, když skupina vyzkoušela určitý nápad. V takovém případě je potřeba zařídit, aby bylo pro všechny členy skupiny snazší se zapojovat do společných aktivit, a to nejen proto, aby se jim usnadnilo mluvení na schůzkách. Zásadní věc, kterou musíme mít na paměti, je, že hledáme způsoby, jak sdílet moc, a že naším cílem není o ni připravit lidi, kteří ji soustředili na sebe. Nesmíme odmítat a ignorovat jedince, kteří mají víc zkušeností, ale musíme usnadnit novým lidem zapojování, aby mohli získávat znalosti, lépe rozumět aktivitám skupiny a převzít společnou odpovědnost za rozhodování.

## KDO CO DĚLÁ?

Existují ve skupině lidé, kteří si vždycky berou takové úkoly, jakým společnost připisuje prestiž, a jiní, kteří se sice hodně zapojují, ale vždycky dělají práce pokládané za nekvalifikované? Často se stává, že se skupina k lidem, kteří dělají kvalifikovanější práce, chová s větším respektem. Například pokud jeden člověk vždycky tvoří letáky a druhý je „jen“ roznáší, možná se schůzí nebudou účastnit jako rovnocenní partneři. V některých skupinách pořádajících akce, kde vystupují lektori, je běžné, že přednášející jsou pokládáni za „důležitější“ než ti, kteří zůstanou v pozadí akce, všechno organizují, připravují občerstvení apod. Podobná dynamika může nastat kolem prací, které mají tradičně mužský či ženský charakter. Například pokud pořádáte festival s kempováním, pak mají úkoly jako vaření, stavění stanů, štípání dřeva a mytí nádobí stejnou důležitost a vesměs vyžadují nějaké dovednosti. Někdy ale zjistíme, že lidé, kteří tyto práce dělají, jsou rozdělení genderově, a „mužské“ práce i osoby, které je dělají, pak mají vyšší status.

## KDO SE TU CÍTÍ DOMA?

Další typ dynamiky se vytváří kolem toho, jaký „druh“ lidí se cítí ve skupině doma. Konsenzus poskytuje radikálně odlišný způsob rozhodování ve srovnání s přímým hlasováním, reprezentativní demokracií nebo s přiznaně autoritářským systémem. Lidé, kteří se rozhodnou pro zapojení do skupiny řízené konsenzem, jsou často „alternativní“ i po dalších stránkách: mohou to být anarchisté, feministé a environmentalisté; mohou pracovat v družstvech nebo věnovat svůj volný čas kampaním proti něčemu, co pokládají za nespravedlivé. Často žijí s pocitem, že se nějakým způsobem liší od hlavního proudu společnosti. Takoví lidé běžně zapomínají, že v „alternativních“ skupinách, kde získávají vzácný příjemný pocit, že se mohou cítit „normálně“, se obvykle vyskytne i někdo, kdo se tam cítí nepatřičně a jako outsider. Tito lidé se mohou cítit izolovaně zčásti proto, že nemají dost sebevědomí, spíše než proto, že by je lidé z jádra skupiny aktivně vylučovali. Například pokud Fred obecně trpí nedostatkem sebevědomí, pak se mu nemusí líbit ve skupině, kde se všichni oblékají jinak než on, přestože ho všichni vítají s otevřenou myslí i náručí. Je ale běžné, že lidé, kteří se cítí ve skupině doma, dělají a říkají věci, které v jiných lidech posilují pocit vyloučenosti. Skupině může například nějakou dobu trvat, než začne Fredovi důvěřovat a svěřit mu podrobnosti chystaných akcí, zatímco u člověka, který je jim vzhledově bližší, by to tak dlouho netrvalo.



## SOCIÁLNÍ PRIVILEGIA

Nejen „alternativní“ lidé si musí na řízení konsenzem zvykat. Vnitřní dynamika moci ve skupinách, kde se rozhoduje konsenzem, je často mnohem blíží k tomu, jak to chodí ve většinové společnosti, než si jsou členové skupiny ochotní přiznat. Někdy je to zjevné, například když lidé dělají sexistické žerty, nebo si myslí, že postižený člověk je bezmocný a musí za něj všechno dělat. Jindy je těžší vysledovat vazbu vaší skupinové dynamiky na to, jak to chodí v širší společnosti. Například organizačních úkolů se mohou ujmát stále stejní lidé. Můžete předpokládat, že to tak je proto, že mají víc času, aby se zapojovali, ale stojí za to se zeptat, zda všichni pocházejí z podobného sociálního prostředí. Například lidé ze střední třídy jsou často vychováni v očekávání, že budou mít nějakou profesní kariéru, a tak si spíš budou věřit a ujmou se „manažerských“ rolí. Někdy se sociální privilegia týkají spíš toho, co není vyřčeno nebo uděláno, jako například když si vaše skupina dá měsíční pauzu kolem Vánoc, protože každý přece chce trávit svátky s rodinou, a Vánoce jsou jediné svátky, o kterých se kdy zmíníte. Pronášejí lidé povrchní soudy o mužích a ženách a zapomínají přitom, že existují lidé, kteří do těchto kategorií nezapadají? Konají se vaše schůze v pátém patře bez výťahu a nikdo nemyslí na lidi, kteří po schodech nevystoupají, protože si ani neuvědomíte, že jsou z vašich aktivit vyloučení? Vylepujete plakáty na své akce v obchodě se zdravou výživou, v artovém kině a na univerzitě, ale už ne ve veřejných prádelnách, levných jídelnách a běžných supermarketech? Předpoklady o tom, co znamená „my“, skryté za těmito příklady, mohou mít větší vliv, než se na první pohled zdá. Pokud pocházíte z jiné kultury, než je většinová, a na vaše zkušenosti a zážitky skupina nikdy nebere ohled, pak to pravděpodobně podkope váš pocit sounáležitosti s ostatními a vaši schopnost najít v sobě dost sebevědomí a otevřenosti potřebné pro konsenzus. A samozřejmě, pokud se nikdy neocitnete na schůzích, protože propagace na vás nemíří, nebo protože je místo konání akcí pro vás nepřístupné, pak vám to skupinu a její aktivity vzdálí ještě víc.



Vědomí toho, jakou roli hrají ve skupině privilegia a útlak a jak se projevují v chování lidí, se nedá zredukovat na předpoklad, že dominantní lidé jsou privilegovani a tiši naopak utlačeni. Někteří lidé mohou například reagovat na útlak silnou snahou něčeho dosáhnout a dokázat tím vlastní hodnotu. To se může projevit jako touha všechno důkladně plánovat a všechno dělat perfektně. Pokud mají jiní lidé stejné sklony a cíle, může to vyústit ve třenice na téma, co znamená „perfektně“, ale dynamika moci bude stále ještě rovnostářská. Lidé, kteří nejsou tak důslední a pečliví, mohou ale toto chování pokládat za nadřazené a příliš kontrolující. Nebo mohou ve skupině být lidé, kteří často vyjadřují svoji frustraci zlostí. Pokud to ostatní členy skupiny zastrašuje, pak se může stát, že se zlostní lidé vždycky prosadí. Mohou ovšem také zjistit, že na jejich názory nikdo nedbá, protože ostatní pokládají jejich zlost za nepřijatelnou. Jinými slovy útlak se projevuje komplikovaně a naše domněnky o tom, že jiní lidé „mají snadný život“, jsou často nepřesné.

#### **ČTVRTÝ KROK:**

### **Najděte způsoby, jak změnit dynamiku moci ve vaší skupině**

Shromáždili jsme několik námětů, co můžete udělat, abyste ve své skupině vyvážili dynamiku moci. Rozhodně nejde o vyčerpávající výčet. Doufáme, že vás budeme inspirovat k vašim vlastním řešením – vyzkoušejte je, dolaďte je a sdílejte – snaha o rovnostářštější/férovější dynamiku moci a hledání cest vpřed je společným úkolem nás všech. Některé z těchto myšlenek jsou už konkrétní návrhy – například série otázek, které si položíme o místě konání akce, abychom zvažili různé stránky dostupnosti. Jiné se týkají spíš celkového přístupu, jaký zvolíte, a dají se aplikovat na různé situace, například povzbuzování vaší skupiny, aby převzala společnou odpovědnost za řešení nedobré dynamiky.

#### **SDÍLENÁ ODPOVĚDNOST**

Protože někteří lidé mohou reagovat dotčeně, když je upozorníte na to, jak přispívají k nerovnováze moci, může vás lákat zkusit to na vlastní pěst. Například si sami uvědomíte, že na schůzích hodně mluvíte, a rozhodnete se stáhnout. Pokud mezeru, kterou jste tím zanechali, vyplní ostatní lidé, kteří už předtím také hodně mluvili, můžete se cítit zneuznaně a frustrovaně, protože vaše snaha k ničemu nevedla. Když budete otevřenější, usnadníte tím skupině, aby nesla společnou odpovědnost za změnu.

Můžete například říct: „Všimla jsem si, že v naší skupině někdo mluví opravdu hodně a někdo příliš málo. Osobně jsem se rozhodla, že zkusím mluvit méně, ale zajímalo by mě, jestli to ještě někdo pokládá za problém a chtěl by třeba navrhnout další věci, které bychom mohli dělat jinak.“ Nebo pokud chcete změnit pozici někoho jiného: „Všimla jsem si, že Sam má největší přehled o financích, a přistihla jsem se, že se ptám jí, co si můžeme dovolit, místo abych se na to zeptala na schůzi všech. Mám pocit, že to není úplně fér vůči Sam ani vůči vám ostatním, protože pak to dopadne tak, že ona bude rozhodovat o tom, do čeho budeme investovat a do čeho ne. Mohli bychom si udělat malou výměnu zkušeností na téma financí, abychom nenechávali všechnu odpovědnost a moc jen Sam?“



Když si navzájem nabídnete podporu, bude to ohromný rozdíl proti tomu, když jen zkritizujete dynamiku moci. Je běžné, že se silné povahy vzájemně hlídají, aby jedna z nich nepřerostla tu druhou, zatímco ostatní se do toho nepletou a odmítají se nechat do konfliktu zatáhnout. Například někdo třeba trvá na plánu, který se mu líbí, přestože je jasné, že pro některé lidi nebude vhodný. Pokud ho za to někdo jiný zkritizuje, je snadné na to prostě mlčet. To ale vyvíjí tlak na lidi, kteří už jsou dominantní, aby v této roli zůstali a vyvažovali tak další dominantní lidi. Daleko lepší šanci na skutečnou změnu situace máme, pokud se odpovědnosti za řešení nerovnováhy moci ve skupině ujme co nejvíc různých lidí. V oddílu o konfliktech níže najdete nápady, jak o těchto tématech začít mluvit.

## POSTUPUJTE VŽDY PO JEDNOM KROKU

Obecně platí, že hluboce zakořeněná dynamika moci se nejspíš nezmění přes noc, takže dosažení změny bude vyžadovat trpělivost. Po náhlých průlomech mohou následovat nečekané zvraty směrem zpátky, ale to není důvod, abychom všechno vzdali. Je snadné zažít náhlé sebeuvědomění („no to je hrůza. Já pokaždé mlčím, dokud neuslyším, co k tomu řekne Rakesh, a pak s tím souhlasím,“) a pak zjistit, že na příští schůzce děláte přesně totéž – jediný rozdíl je v tom, že si toho dodatečně všimnete a budete se na sebe zlobit. Po těchto okamžicích prozření mají následovat malé, snadno proveditelné změny chování („až se při tom příště přistihnu, zamyslím se pořádně nad tím, jestli té věci opravdu věřím, a pokud ne, řeknu všem, že jsem si to rozmyslel.“) Podobně se dynamika celé skupiny také hned neposune jen proto, že jsme ji popsali. Snažte se oceňovat krůčky vpřed, které se vám daří, a pomalu postupovat dál.

## JE SKUPINA PŘÍSTUPNÁ CO NEJVĚŠÍMU POČTU LIDÍ?

Prvním a základním krokem pro změnu dynamiky moci ve skupině je zajistit, aby se všichni, kdo chtějí do skupiny patřit, také opravdu dostali na naše schůzky a akce. To neznamená, že veganská skupina musí vítat ve svých řadách řezníky a sdružení masokombinátů. Také to neznamená, že by bylo vždycky špatné sejít se s několika přáteli a v něčem pokročit, aniž se toho účastní všichni ostatní. Pokud ale chcete, aby vaše skupina byla otevřená, pak dbejte, aby nevylučovala některé z lidí, kteří s vašimi cíli souzní.

Je důležité, aby v tomhle byli proaktivní lidé, kteří už členy skupiny jsou, protože lidé, které opomeneme přizvat, nám možná nedají žádnou zpětnou vazbu.

Už jsme tu uvedli příklad skupiny, která se schází v pátém patře bez výtahu – člověk, který se tam nedostane, se nám asi ani nepokusí sdělit, že ho vylučujeme, takže záleží na členech skupiny, aby si to sami uvědomili.

Podobně když je vaše veškerá propagace jen na sociálních médiích, pak vás člověk, který používá jen email (nebo jen papírovou poštu!), neupozorní, že byste měli myslet i na jiné informační kanály, protože nebude o vaší existenci vůbec vědět. Následující tipy usnadní lidem, aby se dověděli o vašich schůzkách a aby na ně skutečně přišli.

## PROPAGACE

První otázka zní, kdo se o chystané akci doví. Myslete na to, kam vaše propagace míří. Zkuste se zeptat lidí zapojených do skupin s hodně odlišným členstvím, jaké jsou jejich nejefektivnější způsoby šíření informací o akcích. Může to být jednoduché, jako zjistit, kde jsou nástěnky v částech města, do kterých obvykle nechodíte. Může to také znamenat, že uděláte věci, které obvykle neděláte, jako nechat přeložit letáky do jiného jazyka, nebo některé vytisknout větším písmem.

Druhá otázka zní, kdo se na akci dostane. Vždycky nenajdeme dokonalé místo konání (níže najdete tipy, jak najít místo, které je co nejlepší).

Shromážděte přesné informace o místě setkání a o samotné akci a zařaďte do svých propagačních textů jasný popis, jak se lze na místo dostat, například:

- *2 parkovací místa pro invalidy*
- *bezbariérový vstup do budovy z parkoviště*
- *vstupní schodiště se zábradlím vlevo*
- *v zasedacím sále je indukční smyčka pro nedoslýchavé*
- *k dispozici je vegetariánské, veganské, halal a košer občerstvení*
- *k dispozici je místo na přebalování dětí a dětský koutek*

Když poskytnete takovéto podrobnosti, nejenže to některým lidem pomůže s rozhodováním, zda na akci jít, ale také dáte najevo, že jste o přístupu na místo přemýšleli předem, a tak bude větší pravděpodobnost, že se na vás zájemci obrátí s otázkami nebo zpětnou vazbou.

## JAK VYBRAT PROSTORY K PRONÁJMU

Někdy si nemůžete dovolit jiný prostor než něčí obývací, a tak budou vaše možnosti silně omezené. Následující seznam otázek vám pomůže vybrat nejvhodnější možnost a využít ji nejlepším možným způsobem. Ptejte se a naslouchejte zpětné vazbě o tom, jak dostupná byla vaše akce, abyste příště mohli tento seznam rozšířit.

Abyste našli prostory s bezbariérovým přístupem, můžete prohledat weby jako [www.vozejkmapp.cz](http://www.vozejkmapp.cz), [www.cistoustopou.cz](http://www.cistoustopou.cz), [www.helpnet.cz](http://www.helpnet.cz) a podobně.

Vytipované prostory si dojděte prohlédnout, než si je zarezervujete.

## Tady je seznam některých věcí, které je dobré si ověřit:

- ▶ Jaká hromadná doprava na místo jezdí?  
Jsou některé dopravní prostředky bezbariérové?
- ▶ Je poblíž vchodu nebo před ním parkoviště?  
Má označená místa pro invalidy?  
Pokud ne, zvažte, že jim nějaká místa sami zarezervujete.
- ▶ Nezamyká se bezbariérový přístup do sálu?  
Pokud ano, jde o jasný vzkaz vozíčkářům, že tu nejsou vítáni.  
Trvejte na tom, že tento přístup bude po dobu vaší akce odemčený,  
a zajistíte, aby cesta k tomuto vchodu nebyla zablokována  
odpadkovými kontejnery, stojany s reklamami a podobně.
- ▶ Nezamyká se toaleta pro vozíčkáře?  
Pokud ano, zajistíte, aby byla během akce odemčená.  
Ostatní dospělí také nemusí žádat o povolení, aby použili toaletu,  
tak proč by to měli vozíčkáři mít jinak?  
Je toaleta čistá a není v ní uskladněné harampádí?
- ▶ Je v zasedací místnosti indukční smyčka  
pro uživatele naslouchacích pomůcek? Pokud ano, funguje?  
Vyzná se někdo v tom, jak ho zapnout nebo měnit hlasitost?  
Pokud ano, bude tento člověk při vaší akci přítomen?
- ▶ Vedou od vchodu k zasedací místnosti dobře viditelné šipky?
- ▶ Jsou na toaletách požární alarmy pro neslyšící,  
kteří je upozorní na nebezpečí světelnými signály?  
Pokud ne, zvažte, co byste v takovém případě dělali.
- ▶ Je místo pro přebalování dětí přístupné i vozíčkářům?
- ▶ Počítá se v prostorech s přítomností dětí?  
Jsou tam nějaká rizika typu odemčených dveří  
vedoucích na rušnou ulici, nebo nechráněných schodišť?
- ▶ Je někde soukromý prostor, který se dá využít pro modlení?  
Pamatujte, že některá náboženství vyžadují,  
aby se věřící v pravidelnou dobu modlili.  
Dovolí jim to váš rozvrh?
- ▶ Pokud si někdo bude stěžovat na nepřístupnost vaší akce,  
naslouchajte pečlivě jeho důvodům,  
abyste později mohli problém řešit  
nebo přidat k budoucím propagačním informacím potřebné údaje.

## Jak vytvořit prostředí, kde se budou cítit jako doma lidé z různých skupin společnosti

Postarat se, aby se lidé na vaše akce dostali, je jen začátek. Vytvořit kulturu, kde se různorodá škála lidí cítí uvolněně a dokáže převzít iniciativu a společnou odpovědnost, vyžaduje čas a hodně práce. Bohužel neexistuje jednoduchý seznam, jak na to, i když lze doporučit několik věcí, které můžete na akcích dělat, abyste se vyhnuli opravdu nápadnému vylučování některých lidí. Například můžete přizpůsobit tištěné materiály hůř vidícím, najmout si tlumočníky do znakové řeči a zajistit, aby občerstvení vyhovovalo lidem s různými způsoby stravování.

Abychom dokázali řešit nenápadné formy vylučování určitých skupin lidí, je třeba uvědomovat si, jak se chováme, a s odstupem uvažovat o tom, jaké drobnosti třeba říkáme a jaké zprávy vysíláme do okolí o tom, kdo jsme to „my“. To platí pro každého – dokonce i alternativci, kteří se cítí být na okraji většinové společnosti, vylučují určitým chováním ze svého světa některé lidi. Tohle je zvlášť důležité, pokud patříte k lidem, kteří si zabírají hodně „prostoru“ – čím víc toho říkáte a děláte, tím větší máte vliv na kulturu skupiny. Můžete si zkusit vyhradit vždycky krátce po schůzce chvíli pro reflexi, zopakovat si všechno, co se tam říkalo a dělalo, a představit si, jak to mohl vnímat nějaký jiný účastník.

Když si ovšem budeme představovat pohled jiných lidí, a zvlášť jejich pocity a postoje, o kterých sami nikdy nemluví, neposkytne nám to tak přesné informace, jako když o sobě mluví sami. Bude znamenat velký pokrok, když vás lidé sami začnou upozorňovat, kde a kdy se cítí odstaveni na vedlejší kolej nebo zneužívání, a když začnou sdělovat postoje, které ve skupině nejsou obvykle slyšet. Než k tomu dojde přirozeně, může se stát, že hodně lidí skupinu opustí, a v jiných může vřít potlačovaná zlost. Ať máte ve skupině jakoukoli pozici, existuje řada věcí, které můžete zkusit, abyste tento proces urychlili. Například si můžete s někým promluvit mezi čtyřma očima o jeho chování, které pozorujete, a o tom, jaké pocity ve vás vyvolává (pro víc informací se podívejte výše do oddílu o *konfliktech*).

Druhá možnost je, že ihned upozorníte, když někdo prohlásí něco, co vám připadá trošinku vylučující: (*„Někteří z nás musí vstávat do práce nebo dovážet děti do školy – všichni tu nemůžeme dnes zůstat pozdě do večera a dospát to ráno“*).

Pokud skupina svým členům usnadní, aby si navzájem poskytovali zpětnou vazbu a sdíleli své pocity, pak bude daleko pravděpodobnější, že lidé včas vyjádří své nejrušnější obavy. S tím vám mohou pomoci tipy na vytváření podporující kultury v oddílu o konfliktech výše. Například můžete mít na schůzkách pravidelné okénko, kdy budou všichni moci mluvit o svých pocitech z dynamiky ve skupině. Je důležité, aby skupina přijímala s respektem výroky člověka, který něco kritizuje. Dokonce i když pokládáte jeho reakce za přecitlivělé, pečlivě ho vyslechněte a povzbuzujte ho, aby vysvětlil, proč věci vidí právě takhle.

Existuje nebezpečí, že si lidé, kteří ve skupině bývají často v pozici moci, mohou přát větší diverzitu své skupiny prostě proto, že „se to žádá“. Například může jít o skupinu, která vystupuje proti omezování veřejných služeb, ve které nejsou žádní postižení. Pokud je hlavním tématem podpora postižených, pak si mohou členové skupiny silně přát mít mezi sebou lidi, kteří tuto podporu přijímají. Pokud je toto přání vede k tomu, že pečlivě vybírají místa konání akcí a že propagaci a její šíření dělají tak, aby zajistili maximální dostupnost pro postižené, pak proti tomu nebude nikdo nic namítat. Pokud jste ale vozíčkář a skupina se vás snaží přesvědčit, že se máte stát jejím členem, nebo vás dokonce na prvním setkání, na které dorazíte, přehnaně vítá, pak vám může připadat, že si vás kvůli vašemu viditelnému postižení vybrali za maskota, a v takové skupině se nebudete cítit vůbec doma. Každý člověk má právo se svobodně rozhodnout, zda skupina naplňuje jeho potřeby, a skupina by to měla respektovat.

## SDÍLENÍ ÚKOLŮ A DOVEDNOSTÍ

Výše jsme se zmínili, že nerovné rozdělení úkolů představuje překážku toho, aby se lidé účastnili rozhodovacích procesů rovnocenně. Může k tomu docházet, když někteří lidé dělají daleko víc práce než jiní, a také tehdy, když se některým úkolům připisuje vyšší status. Existuje řada možných řešení takové situace. Například:

- Ponechat existující rozdělení úkolů, ale pokusit se změnit status, který je s nimi spojený, například poděkovat člověku, který na schůzce pořizoval zápis, stejným způsobem jako facilitátorovi, nebo lidi upozorňovat, že by neměli říkat věci jako „jel jsem na konferenci, ale jen jsem tam myl nádobí“. Přitom ale mějte na paměti, že představy o statutu takových prací mohou být hluboce zakořeněné, takže to někomu nemusí připadat jako povzbuzení, ale spíš jako nadřazené poučování.

- Zavést společné sdílení dovedností, vykonávat úkoly společně a vzájemně se do nich zaučovat, takže se pak lidé budou snáze ujímat nových úkolů. Při tomto neformálním sdílení dovedností si nebudeme plánovat celý postup přesně jako u workshopu, ale přece jen bude dobré se trochu zamyslet nad tím, jak to udělat, aby se lidé opravdu něco naučili.

Řadu tipů najdete ve *stručném průvodci facilitací workshopů* v dodatku.

- Snažte se o vyváženost úkolů, které jednotliví členové skupiny vykonávají. Například někdo, kdo velmi často facilituje schůzky, to může dělat méně často, ale také někdy uklidit toalety.

Při vyměňování úkolů mezi členy skupiny je třeba zvažovat, zda lidé dané úkoly zvládnou, nebo zda potřebují podporu, aby se je naučili. V uvedeném příkladu z tábora se pravděpodobně nestane žádná katastrofa, pokud jídlo nebude tak dobré a hromada naštípaných polínek poroste nějakou dobu pomaleji. Na druhé straně by byl skutečný problém, kdyby se všichni otrávil špatným jídlem, nebo si někdo usekl sekyrou palec u nohy.





I když často sdílíte úkoly a navzájem se do nich zaučujete, cílem nutně není, aby všichni trávili všemi úkoly přesně stejné množství času. Znamenalo by plýtvání, pokud by někdo ve skupině nevyužil svůj talent nebo vášeň jen proto, že by vždycky ustupoval jiným lidem, nebo by se naopak zoufale potýkal s úkoly, které mu nesedí a nikdy ho nebudou bavit. Dá se předpokládat, že když lidé dostanou dostatečnou podporu, aby se mohli různým dovednostem naučit, většina z nich bude vykonávat skoro všechny práce přijatelným způsobem. Kdybyste se ale usilovně snažili, aby byli všichni stejně schopní vykonávat jakoukoliv práci, asi byste už nevládali nic jiného. Jednoduché měřítko, jak to posoudit ve fungující skupině, je, že neexistuje úkol, který zvládá jen jediný člověk, a že všichni dělají některé z prací, které jsou pokládány za kvalifikovanější. Mějte na paměti, že cílem těchto kroků je vyrovnání dynamiky moci, ale přitom nesmíte ztratit ze zřetele hlavní cíl vaší skupiny, pro který jste ji založili. Distribuce úkolů je jen jedním z více faktorů skládajících kulturu skupiny.

## JAK MĚNIT VZTAHY MEZI LIDMI

Snahy řešit dynamiku moci mohou ovlivňovat i přesvědčení lidí o sobě samých, nebo o sobě navzájem. Krásná prezentace účetnictví bude málo platná, pokud se lidé na ni budou jen koukat a myslet si: „Proč mě to má zajímat?“ nebo „Deirdre stejně rozhodne o tom, jaké investice si můžeme dovolit, tak proč bych si s tím měla lámat hlavu?“ Změnit hluboce zakořeněná přesvědčení může vyžadovat hodně času a námahy, ale v každém případě je prospěšné změnit způsoby, jak se chováte k sobě navzájem. Na schůzích k tomu některým lidem pomohou jednoduché postupy, jako například čas vyhrazený na to, aby všichni dostali možnost mluvit o svých pocitech nebo o tom, co se děje v jejich životech. (Pro jiné lidi to zase může být hodně náročné, a tak je dobré vymezit přesně čas, který tomu věnujeme, a říct, že kdo nechce mluvit, nemusí.)

Jiná jednoduchá strategie spočívá v tom, že strávíme společně čas nějakou aktivitou, kterou se skupina obvykle nezabývá. Schůze představují velmi specifickou příležitost, která některým lidem svědčí lépe, a také se na nich uplatňují určité osobnostní rysy víc než jiné. Pokud společně děláme i jiné věci, rozvineme si větší vzájemnou důvěru a porozumění, protože se navzájem poznáme z různých stránek. Vždycky to ale nefunguje takhle jednoduše. Pokud půjdete společně do hospody a budete probírat obvyklá témata vaší skupiny, zjistíte, že vám to nepomohlo tolik, jak jste doufali. Pro lidi, kteří nemají rádi sezení v kruzích a mluvení na schůzích, nebude snazší začít se projevovat, když se prakticky totéž bude dít v hospodě.

Takový společný čas funguje jedinečně tehdy, když lidé mají pocit, že mohou být sami sebou, a pokud se to nepovede, může to naopak situaci zhoršit. Pokud se například cítíte nesví, protože se ve skupině předpokládá, že všichni její členové jsou homosexuálně orientovaní, ale vy nejste, pak pokud se skupina uvolněně baví v hospodě a začne si vyměňovat klepy o tom, kdo se komu líbí, pak vám to může pomoci vynést určité věci na povrch, nebo můžete mlčet a cítit se ještě ztraceněji. Navíc ani nemluvíme o tom, že zakládat sbližování na alkoholu není přitažlivé pro abstinenty nebo pro lidi, kteří si návštěvy restaurací nemohou dovolit. Proto je nejlepší, když se nepokládá za samozřejmost zajít po schůzi do hospody, ale je to jen jeden ze způsobů, jak budujete vzájemné vztahy.

K uvolňování atmosféry ve skupině je dobré hrání her, a stejně tak společné praktické činnosti jako vaření nebo výlet. Pokud do těchto aktivit zapojíme „odborníka“, který s ostatními bude sdílet své dovednosti, pak je ideální, aby to byl jeden z lidí, kteří ještě nejsou do skupiny příliš zapojení. Někdy je pro lidi snazší naučit se otevřenosti a důvěře tak, že si budují přátelské vztahy s jediným dalším členem skupiny. Všimněte si, kdo se společných aktivit neúčastní – izolace jednotlivců se může zvyšovat s tím, jak se mezi ostatními členy malé skupiny vytvářejí vazby.

## O PROBLÉMECH MLUVTE PŘÍMO

Pokud ve vaší skupině existuje nerovnováha, pak je dobré pojmenovat ji a mluvit o ní přímo. Například někteří lidé věnují skupině mnohem víc času než jiní. Skupina, kde nikdo nedostává plat, pravděpodobně nebude mít způsob, jak jim za to poskytnout formální uznání. V takové situaci mohou vznikat pocity viny a odporu, které můžeme rozptýlit tím, že si členové skupiny přímo pohovoří o tom, jaké pocity to v nich vyvolává. To může vést k diskusi o tom, jak se dělit o úkoly efektivněji, a to buď ihned, nebo v dlouhodobé perspektivě, podle toho, kolik volného času lidé mohou skupině věnovat. Na druhé straně se může stát, že lidé tuto nerovnováhu prostě přijmou, ale je to pro ně snazší, protože to všichni otevřeně uznali.

Ať už dynamika moci, kterou pozorujete, souvisí s něčím specifickým ve vaší skupině – například někteří odvádějí víc práce než jiní, nebo ať odpovídá modelům zakořeněným v širší společnosti, například stigmatizaci lidí s psychiatrickými problémy, pojmenování tématu může vyvolat silné negativní pocity. Proto je dobré, když se o těchto citlivých tématech zmiňujeme častěji, ale ne příliš do hloubky.

Pokud ale nějaký problém nabobtnal do té míry, že se o něm někteří lidé bojí mluvit, může být dobré přizvat facilitátora zvenku. Pokud tato možnost pro vás není dostupná a požádáte o facilitaci někoho ze skupiny, pak se snažte, aby tomuto člověku všichni důvěřovali a aby měl čas na přípravu.

## CO KDYŽ LIDÉ SKUPINU OPOUŠTĚJÍ?

Možná zjistíte, že lidé, kteří se necítili skupinou oceňovaní, v ní nezůstali dost dlouho, aby stačili ostatním sdělit své pocity. Pokud patříte k jádru skupiny a všimnete si, že lidé odcházejí, mějte především na paměti, že na to mají naprosto právo! Třeba si přejete mít víc lidí pracujících na chystané kampani, nebo by vám pomohlo a cítili byste se líp, kdyby se vám podařilo, aby skupina byla inkluzivnější, ale za tyto věci odcházející lidé odpovědní nejsou. Pokud si přejete dostat upřímnou zpětnou vazbu, můžete si promluvit s odcházejícím člověkem mezi čtyřma očima. Jasně mu sdělte, že se ho nesnažíte přemluvit, aby zůstal, ačkoli bude vítán, kdyby to chtěl udělat. Zjistěte, které části jeho zpětné vazby smíte tlumočit celé skupině a co byste raději neměli šířit dál. Můžete se ho zeptat, jak snadné pro něj bylo mluvit na schůzích a ujímat se úkolů. Pamatujte, že si to nemáte brát osobně – možná odchází prostě proto, že vaše skupina není pro něj ta pravá, nebo si uvědomil, že na to nemá čas a energii. Netlačte na něj za hranice toho, co vám sám chce spontánně sdělit – svou zpětnou vazbou vám prokazuje službu, není to jeho povinnost. Připravte se předem a nepodléhejte dotčenosti, pokud to, co uslyšíte, vyzní negativně o vás nebo o vaší skupině, a poděkujte mu za pomoc.



## DALŠÍ BĚŽNÉ PROBLÉMY

### Vnější tlaky

Konsenzus funguje nejlépe, když můžeme být tvořiví a spolupracovat na hledání nových řešení, se kterými budou všichni zúčastnění spokojeni. Ale dokonce i tehdy, když skvěle funguje skupinová dynamika, mohou naše možnosti volby omezovat vnější tlaky. Politický a finanční systém, v němž žijeme, nás hodně omezuje a jeho tlaky nemůžeme vždycky ignorovat. Pokud jste například družstvo spolubydlících a hledáte místo k bydlení, pak pro vás může být těžké najít bydlení, které vyhovuje všem, protože nabídka domů, které si můžete dovolit, je omezená. Přestože je teoreticky možné dospět k syntéze představ všech členů skupiny tak, že si rozšíříte a přizpůsobíte nějaký dům, který pro vás ideální není, stejně budete limitováni stavebním zákonem, nehledě na omezený čas, který na přestavbu domu budete mít, když budou všichni muset chodit do práce, abyste spláceli hypotéku a platili účty.

Pokud jste v situaci, kdy si musíte vybírat mezi dvěma špatnými možnostmi, nejlepší je mluvit o tom úplně upřímně. Nevývolávejte roztržku dohadováním o tom, která možnost je méně hrozná. Přijměte fakt, že problém má příčinu mimo vás, a hledejte, co můžete udělat pro to, abyste v budoucnu dospěli do situace, kdy budete moci o věcech skutečně rozhodovat. Například vaše skupina pěstitelů zeleniny už několik let figuruje na čekací listině na zahrádku v kolonii, a teď vám konečně nabídli, že buď budete čekat dál, anebo vám přidělí malý a stinný pozemek plný harampádí. Krátkodobě se můžete smířit s tím, že si zvolíte lepší z těchto možností, i když ani jedna není moc skvělá. Je ale dobré si uvědomit, že by vaše možnosti výběru nebyly takto omezené, kdyby byla půda rozdělena spravedlivěji, a dlouhodobě je třeba řešit právě tuto otázku. Možná ji sami vyřešit nedokážete, ale můžete vyvíjet různé aktivity, které vaši skupině vyhovují a které tuto změnu prosadí. Můžete například tlačit na vaši obecní radu, aby lidem poskytla víc pozemků na zahrádky, nebo si najít nevyužívanou půdu „patřící“ někomu jinému a začít na ní pěstovat.

V kapitole 9, *Konsenzus v širší společnosti*, najdete různé tipy, jak by společnost mohla být strukturovaná odlišně, aby nám poskytla reálnější rozhodovací moc v záležitostech, které ovlivňují naše životy. To neodbourá vnější tlaky úplně – možnosti naší volby budou vždycky omezené tím, jaké zdroje máme k dispozici. Když zdrojů není dostatek, pak bude mít jakýkoli rozhodovací systém své limity. To by ale nemělo být důvodem, abychom přemýšlení o možnostech, jaké máme, předčasně vzdali. Obvykle existuje spravedlivější způsob, jak se dělit o to, co máme, nebo tvořivější způsob, jak můžeme dostat víc. Také můžeme znovu zvážit, co opravdu potřebujeme, a přehodnotit to, takže nakonec pro nás bude fungovat některá ze „špatných“ možností – a konsenzus nám pomůže najít cestu tím vším.

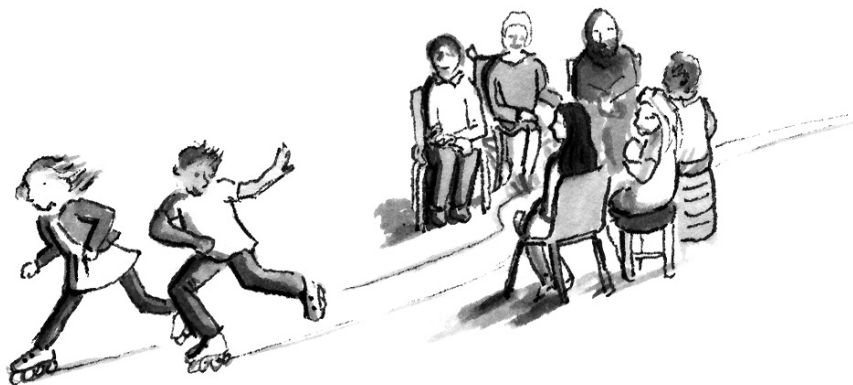
## OTEVŘENÉ SKUPINY, KDE SE ČLENOVÉ MĚNÍ

Ve skupině, kde je všem jasné, kdo je členem, a každý člověk má definované odpovědnosti, jako v družstvu nebo v uzavřené zájmové skupince přátel, může být rozpoznávání problémů snazší a členové také budou odhodlanější je řešit. Naopak ve skupinách s otevřeným členstvím lidé často prostě zmizí, jakmile vznikne konflikt, nebo když mají pocit, že ve skupině existuje úzký vnitřní kroužek, ze kterého jsou vyloučeni. Jindy se stane, že někdo, komu na skupině příliš nezáleží, v ní může prosadit své názory a nedělá si hlavu s tím, co vyhovuje ostatním. Oddíly této příručky pojednávající o dynamice moci a o tom, jak spolupracovat na řešení konfliktů, vám poskytnou náměty, jak vytvořit přívětivou skupinu, ze které se lidé nebudou vytrácet. Tento oddíl se zaměřuje spíše na způsoby, jak můžeme chránit základní cíle a hodnoty naší skupiny.

## V ČEM JE PROBLÉM?

Může se stát, že se ke skupině připojí člověk, který myslí na vlastní agendu. Například někdo vstoupí do obecně ekologicky zaměřené skupiny a doufá, že její členy získá pro určitou úzce zaměřenou kampaň – například proti jaderné energetice. Možná má pro své postoje velice dobré důvody, ale pokud jeho záměry nejsou v rovnováze s tím, co ostatní lidé skutečně chtějí, a s respektem k základním cílům skupiny, pak může být dosažení skutečného konsenzu těžké. Nebo se může prostě stát, že nějaký člověk pochopil náplň a cíle skupiny mylně. Například jste anarchistická skupina, která nechce lidi odrazovat příliš přímočarým hlášením svých cílů, a tak se označujete prostě jako hnutí za „rovná práva všech lidí“.

To si lidé mohou vykládat různým způsobem, a tak možná přilákáte různorodou skupinu zájemců, ale ti nemusí mít dost společných základních východisek v tom, co chtějí pro skupinu dělat. Nebo jste možná založili skupinu plánující kampaň proti výstavbě nového nákupního centra ve vašem městě. Přidá se k vám někdo, komu nové nákupní centrum nevadí, ale požaduje, aby se při jeho výstavbě nezničila žádná ze starých budov, které v dané lokalitě stojí. Na některých tématech s ním budete moci spolupracovat, ale pokud by získal větší vliv na to, kam celá skupina směřuje, brzy můžete zjistit, že už žádná skupina neoponuje myšlence nového nákupního centra jako takového. Proto je sice dobré povzbuzovat nové lidi, aby se k vám připojovali, ale zvažte způsoby, jak chránit základní cíle a aktivity skupiny, aby se úplně neodklonila od svého prvotního směřování.



## OCHRANA SKUPINY

Jako vždycky je tu otázka nalezení správné rovnováhy mezi ochranou skupiny a jejích cílů na jedné straně a mezi otevřeností vůči novým myšlenkám a lidem na straně druhé. Skupina, která je příliš ovládaná tím, co si přáli její zakládající členové, se nedokáže přizpůsobovat změnám okolností, a noví lidé nikdy nebudou mít vliv na to, co skupina dělá. Existuje několik jednoduchých strategií, které zajistí, aby všichni věděli, jak vypadala původní vize, a aby se změny děly prostřednictvím vědomých rozhodnutí, a nikoli prostřednictvím samovolných posunů nebo nedorozumění.

## UČÍME SE OD UZAVŘENÝCH SKUPIN

Skupiny formálnějšího charakteru často mívají pevné systémy zajišťující, že se skupina neodchýlí od svých původních záměrů. Družstva běžně mívají strukturovaný proces vstupu nových členů, kteří tak mají možnost zjistit, zda jim práce ve skupině vyhovuje, a skupina si zase ověří, jak dobře se s nimi sžije. Během tohoto zkušebního období může mít nováček na skupinu a její směřování jen omezený vliv. Členové ve zkušební době se například mohou zapojovat pouze do krátkodobých rozhodnutí, které na ně budou mít vliv, ale nikoli do tvorby dlouhodobých strategií. Nebo smějí říci svůj názor, ale nesmějí rozhodnutí zablokovat.

Pro otevřenější skupinu, jejímiž členy se mohou stát lidé, kteří přijdou na některou schůzi, je těžší takové procesy zavést. Bylo by možné například stanovit, že se lidé musí zúčastnit aspoň dvou schůzí, než získají ve skupině určitá práva – jako blokovat rozhodnutí – nebo než budou přidáni na emailový seznam. To by ale lidi spíš odrazovalo, než bylo k užitku!

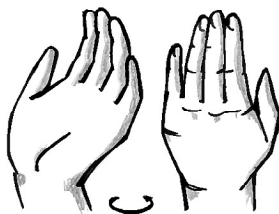
Další možností je stanovit pravidlo omezující používání bloku pro všechny členy skupiny – s tím, že zablokování se smí použít například jen na ochranu základních cílů skupiny, nikoli z osobních důvodů.

## JASNÁ KOMUNIKACE S NOVÁČKY

Jakákoli skupina může použít jednoduché způsoby, jak sebe a své aktivity chránit. Uvedené návrhy se netýkají tolik zavádění pravidel a procesů, jako spíš toho, jak komunikovat o skupině a o jejím poslání.

**Mějte jasno v tom, jaké jsou základní cíle a sdílené principy skupiny.** Vysvětľujte je ve všech propagačních materiálech a řekněte o nich nováčkům, hned jak přijdou, spolu s dalšími informacemi o fungování skupiny. Nepřežte to – spousta lidí nemá rádo, když jsou bombardováni informacemi, jakmile někde přijdou. Na druhé straně jim nedodá zrovna moc sebevědomí, když je úplně necháte být, aby sami přišli na to, co se kolem děje, nebo aby se poučili o cílech skupiny až tehdy, když řeknou něco odlišného a kolem se rozhostí rozpačité ticho. Dávkujte přiměřeně informace a vyvažujte je s vlastními otázkami, kdo noví lidé jsou a jakou mají motivaci. Pokud jde něčí návrh proti přesvědčení a cílům skupiny, pak je to obvykle lepší říct otevřeně, než jen mlčet a nechat daného člověka, aby se dohadoval, co je špatně.

Zvlášť důležité je zajistit, aby **všichni pochopili, jak se** ve vaší skupině **rozhoduje**. Nespokojte se jen vysvětlením procesu (nebo ještě hůř – jen ručních signálů!), který používáte při rozhodování konsenzem – jasně vysvětlete i principy, které za ním stojí. Možná bude potřeba toto vysvětlení poskytnout na začátku schůze a zopakovat ho ve stádiu, kdy se bude rozhodovat. Zvlášť dbejte na to, aby všichni chápali, jak vaše skupina používá zablokování, zdržení se a výhrady. Je dobré to tak dělat, i když nováček už předtím proces konsenzu používal. Aby to nepůsobilo jako nadřazené poučování, vysvětlete, že různé skupiny používají různé varianty rozhodování konsenzem, a projevte upřímný zájem o varianty, se kterými se nováček už někde setkal.



**Zapisujte si rozhodnutí, která jste udělali**, a odkazujte se na ně, kdykoli se vynoří téma, které s nimi souvisí, takže nebudete procesy rozhodování zbytečně opakovat. Například si představme, že nějaká skupina už prodělala dlouhou diskusi o tom, jak prezentovat svoji kampaň, která má jasné vazby na další témata. Příště se třeba nesejdou přesně stejní lidé a budou společně pracovat na letáčku, nebo připravovat rozhovor pro média. Přitom se může stát, že udělají odlišná rozhodnutí. Je dobré se nejprve podívat, co a proč se rozhodlo minule, protože tak využijete všechnu práci a myšlenky, které už byly do věci vloženy. Když noví lidé navrhnou změny, pečlivě zvažujte, která rozhodnutí jsou otevřená revizi a která nikoliv... Například k pravidlům vaší komunitní zahrady patří, že každý člen odpracuje ročně nejméně tři dny na společných projektech. Na nových lidech můžete jednoduše chtít, aby pravidla dodrželi, anebo se skupina může rozhodnout, že stojí za to začít od bodu nula a všechno nastavit znovu, například místo práce bude možné odvést finanční příspěvek.



## CO KDYŽ JSTE JEDINÍ, KDO SI PŘEJE VE SKUPINĚ ZMĚNU?

Spousta rad v této knize se týká zájmů celé skupiny. Co když ale jste členy skupiny, kde ostatní lidé o konsenzu nic nevědí, nebo je to nezajímá? Další běžná situace je, že skupina sice tvrdí, že používá konsenzus, ale přitom nechce udělat žádné skutečné změny, které by zapojily do rozhodování všechny její členy. Pokud se na to díváte jinak a jste sami, nebo vás je malá menšina, pak máte omezenější možnosti, jak prosazovat změny, které byste rádi viděli.

### OTÁZKY, KTERÉ BYCHOM MĚLI POLOŽIT SAMI SOBĚ

Je konsenzus pro skupinu přiměřený, nebo byste ho rádi viděli jen vy sami? Pokud skupina udělala vědomé rozhodnutí, že bude používat jinou metodu rozhodování, můžete ostatním vysvětlit, proč s tím nesouhlasíte, ale pravděpodobně nemůžete jejich rozhodnutí změnit. Ve skupině, kde lidé o způsobu rozhodování skutečně nepřemýšleli, může být snazší ostatní přesvědčit, ale může to znamenat, že zneužíváte svoji moc (protože je to ostatním jedno a vy je dotlačíte ke svému řešení), nebo přinejmenším plýtváte časem svým i ostatních. Vraťte se k podmínkám konsenzu a zamyslete se nad tím, zda si umíte představit, že budou v dané skupině někdy splněny. Skupina mohla být založena s určitým záměrem – jako vybudovat komunitní sad nebo zabránit stavbě nové silnice, a pro většinu lidí bude tento cíl vždycky mnohem důležitější než vnitřní dynamika skupiny. Proto i když lidé souhlasí s používáním konsenzu, nebo když říkají, že už ho používají, je možné, že pro ně nikdy nebude mít dostatečnou prioritu, aby kvůli němu měnili chod svých schůzí. Nebo možná máte formální roli ve skupině, která vám dává „právo“ zavést něco nového – například jste prezidentem studentského svazu, učitelem dohlížejícím na školní radu, nebo dobrovolníkem pracujícím se skupinou mládeže. V tom případě otázka zní, zda lidé, kterým tuto metodu představíte, mají oprávnění dělat samostatná smysluplná rozhodnutí – pokud máte vy nebo někdo jiný vždycky poslední slovo, pak je nejlepší to upřímně přiznat a konsenzus používat jen tehdy, když si všichni opravdu přejí účastnit se ho jako rovnocenní partneři a když má skupina rozhodovací moc.

### CO S TÍM BUDETE DĚLAT?

Když o těchto věcech budete přemýšlet sami, možná nakonec usoudíte, že skupina nebude nikdy fungovat na základě konsenzu.

Pokud pro vás konsenzus má vysokou prioritu, můžete se rozhodnout, že ze skupiny odejdete, nebo v ní můžete zůstat proto, že ostatní věci, které dělá, jsou pro vás důležité. Pokud zůstanete, můžete stejně navrhovat různé věci týkající se jejího demokratického fungování. Například skupina může sice dál používat hlasování, ale dává si víc záležet na tom, aby se do diskuse zapojovali všichni. Může také nastat situace, kdy se o používání konsenzu zajímá víc lidí, ale jiní jsou vůči tomu skeptičtí, nebo je to prostě nezajímá. V tom případě se můžete společně podívat, v jaké situaci je skupina teď, a vytvořit návrhy, jak by se dala zlepšit její dynamika. Můžete také ostatním představit svou celou vizi toho, jak a proč by mohlo fungovat rozhodování ve skupině. To může některé lidi inspirovat, ale ostatní to mohou úplně odmítnout – řiďte se vlastním úsudkem o tom, co by ve vaší skupině mohlo fungovat nejlépe.

## SDÍLEJTE SVÉ MYŠLENKY

Pokud je problém v tom, že lidé sice používají rétoriku konsenzu, ale ve skutečnosti příliš lpí na vlastní moci, než aby konsenzus skutečně zavedli, pak se vraťte k oddílu pojednávajícímu *o moci, privilegiích a konfliktech* a načerpejte tam náměty, jak problém řešit. Pokud je na druhé straně problém v tom, že lidem úplně chybí znalosti o konsenzu a zkušenosti s ním, pak můžete najít způsoby, jak se s nimi podělit o své vlastní znalosti a zkušenosti. Dbejte, aby všechno, co budete říkat, znělo jako návrhy a postřehy, nikoli jako přesvědčování, že máte pravdu. Pokud nesdílejí vaše hodnoty, nemůžete je k tomu donutit, můžete jim jediné vysvětlit své názory. Snažte se vysvětlit principy konsenzu tak, abyste na ostatní nenaivalili příliš informací najednou a aby mohli přemýšlet o svých vlastních názorech a zakořeněných přesvědčeních. Pokud například řeknete: „Hlasování dovoluje, aby byly menšiny převálcované a mlčely – všichni, kdo doopravdy respektují lidi, používají konsenzus,“ pak lidé, kteří po celý život používali hlasování, mohou mít pocit, že je nespravedlivě odsuzujete. Efektivnější bude říci něco neutrálnějšího, jako: „*Když skupina hlasuje, pak jsou členové náležející k menšinám převálcováni, zatímco konsenzus hledá řešení, se kterým mohou žít všichni.*“

Pozorování toho, jak probíhají setkání, může lidem pomoci, aby začali vidět různé způsoby, jak věci dělat jinak. Na začátku je dobré to vyjádřit způsobem, který nekomentuje přímo chování konkrétního jednotlivce, například: „*Všímám si, že různí lidé mluví různě dlouho,*“ je snazší přijmout než výrok „*Juan skupinu ovládá.*“ (To neznamená, že byste měli zamést pod koberec fakt, že Juan i po vaší narážce dál nepustí ostatní ke slovu – podívejte se do oddílu *o konfliktech na nápady, jak na to upozornit.*)

Na svá pozorování navažte návrhy, jak by se daly věci dělat jinak, například: „Maureen řekla, že podle ní je nejlepší místo konání komunitní centrum, několik lidí na to kývlo, a teď nám všem připadá, že je to odsouhlasené. Myslím, že by bylo dobré se přesvědčit, jestli jsou s tím skutečně všichni spokojeni. Pak budeme vědět, že jsme se o tom opravdu dohodli konsenzem, a můžeme to zapsat jako naše jednoznačné rozhodnutí.“

Omezte počet svých návrhů i pozorování, o kterých s ostatními mluvíte, abyste nevytvořili nezdravou dynamiku. Pokud to některé jedince ze skupiny zajímá, můžete jim povědět o svých myšlenkách víc, ale vyhněte se tomu, abyste vytvořili frakci lidí, kteří drží spolu ve věcech, o kterých spolu mluvili už před setkáním. Například pokud jste s někým soukromě diskutovali o dynamice skupiny a povzbuzujete ho, aby toto téma nanesl na setkání, upřímně si přiznejte, zda je vaším úmyslem dodat tomu člověku sebevědomí, nebo ho přimět, aby vyslovil vaše myšlenky. Pokud by se chystal říct něco, s čím byste nesouhlasili, povzbuzovali byste ho stejnou měrou?

Lepší strategie může být zapojit do navrhování změn někoho zvenčí. Například si myslíte, že by se skupina mohla snažit zlepšit své facilitační dovednosti, ale bojíte se, že kdybyste jim to říkali vy sami, nenaslouchali by. Získat někoho z jiné skupiny, aby u vás vedl workshop, lidem třeba pomůže otevřít se vůči novým myšlenkám, o kterých pak mohou sami přemýšlet.



## Závěr

Mnoho skupin si vybere konsenzus, protože chtějí spolupracovat na rovnocenném základě a využít naplno tvořivou sílu všech. Některé skupiny označují svůj rozhodovací proces „konsenzus“ prostě proto, že nehlasují. Abychom však dosáhli smysluplného konsenzu všech členů skupiny, je třeba, aby spolu všichni vzájemně jednali jako sobě rovní a aby přebírali společnou odpovědnost za to, jakým způsobem se bude rozhodovat, i za to, co bude z rozhodnutí plynout, a to dokonce i tehdy, když se zdá, že jejich zájmy jsou s tím v konfliktu. Je snadné cítit zklamání, nebo dokonce mít pocit zrady, pokud vám připadá, že se vaše skupina ani nepokouší tuto práci odvést. Většina z nás zažívá frustraci, když věci postupují dopředu pomalu nebo nerovnoměrně. Je ale také možné podívat se na situaci z druhé strany: pokud se nám podaří v obtížné situaci uspět, pak může konsenzus skutečně posunout skupinu na novou úroveň.

Když jsme ke konsenzu upřímně odhodlaní, zažíváme respekt a porozumění nejen od lidí, kteří jsou nám blízcí a „na naší straně“, ale také od širší veřejnosti, která jinak nemusí s programem naší skupiny souhlasit a dokonce jim nemusíme ani být sympatičtí. Důvěra a otevřenost byly v první kapitole uvedeny jako nezbytné podmínky konsenzu. Může to ale platit i opačně. Tím, že zažíváme dobré procesy konsenzu, se můžeme naučit důvěře a otevřenosti. Možná se naučíme – bez ohledu na to, co všechno jsme v životě zažili při snáhách se prosazovat, získávat si lidi na svou stranu, nebo potlačovat vlastní potřeby, abychom zapadli mezi ostatní – že na světě existuje mnoho dalších možností. Je možné upřímně vyjádřit, co chceme, a zjistit, že to přijali i lidé s úplně jiným životním programem. Je možné zažívat silnou zlost, a přesto naslouchat stanoviskům člověka, který naši zlost vyvolal. Je možné se vzdát kontroly, kterou jsme nad skupinou měli, a místo toho se skupinou sdílet moc. Když zakoušíme tyto věci, otevírá nám to dveře k jinému způsobu života a k různým typům komunity. Pro to, abychom se začali učit, jak to dělat, neexistuje lepší čas než přítomný okamžik.

# Kapitola 9:

## Konsenzus v širší společnosti



Zbytek této knihy vychází z našich vlastních zkušeností facilitace konsenzu ve skupinách různých velikostí od dvou do několika tisíc lidí. Rovnost, svoboda, sdílená odpovědnost, respekt: používáním konsenzu v našich skupinách se učíme tyto abstraktní principy uvádět v každodenních rozhodovacích procesech v život. Můžeme si vytvořit malý prostor, kde řešíme náročné problémy a zakoušíme pocit naplnění z toho, že se všichni dělí o moc a spolupracují. Rozsah našeho rozhodování je však omezený: tyto skupiny jsou poměrně malé a výběrové, a jejich rozhodování se týká jen malé škály specifických otázek. V jiných oblastech našeho života se prostě musíme co nejlépe přizpůsobit pravidlům existující moci. Nemáme žádný nebo jen malý vliv na důležitá rozhodnutí, jako zda se z našich daní mají financovat války, zda zůstane místní lékařská pohotovost v provozu, nebo jak bude fungovat systém veřejného vzdělávání.

Tato kapitola zkoumá, jak je možné aplikovat principy konsenzu na celou společnost, tak abychom všichni mohli být do těchto zásadních rozhodnutí skutečně zapojeni. Pokud se teď v duchu snažíte porovnávat proces, který používáte k rozhodování ve své malé skupině, s institucemi, které řídí dnešní svět, může vám ten nepoměr připadat až drtivý. Je jasné, že nemůžeme nahradit Organizaci spojených národů tím, že by si všichni lidé na světě sedli do obrovského kruhu a pořádali kolečka, kde by se každý vyjádřil ke všemu, co se má řešit.

Ani by příliš nepomohlo, kdybychom změnili fungování parlamentů jednotlivých států tak, aby používaly při vymýšlení zákonů konsenzus – jejich zájmy by pořád byly velice vzdálené zájmům lidí, které by poslanci měli reprezentovat. Tato kapitola je tudíž méně o tom, jak vést setkání zájmových skupin, a víc o tom, jak by celá společnost měla být od základu restrukturovaná, aby to umožnilo přímou demokracii.

Níže představujeme několik myšlenek, které ukazují, jak se dá lidská společnost organizovat podle principů konsenzu. Není to žádný manifest: dokonce ani sami pro sebe nemáme žádné zaručeně platné recepty a rozhodně se vám nechystáme vykládat, jak by svět *měl* vypadat. Jenže kdybychom nepřemýšleli o tom, jak by se věci *mohly* dělat, zůstaly by principy jako rovnost a svoboda právě jen abstraktními principy – atraktivními slovy bez skutečného významu. Proto tento prostor využíváme k tomu, abychom zkoumali některé konkrétnější myšlenky o tom, jak může rozhodování konsenzem fungovat v širší společnosti. To pak slouží jako odrazový můstek pro přemýšlení o některých náročných úkolech, které nás budou čekat, až budeme uvádět naše principy do praxe, a o možných způsobech, jak to řešit. Chtěli bychom vás povzbudit, abyste o těchto věcech také kriticky přemýšleli. Myslete, mluvte, naslouchejte a diskutujte s námi, čtěte, pište a agitujte pro změnu a zkoušejte nové věci, v jakémkoli měřítku můžete!

## PŘÍPADOVÁ STUDIE: PARTICIPATIVNÍ ROZPOČTY

Dokonce i v rámci současného systému sílí uznání toho, že čím víc kontroly mají nad rozhodnutími, která ovlivňují jejich životy, tím lepší rozhodnutí bývají a tím lépe je lidé přijímají. Příkladem jsou participativní rozpočty, poprvé vyvinuté v Porto Alegre, brazilském městě, které má 1,3 milionu obyvatel. Jedná se o celoroční proces, kdy obyvatelé města rozhodují o tom, do čeho má městská rada investovat peníze. Nejdřív se lidé scházejí ve svých čtvrtích, aby se rozhodli, jaké mají místní potřeby, a zvolí delegáty do svého obvodního fóra. Tato fóra pak vytvoří seznam priorit v investicích peněz a zvolí po dvou členech do městské Rozpočtové rady, která vypracuje systém rozdělení dostupných fondů mezi obvody. Podobné systémy mají své limity – lidé „dostávají“ kontrolu nad poměrně malým podílem rozhodnutí, která ovlivňují jejich život, a poslední slovo má městská rada, nikoli shromáždění obyvatel jednotlivých čtvrtí. Ale i v této omezené podobě zacházejí participativní rozpočty mnohem dál než systémy, které obvykle označujeme jako demokratické, a jak se prokázalo, jejich výsledkem je mnohem férovější investování veřejných prostředků.

## Je to možné?

Konsenzus od nás vyžaduje, abychom se chovali velice odlišně od soutěživých norem kapitalistické společnosti. Dokonce i v malých a soudržných skupinách může pro lidi být těžké, když se mají odnaučit snaze neustále vítězit nad ostatními. Snadno si osvojíme náhled, že chování, jaké vidíme každodenně kolem sebe, je výsledkem lidské přirozenosti – že se lidé takhle chovají, protože tak to bude vždycky. Je ale těžké posoudit, jestli je to pravda nebo ne, když žijete v kultuře, která vás k soutěživosti aktivně *povzbuzuje*. Dostat se na vysokou školu, najít si práci a bydlení, přesvědčit někoho, že s vámi má sdílet postel nebo život... ve všech těchto důležitých oblastech života jsme vedeni k víře, že náš úspěch závisí na selhání někoho jiného. Zdá se spravedlivé usuzovat, že v politickém systému, který povzbuzuje spolupráci a odpovědnost, se lidé budou chovat jinak.

Vůbec tady neprosazujeme žádné názory na to, zda je lidská povaha od základu „dobrá“ nebo „špatná“. Právě naopak, uznáváme, že většina z nás je schopná extrémů jak v sobectví, tak v altruismu. Pokládáme za důležité, že různá lidská společenství vyznávají různé hodnoty – například očekávání míry, v jaké budeme sdílet své „osobní“ bohatství s ostatními lidmi, se bude hodně lišit od kultury ke kultuře. Pokud bychom žili ve společnosti, která povzbuzuje a vysoce hodnotí sdílenou odpovědnost, empatii a spolupráci, pak bychom pravděpodobně sami byli odpovědnější, empatičtější a víc bychom tíhli ke spolupráci, přestože bychom byli stále *schopni* soutěživého chování. Konsenzus má se svým důrazem na sdílení moci a nacházení takových řešení, kde všichni vítězí, potenciál v lidech vynést na povrch tuto schopnost odpovědnosti, empatie a spolupráce. Jistě bychom neměli omezovat svou představitelost na politické a ekonomické systémy, které ve světě existují dnes: není to tak dávno, co v britské kultuře převládal názor, že ženy a dělnická třída nejsou dost inteligentní na to, aby se vzdělávaly, nebo že koloniální nadvláda je nevyhnutelná a nutná.

Možnosti změn neomezují jen naše vlastní kultura a chování, ale také síly určující tvář světa, v němž žijeme, které na nás také vyvíjejí obrovské tlaky. Události jako takzvané arabské jaro (od roku 2010) však ukazují, kolik frustrace bublá pod povrchem společnosti. Systém, který známe, není zdaleka tak stabilní, jak tomu máme podle jeho vládců věřit. Jen málo lidí předvíдалo široký vliv mnoha vážných ekonomických krizí poslední stovky let: abychom jich jmenovali jen několik, uveďme krach na newyorské burze roku 1929, naftovou krizi roku 1973, kolaps bank na Islandu v roce 2008 nebo krizi eurozóny od roku 2010.

Protože zdroje, na kterých je založena světová ekonomika, se tenčí (jako například nafta), zdá se pravděpodobné, že se nestabilita v budoucnu bude zvyšovat. To otevírá dveře možnostem velkých změn – zda k lepšímu nebo k horšímu, to uvidíme, ale tím důležitější je, abychom začali už teď přemýšlet o tom, jak by mohlo vypadat to „lepší“ a jak bychom do takového stavu společnosti mohli dospět.

## JAK TO MŮŽE FUNGOVAT?

Když jsme v první kapitole představovali proces konsenzu, použili jsme analogii se skupinou přátel, kteří si vyjdou ven na jídlo – nemá smysl, aby většina přehlasovala menšinu a šlo se na pizzu, když to vyloučí celiaka a vegana. Dejme tomu, že by šlo o poněkud důležitější otázku – jak by mělo město priorizovat svůj rozpočet: mělo by dávat víc na vzdělání, zdravotní péči, nebo například na dopravu? Za současného stavu věcí má na tyto věci naprostá většina populace jen mizivý vliv. Je jasné, že takové otázky jsou komplikovanější, než když řešíme, kam se jít najíst – rozhodnutí musí zahrnovat mnohem víc faktorů, větší počet lidí, mnohem větší diverzitu názorů, a důsledky rozhodnutí jsou dalekosáhlejší a významnější. Velice pravděpodobně zjistíme, že je téměř nemožné dosáhnout dokonalé syntézy výsledku, který by to všechno sloučil tak, aby všichni byli s výsledným rozhodnutím opravdu spokojeni.

Na druhé straně, protože jde o rozhodnutí s dalekosáhlými důsledky a protože dokonalá řešení neexistují, tím víc důvodů všichni máme, abychom měli možnost se do tohoto procesu zapojit. Je mnohem snazší přijmout nějaké rozhodnutí, pokud jste se účastnili jeho vzniku, měli jste pocit, že byl váš názor vyslyšen, a porozuměli jste tomu, jak celá skupina k rozhodnutí došla.

Zůstávají tu ale praktické otázky – jak už jsme řekli, nemůžeme shromáždit všechny obyvatele zeměkoule, a ani jedné země, aby společně řešili všechna témata. Totéž platí i pro město. Tak jak tedy můžeme dosáhnout zapojování lidí do každodenních rozhodovacích procesů? Každá komunita si musí utvořit své vlastní závěry o tom, jak společně rozhodovat, ale zde jsme shromáždili určité základní organizační principy, které pokládáme za nezbytné pro to, aby na úrovni společenství fungovala jakákoli přímá demokracie. Pak zde uvedeme podrobnější model jednoho možného způsobu, jak strukturovat rozhodovací proces.



## ORGANIZAČNÍ PRINCIPY

**Decentralizace:** Každé rozhodnutí by měli dělat ti, na které bude mít jeho výsledek největší vliv, a tak na něm mají oprávněný zájem. Čím lokálnější a decentralizovanější je naše rozhodování, tím lépe se lidé mohou zapojovat do rozhodování, které ovlivňuje jejich životy.

**Naše síla je v diverzitě:** Všichni máme různé potřeby a přání. Abychom je naplnili, měli bychom vytvořit fluidní společnost plnou diverzity, která každému dovolí, aby si našel svoji niku – to znamená, že budeme vytvářet quilt s pestrým vzorem, místo abychom lidem nutili stejnou jednotvárnou uniformu. Čím pestřejší společnost vytvoříme, tím stabilnější bude.



### PŘÍPADOVÁ STUDIE: SAMOORGANIZOVÁNÍ V KOMUNITĚ

V Argentině v roce 2001 padly během vážné ekonomické krize a lidového povstání čtyři vlády po sobě. Ve světových médiích se objevily bouře kvůli potravinám a rabování, které při nich vypuklo.

Kromě toho jsme ale mohli vidět i řadu příkladů toho, jak se v podmínkách extrémního tlaku začaly komunity řídit samy a spolupracovat. Pracovníci přebírali firmy a instituce opuštěné majiteli a měnili je v družstva – v široké škále od škol přes noviny až k velké továrně na keramiku Zanon.

Když zkolabovala oficiální měna, vznikaly barterové skupiny. Protože chyběly vládní nebo státní služby, lidé se jednou týdně scházeli ve svých čtvrtích, probírali naléhavá témata a organizovali podporu členů své komunity například tak, že zakládali polévkové vývařovny a bránili policejnímu záboru squattujících družstev pracovníků. Tato shromáždění se pak dělila do „výborů“, které si braly na starosti věci jako organizaci zdravotní péče.

Každou neděli se mluvčí ze všech místních shromáždění setkávali na plenárním setkání zástupců všech skupin, sdělovali ostatním, co se děje v jednotlivých čtvrtích, a vyvíjeli společně strategie pro mobilizaci celých měst proti vládě.

**Vzájemný respekt skupin a jejich spolupráce:** Některá rozhodnutí mají dalekosáhlé dopady. Například když používáme zdroje, kterých je nedostatek, nebo když působíme znečištění, ovlivňuje to, co děláme, i lidi, kteří žijí daleko od nás. Někdy se dá výrazně zlepšit spolupráce skupin na velkém území – například několik nemocnic sdílí velice specializované zařízení. Decentralizace nemusí znamenat naprostou atomizaci, pokud skupiny spolupracují na tom, aby byla zajištěna rovnost a spravedlnost v širším měřítku.

**Jasná a pochopitelné struktury:** Potřebujeme sice, aby tkanivo naší společnosti bylo komplexní, ale zároveň si přejeme, aby organizační a rozhodovací struktury byly jednoduché a pochopitelné. Pro lidi musí být zapojování do rozhodovacích procesů snadné.

**Zodpovědnost:** pokud víte, že ostatním lidem budete z něčeho skládat účty, pak to znamená, že za to musíte převzít odpovědnost. To ztěžuje hromadění moci nebo hraní „her s egem“ a pomáhá vyhnout se korupci – což jsou běžné pasti organizování v jakémkoli měřítku. Zodpovědnosti se snáze dosáhne v decentralizované společnosti, kdy rozhodují na lokální úrovni skupiny těch lidí, na které budou mít výsledky rozhodnutí vliv. Tam, kde potřebujeme spolupracovat ve větším měřítku, je ještě důležitější, aby byly rozhodovací procesy snadno pochopitelné, průhledné a otevřené. Tak dosáhneme větší zodpovědnosti dokonce i v mnohem větších skupinách.



## PŘÍPADOVÁ STUDIE: KOLEKTIVY PRACUJÍCÍCH

Za revoluce ve Španělsku v roce 1936 pozoruhodně kulminovala desetiletí lidového vzdělávání a agitace. Během občanské války byly velké části země organizovány decentralizovanými a kolektivistickými způsoby. Známy příklad je podnik General Tramway Co. v Barceloně, který opustili jeho manažeři. Sedm tisíc pracovníků převzalo provoz tramvají a jednotlivé kolektivy zajišťovaly tramvajový provoz v různých částech města. Služby pro celé město se koordinovaly federalistickým způsobem.

Kolektivně vedený podnik pracoval mnohem efektivněji, přestože provozoval víc tramvají, snížil jízdné, zvýšil platy a pořídil nové zařízení vozů. V družstvu panoval duch optimismu a svobody.

## ZÁKLADNÍ MODEL

- **Jak by tedy taková společnost vypadala?**
- **Jak můžeme tyto principy uvádět do praxe?**
- **Jak můžeme organizovat služby, sdílet omezené zdroje nebo řešit konflikty?**
- **Jak by mohla fungovat zdravotní péče, veřejná doprava nebo pošta?**

Běžný model, jak společnost strukturovat, je využít jako dvě základní jednotky pro rozhodování kolektivy sousedů a pracovníků. Sousedé spolupracují na provozování služeb jako třeba distribuce jídla a likvidace odpadu. Kolektivy pracovníků se ujímají projektů jako je například provozování autobusových linek, továren, obchodů nebo nemocnic.



### PŘÍPADOVÁ STUDIE: FEDERALISTICKÁ KOORDINACE

Možná si jen těžko dokážeme představit, jak by se daly v několika komunitách organizovat služby jako železniční nebo autobusová doprava, aniž by existovala nějaká centrální autorita, zvlášť když je každá komunita nezávislá a organizovaná svými obyvateli, a nikoli centrální vládou.

Ve skutečnosti může být poměrně snadné vymyslet, jak by mohly v několika komunitách fungovat synchronizované služby: například pošta může pracovat podobně, jako nyní funguje v sousedních státech. Není důležité, jak si každá z komunit zorganizuje dodávání dopisů a balíčků, nebo kolik tam stojí známky (pokud se vůbec používají) – hlavní je dohodnout se na místech pro příjem zásilek určených jiným oblastem a na jejich předávání dál.

Další služby jako například železnice mohou fungovat stejným způsobem, ale je zřejmé, že vyžadují víc vyjednávání: jsou tu jízdní řády, otázky bezpečnosti a mezinárodní standardy provozu lokomotiv a vagonů se zbožím, na kterých se je třeba dohodnout. Ale zase tu platí, že už tu máme mezinárodní smlouvy, které nám ukazují, jak mohou fungovat služby infrastruktury mezi sociálně a ekonomicky nezávislými celky.

Tyto sousedské skupiny budou docela malé – jako třeba všichni obyvatelé jednoho patra hodně velkého paneláku, malé vesničky, nebo skupina cestovatelů, kteří putují společně. Pro účely tohoto příkladu jsme si představili čtvrt městečka zvaného *Utopaville*, sestávající z několika domů.

V Utopaville se rozhodnutí všech skupin, jak sousedských, tak na pracovištích, dějí přímou demokracií, takže každý člen komunity je přímo zapojený do rozhodování o věcech, které ovlivňují jeho život. Některé z těchto skupin mohou hlasovat, jiné operují na základě konsenzu, ale pro všechny je charakteristický respekt ke všem členům a přání hledat taková řešení, která budou pro všechny přijatelná. Možná to zní, jako bychom museli trávit veškerý čas na schůzích, ale organizování na místní úrovni je mnohem snazší díky dennímu osobnímu kontaktu, protože to znamená, že většina věcí se dá vyjednat v neformální a spontánní diskusi a spolupráci.

Dokonce ani ulice nebo pracoviště nemusí být ta nejmenší funkční jednotka. Tak jako jednotlivá pracoviště mohou mít pracovní skupiny pro propagaci nebo nákupy, ulice může mít svoji pracovní skupinu zaměřenou na hledání společného zdroje, například prádely, nebo na údržbu pouličního osvětlení. Členové takové pracovní skupiny se mohou dohodnout na rozpočtu určeném na opravy nebo na nákup nových praček, nebo mohou toto téma přinést na setkání obyvatel ulice. Ať je to tak nebo tak, lokální detaily typu provozu místní prádely by měli mít na starost lidé žijící v daném místě, a není do toho třeba zapojovat všechny obyvatele městečka (i když se jednotlivé ulice mohou dohodnout a například sdílet různé služby a opravy).

Záležitosti jako likvidace odpadu (ať jde o recyklaci skla nebo lidských fekálií) budou zřejmě vyžadovat dohodu většího počtu lidí. Jedna ulice se třeba může dohodnout, že bude odpady ze záchodů nechávat odtékat mezi domy, což ale bude představovat zdravotní rizika pro jiné lidi žijící poblíž. Protože to potenciálně ovlivňuje život všech obyvatel městečka, existuje tu silný důvod, aby se všichni dohodli na minimálních standardech. V tomto případě se budou přirozeně všichni zúčastnění potřebovat účastnit spolurozhodování. Může tu být k užítku rozhodovací struktura jako je rada mluvčích (viz kapitola 3: *Facilitace konsenzu ve velkých skupinách.*)

V našem vzorovém městečku Utopaville je 100 ulic (nebo částí ulic, silnic atd.), a v každé této části je přibližně 12 obydlí. Každý dům nebo byt má v průměru 4 obyvatele, což znamená 1 000 obydlí se 4 000 obyvateli. Představte si, jakou zábavu by mělo našich 4 000 obyvatel, kdyby se všichni sešli ve velkém sále a jednali o tom, co dělat s lidskými hovínky!

I kdyby tato věc zajímala jen půlku lidí, stejně by se tu mačkalo v sále 2000 lidí, kteří by všichni chtěli promluvit o zápachu, hygieně, používání vody, úrodnosti půdy a kompostování.

Pokud ale každá z ulic téma sama rozváží a pak vyšle jednoho nebo dva mluvčí, aby reprezentovali společné názory na radě mluvčích, pak už na našem setkání bude chtít promluvit jen 100 lidí. To je pořád hodně, ale je to čtyřicetkrát lepší než 4000. Existují další způsoby, jak schůzování ještě dál rozdělit: městečko se nám vzhledem k utváření terénu může přirozeně rozdělit do více oblastí. Představme si, že v Utopaville jsou čtyři takové oblasti (jižně od řeky, na kopci, v údolí a na severním břehu) – a každá oblast dospěje k dohodě mezi svými 25 mluvčími a jejich 25 ulicemi o tom, jak nakládat s odpadem ze záchodů. Jeden nebo dva mluvčí z rady mohou občas prověřit s ostatními třemi radami mluvčích, zda jsou myšlenky, na kterých se jejich obyvatelé dohodli, slučitelné s představami z ostatních tří oblastí a zda jsou pro ně přijatelné. To může být rada druhé úrovně, která se pravidelně schází a tvoří ji dva členové z každé rady mluvčích první úrovně (to jest 8 lidí).

Lidé z Utopaville mohou dokonce mít potřebu ověřit, zda jsou jejich řešení, jak nakládat s odpadem ze záchodů, přijatelná pro obyvatele dalších měst a vesnic v dané oblasti (například pro ty, kdo sdílejí stejný zdroj vody nebo stejné povodí). To si může vyžádat radu mluvčích třetí úrovně, kde se jeden nebo dva lidé z Utopaville scházejí s obyvateli dalších obcí. V tomto případě budou názory lidí každé ulice každé obce tlumočeny prostřednictvím několika úrovní rad mluvčích regionální radě mluvčích.

Existují záležitosti, které mají ještě širší vliv, než nakládání s odpady. Například emise skleníkových plynů, nebo využívání velice vzácných zdrojů. Zde bude potřeba spolupráce v rozsáhlých oblastech – a dokonce globálně. K tomu můžeme používat další úrovně rad mluvčích, které shromáždí názory lidí žijících v mnoha různých regionech a budou s nimi pracovat.

Je jasné, že nejdůležitější částí systému rad mluvčích je to, aby mluvčí jednali pouze s plným vědomím a souhlasem všech členů příslušné skupiny. Skupina může vyžadovat, aby její mluvčí ověřili její souhlas s každým rozhodnutím udělaným na vyšší úrovni, nebo je může pověřit, aby za ně rozhodovali. V každém případě je třeba, aby existovaly mechanismy zajišťující, že se podaří udělat důležitá rozhodnutí a že delegáti se budou přímo zodpovídat své skupině a nestanou se jejími neoficiálními vůdci. To, aby se neposilovala jejich moc, můžeme řešit různými způsoby, například pravidelnou rotací funkce mluvčího.

Tábory pro klimatickou akci v Británii v letech 2006–2010 používaly systém, kdy místní skupiny každodenně vysílaly na radu mluvčích dva delegáty – jeden z nich navštívil tuto radu předchozí den, aby se zachovala kontinuita, a druhý člověk byl v této funkci nový. Následující den už včerejší nováček vystupoval jako zkušenější člen dvojice a pomáhal novému mluvčímu. V dlouhodobějších systémech se mluvčí nemusí měnit při každé schůzi, ale je možné využít stejnou základní myšlenku rotace delegátů, jejichž doba služby se částečně překrývá.

To všechno se může zdát jako spousta práce a spousta přebíhání sem a tam mezi místní úrovní a radami mluvčích, ale je dobré si uvědomovat, že na začátku, když začneme určité otázky řešit, budou mít lidé pravděpodobně spoustu nápadů a námětů, například jak vyprazdňovat záchody, ale jakmile se systém zaběhne, bude potřeba se na úrovni města scházet jen tehdy, když všechno nebude správně fungovat (například kompostová hromada vzniklá z fekálií bude už příliš velká), nebo když občas bude třeba důkladně ověřit, zda všechno běží tak, jak má.



## PŘÍPADOVÁ STUDIE: ORGANIZACE KOMUNITY

Když navštívíte Freetown Christianii v centru Kodaně a dostanete se dál za hlavní bránu, za místa, kam chodí nejvíc turistů, uvidíte, jak si tu lidé organizují své bydlení a svá pracoviště. Možná se setkáte s týmy údržby, jak se starají o infrastrukturu umožňující bydlení a práci v Christianii: opravují cesty, potrubí a kabely.

Východiskem pro veškeré organizování v Christianii je jednoduše princip, že každý jedinec nese odpovědnost za vlastní život a domov.

Další organizační úrovní jsou **oblastní setkání (Area Meeting)**. Freetown tvoří 14 oblastí, které si vytvořily pravidla praktických stránek údržby na svém území, rozhodují o přijímání nových obyvatel a řeší jakékoli vzniklé problémy.

Pokud problém nejde vyřešit, je přednesen na **setkání komunity (Community Meeting)**, které se koná tak často, jak je třeba. Řeší všechny otázky, které Christianii ovlivňují, a může se ho zúčastnit kterýkoli obyvatel Christianie.

Abychom se občas přesvědčili, že celá struktura nezabředla do těžkopádnosti a není příliš centralizovaná, mohou mluvčí širších oblastí jednat jen o velmi obecných rozhodnutích a přenechat podrobnosti jejich realizace místním úrovním. Například pokud se rada mluvčích shodla na přijatelné průměrné úrovni skleníkových plynů na osobu, v jednotlivých obcích se lidé mohou rozhodnout, kolik z této kvóty půjde nemocnicím a veřejné dopravě, a na úrovni ulic se mohou dohodnout obyvatelé, jak rozdělit kvótu, která na ně zůstala – zda pro zvýšení efektivity společně vařit a prát, zda by měli mít prioritu lidé s určitým postižením a podobně. Když se vrátíme k příkladu odpadu ze záchodů, může se ulice třeba rozhodnout, že každý dům má stejnou odpovědnost za dodání obsahu svých kompostových toalet do společné kompostárny. Pak každá ulice ustaví pracovní skupiny zajišťující dohled na kompostovou hromadu, jejím obracením, když je to potřeba, a vyvážením zralého kompostu do blízkých sadů. Rozhodování o přesných podrobnostech toho, kdo bude v kompostové rotační službě a jak bude zodpovídat své ulici, náleží jednotlivým ulicím, nikoli radě mluvčích, která kompostování řeší jen v obecné rovině.



## PROBLÉMY, OTÁZKY A PNUTÍ

Tato kapitola začíná výčtem základních principů: **svobody, rovnosti, sdílené odpovědnosti, spolupráce a respektu**. Model, který je výše nabízen, se pokouší ukázat, jak lze tyto principy uvádět do praxe – lidé mohou sdílet kontrolu nad rozhodnutími, která ovlivňují jejich životy, díky systému decentralizovaných skupin a koordinace pomocí rad mluvčích, pokud je to potřeba. Když se ale podíváme trochu hlouběji, uvidíme řadu problémů, se kterými se můžeme setkat při uvádění těchto principů do praxe. Myslíme si, že tyto problémy nabízený model nezneškodnocují – jakmile se v lidské společnosti o něčem rozhoduje, vždycky budeme muset čelit obtížným otázkám. Upřímná diskuse o vzniklém napětí nám všem umožní přicházet s novými myšlenkami nebo náměty, jak by věci mohly fungovat.

### Může být naše společnost rovnostářská a přitom svobodná?

Když se lidí zeptáte, zda rovnost a svoboda jsou dobré věci, mnoho z nich hned odpoví, že ano. V praxi ale není vždycky snadné mít obojí zároveň. Lidé používají pojem svoboda, když pro sebe žádají právo dělat nejružnější věci, například nosit zbraň nebo jezdit nepřiměřeně rychle ulicemi města. Přitom je jasné, že střelná zbraň i auto mají potenciál úplně připravit o svobodu nějakého dalšího člověka, protože mu vezme život. Přesto mohou tyto předměty pro někoho, kdo po nich touží, představovat svobodu. Pokud by ale všichni lidé měli automaticky právo dělat si, co chtějí, aniž se na to ptali ostatních, výsledkem nebude svobodná společnost; na svobodu jednoho člověka budou doplácat jiní lidé.

Je zřejmé, že společnost založená na konsenzu tento rozpor řeší. Konsenzus může sloužit nejen k organizování lidí ve skupinách (jako je v našem případě zavedení komunitního systému kompostových toalet), ale také může být nástrojem k řešení konfliktů. V naší společnosti mohou všichni lidé dělat, co chtějí, dokud se to nestřetne se zájmy jiných lidí, a v tom případě všichni využijí konsenzus, aby jednali o řešení. Toto jednání probíhá společně s dalšími lidmi, na které má daná věc vliv, místo toho, aby prosazování zákona řešila policie z pozice síly... Protože sdílíme odpovědnost za nalezení řešení, které sloučí zájmy všech tak, aby s ním byli skutečně spokojeni, nebo aspoň za nalezení kompromisu, který mohou všichni dobrovolně přijmout, zůstáváme svobodní a zároveň sobě rovní.



Například jeden člověk se může těšit ze svobody pouštět si hlučnou hudbu uprostřed noci a zároveň respektovat rovná práva svých sousedů na klidný spánek, pokud si pořídí zvukotěsnou izolaci. Takto můžeme vyjednávat dokonce i v globálním měřítku – například mezi lidmi, kteří chtějí využívat uran k léčení rakoviny, a lidmi, kteří bydlí v blízkosti plánovaných uranových dolů a obávají se, že těžba způsobí rakovinu právě jim.

Někdy se ale stane, že nemáme v dosahu další lidi, se kterými bychom mohli vyjednávat. Je těžké si představit člověka, který se chystá použít střelnou zbraň k obraně svého domu, jak zve přicházející lupiče na rozumné popovídání na téma, zda pokládají držení zbraně za oprávněné nebo ne. Nebo si představme, že skupina dojde ke „konsenzuálnímu“ řešení, že bude v místním rašeliništi těžit rašelinu pro zlepšení půdy na svých zeleninových záhonech. Dopady klimatické změny jsou natolik známé, že je samozřejmé, že by do tohoto rozhodnutí chtěli zasáhnout i jiní lidé. Také si dovedeme představit, že sousedé žijící kousek dál měli zase v úmyslu rašelinu v zimě využívat jako palivo k vytápění svých domů, takže by do téhle věci chtěli mluvit i oni. Rozhodnutí má ale vliv také na přírodní ekosystém rašeliniště (volně žijící živočichy a plané rostliny), jenže motýl nebo moták pochop nemůže skupinu pozvat na schůzku a probrat s ní, co si o jejím rozhodnutí myslí.

Kultura a společnost, která si cení svobody a rovnosti, po nás proto nežádá jen to, abychom se scházeli se svými sousedy a probírali způsoby vyprazdňování kompostových toalet nebo provoz společné prádelny. Čím více věcí majících dalekosáhlejší dopady děláme, tím více bude třeba organizovat jednání mezi různými skupinami i jedinci. To od nás vyžaduje proaktivní chování – oslovovat lidi, které by mohlo ovlivnit to, co se chystáme dělat, nebo jejichž plány by zase měly vliv na nás, kdyby byly zrealizovány.

Jiné (mimolidské) živé organismy také vyžadují naši ochranu. Někteří lidé navrhli ustavit obhájce ekosystémů nebo budoucích generací, protože ty nemohou dorazit na jednání osobně. Problém je v tom, jak se shodnout na tom, které živé organismy by měly být na jednání zastoupeny a jak vážně budeme jejich potřeby brát. Například obecně přijímáme názor, že naše stravování je věcí osobní volby, a tak bychom se neměli plést jiným lidem do toho, jak a co jedí. Prase, které se ocitá na talíři našeho souseda, ale nedostalo příležitost dát nám svůj informovaný souhlas, než bylo zpracováno na šunku, a určitě existují lidé, kteří by takový souhlas nedali, pokud by prase zastupovali. Odpůrci umělých potratů by pravděpodobně argumentovali stejně, kdyby zastupovali embrya. Jiné lidi by ani jedna z těchto věcí zvlášť netrápila, ale chtěli by chránit stromy, malé děti nebo starobylé budovy.

Svá přání, aby všichni dělali věci tak, jak my sami pokládáme za správné, poněkud krotíme při představě, že bychom sami mohli být nuceni dělat věci, které pokládají za správné ostatní, ale my ne.

Samozřejmě že tento typ morálního konfliktu nevzniká jen ve společnosti, která se rozhoduje konsenzem. V dnešní Británii máme zákony omezující některé z věcí, které by lidé možná chtěli dělat, ale v mnoha oblastech regulace chybí a nezbyvá nám než požádat ty, kteří dělají něco, co nám vadí, aby s tím přestali. Lidé s velmi vyhraněnými názory na nejrůznější věci mají dnes stejná dilemata, jaká by měli i v utopičtější společnosti – cítí se v rozporu mezi tlaky společnosti („nedělej problémy, je to trapné“), osobní morálkou (na jedné straně: „Jiní lidé mají právo na vlastní volbu“, na druhé straně: „To, co dělají, je špatné“), a starostmi o to, jaký typ jednání bude skutečně účinný. Ve společnosti, kde je normální reakcí na neshodu přímé vyjednávání, mohou být rozhovory trochu produktivnější, ale stejně se všichni musíme vyrovnat se skutečností, že dokonce i v utopii budou ostatní lidé dělat některé věci, které nám budou vadit, a možná se nám budou snažit zabránit v některých činnostech, které zase nám připadají naprosto rozumné. Jediný politický systém, který by nám poskytl absolutní možnost vyjádření všech našich přesvědčení, spočívá v tom, že bychom se náhle stali neomezenými diktátory. Možnost, kterou tu navrhuje, spočívá v dialogu založeném na respektu i v případě, že máme hluboce rozdílné názory. Je pravděpodobné, že takový proces vyústí pro každého jedince v určitou frustraci a v nedokonalé kompromisy. Pokud se nám ale povede vést takovéto dialogy založené na vzájemném respektu, pak to pro celé společenství může být to nejlepší řešení neradostné reality.



## CO SE STANE, KDYŽ SE NEDOKÁŽEME SHODNOUT?

Výše uvedené příklady ukazují, že v případech etického konfliktu někdy nedokážeme najít řešení, se kterým budou všichni spokojeni, nebo dokonce ani kompromis, který mohou všichni přijmout. Může se to stát i tehdy, když máme rozepře a neslučitelnosti praktického rázu, například jaké standardy hygieny máme udržovat ve společné kuchyni nebo jak používat omezený přísun vody.

### Řešení spočívající v rozdělení skupin

Uvedli jsme, že jedním ze základních organizačních principů demokratické společnosti je její diverzita. Spíše než bychom se snažili dojít k jednotnému řešení spolužití velkého počtu lidí, můžeme se podle důležitých věcí, které jsou nám společné, rozdělit na různé ulice, vesnice nebo města. To je obzvlášť vhodné, pokud se neslučitelnost omezuje na jedinou věc, kterou sdílíme. Například lidé, kteří nesouhlasí s úrovní hygieny v kuchyni, mohou být jinak dokonale přátelští sousedé, pokud ovšem nebudou vařit na stejném místě. Mohou existovat dva kolektivy pracovníků, kteří dělají stejnou práci, ale každý z nich naprosto odlišným způsobem – jedni jsou velmi flexibilní a hodně často všechno dohánějí na poslední chvíli, druhí mají pevně danou pracovní dobu a pečlivě všechno plánují. Jedno město může reagovat na globální limity emisí skleníkových plynů tím, že si instaluje nízkouhlíkové technologie, zatímco jiná skupina lidí zvolí velmi skromný životní styl založený na sběru potravin a paliva. Možnost vybrat si společenství podobně laděných lidí posiluje stabilitu celé společnosti – vzniká v ní mnohem méně příležitostí ke konfliktům, protože nabízí různá místa, vhodná pro lidi s širokým spektrem různých názorů a potřeb.

Pokud ale problém nespočívá tolik v neslučitelnosti, jako v názorech na různé věci, například když si někteří lidé myslí, že by se něco nemělo dít vůbec, pak rozdělení skupiny řeší problém jen částečně. Když se vrátíme k uvedeným příkladům, pokud si myslíte, že by lidé vůbec neměli jíst vepřové, pravděpodobně vám nebude příliš záležet na tom, kde je jedit, takže vám moc nepomůže, když se přestěhujete někam, kde nebudete mít konzumaci vepřového před očima. Člověk, který věří, že lidský plod má všechna práva, si to bude myslet o všech embryích, nejen o těch, která počnou ženy bydlící v jeho ulici. Nebo si představme, že je velká většina obyvatel nějaké vesnice toho názoru, že by se všechna půda měla vlastnit a obhospodařovat kolektivně.

Malá skupinka lidí, kteří dlouhá léta obhospodařovali určitá pole po svém, tomu ale klade velký odpor. Když několik setkání selže a stále není nalezeno řešení, ostatní těmto „zarytým soukromníkům“ navrhnou, aby se z vesnice odstěhovali, takže plány s kolektivizací budou moci být realizovány. To ale „soukromníky“ neuspokojí – mají vazbu ke „své“ půdě, na které jim záleží víc než na určité formě vlastnictví, a změna místa jim v tom nepomůže.

Navíc může rozštěpení skupiny způsobit lidem velké trauma. Třeba si zrovna nepřejí stěhovat se podle toho, jak v daném místě probíhají schůze, nebo jak se umývá nádobí. Komunity vždycky nevznikají v závislosti na tom, co mají jejich členové společného – některé se vyvíjejí spíše organicky, jak to bylo v lidské historii běžné: kdo se do koho zamiluje, kde je k dispozici voda a úrodná půda, kde jsou pracovní místa. Rozdělovat skupiny proto, že se lidé v něčem neshodou, může znamenat rozloučení s blízkými lidmi, s přáteli, s místem, kde je dostatek vody a půdy, nebo s prací, na kterou si zvykli, bez záruky, že to v novém místě bude lepší, nebo že vůbec nějaké nové místo najdou.



## Různé způsoby rozhodování

Skupiny, které mají potíže s dosažením konsenzu, se mohou rozhodnout pro jiné způsoby rozhodování. Například si představme, že se pokoušíme dosáhnout shody ve velkém městě – pro některé lidi může být těžké přijmout myšlenku, že jediný člověk může zablokovat rozhodnutí, které přijalo 999 999 osob. Alternativy jsou různé, od prostého většinového hlasování (shoda více než 50 % je OK), ke „konsenzu mínus jedna“, kde je možné ignorovat jediného blokujícího, ale je třeba zajistit souhlas všech ostatních. Některé skupiny mohou tyto metody používat trvale, pro jiné znamenají ústup z původních standardů – například pokud tři schůze po sobě nedosáhly konsenzu, pak se mohou rozhodnout pro většinové hlasování.

Používání jiných metod než konsenzu může umožnit skupině jako celku dospívat k rozhodnutím a díky tomu dál fungovat jako komunita. Na druhé straně může být výsledek pro jedince, kterých se to týká, úplně stejný, jako kdyby se skupina v reakci na neřešený konflikt rozštěpila. Nesouhlasící menšina, které na nějaké věci záleželo natolik, že blokovala konsenzus všech, možná zjistí, že je pro ni nejlepší odejít, protože jsou pokaždé přehlasováni. Nebo sice zůstanou, ale sníží se jejich zájem o komunitu i o její rozhodovací procesy. Když komunita hledá vhodný rozhodovací proces, je třeba, aby vyvažovala potřebu dosahovat shody rychleji (nebo vůbec), aby mohla postupovat dál, s potřebou udržovat si důvěru a zájem všech, kterých se to týká. Dále zde probereme, jak tuto rovnováhu najít.



## Vynucení rozhodnutí

Pokud děláme rozhodnutí ve skupině lidí, potřebujeme věřit tomu, že bude také uskutečněno. Dejme tomu, že se sejdem s obyvateli několika vesnic, abychom vymysleli spravedlivý způsob rozdělování vody, která přitéká do našeho údolí – například kolik vody by mělo jít do škol a zdravotnických center a kolik do soukromých domů. Co se stane, když jedna skupina začne „odsávat“ víc, než je jejich odsouhlasený podíl, aby naplnila plavecký bazén? Nebo se možná kolektiv školky dohodne, že nebudou používat fyzické tresty, ale někteří dospělí to ve stresu přece jen začnou dělat. Teorie konsenzu říká, že když se lidé zapojí do nějakého rozhodování, pak ho s větší pravděpodobností budou uskutečňovat – měli příležitost odeprít svůj souhlas, když se o věci rozhodovalo, a pokud to neudělali, budou se držet toho, na čem se všichni dohodli. Ve srovnání s politickým systémem, v němž dnes žije většina z nás, je to asi oprávněná představa. Lidé, které naše společnost pokládá za zločince, jsou často jen vykořenění, vyloučení ze společnosti a zneužívání. Naopak lidé, kteří porušují zákony, ale těší se extrémní moci a bohatství (jako pachatelé velkých daňových úniků) často za zločince pokládání nejsou a vyhnou se trestům. Ve společnosti, kde mají všichni stejný podíl moci a jsou si rovni, se lidé s větší pravděpodobností budou vzájemně vnímat jako lidské bytosti, a tak budou uskutečňovat rozhodnutí celé skupiny poctivě.

Je ovšem jedna věc tvrdit, že k důvodům porušování zákonů v naší dnešní společnosti patří sociální nerovnost a chybějící přístup k rozhodování, ale jiná věc je z toho vyvozovat, že když tyto problémy odstraníme, už se nikdy nestane, že by lidé porušovali společně přijatá rozhodnutí. To samozřejmě neplatí. Všichni, kdo mají nějakou zkušenost s organizováním lidských skupin, pravděpodobně někdy zažili případy, kdy se lidé na něčem dohodli, ale nějak se nedostali k tomu, aby se to také zrealizovalo. Také se stává, že všichni souhlasí s něčím, co chce jeden člověk, protože si chtějí ušetřit námahu a rozčilování, ale ve skutečnosti nemají v úmyslu podle toho jednat. Když rozhodnutí ovlivňuje víc lidí, je těžší do něj zapojit skutečně všechny, a tak roste riziko, že se všichni lidé nebudou řídit tím, co si odsouhlasili. Vícestupňová rada mluvčích umožňuje vstupy velkého množství lidí, ale ti se přesto mohou cítit velmi vzdáleni skupině, která si nakonec sedne v jedné místnosti a dá dohromady výslednou dohodu. Představme si, že taková rada mluvčích rozhodla, že uhlí zůstane pod zemí. Pokud obyvatelé jedné z vesnic vědí, kde uhelná sloj vystupuje blízko k povrchu, je možné, že se za studené zimy aspoň někteří z nich vypraví s rýčem a „znárodní“ si nějaké uhlí pro sebe.

Jak tyto situace řešit? Pokud nad tím jen pokrčíme rameny a nezabýváme se tím, že společné dohody nejsou dodržovány, rozbíjíme tím celý systém důvěry, na němž je založeno naše rozhodování a celá společnost. Kdo by vysedával na schůzích a snažil se dospět k rozhodnutím, když si stejně všichni budou bez ohledu na to dělat, co sami chtějí? Jakmile lidé necítí závazek držet se dohodnutých rozhodnutí skupiny, nemá smysl společná rozhodnutí dělat a systém organizované spolupráce lidí, kteří jsou si rovni, se mění v systém soutěživého individualismu.

Alternativní možností, kterou využívá většina dnešních politických systémů, je snažit se předcházet porušování pravidel hrozbami trestů – můžeme dostat pokutu, ocitnout se ve vězení nebo někde dokonce být popraveni, a pokud klademe odpor, můžeme být omezováni a zastrašováni celou škálou prostředků od obušků přes psy a slzný plyn až po střelné zbraně, v závislosti na tom, kdo jsme a co se snažíme dělat. Tento systém je problematický na mnoha úrovních – předně používání síly k trestání lidí nerespektuje hodnoty jako je svoboda a rovnost, o nichž jsme říkali, že jsou základem společnosti řídící se konsenzem. Na praktičtější úrovni platí, že když dáme formální moc jedné skupině lidí, aby používala násilí proti jiné skupině, otevíráme tím dveře korupci a útlaču. A dokonce, i když věříme, že tato rizika a etické kompromisy jsou přijatelné, je tu ještě otázka, zda tresty fungují tak dobře, jak si jejich zastánci myslí.

Strach z přistižení může lidem zabránit v drobných krádežích v obchodech, ale bojí se opravdu pokuty, nebo spíš pocitů ponížení a trapnosti? A brání lidem ve vážnějších zločinech jako je znásilnění opravdu právě hrozba trestem? Například údaje často citované v Anglii a Walesu říkají, že jen jedno z deseti znásilnění je ohlášeno, a i z nich jen 6 % vede k odsouzení, což znamená, že riziko potrestání je relativně malé. V systému konsenzu se spoléháme na to, že většina lidí bude rozhodnutí dobrovolně dodržovat. Použití trestů jako zálohy může pomoci, abychom drželi na uzdě několik jedinců, ale také může aktivně podkopat důvěru a dobrou vůli, které ostatní vedly k tomu, aby se podřídili.

Sdílet odpovědnost za vytvoření společnosti, kde je každý člen zodpovědný ostatním, může být účinnější. Například na setkáních můžeme pravidelně ověřovat, že všichni dělají to, k čemu se zavázali, a všichni mohou cítit oprávnění upozornit na někoho, kdo dohody skupiny nedodržuje. Vědomí, že si ostatní všimají toho, co děláme, v nás může vyvolat mnohem větší pocit odpovědnosti za vlastní aktivity, než potrestání nějakou autoritou, které spíš vyvolává postoj „je to v pořádku, pokud mě nechytí“. Samozřejmě že i vyvolávání pocitů studu může představovat problematický způsob, jak kontrolovat chování lidí. Když reagujeme na to, že někdo dohody nedodržuje, nabídkou znovuotevření diskuse, ukazuje to větší respekt, ale vždycky to není úplně realistické. Další možností je snažit se budovat důvěru a dobrou vůli, které znamenají, že lidé budou ochotnější dobrovolně zachovávat rozhodnutí skupiny. Koneckonců pokud lidé porušují dohody pravidelně, pak je to pravděpodobně signál toho, že nejsou splněny podmínky konsenzu.

Hodně toho můžeme dosáhnout zlepšením facilitace, kritickým zamyšlením nad tím, kdo se potřebuje zapojit do kterých rozhodnutí, řešením nezdravé dynamiky moci a konstruktivním přístupem ke konfliktům. Tím vším zvýšíme skutečný zájem o rozhodování a upřímné zapojování se do něj.

Je ale pravděpodobné, že každá skupina bude potřebovat nějaké metody pro případ, že se lidé nedrží nějakého rozhodnutí, nebo někdo dělá něco, co ostatním připadá naprosto nepřijatelné, a odmítá toho nechat. Tato potřeba může být větší ve skupině, která například minimalizovala své vstupy do rady mluvčích ve prospěch toho, aby zkrátila schůze, nebo používá jiné způsoby rozhodování (jako většinové hlasování). Ať skupina připisuje jakkoli vysokou důležitost inkluzi, můžeme předpokládat, že její dohody někdy někdo poruší. Ať skupina pro ten případ zvolí jakékoli možnosti, bude nejlepší, když rozhodnutí o tom, jak zajistit odpovědnost lidí za plnění dohod, jsou co nejvíc inkluzivní a co nejvíc lokální.

Pokud se za takových okolností komunita rozhodne, že potřebuje systém sankcí, pak bude aspoň potrestaný člověk patřit mezi ty, kdo systém navrhli a zavedli. Například pokud se někdo opakovaně chová násilně a myslíte si, že v tom bude pravděpodobně pokračovat, pak je vyloučení totéž, jako byste řekli: „Odejdi a mlat si do někoho jiného.“ Myšlenka předem dohodnutého postupu a stupňujících se postihů může být využívána v různých modifikacích. Komunity s méně formálním přístupem mohou proces přizpůsobovat případ od případu a pokaždé řešit se všemi, kterých se to týká, jak situaci řešit tak, aby se všichni cítili bezpečně.



## Zapojení a efektivita

Předchozí oddíl pojednává o tom, v rámci možností všechny zúčastněné co nejvíc zapojit do procesu rozhodování: pokud se to podaří, pak jim bude na výsledku víc záležet a s větší pravděpodobností budou dodržovat všechna skupinová rozhodnutí. Celý systém bude díky tomu mnohem stabilnější. Model rozhodování, který popisujeme, maximalizuje inkluzi tím, že přenáší odpovědnost za většinu rozhodování na co nejlokálnější úroveň. I v tomto modelu ale existuje možnost, že si některý jedinec nebo skupinka přivlastní moc a využije ji k prosazování svých zájmů proti zájmům ostatních. Věci, které děláme, abychom omezili toto hromadění moci, mohou vyžadovat dost času, někdy až tolik, že to skupinu ochromuje. Co můžeme udělat pro nalezení správné rovnováhy?



Představme si například ulici, v níž se jen jediný člověk vyzná ve sdílených financích, jiný člověk chodí vždycky jako delegát na radu mluvčích, a další člověk dovede zacházet s elektřinou. Pro osobu, která se stará o finance, je velmi snadné prohlásit, že nějaký nápad, který se jí osobně nelíbí, je příliš drahý, a nikdo by jí nedokázal odporovat. Tento člověk se ani nemusí dopouštět vědomé manipulace, spíš jen není úplně upřímný sám k sobě, ale efekt je stejný. Delegát rady mluvčích může mít dokonce ještě větší sklon si přivlastnit nepatřičný vliv na rozhodování. Jak často se vám stalo, že jste po odchodu ze schůzky zjistili, že každý ze zúčastněných jinak pochopil to, na čem jste se právě dohodli? Sledujte, zda nedochází k deformacím komunikace v rámci skupiny i mezi skupinou a radou mluvčích. Teoreticky má odborník na elektřinu z naší trojice nejméně moci nad ostatními – může dělat samostatná praktická rozhodnutí, jako kudy povedou dráty, a celá skupina může rozhodovat o tom, jak bude vypadat konečný výsledek, například zda všechny budovy potřebují napojení na fotovoltaiku. Ale i tohle vyžaduje důvěru a důvěryhodnost. Když elektrikář řekne, že určitý plán je „neproveditelný“, jak mohou ostatní vědět, zda to neznamena jen „měl bych s tím moc práce“?

Existují věci, které mohou obyvatelé této ulice udělat pro obnovení větší rovnosti. Jednotlivé role by měly být sdílené a rotovat. Bude dobré pořizovat jasné záznamy o rozhodování, aby byl mandát mluvčího vyjasněn. Kdokoli se ujme určité role, měl by o ní skupině pravidelně podávat zprávu, nebo si vést záznamy dostupné všem. Potřebné informace se mohou připravovat před schůzemi, aby se všichni mohli smysluplně zapojovat.

To všechno ovšem zabírá čas. Čas na sdílení zkušeností, když role rotují. Čas na vymyšlení způsobu, jak vysvětlovat určité specializované znalosti a dovednosti dostatečně podrobně, ale také jasně a jednoduše, aby je pochopili i ti, kteří v dané oblasti nemají tolik zkušeností. Čas na přípravu setkání, aby se jich všichni mohli zúčastnit. Čas na zaznamenávání rozhodnutí, aby je všichni dobře pochopili, aby rozuměli tomu, co se má na jejich základě uvádět do praxe, a aby o tom mohli povědět lidem, kteří na setkání nebyli.

Na otázku času se můžeme podívat v širších souvislostech. Dejme tomu, že většina lidí, kteří se zapojili do dlouhé schůze, bude pociťovat určitou frustraci. Ale srovnajte si čas, který jste na této schůzi potřebovali k rozhodování, s časem, který byste strávili zabíháním jinam a dohadováním o nesmyslné drobnosti, kdyby si nikdo netroufl označit skutečný kořen konfliktu, nebo by se všichni točili v kruzích, protože by neměli dostatek informací ke kvalifikovanému rozhodnutí.

Jinými slovy nakonec můžete zjistit, že spousta frustrace pramení z toho, že se pokoušíte o proces kolektivního rozhodování v kultuře, která pro něj často nemá potřebné dovednosti, ale že problém nespočívá ve schůzování samotném.

Jiný způsob, jak se podívat na otázku investovaného času s odstupem, spočívá v tom, že se zamyslíme nad tím, kolik času ztrácíme v současném většinovém systému. Mnoho lidí tráví velký díl svého času v práci, kde vydělávají peníze. Část tohoto času jim nikdo nezaplatí – zisk z něj bude mít jen jejich zaměstnavatel. Velkou část vydělaných peněz utratí za bydlení – nejen za nutné opravy, ale budou financovat zisk banky, která jim poskytla hypotéku, nebo zisk domácího, protože tento člověk vlastní kus papíru, na kterém stojí, že má právo dostávat od někoho peníze za to, že v určitém domě bydlí. Další část času, který trávíme vyděláváním peněz, jde na uhrazení daní. Tyhle peníze pro nás nejsou úplně „ztracené“ – jako společnost je dostáváme zpátky pokaždé, když někdo odveze odpady k recyklaci, léčí se z rakoviny nebo si půjčí knihu z knihovny. V současném systému ale předáváme téměř naprostou kontrolu toho, kam tyto peníze jdou, někomu jinému. Potom náš čas, který investujeme do vydělávání peněz, umožní našemu státu financovat nejen nemocnice a školy, ale také jaderné zbraně a soutěžení s jinými státy v mezinárodních jednáních. Toto povinné přesměrování našeho času do různých kanálů pokládáme za natolik normální, že jsme si je už přestali uvědomovat. Ve společnosti, kde děláme svá rozhodnutí jako svobodní a rovní lidé, se ale zdá nepravděpodobné, že by někdo dobrovolně věnoval velkou část svého času zisku někoho jiného, jako soukromé společnosti, která nás zaměstnává, nebo majiteli našeho bytu. Daleko pravděpodobnější je, že bychom věnovali do „společného hrnce“ ekvivalent daní v různých věcech jako ve svém čase, penězích nebo předmětech a službách na výměnu. Jakmile spolurozhodujeme o tom, jak se bude tento „společný hrnec“ provozovat, pak asi nebudeme mít pocit, že nám někdo tyto naše prostředky prostě sebral. Pokud neprobíhají naše setkání skutečně velmi špatně, pak čas, který věnujeme tomu, aby rozhodování bylo skutečně inkluzivní, bude vykompenzován tím, že se nám vrátí v čase, kterého se v současném systému musíme neviditelně a neustále vzdávat.

I v té nejefektivnější skupině na světě budou stále existovat prnutí mezi přáním všech, kterých se určitá věc týká, plně se zapojovat do rozhodování, a potřebou nebo přáním trávit čas nějak jinak. Každá skupina si může vypracovat systém toho, které oblasti a témata jsou pro ni obzvlášť důležité, aby jim dala přednost v rozhodovacích procesech, a ve kterých oblastech je přijatelnější rozhodování zkracovat.

Když se podíváme na uvedené příklady, skupina se může spokojit s tím, že bude věřit odbornosti elektrikáře a nebude se ho na nic vyptávat, ale může například chtít, aby se o finance staral jeden člověk maximálně pět let a aby vedl důkladné záznamy přístupné všem, a konečně mluvčí nechá rotovat každých šest měsíců a bude od nich vyžadovat, aby se s ostatními důkladně o každém rozhodnutí radili.

## CO S LIDMI, KTERÍ SE NECHTĚJÍ ZAPOJOVAT?

Vždycky se pravděpodobně vyskytnou nějací lidé, kteří se nebudou chtít setkávání účastnit. Mohou k tomu mít nejrůznější důvody, nejen nedostatek zájmu, ale například specifické schůzovní vyhoření, celkový stres nebo nemoc, nebo dokonce důvěru, že se ostatní dopracují ke správnému rozhodnutí. Takové lidi bychom samozřejmě neměli k účasti nutit, ale na druhé straně budou muset žít s následky rozhodnutí, kterých se neúčastnili. Když kolektivy jednájí s členy, kteří se neúčastní rozhodování, měly by se aspoň pokusit zajistit, aby si všichni, koho mohou dané záležitosti ovlivnit, uvědomili, že se o nich právě rozhoduje. Skupina by měla zjistit důvody neúčasti a měla by zvážit, jak takové lidi k účasti povzbudit, nebo jim ji umožnit.

## Co dělat se všemi nezodpovězenými otázkami?

Myšlenky, které tu nabízíme, rozhodně neposkytují jednoduchá řešení ani ideální svět, kde budou lidé žít v harmonii a všechny jejich problémy budou vyřešeny. *Některé* z uvedených návrhů zahrnují slučování různých ideálů. Například pokud budeme mít na schůzkách dobrou facilitaci, bude nejspíše rozhodování inkluzivnější a zároveň i rychlejší. Můžeme zakoušet svobodu, aniž bychom uplatňovali moc nad jiným člověkem, pokud oba dokážeme hledat opravdu funkční řešení. Někdy ale nemůžeme dělat nic víc, než hledat nejlepší rovnováhu mezi různými nedokonalými možnostmi. V uvedených příkladech bude i při té nejlepší facilitaci pořád vyžadovat víc času, aby se všichni plně zapojili do diskuse, než když použijeme zkratky, jako je předem vytvořený návrh. Celá skupina tedy bude muset případ od případu rozhodovat, zda v konkrétním případě upřednostnit rychlost nebo inkluzi. Pokud nedokážete najít řešení, které opravdu funguje pro všechny zúčastněné, pak budou mít někteří lidé pocit, že obětují skupině část své osobní svobody.

Komunita založená na principech svobody a rovnosti bude muset najít své vlastní odpovědi na tyto problémy tak, že bude zkoušet různé možnosti a bude hodnotit jejich fungování, a pak bude zkoušet další možnosti, dokud nedospěje k systému, se kterým mohou všichni moci žít.

Pokud vás zbavuje odvahy, že dokonalé odpovědi neexistují, pak mějte na paměti, že současný většinový systém se ani zdaleka neblíží tomu, aby dělal kteroukoli z těchto věcí správně. Pokud osobně žijete poměrně svobodně a pohodově, pak se v globálním měřítku těšíte vzácným privilegiím. To neznamena, že byste neměli *právo* na svobodu a životní pohodu, ale že váš spokojený život vůbec neznamena, že by na tom ostatní lidé byli stejně. Například člověk žijící v blahobytu ve městě v Británii si může rozumově uvědomovat nespravedlnost a vykořisťování v dílnách globálního jihu, špatné nakládání s půdou v průmyslovém zemědělství a zánik mnoha biologických druhů, ale necítí takový každodenní emoční tlak, jako kdyby to všechno prožíval bezprostředně. Tohle neříkáme proto, abychom ve vás vyvolávali pocity viny: nikdo z nás si nemohl vybrat, do jakého světa se narodí. Můžeme se ale rozhodnout vidět svět takový, jaký je skutečně, a snažit se ho změnit k lepšímu.

## JAK SE DOSTAT K CÍLI?

Co tedy můžeme jako jedinci, skupiny nebo dokonce „hnutí za sociální spravedlnost“ dělat pro to, abychom se dostali blíž k uskutečňování ideálu spravedlivějšího světa?

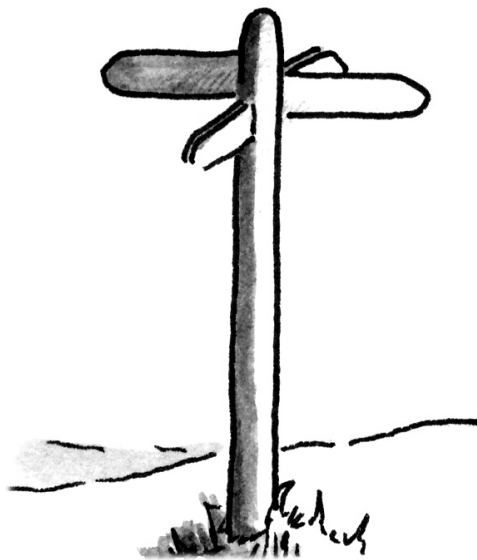
Když o těchto věcech přemýšlíme jako jedinci nebo skupiny, je nám jasné, že ať budeme dělat cokoli, půjde jen o malou část celku. Nemůžeme se jednoho rána vzbudit a říct si „dnes přeměním celou lidskou společnost“. To ale nutně neznamena, že můžeme stejně dobře zůstat za pecí a čekat, až změny uskuteční někdo jiný. Existuje mnoho různých myšlenek, co nejlepšího můžeme v současné situaci dělat, abychom podpořili možnost skutečné změny, která zasáhne samotný kořen problému. Bez křišťálové koule je těžko soudit, které z nich budou mít nejlepší výsledky. Představíme vám několik myšlenek, které už jsou k dispozici. Není to ani jejich úplný seznam, ani nepředstavují soudržnou a univerzální strategii – cílem je podnítit vaše vlastní přemýšlení o tom, co vyhovuje vašim prioritám, dovednostem i vaší situaci.

Tak rozsáhlou změnu, o jaké je tu řeč, nemůžeme prosadit tím, že se zbavíme jednotlivých politiků nebo korporátních lídrů, ale jediné tak, že odstraníme struktury, které jim dávají moc. Takový typ naprostého převratu společnosti se často popisuje jako „ta pravá“ revoluce. Ale zbavit se současných mocenských struktur je pouze částí celého procesu. Povstání může vzniknout spontánně, ale organizovaná společnost jako je ta, kterou tu popisujeme, pravděpodobně na troskách státního kapitalismu sama od sebe organicky nevznikne. Když nebudeme mít korporace, vlády a armády, co se stane? Pokud po úspěšné revoluci následuje chaos, pak jsou lidé velice zranitelní vůči novým diktátorům, kteří se vynoří a „přispěchají jim na pomoc“, a výsledný režim může být ještě autoritářštější než ten předchozí. Cokoli zavedeme, nejspíš dlouho nepřežije, pokud nedokážeme ustavit způsoby organizace, které uspokojují základní potřeby lidí jak okamžitě, tak v dlouhodobém měřítku. Ať budeme dělat cokoli, musíme mít na paměti tyto dva cíle, a to zbavit se starého systému a dokázat ho nahradit něčím lepším.

## TRADIČNÍ MODELY USKUTEČNĚNÍ ZMĚNY

Existuje řada modelů toho, jak by mohl současný systém skončit a být nahrazen novým. Obecně spadají buď do kategorie marxismu-leninismu, nebo anarcho-libertariánství.

*(Tyto kategorie jsou velice volné a systémy, o kterých mluvíme, existují pod různými názvy: snažíme se jen říct, že tu existuje široká škála myšlenek.)*



## MARXISMUS-LENINISMUS

Základní marx-leninská teorie říká, že kapitalismus vytváří společnost tak rozdělenou a s tak velkými nerovnostmi, že vykořisťování pracující rozpoutají revoluci. Pak nastane přechodné období (socialismus), ve kterém bude diktatura proletariátu řídit novou, rovnostářšější společnost. Jakmile se vyvine kultura, v níž bude normou spolupráce a rovnost, diktatura proletariátu postupně zanikne a společnost přejde v komunistickou, která bude sama sebe spravovat a rozvíjet na těchto principech. V historii existovalo mnoho příkladů společností, které vstoupily do prvních stádií, nebo po revoluci následoval diktátorský systém: Sovětský Svaz, Čína a tak dále. Tyto příklady ukazují, že jakmile lidé jednou získají moc, velmi těžko se jí vzdávají, a nové systémy nakonec kontrolují životy lidí ještě víc než ty předchozí.

Existovaly upřímné pokusy dát v marx-leninských systémech víc moci občanům, ty ale vedly nejvýš k posunu tam, kde je dnešní běžná mezinárodní úroveň kontroly lidí (například přechod států východní a střední Evropy od socialismu zpátky ke kapitalismu, přičemž se jejich vlády někdy nejprve pokoušely o postupné reformy socialismu, v letech 1988–89). Československé Pražské jaro v roce 1968, kdy sama komunistická strana usilovala o reformy a „demokratizaci“, vedlo k brutální represí reformního systému invazí států sovětského bloku.

## ANARCHO-LIBERTARIÁNSTVÍ

Pojem „libertariánský“ zde používáme v tradičním smyslu, ve významu touhy po svobodě ve všech oblastech života, nikoli ve smyslu tržního liberalismu. Pokud jde o rozhodování konsenzem a o spolupráci s dalšími lidmi a skupinami, existuje podle našeho názoru mnoho užitečných myšlenek v historii a filozofii anarchismu. Přestože historie anarchismu měla mnoho respektovaných myslitelů, žádný z nich neměl (a asi ani nechtěl) mít ideologický status podobný statutu Marxe, Lenina, Trockého, Stalina, Maa a podobně. Proto zde existuje množství různých představ, jak bychom se mohli dostat z nynějšího stavu k utopické společnosti. Dovolili jsme si snad až přílišné zjednodušení do dvou hlavních kategorií: „revoluce/krize“, a „budování nové společnosti ve vnější slupce té existující.“

Základní myšlenka **revoluce** je, že se utlačení a vykořisťování lidé spojí a uskuteční převrat systému, který je utlačoval. Může to být spontánní reakce na vážnou krizi, nebo výsledek mnoha let politického organizování.

Jiný myšlenkový proud zahrnuje **evoluci** neboli **budování nové společnosti uvnitř té staré**. To je založeno na vytvoření a rozvoji „paralelního“ systému. Tyto alternativy existují po boku a v rámci kapitalistické ekonomiky, ale poskytují rovnostářštější způsoby uspokojování potřeb lidí, například prostřednictvím komunitních skupin, nebo občanských družstev a alternativních ekonomik.

Někteří lidé silně preferují jednu z těchto dvou strategií. Někdo věří, že se paralelní struktury mohou rozšiřovat, až nakonec nahradí současný systém, takže ke změně nebude třeba dramatický převrat (změna zdola). Jiní kladou obrovský důraz na revoluci a myšlenku paralelních struktur kritizují, protože ty poskytují alternativy jen malé části společnosti a často dělají kompromisy, aby v kapitalistickém systému přežily. Pro mnoho lidí se obě strategie, revoluční i alternativních struktur, doplňují. Jak už jsme říkali, možná bude třeba vzpoura nebo vnitřní zhroucení systému k tomu, abychom se současného většinového systému zbavili, a čím víc stavebních kamenů nového systému už bude existovat, tím snazší ho bude vytvořit. Tyto stavební kameny mohou poskytnout paralelní instituce jako družstva, stejně jako politické skupiny založené pro konfrontaci s mocí, protože už teď rozvíjejí myšlenky, dovednosti a sítě potřebné pro samoorganizování a spolupráci ve velkém měřítku.

Ať sami upřednostňujete kteroukoli z těchto strategií (nebo nějaké úplně jiné myšlenky), domníváme se, že většina čtenářů této knihy usiluje o společnost, kterou udržují dobrovolně v chodu lidé, kteří v ní také žijí (spíše než by byli vedeni marxistickou představou, že rovnostářská společnost je na počátku nuceně udržována diktaturou a svoboda přijde později, až bude celá společnost „připravena“ dobrovolně žít rovnostářsky).

## Taktiky pro současnost

Nepokoušíme se tu zmapovat cestu od nynějšího stavu k politické utopii. Kontext, v němž dojde k velkým změnám, způsobí nepochybně problémy, kterými se zde specificky nezabýváme, například jak přežít ekologický kolaps nebo násilný útlak samozvaného diktátora. Když budete čelit tanku nebo tsunami, asi nesáhnete po konsenzu jako po prvním nástroji řešení situace. Můžeme tu ale nabídnout myšlenky o tom, jak by mohly vypadat první kroky ve směru ke společnosti, jakou bychom rádi viděli kolem sebe, a to už dnes.

Celkově tedy vycházíme z představy, že nám jde o vytvoření nového typu společnosti prostřednictvím nějaké kombinace revoluce a budování nového systému uvnitř starého. Jakou taktiku můžeme za nynější situace použít, abychom se přiblížili svým cílům? Vytvořit novou společnost můžeme postupně, tak, že se bude vyvíjet organicky; revoluce se pak odehraje během krátké doby ve správnou historickou chvíli. To neznamená, že bychom měli pasivně sedět a čekat na ni: existují věci, které můžeme dělat už teď a které nám mohou pomoci využít historickou chvíli, až nadejde.

Mnoho z těchto věcí nám také pomůže budovat novou společnost, například věci, které děláme, mohou také zahrnovat vytváření modelů demokratičtějších způsobů organizování.

Proto jsme rozdělili možné taktiky do tří širokých, překrývajících se kategorií, které vždy do jisté míry pracují s oběma základními strategiemi: jde o *konfrontaci moci*, *budování alternativ* a *změnu kultury*. Nabízíme několik myšlenek, jak se tyto věci dají provádět dobře, tak, aby nám poskytly co největší šance v nejisté budoucnosti.



## PŘÍPADOVÁ STUDIE: REDISTRIBUCE ZDROJŮ

Poté, co v roce 1956 v Maďarsku tajná policie ukončila velkou demonstraci střelbou a krvavým masakrem, vypukla na velkém území Maďarska generální stávk. Vláda se zhroutila a na pracovištích, ve vesnicích a městech bylo ustaveno přes 2000 rad pracujících. Umírnění stoupenci reformu vyhlásili „novou maďarskou národní vládu“, ale tu lidé odstavili na vedlejší kolej nebo úplně ignorovali, protože půdu si rozdělili ti, kdo na ní pracovali, a obyvatelům měst dováželi z venkova jídlo.

Tuto revoluci rozdrtily po dvou týdnech sovětské tanky, ale zaslouží si pozornost kvůli rychlosti, se kterou byly redistribuovány zdroje jako půda a výrobní prostředky, a to těm, kdo je skutečně bezprostředně užívali a pečovali o ně.



## VZPOURA PROTI MOCI

Dalo by se říci, že v současné společnosti nad námi mají moc ti, kdo mají bohatství nebo hrubou sílu, s jejíž pomocí nás mohou trestat a odměňovat – a my děláme, co nám řeknou, buď proto, že nás za to platí, nebo protože mají policii a armádu, které nás k tomu mohou donutit. Ale na tento vztah k mocným můžeme pohlížet také tak, že ti, kdo mají moc, ji mají proto, že jim ji *my sami poskytujeme*, a to tím, že děláme, co nám říkají. Jakmile je přestaneme poslouchat nebo jakmile jim zabráníme dělat to, co chtějí dělat, o svoji moc přijdou. Pokaždé, když se vzbouříme proti nespravedlnosti, od maličkosti, jako že se ohradíme proti sexistické poznámce, až třeba po zorganizování akce, která zničí stíhačku určenou k vyvezení do nějaké válečné oblasti, může to mít malý destabilizující vliv na panující systém. Tím nechceme tvrdit, že jakýkoli malý akt odporu znamená přímý předstupeň k revoluci. A také nechceme oslavovat jakoukoli vzpouru jen proto, že je to vzpoura.

Některé věci, které můžeme dělat, mají daleko větší vliv na okolí než jiné, a některé mají nepřiměřené následky pro nás samotné. Pokud se nechceme stát hrdinskými mučedníky, ptajme se, jak používat konfrontaci strategicky, aby měla maximální destabilizující účinek, ale abychom si udrželi vlastní sílu a odolnost.

Zásadní je podpora, kterou si poskytujeme navzájem – jakou její formu potřebujeme, závisí na tom, co máme v plánu. Stávka je klasickým příkladem aktivismu, který je mnohem účinnější, když se akce účastní všichni, kterých se týká – pracovníci i lidé, kteří by mohli být v pokušení práci za ně převzít. Hrstka lidí sice může zničit stíhačku, ale pak budou záviset na jiných, kteří je budou hájit u soudu nebo v jiných situacích, které počáteční konfrontace může vyvolat. Dokonce i tak jednoduchá věc jako ohrazení se proti sexistické poznámce může mít daleko větší vliv a dodat nám daleko víc sebevědomí, když se nás přitom zastanou i jiní lidé. I malá skupinka lidí může hodně dosáhnout – ale je dobré, když si pečlivě rozmyslíme, do jaké míry se budeme spoléhat na podporu ostatních, a naplánujeme si, jak je požádáme o pomoc, nebo zda se raději rozhodneme dělat věci, kde budeme méně závislí na počtu podporovatelů.

Další otázkou je, kam konfrontační aktivismus zaměřit. Někteří lidé mají rádi protesty na světových summitech nebo jednorázové akce proti centrům koncentrované moci, jako jsou banky nebo elektrárny, protože jim to dovoluje postavit se demonstrativně proti kapitalismu, změnám klimatu nebo „systému“ obecně.

Takové akce poskytují odrazový můstek k rozpoutání veřejných debat, nebo ke zvyšování povědomí o tom, jaké jsou hybné síly našeho světa a jaké alternativy máme k dispozici. Jiní lidé jsou toho názoru, že větší šanci na bezprostřední výsledek má systematická kampaň se specifitějším cílem. Rozsah požadované změny může být malý: například kritika praktik nějaké menší společnosti nebo zabránění otevření nového supermarketu v městečku. Když dosáhneme jakékoli měřitelné změny, může nám to dodat víc sebevědomí a inspirovat další lidi silněji, než když si vezmeme na mušku velké cíle, ale kritizujeme je jen obecně.



## BUDOVÁNÍ ALTERNATIV

Tím, že už dnes vytváříme oblasti společnosti, kde si lidé víc uvědomují širší souvislosti, vzájemně spolupracují a rozhodují konsenzem, se můžeme připravovat na nejistou budoucnost. Jde o budování struktur, které mohou začít s přebíráním některých funkcí dnešní ekonomiky a politického systému, i o to, že názorně ukazujeme, že existují jiné způsoby, jak může všechno fungovat. A pokud by se společenské a státní struktury zhroutily, budeme mít po ruce typy organizování, které se dají napodobit nebo zavést ve větším měřítku. Například při kolapsu státní měny můžeme používat alternativní ekonomiky jako časové banky, LETS (systémy místní měny) a barterové sítě.

Tato přeměna může být snazší, pokud takové systémy už existují a lidé je používají – znamená to, že někteří lidé budou už mít potřebné dovednosti a modely, jak na to, a bude možné využít i příslušnou infrastrukturu. Například časová banka organizovaná pomocí webu se může snadno rozšířit o další lidi a jejich dovednosti. V jiných situacích může být lepší existující organizace zdvojit: když místní supermarket zkrachuje, vesnické potravinové družstvo prodávající zeleninu z místních farem může být náhle zaplaveno požadavky zákazníků. Pak můžeme rozšířit prostory, kde družstvo operuje, a nakupovat větší podíly místní produkce. Ale zásobování potravinami se snadno dá rozšířit efektivněji, pokud jeden zaměstnanec družstva věnuje čas návštěvám dalších vesnic a pomůže jim založit vlastní potravinová družstva. V mnoha případech ani nebude existovat volba mezi rozšířením a zdvojením určité struktury – existující jednotky budou schopny jen malého rozšíření, ale pak se rozpadnou, aby rozhodování a zodpovědnost nezačaly být příliš těžkopádné a aby lidé mohli všechno dělat tak, jak jim to vyhovuje. V každém případě platí, že čím lépe organizační systémy rozvineme už teď, tím snáze dokáží přijímat nové lidi, nebo předávat osvědčený model dalším zájemcům.



## PŘÍPADOVÁ STUDIE: ALTERNATIVNÍ MĚNY

Ve střední Evropě dvacátých a třicátých let dvacátého století zajišťovaly místní měny zaměstnanost, cenově dostupné jídlo a bydlení i přes hyperinflaci státních měn.

Například místní rada v rakouském Wörglu vydala 32 000 šilinků ve „Freigeld“ (svobodné měně). Freigeld je místní konvertibilní měna, která s časem ztrácí hodnotu. V případě Wörglu ztrácely tyto peníze každým měsícem 1 % ze své hodnoty, což zajišťovalo, že je lidé rychle utráceli – odhadovalo se, že změnily majitele za 14 měsíců 400×. To radě města dovolovalo utrácet na obnovu místní komunity, vytváření pracovních míst a obranu místní oblasti před recesí: nezaměstnanost, která jinak v Rakousku prudce stoupala, v tomto městečku poklesla za 14 měsíců z 21 % na 15 %.

Kolem roku 1933 začaly jiné městské rady projevovat zájem o vydání své vlastní měny (Freigeld) a stát pohrozil, že do městečka pošle armádu, pokud místní měnu nestáhnou.

## ZMĚNA KULTURY

Kategorie, které tu uvádíme, jsme vám na začátku představili jako „překrývající se“. Celkově vzato má všechno, co děláme, když konfrontujeme moc a vytváříme alternativy, smysl už kvůli okamžitým účinkům, které to má – zachráníme jednu lišku před lovci, změníme diskriminující strategii přijímání na školy, nebo umožníme lidem ještě využívat věci, které už jiní lidé nechtějí. Tyto aktivity mohou ale také představovat nové možnosti lidské kultury, která je víc založená na spolupráci, dává lidem víc moci a je rovnostářštější. To neznamená, že začneme lidmi manipulovat ve snaze změnit jejich kulturu – znamená to vytvářet prostor pro různé typy chování a vztahů, které lidem umožňují růst, a nechat je, aby se sami rozhodli, co je pro ně dobré.

## KDE JSME TEĎ

Jaký typ kulturní změny je třeba, to bude záviset na kultuře, ve které žijete. My z iniciativy Seeds for Change píšeme tuto příručku v kapitalistické severozápadní Evropě, a to je také jediný kontext, o kterém se cítíme povoláni mluvit. Pozorujeme řadu prvků této kultury, které podporují stávající systém a které ztěžují vytvoření nového systému.

Jedním z nejviditelnějších příkladů je způsob, jak jsme povzbuzováni, abychom **soutěžili** o přežití a byli v rámci systému **konformní** – každý by chtěl získat dostupné obecní bydlení, místo na univerzitě nebo slušné zaměstnání, ale nikdy se nespojíme, abychom řešili základní problém, ze kterého pramení, že těchto věcí není dostatek pro všechny. Výsledkem tohoto stavu jsou stále se zvyšující nerovnosti mezi lidmi. Podléháme představě, že musíme být stejní jako ostatní lidé, aby nás mezi sebe přijímali, ale nevytváříme prostor pro skutečné přijetí, které zažíváme tehdy, když nás lidé berou takové, jací skutečně jsme. Tato mentalita může prosakovat i do našeho rozhodování – přání být konformní působí, že jsme méně otevření a důvěřiví, a zvyk soutěžit posiluje hierarchie a snižuje naši schopnost spolupracovat s ostatními jako rovní s rovnými.

Ruku v ruce se soutěživostí a konformitou jde **atomizace**. V zemích jako je dnešní Británie nezná mnoho lidí ani své sousedy. Ve svém společenském životě se obvykle stýkají s uzavřeným okruhem přátel a spolupracovníků nebo spolužáků.

Mimo to se během dne jen zběžně míjejí s cizími lidmi, možná pokývnou povědomému obličejí, nebo prohodí pár rituálních větiček na zastávce autobusu, nebo si vymění drobné úsluhy, jako že nakrmí sousedovu kočku. To samozřejmě znamená překážku pro rozhodovací model, který se spoléhá na jednotky jako je ulice, s tím, že v nich lze řešit základní otázky každodenního života, a obdobně spoléhá na to, že lidé budou schopni spolupracovat v rámci širších oblastí.

Kromě toho, že si naše společnost osvojila tyto postoje, také často nemá potřebné **dovednosti**, spojené se společenským způsobem života. Hierarchické systémy nás připravují na to, abychom dělali, co se po nás chce, nebo abychom zase říkali jiným, co mají dělat, ale ne na to, abychom *sdíleli* odpovědnost – dokonce i něco tak jednoduchého jako zorganizovat společnou dovolenou skupiny přátel může zkrachovat, protože lidé nejsou zvyklí facilitovat skupinové hovory na témata jako na co má kdo peníze nebo kam jet. To působí, že nás frustrují i setkání řešící menší nekontroverzní témata, a co teprve vyjednávání pod tlakem v konfliktní situaci! Pokud by se společnost dramaticky proměnila, mohli bychom očekávat, že se lidé naučí novým dovednostem, a možná hodně rychle. S tím, abychom se naučili řešit problémy ve skupině a vybudovali si sebedůvěru, nám pomůže dlouhodobá pozitivní zkušenost s těmito procesy.

Konečně je tu otázka **politické analýzy a vize**. Mnoho lidí cítí nespokojenost s politiky a uvědomují si, jak jsme manipulováni reklamami. Často se ale zdá, že s tím lidé vůbec nic nedělají – dál volí stejné strany a kupují stejné zboží, přestože si uvědomují, že ani politici, ani různé produkty nebudou plnit to, co slibují. Není jasné, do jaké míry je to způsobeno tím, že lidé nevěří alternativám, nebo o nich ani nevědí, a do jaké míry je to prostě jen pohodlnost a neochota změnit zaběhaný, dobře známý způsob života a neinvestovat čas a energii do změny, která s sebou přinese nejistoty. V každém případě platí, že nemůžeme lidem své vize svobodné a rovnostářské společnosti vnucovat. V případě krize se lidé mohou sjednotit kolem nějaké přitažlivé myšlenky, ale pokud přitom začali přemýšlet o politice vůbec poprvé, pak jim dokáží nabídnout lákavější rychlá řešení političtí lídři („Hlasujte pro mě a já vám zajistím spravedlnost.“). Je pochopitelné, že mnoho lidí touží po bezpečí a stabilitě, a tak nějakou podporu získá pro takovou nabídku dokonce i diktátor (spolu se speciálními výhodami pro ty, kdo ho následují). Pokud má být společnost založena na společném vlastnictví zdola až nahoru, pak lidé, kteří v ní budou žít, potřebují být aktivně zapojeni do vytváření vizí toho, jak by věci mohly fungovat, mít realistickou představu o tom, co to obnáší, a samozřejmě cítit zdravou skepsi vůči slibům nápadně snadných řešení.

## PŘÍPADOVÁ STUDIE: ZMĚNA KULTURY

Když se německé ozbrojené síly v květnu 1945 v Berlíně vzdaly Rudé armádě, nastalo přechodné několikátýdenní období, než se podařilo zorganizovat civilní obyvatelstvo a začít město znovu stavět. Už den po kapitulaci se ale pracující v továrně na kabely v jihovýchodním Berlíně dostali přes trosky města na místo svého bývalého pracoviště. Jejich šéfové a nacističtí pohlaváři utekli nebo se skrývali, ale dělníci začali zachraňovat ze strojů, co bylo možné, a brzy znovu zahájili výrobu. Jiní dělníci z této továrny se vypravili na venkov, aby tam našli jídlo a palivo a podělili se o ně v továrně s ostatními.

V rámci Berlína i zbytku Evropy šlo o ojedinělý jev, ale přání těchto i dalších pracovníků začít si samostatně organizovat svou produkci a starat se o sebe vzájemně je v kontextu doby důležité. V roce 1945 měli za sebou dvanáct let vlády nacistů, období podezírání, strachu a neustálé propagandy demonizující „slabé členy společnosti“ a odsuzující spolupráci a solidaritu.

Tento příklad nám připadá inspirující, protože ukazuje, že lidé jsou schopni starat se o sebe navzájem a brát ohled na potřeby druhých, i když byli předtím dlouhodobě podrobeni extrémně negativnímu vymývání mozků.

## CO MŮŽEME DĚLAT?

Jak můžeme v této situaci postupovat? Do jisté míry můžeme čerpat naději z příkladů toho, jak se lidé dali dohromady a začali se organizovat sami, když v mocenské sféře nastalo náhlé vzduchoprázdno – kultura se může velice rychle měnit, když se mění situace, ve které žijeme (viz *rámeček*). Své šance na úspěch můžeme zvýšit, když se budeme podle svých nejlepších schopností a sil snažit budovat rovné a upřímné vztahy, dovednosti a politické povědomí, z nichž by mohla vyrůst zdravější společnost.

Návrhy, které tu přinášíme, se dotýkají možností, které máme k dispozici, jen povrchně. A jsou jen nesmělým začátkem změn, které by bylo třeba provést! Někde je ale třeba začít, a tak přinášíme několik námětů, jak a co můžeme dělat.



## SDÍLEJTE MYŠLENKY

Už jsme řekli, že nová společnost závisí na tom, aby se do ní skutečně zapojila široká škála lidí. K vytvoření skutečně svobodné a rovnostářské společnosti je třeba dobrovolné zapojení lidí, kteří mají stále oči otevřené, nikoli naverbovaných rekrutů a konvertitů, které někdo přesvědčil marketingovými triky, aby se zapojili. Samozřejmě se budeme chtít postavit proti mocné propagandistické mašinérii – bez problému můžeme poskytovat lidem *přístup* k alternativním zdrojům informací, možnostem a způsobům nazírání na svět. Pokud se ale budeme spoléhat na nerealisticky růžové vize a budeme se snažit lidi *přesvědčovat*, pak zřejmě vycházíme z předpokladu, že se sami nedokáží inteligentně rozhodnout, čemu mají věřit – a takové domněnky jsou v naprostém rozporu s charakterem společnosti, jakou se snažíme vytvářet. Otevřeně mluvit o politice, aniž tím lidi zahltneme a odradíme, je jemné a současně důležité umění. Důležitým principem je začít tam, kde lidé v současnosti jsou – například skočit rovnou doprostřed plně rozvinutého modelu utopie, když si někdo jen stěžuje na nespolehlivost svého poslance, by bylo příliš.

Náměty, jak sdílet své myšlenky, najdete v kapitole 8: *Překonávání mezer mezi teorií a praxí*.

Umožnit lidem zažívat různé způsoby samoorganizování může splnit podobnou funkci jako předávání nových myšlenek, ale ponechte jim prostor na to, aby samostatně přemýšleli o tom, jak dobře to funguje. I když jen organizujeme akce nebo jednotlivé projekty, které poskytují jen krátkodobé nebo okrajové možnosti k zapojení (ať už jde o konferenci nebo komunitní skupinu, která se schází jednou za měsíc), můžeme tam lidem poskytnout možnost komunikace a rozhodování založených na respektu, aby získali určitou představu o tom, co je možné, a vědomí, že naše společnost může být organizovaná jinak. Mnohokrát jsme viděli, že i jediná taková zkušenost s dobře facilitovaným konsenzem inspirovala lidi k tomu, aby začali kriticky přemýšlet o současném většinovém systému a o tom, jak by se dal změnit. Toto kritické myšlení ale potřebuje cíl, ke kterému by směřovalo – dlouhodobější projekty probíhající v dané komunitě poskytují lidem reálnou možnost uspokojovat své potřeby a mají velký vliv na to, jak lidé pohlíží na svět a jak ho mohou smysluplně ovlivňovat.

## VZORY ALTERNATIVNÍCH ZPŮSOBŮ FUNGOVÁNÍ A JAK JE LIDEM ZPŘÍSTUPNIT

Existence široké škály různých typů paralelních systémů pomůže většímu počtu lidí získat dovednosti v organizování založeného na spolupráci. Například síť freecyclingu (volného oběhu a sdílení předmětů), svépomocná skupina uživatelů psychiatrických služeb, nebo sdružení zahrádkářů v kolonii mohou zahrnovat i lidi, kteří rozhodně nepokládají politiku za svůj velký zájem. Jiné lidi dokáže zmobilizovat zlost – když se cítí ohrožení nějakým vnějším vlivem, jako novou silnicí, která má vést přes jejich vesnici, nebo zrušením sociální podpory, začnou se zapojovat do skupin pořádajících kampaně. Takovou alternativu ani nemusí představovat nějaká určitá lidská skupina – lidi můžete propojovat méně formálním způsobem i ve své už existující komunitě, třeba zorganizováním pouliční párty, nebo můžete například zaklepat na dveře sousedů ve vašem domě a snažit se domluvit na nějaké společné reakci na to, že domácí opakovaně nedal spravit osvětlení na schodech. Pokud je tohle příliš, pak můžete začít třeba jen pozváním sousedů na společný šálek čaje.

Dostupnost aktivit pro všechny zájemce se týká něčeho víc než toho, co budete dělat – viz kapitola 8: *Překonávání mezer mezi teorií a praxí*, kde najdete různé kroky, které může vaše skupina udělat, aby se vyhnula vylučování a útlaku, jaké existují ve většinové společnosti.

### ROZVÍJEJTE DOVEDNOSTI

Obvykle stojí za zamyšlení, *jak* své aktivity děláme – pokud se na našich setkáních chováme vystresovaně, úzkostně nebo panovačně, pak získáme a budeme předávat dál jen minimum dovedností potřebných ke spolupráci. Pokud je náš aktivismus neefektivní a špatně promyšlený, pak naše práce nebude pro ostatní příliš inspirativní. Pamatujte, že když budeme hekticky *dělat* víc věcí, nemusíme toho nutně víc *dosáhnout*. Starat se o sebe i o druhé a udělat si čas na to, abychom věcem věnovali péči a dělali je dobře, bude pravděpodobně v dlouhodobém měřítku efektivnější.

Oddíl *Problémy, otázky a pnutí*, uvedený výše, upozornil na některé z potíží, se kterými se můžeme setkat, když se budeme pokoušet organizovat společnost podle zásad svobody a rovnosti. Nenabídlí jsme vám dokonalá řešení vhodná pro všechny situace, ale navrhli jsme, aby si skupiny našly své vlastní praktické postupy, jakými udržovat věci v chodu.



Tato práce nemusí čekat, než se utvoří nový typ společnosti. S takovými typy otázek se setkáváme, kdykoli se snažíme pracovat nehierarchicky. Některé z nich bude řešit například síť skupin vedoucích kampaň, pokud se některá místní skupina nebude držet rozhodnutí, která všechny skupiny udělaly společně. Menší a soudržnější kolektivy, jako družstva pracovníků nebo zájmové skupiny přátel, mívají jen několik málo členů. I ve velkých skupinách ale může zkušenost s dlouhodobou spoluprací vytvořit pocit závazku, vzájemné vazby a vůli k rozvinutí „pokročilejších“ dovedností, jako je řešení dynamiky moci, nebo spolupráci na řešení konfliktu.

## SDÍLEJTE DOVEDNOSTI

Rozvíjení dovedností je užitečné pro společnost jako celek teprve tehdy, když je dokážeme předávat dál. V aktivistickém hnutí je běžné, že se zformují uzavřené skupinky lidí se společnou politickou ideologií, kulturou a životním stylem. Mohou si vyvinout svůj vlastní žargon a někdy celou komunikaci nesrozumitelnou pro lidi zvenčí. To jim může pomáhat s určitými úkoly, jako je založení družstva spolubydlících, nebo společná přímá akce. Pokud ale zůstanou společensky izolovaní a neudělají si čas na budování důvěry, otevřenosti a dobré komunikace se širší veřejností, je nepravděpodobné, že by dokázali v okamžiku krize své dovednosti týkající se spolupráce a organizování efektivně sdílet. Místo toho se díky své sebedůvěře a zkušenostem mohou ocitnout v roli neoficiálních lídrů, nebo to může naopak znamenat, že je ostatní odmítnou a nebudou jim vůbec naslouchat. Podobně pokud strávili celý svůj politicky aktivní život jen sdružováním s lidmi, kteří používají stejný jazyk a vyjadřují stejné názory, pak to mohlo snížit jejich schopnost naslouchat a respektovat velice odlišné názory, postoje a potřeby sousedů.



Sdílení dovedností se tedy netýká jen workshopů. Ty mohou být skvělé pro lidi, kteří se už beztak chtějí o nějaké věci dovědět víc (viz dodatek: *Stručný průvodce facilitací workshopů*). Je ale také důležité myslet na to, jak byste mohli své dovednosti zpřístupnit širšímu okruhu lidí. Jako vždy je i tady obtížné všechno vyvážit tak, abyste nabízeli své dovednosti způsobem, který posiluje moc ostatních lidí, a nepřivlastňovali si roli, do níž vám ostatní nebudou moci zasahovat.

## VYTVOŘIT TADY A TEĎ ROVNOSTÁŘŠTĚJŠÍ SPOLEČNOST

Čím víc toho můžeme už teď udělat pro to, abychom rušili nerovnosti mezi lidmi, v tím lepší pozici budeme, až bude třeba dělat rozhodnutí sebevědomých a sobě rovných lidí ve společnosti založené na konsenzu. V kapitole 8: *Překonávání mezer mezi teorií a praxí* ukazujeme přístupy, které můžete zvolit, abyste řešili dynamiku moci ve skupinách řízených konsenzem. Mimo tyto skupiny ale ve většině případů ještě zůstávají širší nerovnosti, které je třeba řešit. Na každodenní úrovni můžete narušit zaběhaný stav věcí, když využijete příležitosti a upozorníte na určité zaběhané chování a mylné domněnky, které v širší komunitě panují. Aby byl vliv takového jednání silnější, pomůže se spojit s dalšími lidmi, kterým vadí stejný typ útlaku, a vytvořit skupiny rozhodnuté situaci řešit. Pokud se tyto skupiny navzájem propojí a koordinují, a také budou vyhledávat podporu veřejnosti, pak se může utvořit širší hnutí působící proti veškerému útlaku, nejen takovému, který je zaměřený proti určitým skupinám lidí.

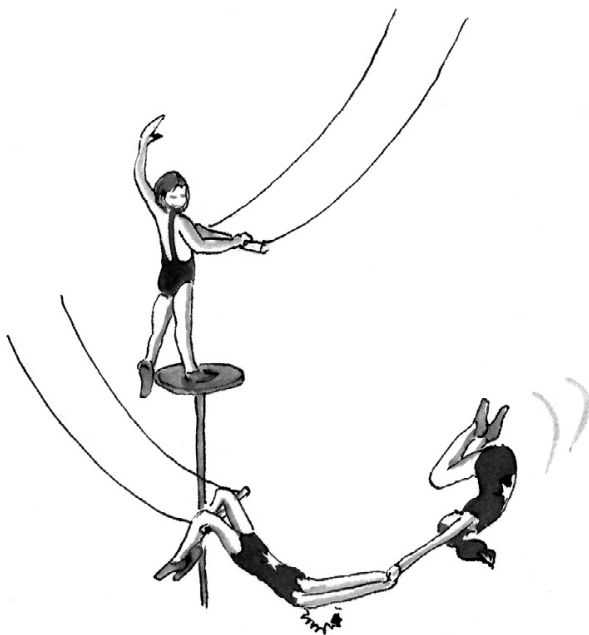




## MYŠLENKA NA ZÁVĚR

Když se podíváte na rozsah změn, které je potřeba udělat, pak vám může jakákoli vaše aktivita připadat, jako byste se snažili rýpat do svahu hory párátkem nebo vyprazdňovat oceán náprstkem. Kromě měřítka je tu také otázka kompromisu: něco se ztratí v překladu mezi vašimi elegantními vizemi budoucnosti a každodenní realitou, kdy máte vycházet s kolegy, nebo psát letáčky pro kampaň. Pokuste se to celé ale otočit na hlavu. Pokud opravdu věříme ve svobodu, rovnost a ve sdílení moci, jak by mohlo vůbec někoho napadnout, že by lepší svět pro devět miliard lidí mohl vytvořit jediný člověk? Pokud nemáme v úmyslu nastolit na celé zeměkouli diktaturu, pak budeme muset počítat s tím, že vlivy jakékoli naší činnosti budou rozptýlené, lokální, nebo obojí současně. Je potřeba, aby současně působily tisíce a miliony jedinců i skupin, které se budou věnovat svým úkolům a koordinovat se navzájem nejlépe, jak dokážou. Pokud budete žít v období intenzivních revolučních aktivit, pak vám to umožnily všechny generace, které žily před vámi. A pokud jste během svého života nezaznamenali významnější změnu, pak ji zažijí třeba neteře souseda vašeho nevlastního dítěte a budou za ni z malé části vděčit i vašemu dnešnímu úsilí. Mezitím můžeme dokázat uskutečnit aspoň malý hmatatelný posun, když založíme družstvo, zorganizujeme setkání komunity, kde si lidé uvědomí svoji moc, nebo zachráníme malý pás lesa – stojí to za to, protože náš skutečný život se odehrává teď a tady.

# Doslov



Způsob, jak se rozhodujeme, je důležitou částí toho, jak v praxi uplatňujeme svá politická nebo etická přesvědčení. Konsenzus je založený na principech svobody a rovnosti – jeho cílem je najít rovnováhu mezi potřebou jedince mít kontrolu nad tím, do čeho se zapojil, a potřebou skupiny pracovat společně tak, aby se něco opravdu udělalo. Konsenzus odmítá myšlenku, že aby jeden člověk vyhrál, musí druhý prohrát; místo toho tvořivě hledá řešení, s nimiž může být spokojená celá skupina. Dokonce, i když se žádné dokonalé řešení nenajde, tento proces upevňuje vzájemné vazby lidí, takže je pro ně pak mnohem snazší přijmout kompromis v zájmu skupiny.

Dosahovat rozhodnutí, která mají skutečný, smysluplný souhlas všech zúčastněných, může být i za nejlepších okolností složité. A obvykle se setkáme s nějakými komplikacemi navíc, které je třeba řešit – s hodně velkou skupinou, nebo s tím, že členové skupiny jsou rozptýlení po světě, nebo že pod pokličkou bublají nikdy neřešené konflikty. Abychom dobře zvládli tyto situace, vyžaduje to odhodlání, pozitivní vyladění a trpělivost, a pokud do toho ostatní lidé nevládnou tolik energie jako my sami, může nás to snadno začít frustrovat.

Když se ale podaří konsenzuálně vyřešit nějakou obtížnou situaci, začneme své další zkušenosti s rozhodováním vidět novým pohledem. Uvědomíme si, že když chceme spolupracovat s ostatními, nemusíme se vzdávat osobní svobody. Nemusíme se zříkat vlastní moci a delegovat ji několika vzdáleným politikům, odborářským lídrům nebo zaměstnavatelům, nepotřebujeme se snažit vyhrávat. Můžeme ostatním důvěřovat, jednat s nimi otevřeně a na oplátku očekávat jejich upřímnost a zájem.

Když se potýkáme s tím, jak uvádět do praxe sdílenou odpovědnost, mohou být naše těžkosti z velké části způsobeny tím, že na to nejsme zvyklí, a ne tím, že by to muselo být obtížnější než jiné způsoby rozhodování. Vyžaduje to od nás, abychom si osvojili určité dovednosti, ve kterých jsme nebyli vychováni, ale když budeme opravdu chtít, získáme v tom praxi a naučíme se to. Například vytvoříme způsob, jak strukturovat velká setkání, abychom umožnili zapojení všech, dokážeme, aby všechna setkání byla efektivnější a příjemnější, a zvládneme řešení nerovnováhy moci nebo konfliktů přímo, aniž ztratíme respekt pro jiné lidi, kteří uvízli v některé z nezdravých dynamik.

Naučit se tyto věci znamená víc, než jen dokázat, že bude naše konkrétní skupina pracovat lépe. Znamená to, že se v celé společnosti budou rozvíjet dovednosti, které mohou otevřít dveře novým způsobům spolupráce – založené na kolektivním řízení a přímé demokracii. Věříme, že dovednosti, postoje a podmínky, na kterých se zakládá rozhodování konsenzem, jsou potřeba vždycky, ať je to v malé skupince nebo v celém světě. Díky tomu pak dokážeme společně žít svobodně, být si rovni a dělit se spravedlivě o moc.

# Dodatek

## Stručný průvodce facilitací workshopů



**Požádali vás, abyste facilitovali nějakou dílnu, nebo sdíleli své dovednosti?**

**Sdílení znalostí a dovedností je důležitou součástí toho, jak přispíváme své komunitě – když to děláme, znamená to, že lidé nemusejí znovu a znovu vynalézat kolo.**

A co je možná ještě důležitější, když předáváme své dovednosti ostatním, je méně pravděpodobné, že v naší skupině vzniknou neformální hierarchie. V tomto průvodci si projdeme základní kroky, které vám pomohou, aby vaše dílny skutečně fungovaly pro vás i pro ostatní.

## PŘÍPRAVA

Příprava je pro dobrou dílnu zásadní a také vám pomáhá mít víc sebedůvěry. **Plán nebo program workshopu** představuje dobrý způsob, jak zajistit, že budete přiměřeně připraveni a budete vědět, co můžete ve vymezeném čase pokrýt. Vždycky je lákavé pokusit se toho do programu vměstnat co nejvíc, takže vymezte čas jednotlivým aktivitám realisticky a nemilosrdně je proberte.

Nejdřív si stanovte cíle dílny – možná vám pomůže, když si je sepíšete do hlavičky programu, jakmile ho začnete chystat. Vracejte se k nim, až budete plánovat jednotlivé aktivity. Pomohou vám dosáhnout cílů dílny, nebo pomohou celé skupině, aby se uvolnila a aby se lidé lépe poznali navzájem? Pokud ne, pak danou aktivitu asi nepotřebujete.

# JAK DÍLNU NAPLÁNOVAT

Běžně jsme zvyklí na workshopy, které probíhají formou prezentací nebo skupinových diskusí. Takové dílny se snáze organizují, ale když si dáme jen o trochu víc práce, můžeme účastníkům pomoci, aby se toho naučili mnohem víc – a také si to víc užili! Lidé si naučené věci pamatují lépe, když se do procesu učení sami aktivně zapojují a když je celá dílna poutavá a dynamická.

## UČITEL NEBO PŘEDNÁŠEJÍCÍ



JE „ODBORNÍK“.

NĚKOLIK MÁLO LIDÍ UČÍ  
MNOHO STUDENTŮ.

STUDENTI MAJÍ NAD SVÝM UČENÍM  
JEN MALOU KONTROLU.

## FACILITÁTOR



NEPOTŘEBUJE UMĚT NIC JINÉHO  
NEŽ FACILITACI.

ZNALOSTI ZÍSKÁVÁME OD STUDENTŮ,  
KTERÍ JE SDÍLEJÍ.

STUDENTI MOHOU URČOVAT PROGRAM  
A SDÍLET SVÉ DOVEDNOSTI A ZNALOSTI.

Facilitovat dílnu znamená pomáhat skupině sdílet zkušenosti jejích členů. Můžete také přispívat svými vlastními zkušenostmi a vědomostmi, ale důležité je, aby se zapojovali všichni.

Zeptejte se sami sebe, zda někdo ze skupiny už třeba zná něco z vašeho tématu, nebo s ním má nějaké zkušenosti. Pokud si myslíte, že je to pravděpodobné, naplánujte způsob, jak by tím mohli přispět – můžete použít **brainstorming** nebo rozdělit účastníky do menších skupinek a dát jim nějaký úkol. I v případě, že většinu vědomostí sdělujete vy, můžete napláňovat různé hry, dialogy fiktivních postav, do kterých se budete vžívat, nebo praktická cvičení a dát účastníkům příležitost mluvit o jejich vlastních zkušenostech, abyste je do dílny víc spojili.

## PROGRAMOVÝ MIX

Každý z nás se učí trochu jinak, takže nejlepší bude zahrnout do programu workshopu různá cvičení a metody. Pokud dokážete, aby účastníci během dílny střídavě naslouchali, přemýšleli, hýbali se a přispívali svým dílem, pak je velká šance, že se dílna bude všem líbit!

Je dobře naplánovat zhruba každých 90 minut nějaký fyzický pohyb – rychlý **energizér**, malé cvičení, nebo si účastníci jen vymění židle. To všechno pomůže, aby lidé nezačali podřimovat.

Náměty, jak zpestřit program dílny, najdete v kapitole 6: *Facilitační postupy a aktivity.*

## PRAKTICKÁ CVIČENÍ

Pokud se vaše dílna týká praktických věcí (jako jak napsat tiskovou zprávu, nebo zapojit solární panel), pak dbejte, aby lidé měli dost času na vyzkoušení nových dovedností. Pomůže jim to, aby si vybudovali sebedůvěru, a také si lépe zafixují, co se naučili, zvlášť když dostanou příležitost si to vyzkoušet hned několikrát.

## PŘESTÁVKY

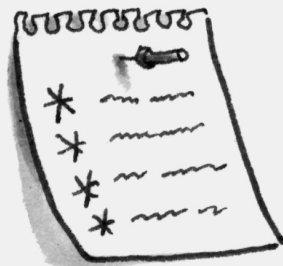
Když plánujete dílnu, je snadné zapomenout na pauzy – vždycky se zdá, že se nám toho do programu vejde víc, než pak čas dovolí. Ale všichni jsme lidé, jak facilitátoři, tak účastníci, a když jsme unavení, fungujeme pořád hůř – také v tom, abychom dobře chápali a pamatovali si, o čem dílna vlastně je.

Pokud má vaše dílna délku do dvou hodin, pak obvykle stačí zajistit na konci možnost dát si čaj nebo kávu (nebo pokračovat neformálně v hospodě). Pokud je ale dílna delší, pak je dobré dělat zhruba každých 90 minut přestávky, a doprostřed bloků ještě dát nějaký energizér.



## SEZNAM, NA CO MYSLET PŘEDEM

- ▶ dali jste do programu dobře vyvážené různorodé aktivity?
- ▶ udělali jste čas na praktická cvičení, přestávky a energizéry?
- ▶ promysleli jste si, co budete říkat a co a jak se bude na dílně dělat?
- ▶ vyřešili jste všechny praktické věci jako propagaci, místo konání, sezení, občerstvení a tak dál?
- ▶ máte všechny potřebné materiály a pomůcky?
- ▶ ověřili jste si speciální potřeby účastníků a postarali se o jejich splnění?



### Chcete toho zjistit víc?

Tento krátký průvodce vás seznamuje se základními metodami, jak to udělat, aby byla vaše dílna příjemná a produktivní.

Pokud toho chcete zjistit víc o facilitaci dílen a o nástrojích, které na nich můžete používat, podívejte se na webové stránky:

**[www.seedsforchange.org.uk](http://www.seedsforchange.org.uk)**

# Slovníček

Některé z pojmů uvedené v tomto slovníku mají v souvislostech konsenzu specifický význam, a tak zde uvádíme jejich definice.



**Akční bod:** úkol, který je potřeba udělat. Například na schůzi můžeme vypracovat seznam akčních bodů, lidí, kteří na nich budou pracovat, a termínů, dokdy mají být hotové.

**Aktivní naslouchání:** vnímání, kdy potlačíte vlastní myšlenky a skutečně posloucháte, co vám druhý člověk říká, abyste mu co nejlépe porozuměli.

**Atomizace:** rozdrobení společnosti do individuálních jednotek, například domácností, které spolu navzájem komunikují a propojují se jen velice málo.

**Brainstorming (ideastorming):** členové skupiny rychle říkají všechny nápady k určitému tématu, které jim vytanou na mysl. Návrhy jen zapisujeme, nekomentujeme je.

**Delegát:** osoba, která převezme zodpovědnost za zastupování své skupiny na jiných setkáních, zvlášť na setkáních rady mluvčích.

**Delegování:** předání zodpovědnosti za nějakou věc nebo úkol.

**Družstvo:** demokratická skupina vlastněná členy. To mohou být příslušníci určité profese (družstvo pracovníků), spolubydlíci (družstvo spolubydlících), zákazníci (zákaznické družstvo) a tak dále.

**Energizér:** jednoduchá aktivita, která přeruší jednotvárné sezení, rozpohybuje lidi a nabije je energií.

**Facilitace:** aktivita, která usnadňuje určitý úkol ostatním. V našem kontextu mluvíme o aktivitě, díky níž jsou setkání efektivnější a inkluzivnější.

**Facilitátor:** člověk, který převezme odpovědnost za facilitaci setkání.

**Federální uspořádání:** politický systém založený na nezávislých malých skupinách, které koordinují rozhodnutí ovlivňující všechny skupiny pomocí společné sítě.

**Icebreaker:** Aktivita k „prolomení ledu“, tedy počáteční plachosti lidí na akci.

**Inkluze:** zahrnování všech lidí bez rozdílu toho, kdo jsou, odkud pocházejí a jaké mají vlastnosti.

**Kolečko:** nástroj, kdy se každý člen skupiny po řadě (dokola) vyjadřuje k určitému tématu a ostatní ho nepřerušují. Můžeme využít „mluvítko“ – mluvící předmět, mluví jen ten, kdo ho právě drží v ruce.

**Konsenzus:** způsob rozhodování ve skupině, kdy všichni zúčastnění musí souhlasit s výsledným rozhodnutím.

**Konsenzus mínus jeden:** způsob rozhodování ve skupině, kde hledáme shodu všech, ale pokud s výsledným rozhodnutím nesouhlasí jen jediný člověk, může být rozhodnutí přijato. Pokud nesouhlasí víc lidí, hledá se nový návrh.

**Majoritní (většinové) hlasování:** způsob rozhodování, kdy se věc prosadí, pokud ji schválí nadpoloviční většina zúčastněných.

**Mikromanagement:** a) někdo nařizuje nebo kontroluje každou maličkost v práci jiného člověka, b) celá skupina společně řeší nepatrná rozhodnutí a detaily.

**Mluvčí:** člověk, který převeze zodpovědnost za reprezentaci své skupiny na jiných setkáních, obzvlášť rady mluvčích.

**Námítka/výhrada:** jedna z možností, když se v procesu konsenzu testuje souhlas s návrhem. Námítka znamená: „*Návrh mi úplně nevyhovuje, ale přijímám ho.*“

**Nástroj, facilitační nástroj:** metoda nebo aktivita používaná k tomu, aby se na schůzi dělo to, co účastníci očekávají a potřebují, například „kolečko“ nebo program setkání.

**Návrh:** navržené definitivní řešení, které se následně testuje na souhlas všech. V konsenzu by měl návrh vycházet z diskuse o daném tématu a měl by být přijatelný pro všechny.

**Neformální hierarchie:** vzniká, když skupina zdánlivě funguje na základě rovnosti (například rozhoduje konsenzem a nikdo nemá oficiálně větší moc než jiní lidé), ale v praxi mají někteří lidé větší vliv a vyšší status než ostatní.

**Otevřená skupina:** skupina, do které může vstoupit kdokoli.

**Plenární schůze:** setkání, kterého se zúčastní všichni členové skupiny – často jde o hodně velká shromáždění.

**Program:** seznam věcí, které se mají na schůzi probrat.

**Přístupnost (nízkoprahovost) aktivit:** dostupnost akcí nejen pro postižené, ale i pro příslušníky různých vrstev společnosti a různých kultur.

**Rada mluvčích:** struktura užívaná k dosažení konsenzu velkých skupin. Setkání se rozdělí do menších skupin. Každá z nich téma prodiskutuje a své myšlenky sdílí s ostatními skupinami prostřednictvím rady mluvčích, která zahrnuje mluvčí (delegáty) z každé skupiny. Diskuse se pak vrací do malých skupin a střídá se s vysíláním mluvčích do rady mluvčích tak dlouho, dokud není dosaženo rozhodnutí.

**Ratifikace:** potvrzení souhlasu s rozhodnutím, které skupina předtím provizorně přijala. Například nějaká síť může udělat rozhodnutí, ale to ještě musí ratifikovat členské skupiny této sítě, než vejde v platnost.

**Shrnutí:** opakování hlavních bodů diskuse ve zkrácené nebo zhuštěné podobě.

**Supermajoritní/supervětšinové hlasování:** Skupina přijme rozhodnutí, se kterým souhlasí velká většina (například 80–90%) jejích členů.

**Syntéza (slučování):** nalezení společného základu v tom, co lidé říkají, a jeho definování a „spletení“ všech vláken dohromady, abychom zformulovali návrh, který by všem vyhovoval.

**Signály rukou:** jednoduchá znamení, která viditelně vyjadřují postoj účastníků setkání, například souhlas, nebo úmysl promluvit.

**Uzavřená skupina:** skupina s omezeným členstvím. Noví lidé do takové skupiny nemohou vstupovat vůbec, jen se souhlasem všech jejích členů, nebo pouze když splňují určitá kritéria. Například družstvo pracovníků může být otevřeno pouze pro lidi schopné vykonávat určitou profesi.

**Virtuální setkání:** setkání, jehož účastníci nejsou fyzicky přítomni na jednom místě, například on-line konference.

**Vylepšení návrhu:** jeho povýšení na novou úroveň tak, aby byl efektivnější.

**Zablokování (blok) návrhu:** Jedna z možností, která může nastat, když v procesu konsenzu zkoušíme shodu. Zablokováním říkáte: „*Mám zásadní problém se samotným jádrem tohoto návrhu, který se nedá vyřešit, a proto musíme hledat nový návrh.*“

**Zápis:** psaný záznam ze setkání. Měl by být přesný a zahrnovat hlavní body diskuse, všechna rozhodnutí a naplánované aktivity.

**Zdržení se:** možnost při testování shody v procesu konsenzu. Znamená: „*Tento návrh nemohu podporovat a nebudu ho realizovat, ale nechci skupině bránit, aby ho uskutečnila.*“



## DALŠÍ ČTENÍ V ČEŠTINĚ

- <http://slusnafirma.cz>  
příklady firem a iniciativ budovaných na etických principech
- <http://nesehnuti.cz>  
na tomto webu je ke stažení příručka  
***Kdo tady šéfuje? Aneb nehierarchické řízení v praxi***
- <http://zemesouzneni.cz>  
vznikající ekovesnice
- <http://greenaction.noblogs.org>  
informační server o environmentálním aktivismu
- Knihy kouče **Jiřího Plamínka**, například:  
***Týmová spolupráce a hodnocení lidí***  
(nakladatelství Grada)



# PŘÍRUČKA KONSENZU

V současnosti používá stále víc skupin ve světě k rozhodování metodu konsenzu.

Je to metoda dosahování shody tvořivým a dynamickým způsobem: místo abychom jednoduše hlasovali a většina přítomných tak prosadila svou, konsenzus nám pomáhá najít řešení, která mohou aktivně podpořit všichni. V tomto procesu se bere ohled na názory, myšlenky i obavy všech zúčastněných.

*V této příručce vysvětlujeme ducha a filozofii rozhodování založeného na spolupráci a poskytujeme průvodce praxí celého procesu konsenzu. Probíráme zde běžné situace a vysvětlujeme, jaké dovednosti a nástroje může vaše skupina použít při cestě za rozhodnutím. Nezapomínáme ani na problémy, se kterými se typicky na cestě ke konsenzu můžete setkat.*

**Seeds  
for  
Change**



[www.seedsforchange.org.uk](http://www.seedsforchange.org.uk)

[www.permakulturacs.cz](http://www.permakulturacs.cz)

ISBN 978-80-907955