



KDO TADY ŠÉFUJE?

ANEŽ NEHIERARCHICKÉ ŘÍZENÍ V PRAXI

NESEHNUTÍ

KDO TADY ŠÉFUJE?

ANEB NEHIERARCHICKÉ ŘÍZENÍ V PRAXI

NESEHNUTÍ

Sepsalo NESEHNUTÍ

Editace: Barbora Bakošová, Petra Havlíková, Irena Marková, Hana Zoor Svačinková

Grafická úprava a sazba: Denisa Kuimcidis

Jazyková korektura: Tereza Daňková, Hana Fabiánová

Přepis rozhovoru: Veronica Mičanová

Fotografie: NESEHNUTÍ, pokud není uvedeno jinak

ISBN: 978-80-87217-30-6

Vydalo NESEHNUTÍ v roce 2017, třída Kpt. Jaroše 18, 60200 Brno, www.nesehnuti.cz

OBSAH

Předmluva	4
Proč máme v NESEHNUTÍ nehierarchii?	5
Kde všude narazíte na nehierarchii	5
Jak vznikalo a kam se posunulo nehierarchické NESEHNUTÍ?	7
Ředitele ale máte, že jo? (Často kladené otázky)	14
Jak se nám žije v nehierarchii?	16
Jak to v NESEHNUTÍ prakticky funguje	18
Úskalí nehierarchie	24
Sedmkrát náročná nehierarchie	27
Inspirace odjinud	29
Doporučujeme k přečtení	31

PŘEDMLUVA

V nehierarchii žijeme, měníme ji a měníme se s ní už od založení NESEHNUTÍ. Stala se pro nás natolik samozřejmou, že jsme o tom, co pro nás znamená, zapoměli mluvit. To, že pracujeme v čemsi neobvyklém, si plně uvědomíme, až když se nehierarchii snažíme jednoduše popsat našim známým. Za těch dvacet let se z našeho nehierarchického rozhodování stal propracovaný a jedinečný systém. Od jiných nehierarchických seskupení se liší především dynamickými proměnami. Ty vyústily do osobitých pravidel, forem hlasování a samorozhodujících pracovních skupin.

Právě kvůli jedinečnosti naší struktury jsme si asi před rokem řekli, že bychom se o to, jak se nám v nehierarchii žije, rádi podělili s ostatními. Touto publikací vám chceme zprostředkovat naše mnohaleté zkušenosti, popsat výhody i úskalí naší formy řízení. Doufáme,

že zde naleznete podněty a inspiraci pro vaši práci či aktivismus nebo ve vás publikace vzbudí zvědavost a podnítí diskusi o tom, zda skutečně potřebujete šéfa nebo šéfkou.

Publikace je společným dílem lidí z NESEHNUTÍ. Zachycuje náš aktuální vztah k nehierarchii v dnešním složení lidí a současné pracovní atmosféře. Za pár let se vnímání našeho nehierarchického řízení může zcela posunout. Přijměte proto tuto publikaci jako výsledek našeho momentálního rozpoložení.

Přejeme svěží čtení,
NESEHNUTÍ

Připojili jsme se k dalším lidskoprávním organizacím ve světě a v roce 2016 společně oslavili propuštění politických vězňů a vězeňkyň v Ázerbájdžánu, za které jsme vedli kampaň – a to při příležitosti oslavy narozenin dříve vězněné novinářky Chadídzí Ismailové. Foto: Majda Slámová



PROČ MÁME V NESEHNUTÍ NEHIERARCHII?

- ▶ NESEHNUTÍ usiluje o rovnost a spravedlnost ve společnosti, chce je uplatňovat i v mechanismech svého fungování.
- ▶ Všichni členové a členky skupiny jsou zahrnuti do procesu rozhodování, hlas každého je slyšen.
- ▶ Zodpovědnost nestojí na jednom, případně několika lidech, ale na celém kolektivu, který se o ni rovným dílem dělí.
- ▶ Absence příkazů „shora“ vede k větší kreativitě kolektivu, k větší pestrosti nápadů, a tím pádem k lepším řešením.
- ▶ Kolektiv se s rozhodnutími snáze a více identifikuje, protože se na nich podílí.

KDE VŠUDE NARAZÍTE NA NEHIERARCHII

Nehierarchická seskupení mají několik staletí dlouhou tradici. Na americkém kontinentu se na společném rozhodování podílely národy již v patnáctém století. Už severoamerická konfederace Haudenosaunee byla tvořena pěti národy, které na shromáždění vybíraly jednoho svého zástupce. Rozhodnutí pak byla přijímána až shodou všech přítomných.

V evropské historii má nehierarchické fungování také své místo, například ve fungování městských rad nebo cechů. Do sedmnáctého století sahají kořeny hnutí Kvakerů, neboli Náboženské společnosti přátel. Dnes se přes 350 tisíc členů a členek hnutí rozhoduje na bázi plošného konsenzu a na základě kolektivní víry ve sdílenou Pravdu, v jejich případě zrcadlící Boží vůli. Kvakeři svým rozhodováním ovlivnili mnoho organizací bojujících za lidská práva nebo životní prostředí, například Greenpeace.

Dnes je nehierarchické fungování spojeno především s autonomním anarchistickým hnutím. To v něm spatřuje základní princip svých libertariánských a rovnostářských ideálů, kterými se inspiruje i mnoho občanských iniciativ angažujících se v environmentálních a mírových tématech nebo v boji za sociální spravedlnost.

Nehierarchické fungování se daří dobře aplikovat v menších skupinách nebo kolektivech, problém však představují větší platformy, u nichž se těžko garantuje prostor pro vyslyšení hlasu každého z přítomných. Vznikly proto různé návody, jak přizpůsobit nehierarchické rozhodování velikosti kolektivu – například rozdělení na samostatně fungující týmy nebo rozproštění diskusí do menších skupinek, z nichž se pak volí zástupci a zástupkyně, kteří názor skupiny prezentují před širším plénem.



Od roku 2013 se v Brně scházeli veganští rodiče. Cílem byla výměna zkušeností, informací a vzájemná podpora. Díky této aktivitě později vznikla publikace „Veganství máme v rodině“, která představuje některé jejich příběhy.

Společné rozhodování proniká i do vzdělávání. O jistou formu nehierarchie usilují takzvané svobodné nebo demokratické školy, které do hlasování o výuce, trávení času, řešení konfliktů a různých pravidel fungování zapojují jak školní personál, tak rodiče, žáky a žákyně. Bez ohledu na věk má každý z nich jeden hlas. Smyslem těchto škol je rozvíjet u dětí kritické myšlení, vzdělávat je primárně v oblastech, jež je baví, a učit je pocitu odpovědnosti za dění ve třídě i ve škole.

V posledních letech se nehierarchická struktura čím dál častěji objevuje i ve zcela jiném kontextu – malé firmy a startupy, často z oblasti IT, o tento model také usilují. Plochou organizační strukturu (flat organization) se snaží zavést ty z nich, které vidí potenciál v kreativním chaosu a kolaborativní práci. Místo šéfa

nebo šéfky tyto firmy mají několik ředitelů a ředitelek, kteří se s ostatními kolegy a kolegyněmi radí v menších týmech a jejich názor zohledňují u konečného rozhodnutí.

Nehierarchické fungování se často zaměřuje za rozhodování konsenzuální, to je však jenom jeden z přístupů. Skupiny mohou používat například systém většinového hlasování, hranici pro schválení návrhu lze nastavovat podle potřeby. Další možností je kombinovat hlasování s konsenzuálním rozhodováním, jak to děláme i v NESEHNUTÍ.

JAK VZNIKALO A KAM SE POSUNULO NEHIERARCHICKÉ NESEHNUTÍ?

O nehierarchii jsme si povídali s Milanem Štefancem, který stál u zrodu NESEHNUTÍ a jako jediný ze zakládajících lidí působí v organizaci dodnes. Přibližuje, jak tato struktura vznikala, jak se proměňovala a jaké jsou její největší plusy i mínusy.

NESEHNUTÍ je od svého vzniku nehierarchickou organizací. Čemu za to vlastně vděčí?

NESEHNUTÍ vzniklo v roce 1997 odtržením od Hnutí DUHA. Jedním z důvodů byl právě i nesouhlas se způsobem vnitřního autoritářského fungování organizace a absence demokratických principů ve vnitřním řízení. V té době bylo Hnutí DUHA, jako asi nejvýznamnější česká ekologická organizace, v kontextu českého prostředí výrazně radikální z hlediska metod a témat: přejímalo západní modely radikálnějších občanských hnutí jako přímou akci, občanskou neposlušnost, vymezování se proti politickým stranám, požadování systémových změn politického systému a podobně. Strukturou svého uspořádání se ale neblížilo demokratickým a horizontálním strukturám fungování západních občanských hnutí. Bylo vystavěno na mocenské vertikále se silným postavením nevolených a neodvolatelných řídicích struktur.

To se pak projevovalo především při řešení ideových otázek, personálních věcí, rozdílných pohledů na řešení různých problémů či při rozhodování o strategii organizace. V případě rozdílných názorů nakonec mocensky vždy rozhodla nevolená Rada organizace, případně její předseda. Ostatní aktivní lidé v organizaci se proti rozhodnutí nemohli odvolat, požadovat jeho revokaci, mít rovnocenný hlas při výběru řešení. To působilo hodně bizarně, zvláště v kontextu toho, že ve

společenské diskusi Hnutí DUHA prosazovalo mimo jiné téma účasti veřejnosti na rozhodování. Přitom svým vnitřním fungováním šlo proti tomuto principu. Nyní už je situace v Hnutí DUHA jiná, má demokraticky volené orgány, existuje tam demokratická participace členů a členek, fungují standardní kontrolní mechanismy a podobně.

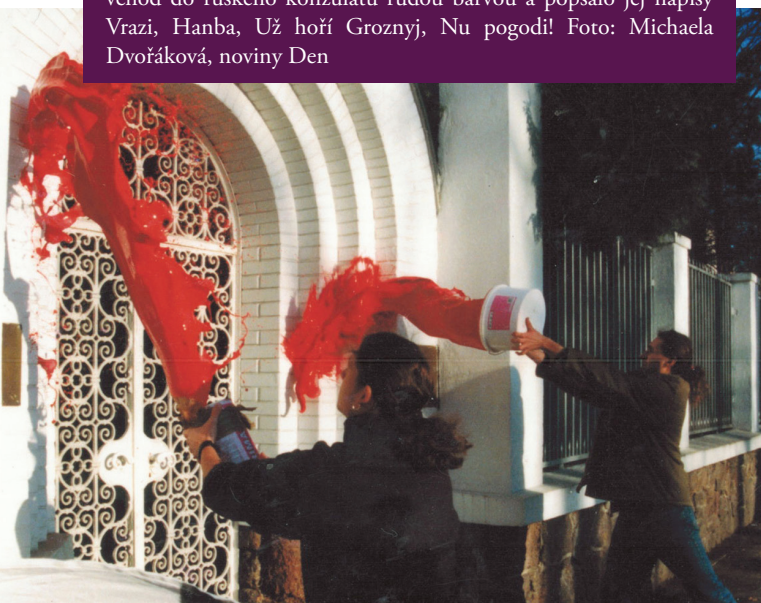
Vznik struktury NESEHNUTÍ se vlastně taky symbolicky váže na nenásilné občanské blokády výstavby jaderné elektrárny Temelín v roce 1997. Zní to jako vtípek, ale podle mě to dost ovlivnilo fakt, že jsme nehierarchickou organizací. Zejména kvůli formě, jakou se tehdy na blokádě rozhodovalo, protože byla velmi direktivně a centrálně řízená. Podle mě se tehdy ukázalo, jak právě u takovýchto akcí centrální a nedeokratické řízení nefunguje. Víím o čem mluvím, protože jsem byl přímo v řídicím týmu.

Seděli jsme ve stanu a dostávali jsme zprávy z jednotlivých míst, kde se blokovalo staveniště jaderné elektrárny. Tehdy nebyly mobilní telefony ani masově rozšířené maily, takže se skrze vysílačky a de facto armádním stylem určovalo, kdo kde co bude dělat. Pět lidí v řídicím týmu rozhodovalo o pěti stech účastnících a účastnících blokády bez toho, že by se ty stovky lidí mohly na rozhodování podílet. Lidé mohli jen plnit příkazy shora. Absence podílu samotných účastníků a účastnic akce na rozhodování měla za vinu, že občas plnili nesmyslné pokyny z centra. V důsledku toho třeba několik dní mrzli lidé v dešti a „blokovali“ bránu elektrárny, která nebyla používána a nikdo jí nejezdil. Neexistovalo kolektivní rozhodování, chyběla participace těch, jichž se rozhodnutí týkalo. Rozhodování „vůdčí“ skupinky tak zákonitě

generovalo špatná řešení. Vlastně to byl v malém provedení takový model toho, jak špatně funguje politika, když se přenechá jen profesionálním politikům či politickým a vyloučí se participace veřejnosti na přijímání rozhodnutí.

V těchto podmínkách jsme po večerech sepisovali stanovy NESEHNUTÍ a vymýšleli naši strukturu, vlastně trochu v opozici proti hierarchickým, ne plně demokratickým strukturám jak ve společnosti, tak i v občanských hnutích. Chtěli jsme do nové organizace vnést přesně ten mechanismus, jak zabránit, aby vznikla de facto vertikální struktura. Ta se řadě účastníků a účastnic blokády protivila a zároveň se ukázalo, že je v mnoha ohledech nefunkční, protože generovala špatná rozhodnutí.

Jako symbol toho, že představitelé ruské státní moci nesou na rukou krev nevinných obyvatel a obyvatelek Čečenska, pomalovalo v roce 1999 pět aktivistů a aktivistek NESEHNUTÍ a SOVA vchod do ruského konzulátu rudou barvou a popsalo jej nápisy Vrazi, Hanba, Už hoří Groznyj, Nu pogodi! Foto: Michaela Dvořáková, noviny Den



Na jakých ideových vzorech a principech byla tato nehierarchická struktura tehdy postavena?

Jedna ze spoluzakladatelek, Kateřina Lišková, se zabývala feminismem a ekofeminismem. Ten se v některých východiscích hodně vymezoval vůči hierarchickým strukturám právě kvůli tomu, že nadřazují konkurenci před participací a kooperací. Pro nás se to stalo také jedním z ideových kořenů.

Jiní zakladatelé a zakladatelky zase pocházeli ze squaterského prostředí, které mělo nehierarchii také ve svých ideologických východiscích. A pak zde byli lidé, kteří se pohybovali v anarchistickém prostředí, jako Filip Fuchs a Kristýna Rytířová, nebo v radikálně levicovém hnutí, které na nehierarchii stavělo odpor vůči systému, autoritám a podobně.

Jaká byla v tom čase politická atmosféra? Ovlivňovala nějakým způsobem nastavení nehierarchické struktury?

Myslím, že ano. Například náš princip tříměsíční čekací doby, než člověk získá v organizaci hlasovací právo, mimo jiné souvisí i s tím, že v té době byl obrovský tlak tajných služeb na neziskovky našeho typu. V roce 1995 bylo velkou kauzou, že organizace jako Greenpeace, Hnutí DUHA, Děti Země, Animal S.O.S. a další byly zařazeny mezi extremistické. Vědělo se, že v některých z nich má policie nasazené své lidi. Byly známé příklady ze zahraničí, kde tajné služby infiltrovaly ekologické organizace s cílem je poškodit, takže jsme měli celkem reálnou obavu ze zneužití.

Sami pracovníci a pracovnice protixtremistického oddělení nám říkali, že si na nás vedou složku a účastnili se pravidelně většiny našich akcí, včetně informačních stánků v ulicích. Ministerstvo vnitra zmiňuje NESEHNUTÍ ve své zprávě o extremismu z roku 1999. Teprve na základě rozsudku vrchního soudu

muselo tuto zmínku stáhnout a veřejně se nám omluvit. Zvlášť ohroženy jsou tímto přístupem represivních složek organizace, které jsou malé a široce otevřené, takže do nich stačí infiltrovat pět agentů, kteří tu organizaci mohou převzít, rozložit nebo zdiskreditovat.

V mnoha ohledech jsou naše pravidla rozhodování poměrně komplikovaná a obsáhlá. Nestojí jednoduše na konsenzuálním rozhodování, jako je to u mnoha jiných iniciativ podobného střihu. Proč je tomu tak?

Vedly nás k tomu paradoxně právě zkušenosti z tehdejšího anarchistického prostředí, které se v tomto ohledu prezentovalo hodně volnomyšlenkářsky, otevřeně, ohánělo se hesly jako „volná dohoda“ a podobně. Ale právě naše osobní zkušenost z praktického fungování různých anarchistických skupin té doby ukazovala, že bez existence jasných pravidel se sice mluvilo o konsenzu, ale více než ve formalizovaných strukturách často rozhodl hlas nejvíce hlasitého, autoritativního, sebeprosazujícího se člověka či skupiny. Proti tomu těžko hledat obranné mechanismy. U řady anarchistických uskupení tehdy – nevím, jak to mají nyní – platilo, že kdo přišel na schůzi, tak rozhodoval. Neměli členství, protože členství je přece svazující. To znamenalo, že schválená rozhodnutí nebyla moc stabilní. Dopoledne se přijalo jedno rozhodnutí a odpoledne se za jiného složení lidí změnilo.

Navíc o tom často rozhodovali lidé, kteří přišli na setkání třeba náhodou, neznali pozadí věci, o které se rozhodovalo, a za přijatá rozhodnutí nenesli žádnou odpovědnost. Takže struktura NESEHNUTÍ vycházela ze špatných zkušeností z obou typů fungování – z rigidní, centralizované, autoritářské i z rozbředlé, neformalizované a často nefunkční struktury. Oba modely vlastně trpí společnými nedostatky – nefunkční

participací zúčastněných a malou zodpovědností za přijatá rozhodnutí.

Myslím, že první dva roky se v NESEHNUTÍ skutečně rozhodovalo konsenzem. Bylo to proto, že nás bylo mnohem méně a byli jsme názorově homogenní. Spojovalo nás to, že jsme organizaci vytvořili, naše společná historie, společné hodnoty a ideály. NESEHNUTÍ navíc mělo charakter převážně protestního hnutí. S nadsázkou řečeno, bylo jasné proti čemu jsme – korporace byly špatné, politický establishment byl špatný, vláda byla špatná a vůbec kapitalismus byl špatný. To nás spojovalo, a tím pádem jsme i konsenzu dosahovali jednodušeji, hlasovali jsme jenom několikrát do roka.

Dnes je složení organizace pestřejší, lidé pocházejí z různých prostředí, mají různou životní zkušenost, věk nebo vzdělání. Naše práce je kromě protestu zaměřena i na prosazování pozitivních řešení, což je myslím dobře, ale vyžaduje to trochu jiný přístup k rozhodování.

Dnes již v organizaci neplatí, že všichni rozhodují o všem. Kvůli množství různých úkolů a agend se víc kompetencí nechává na menší skupinky. Kdy nastal v tomto ohledu ten zlomový moment?

Když NESEHNUTÍ vznikalo, ze začátku neumělo vůbec delegovat pravomoci. Myslím, že se rozhodovalo stylem „všichni o všem“. To znamená, že když se vydávala tisková zpráva – nevydávalo se jich tolik jako teď – psali ji tři lidé a dalších patnáct o každém sloupku diskutovalo. Vlastně to byla trošku zábava. Navíc schůzky byly tehdy jen jednou týdně. Lidé se na ně těšili, protože to byla příležitost vidět se s přáteli, zadiskutovat si, pohádat se a pak společně zajít do hospody.

Až později vznikala jakási autonomnost skupinek, lidé a programy dnes mají princip předběžné důvěry. To znamená, že si můžou de facto dělat, co chtějí, při

respektování základních pravidel organizace. Teprve v momentě, kdy udělají něco, co závažně narušuje pravidla a hodnoty organizace, tak jim kolektiv tuto pravomoc odebere. V praxi tak nikdo nekontroluje obsah tiskové zprávy týmu anticeny Sexistické prasátečko, nikdo moc nekontroluje, jak program Cesta iniciativy připravuje BarCamp pro iniciativy na jižním Kavkaze, ale kdyby způsobily nějaký závažný průšvih, tak jejich aktivity může kolektiv zastavit.

Vzniklo to na základě zkušenosti s pobočkami organizace, které v minulosti odmítaly respektovat společně přijatá pravidla a svojí činností je záměrně překračovaly či obcházely. Kvůli tomu se musely vytvářet obranné mechanismy, ale zároveň jsme chtěli zachovat ten princip důvěry mezi spolupracujícími týmy.

Kdy se stalo, že se do stanov organizace zavedla funkce valné hromady a Rady NESEHNUTÍ?

Váže se to na fungování jedné – v minulosti asi nejsilnější – pobočky NESEHNUTÍ, která byla ve Vysokém Mýtě a kterou vedl jeden anarchist. Ta pobočka byla různě aktivní, vedla místní kampaně proti dopravě, proti náckům a byla strašně super. Oni sami odhlasovávali různá pravidla, protože jim vadilo, když jsme my v Brně například psali dopis ministrovi životního prostředí a nezačali jsme ho tím, že je zaprodaný kapitalistický kretén, ale psali jsme mu s konkrétní věcí. Tehdy si vlastně prosadili pravidlo, že když se organizace jako celek obrací na vrcholné představitele nebo představitelky, tak by se o tom mělo rozhodnout konsenzem, nebo tuším čtyřpětinovou většinou.

A pak to celé skončilo tím, že čtrnáct dnů po schválení tohoto pravidla, napsali vysokomýtský Václav Klausovi, že musí osvobodit nevinné antifašisty, což byli prostě redskini (radikálně-levicoví, často útoční skinheadi, pozn. red.), kteří v Otrokovicích a ve Zlíně do krve

zmlátili nějaké lidi s holou hlavou. Možná to byli nácci a možná ne, ale málem je přizabíli. A to byl fakt docela průser, zbytek NESEHNUTÍ se ostře postavil proti jakémukoliv násilí i vůči náckům. Byl to zároveň moment, kdy jsme si uvědomili, že musíme mít jasné mechanismy a pravidla, když se k něčemu vyjadřujeme jako celá organizace. Takže vlastně díky tomu začaly vznikat nějaké formalizované struktury, například tématické a organizační skupinky, na které se delegovala určitá pravomoc. A jak vznikaly tyto skupinky, tak vznikaly i mechanismy, jak je kontrolovat.

Hledali jsme rovnováhu mezi tím, o čem musí a mohou rozhodovat všichni v NESEHNUTÍ, a tím, o čem je, například z důvodu časové nouze či operativnosti, možné rozhodovat prostřednictvím voleného orgánu organizace. I proto jsme se snažili zachovat princip, že nejvyšším rozhodovacím uskupením v organizaci je valná hromada všech osob s hlasovacím právem. A jakékoliv rozhodnutí Rady NESEHNUTÍ – v případě nesouhlasu s ním – může zrušit valná hromada, a to dokonce se zpětnou platností.

Tím jsme zachovali princip, že sice na někoho mohou lidé v organizaci delegovat část pravomocí, ale ten člověk je permanentně pod kontrolou, je kdykoli odvolatelný nebo může být jeho rozhodnutí v případě většinového nesouhlasu zrušeno. To je i pojistka, aby se z Rady nestal nějaký mocenský orgán, který si svévolně rozhoduje a prosazuje svoji libovůli. Hodně lidí nám na toto naše pravidlo ve stanovách říkalo, že to je blbost, že nám to neprojde a nepodaří se nám takové stanovы zaregistrovat, ale povedlo se to a máme to ve stanovách doteď. Znovu jsme o tom silně diskutovali při poslední změně stanov (v souvislosti s novým občanským zákonem, pozn. red.), ale toto pravidlo jsme obhájili i při nové registraci spolku.

K nehierarchické struktuře patří i schopnost poslouchat se, nechávat dostatek prostoru pro diskuse a nebýt dominantní. Dnes o to v organizaci hodně usilujeme, fungovalo to takovým způsobem i v minulosti?

V začátcích NESEHNUTÍ byly diskuse daleko neukázněnější, živelnější, osobnější, občas i urážlivé, často jsme se neposlouchali, překřikovali se, neměli jsme zkušenosti jak diskutovat. Učili jsme se to za pochodu a nejčastěji z vlastních chyb. V úplných začátcích to takto ještě mohlo fungovat, všichni jsme se dobře znali, měli velmi podobné pohledy na věc. Když kamarádovi či kamarádce řeknete v diskusi příkré slovo, neznamená to, že po diskusi nejdete spolu na čaj či víno.

Ale když se NESEHNUTÍ měnilo z protestní homogení iniciativy ve fungující organizaci a struktura byla pořád nastavena na malou partu přátel, tak zažitý způsob komunikace byl fakt peklo a byl dlouhodobě neudržitelný. Časem se vytrácela i ta radost z diskusí, debat, argumentací nebo společného hledání řešení. Na nejednu rozhodovací poradu se jelo s tím, že nevíme, jestli se nerozhádáme natolik, že se rozpadneme. A to nepřeháním.

Naše poslední koncepční schůzka a strategické plánování na jaře roku 2017 byly oproti tomu pro mě školou nehierarchie. I navzdory tomu, že jsme spolu byli zavřeni týden v jedné budově a často se radili dlouho do večera, byly naše diskuse věcné, efektivní, naslouchající a slušné.

Ne každému naše nehierarchie vyhovuje, pro pár lidí to byl i důvod k odchodu...

Když vybíráme nové lidi do organizace a ptáme se jich, jestli si umí představit pracovat v našem nehierarchickém prostředí, všichni jsou nadšeni tím, že nebudou mít žádného šéfa nebo šéfku a všichni na to



Happening upozorňující na problematickou stavbu hobbymarketu v Brně – Ivanovicích v roce 2007. O deset let později brněnský magistrát rozhodl, že hobbymarket je postaven neoprávněně.

kývnou. Pak ale často zjistí, jak je to náročné. Jedna bývalá zaměstnankyně třeba u odchodu řekla: „Mně to vlastně přijde sympatické, jak to děláte, ale já v této struktuře nemůžu fungovat, protože já chci pochvalu od šéfa, anebo chci, ať mi ten šéf řekne, že jsem něco udělala špatně, ale já nejsem schopna toto řešit či prosazovat své návrhy před dvaceti lidmi.”

Když se hledají nevýhody nehierarchických struktur, tak jednou z nich je právě to, že rozhodování se často přijímají za přítomnosti většího množství lidí. O návrzích se diskutuje, padají argumenty, nezřídka se řeší konflikty. Roli hraje i schopnost účastníků a účastnic diskuse rychle reagovat, vysvětlovat, hledat přesná slova, hájit určité postoje či vystoupit proti návrhům kolegů a kolegyně. To ale znevýhodňuje lidi, kteří jdou neradi do sporu, kteří potřebují více času na rozmyšlenou,

kteří raději komunikují jiným způsobem a neradi řeční před skupinou lidí. V rozhodovacích mechanismech NESEHNUTÍ hledáme cesty jak plnohodnotně zapojit i tyto lidi a jak od nich získat jejich nápady, návrhy, názory, například podklady k důležitým rozhodnutím zasíláme předem nebo volíme i jiné formy rozhodování než jen zvednutím ruky na shromáždění. Ale nějaké účinnější způsoby pro lepší zapojování těchto lidí nám podle mě v organizaci stejně ještě schází. Je to výzva je najít.

Nehierarchickou strukturu v NESEHNUTÍ trochu deformuje i to, že lidi s hlasovacím právem mají o trochu vyšší plat než ti bez něj. Kdy se toto pravidlo zavedlo?

Bylo období, kdy lidí s hlasovacím právem v organizaci ubývalo. Přijali jsme první lidi, pro které se NESEHNUTÍ stalo zaměstnáním, svoji činnost ukončili

některé pobočky a stávali jsme se malou organizací. V nejhorším období mělo hlasovací právo jenom sedm nebo osm lidí, což nám přišlo nedostatečné vzhledem k tomu, že právě rozhodování v širším kolektivu patřilo k principům, na kterých bylo NESEHNUTÍ postaveno. Proto tehdy Filip Fuchs přišel s návrhem drobného příplatku k platu pro ty zaměstnance a zaměstnankyně, kteří budou mít zároveň i hlasovací právo a budou spolurozhodovat o osudu organizace. Ten příplatek měl být jednak motivační a jednak jako odměna za práci navíc, kterou lidé s hlasovacím právem musí odvést nad rámec svých pracovních povinností. No a tehdy ten návrh po velkých a bouřlivých diskusích v hlasování prošel, těsně, ale prošel. A od té doby se ho nedaří zrušit, platí již deset let, přestože návrhy na jeho zrušení se objevují v průměru jednou do roka.



Happening upozorňující na blížící se konec možnosti vyjadřovat se k aktualizaci brněnského územního plánu v roce 2011.

KOMUNIKACE V NEHIERARCHICKÉM KOLEKTIVU

V nehierarchickém kolektivu je důležité při komunikaci držet v rovnováze individuální zájmy a zájmy skupiny. V komunikaci tedy člověk někdy musí potlačit svou potřebu vyjádřit se ve prospěch efektivity anebo toho, aby zazněly názory všech. I to je jeden z důvodů, proč je komunikace a rozvíjení se v ní klíčovou dovedností (nejenom) v nehierarchickém kolektivu.

Při společných poradách využije nehierarchický kolektiv více než „vedení porady“ její facilitaci. Facilitátor či facilitátorka provází procesem a tématem porady a bere ohled na inkluzivitu prostředí (nechá zaznít různé názory). To vše při snaze o co největší efektivitu.

NESEHNUTÍ se při svém rozvoji snaží využívat výhod různých komunikačních a rozvojových metod, jako je například supervize týmu, zpětná vazba či nenásilná komunikace.

Supervize týmu nám pomáhá vnímat a reflektovat vlastní práci a vztahy, nacházet nová řešení problematických situací.

Pravidelnou supervizi (šestkrát ročně) nás už mnoho let provází supervizor Michal Horák, který napsal do této publikace i krátkou kapitolu (najdete ji na stranách 27–28).

Zpětnou vazbu využíváme rovněž týmově. Pravidelně se scházíme ke společné diskuzi nad tím, co se jednotlivým týmům nebo lidem povedlo, co se nepovedlo a co chceme dělat jinak. Každý z nás tak má jednou za čas možnost slyšet pohled na svou práci zvenku.

Nenasilná komunikace (non-violent communication) je proces komunikace vyvinutý psychologem Marshallm Rosenbergem v šedesátých letech dvacátého století. Nenásilná komunikace zahrnuje pozorování bez hodnocení, poznání pocitů, poznání potřeb, které jsou za pocity ukryté, a nenásilné vyjádření svých potřeb. Více o tématu můžete najít na českém webu www.nenasilnakomunikace.org nebo anglickém Centru pro nenásilnou komunikaci (www.cnvc.org).

Proti sexismu v reklamě bojujeme prostřednictvím vyhlášení anticeny Sexistické prasátko, kam veřejnost nominuje reklamy, a pak vybírá tu nejvíce sexistickou. Přímým přeznačováním sexistických reklam chceme upozornit na problém neetické sexistické reklamy. Foto: Zuzana Balounová



ŘEDITELE ALE MÁTE, ŽE JO? (ČASTO Kladené otázky)

S nehierarchií se to má skoro jako s vegetariánstvím a veganstvím – brzy přijde v životě chvíle, kdy musíte lidem kolem sebe říct, že vaše organizace funguje nehierarchicky. Velmi rychle se někdo zeptá, jestli to už váš ředitel podepsal nebo kdo může něco praktického rozhodnout. A pak musíte s pravdou ven: ředitel nic nepodepíše, protože neexistuje a rozhodujeme se o všem společně. Podobně se snažíme vysvětlovat podstatu našeho fungování i lidem, kteří se u nás například uchází o práci. Vždy brzy dojde na podobné otázky:

JASNĚ, NEHIERARCHIE. ALE ŘEDITELE PŘECE MÁTE, ŽE JO?

Ne, vážně nemáme. Máme člověka, který za organizaci podepisuje dokumenty, ale sám či sama nemá žádné pravomoci. Může podepsat jen to, co si společně schválíme. V praxi to funguje tak, že pokud přijímáme například nového zaměstnance či zaměstnankyni, tak o přijetí hlasujeme všichni. Na základě tohoto hlasování pak jeden člověk podepíše pracovní smlouvu. Stejně tak, pokud se rozhodneme s někým ukončit spolupráci, musíme se na tom dohodnout společně, případně odhlasovat dvoutřetinovou většinou.

KDO TI SCHVALUJE DOVOLENOU?

Běžné procesy jsou v nehierarchické organizaci podobné jako v hierarchických kolektivech, jen se na nich opět podílí více lidí. O dovolenou si například žádáme na společných schůzích a dáváme při tom vědět, jaké společné akce zmeškáme. Výhodou tohoto systému je, že si navzájem vycházíme co nejvíce vstříc, a není tak problém si například vybrat kombinaci dovolené a neplaceného volna třeba na dva měsíce (i když to není pravidlem).

JAK VÍŠ, CO MÁŠ DĚLAT?

Jedna z nejdůležitějších věcí v nehierarchické organizaci je důraz na vysokou míru osobní odpovědnosti a sebeorganizaci. Sice se nechceme tvářit, že jsme nejvíce organizovaní jedinci pod sluncem, ale strukturování vlastní práce patří do našeho běžného dne. Každý z nás má svou vlastní unikátní náplň práce, kde je poměrně podrobně sepsáno, co má na starosti, za co má odpovědnost i na čem s ostatními spolupracuje. Svou náplň práce si aktualizujeme a schvalujeme každého půl roku. Vznikají ale i úkoly, které mají provozní nebo jednorázový charakter a týkají se celé organizace – ty si operativně rozebíráme a snažíme se je dělit rovným dílem.

KDYŽ NEBUDU NIC DĚLAT, TAK MI BUDETE POŘÁD PLATIT?

Často se nás lidé ptají, jestli systém, kde nás zdánlivě nikdo nekontroluje, nejde snadněji zneužít. Stejně jako v hierarchických kolektivech i v nehierarchickém hrozí, že se někdo bude takzvaně „vézt“. Vzpomeňme například, že ve Španělsku se na mnohaletou absenci jistého úředníka přišlo až ve chvíli, kdy mu chtěli předat hodinky za vzornou práci.¹ V organizaci naší velikosti na jedné straně existuje dostatek kontrolních mechanismů naší práce, ale také se zkrátka rychle pozná, jestli někdo domluvené úkoly plní nebo neplní.

NEZABERE TO MOC ČASU?

Vyvažování efektivity a dostatečného prostoru pro diskutování jednotlivých rozhodnutí je neustálou prací pro nehierarchický kolektiv. Pokud se má nějaké téma prodiskutovat natolik důkladně, aby o něm byl



Hlasování NESEHNUTÍ na koncepční schůzi v září 2017. S přibývajícím počtem lidí uvnitř organizace se hlasování pouhým zdvižením paže stalo nepřehledným. Proto na větších fórech využíváme barevné papíry – jedna barva je pro osoby s hlasovacím právem, druhá barva pro ostatní.

člověk schopen rozhodnout například v patnáctičlenném kolektivu, tak to samozřejmě zabere více času, než když to má rozhodnout jeden člověk nebo malá skupina. Na druhou stranu se nám stává opravdu málokdy (ne však vůbec), že by naše rozhodnutí někdo zpochybnil nebo na něm nebyl ochoten spolupracovat. Tím můžeme oproti hierarchickým kolektivům ušetřit čas, který věnují vysvětlení smyslu rozhodnutí svým podřízeným. My smysl rozhodnutí známe a známe i jeho silné a slabé stránky.

ZODPOVĚDNOST MAJÍ VŠICHNI, TAKŽE NIKDO, ŽE?

Vnímání odpovědnosti je do jisté míry individuální záležitost. Někoho odpovědnost více dusí, jiného posiluje. V nehierarchickém kolektivu je výhodou odpovědnost sdílená. Do jisté míry ji však vnímáme

všichni a když hlasujeme, víme, že neseme svou část odpovědnosti. Mnoho hlasování je jmenovitých a dá se tak i po letech dohledat, kdo jakým způsobem hlasoval.

NEHÁDÁTE SE POŘÁD?

Někdy na schůzích máme ostřejší postoje, ale většinou věci v klidu vyargumentujeme. K tomu přispívá i to, že se v komunikaci neustále vzděláváme.

¹ Španělský úředník šest let nechodil do práce, nikdo si toho nevšiml. Dostupné online: http://zpravy.idnes.cz/spanel-prace-absence-0lg-/zahranicni.aspx?c=A160212_124526_zahranicni_ale

JAK SE NÁM ŽIJE V NEHIERARCHII?



PETRA HAVLÍKOVÁ

členka programu Ženská práva jsou lidská práva

Nehierarchie mi do života přinesla způsob pracovního i lidského fungování, který je mi velmi blízký. Mnohdy je mylně považována za způsob řízení, ve kterém se člověk může zbavit odpovědnosti (odpovědnost mají všichni, takže vlastně nikdo). A přitom je to pro mě právě naopak. Odpovědnost, nasazení a svoboda jsou věci, které mi život v nehierarchii naopak přinesl nejvíce. A taky zvýšenou míru reflexe nejen svého jednání, ale i dalších mezilidských vztahů. Nehierarchie je pro mě také, podobně jako demokracie, systémem protivah a brzd – vyvažuje zájmy jednotlivých stran, zajímá se o potřeby a nenechá vás opájet se mocí či sklouznout k nekonsenzuálnímu způsobu uvažování. V tom mi přinesla mnohé v pracovním, ale i osobním životě.



BARBORA BAKOŠOVÁ

členka programu Občanské oko

Pro mě byla nehierarchie vždy velká výzva a zároveň něco, v čem se mi moc dobře pohybuje. Mám pocit, že v ní člověk dokáže hodně vyrůst a vyvíjet se. V nehierarchii se člověk učí poslouchat, komunikovat, učí se trpělivosti a práci se skupinou. To jsou hodnoty, které jsou důležité v celém životě. Místy je to náročné jak časově, tak emočně a kapacitně, ale ta komunikace je velké plus, které všechno převýší. Já mám teď možnost vyzkoušet si práci jak v nehierarchickém, tak hierarchickém kolektivu. Přitom v něčem je práce v hierarchickém kolektivu určitě příjemná – člověk má jen svou náplň práce, svou působnost a není rozptylován podílem na řízení celé organizace. Na druhé straně je více odtrhnutý od směřování organizace. Já mám přitom ráda vhled do různých úrovní fungování, ráda se učím novým věcem, chci porozumět procesům, které tolik neznám (například finančním), takže v tomto mi nehierarchie vyhovuje více.

IRENA MARKOVÁ

finanční koordinátorka a členka programu Cesta iniciativy

V nehierarchii se mi líbí. Zdá se mi krásné, jak má každý prostor pro iniciativu a jak je to dynamické stále pulsující prostředí. A to pulsující myšlenkami, nápady a ideály. Líbí se mi, že systém sám o sobě vyvrhne potenciální „nesrdcaře a nesrdcařky“ a nechá si z každého jen to dobré. Vnímám také mnoho limitů nehierarchie, nakonec, pokusila jsem se je vyjádřit a shrnout v kapitole o úskalích. Věřím však, že nehierarchie má smysl a silný potenciál, vytváří silnou partu jdoucí za stejným cílem, a to je velmi působivé.



TATIANA DUMBRAVA

členka programu Společně k rozmanitosti

Na nehierarchii je pro mě teď zajímavé, že čím jsme větší tým, tím je to náročnější. Začínáme se více formalizovat a máme moc pravidel. Pro mě je výzva, abychom našli střední cestu a měli potřebná pravidla a zároveň nebyli příliš formalizovaní. Nehierarchie je pro mě taky výzva v oblasti komunikace – zajímá mě, jak naslouchat všem hlasům, jak být dostatečně inkluzivní, a to zvláště v prostředí, kde jsme všichni zvyklí prosazovat své názory. Chtěla bych, abychom uměli komunikovat tak, aby ten systém byl otevřený – aby naším hlavním cílem nebylo něco prosadit, ale dohodnout se k co nejlepšímu cíli, i když cestu k němu najde třeba někdo jiný než my.



KRISTÝNA PEŠÁKOVÁ

členka programu Ženská práva jsou lidská práva

Pro mě je nehierarchie velmi důležitá hodnota, takže jsem nikdy vážně neuvažovala o tom, že by mi práce v jiném systému vyhovovala více. Je to vlastně jeden ze zásadních důvodů, proč jsem v NESEHNUTÍ. Mám zkušenosti i z práce v jiných, hierarchických prostředích, ale nechtěla bych se do nich vracet. I když naše fungování vždy není snadné a klade na nás velké nároky, nejvíc odpovídá prostředí, ve kterém bych chtěla žít.



JIŘÍ KOŽELOUH

programový ředitel Hnutí DUHA, spolupracovník NESEHNUTÍ a dříve dlouholetý zaměstnanec

V nehierarchii se mi nežilo osobně nijak špatně. Ovšem z hlediska přemýšlení o rozvoji organizace a dosahování cílů kampaní jsem to vnímal rozporuplně. Nehierarchie přináší příležitost vyšší osobní odpovědnosti za sebe i za své okolí, ale zároveň umožňuje tuto odpovědnost jednodušeji zanedbávat. Výhoda nehierarchie je, že motivuje k většímu zapojování do diskuse a nutnosti řešit mezilidské vztahy s velkou pozorností. Moje zaměření však bylo vždy na výsledky, na dosahování konkrétních cílů a zlepšení v oblasti, kterou jsem se zabýval. A pro takový přístup preferuji uspořádání, kde se strategické věci řeší s maximálním ohledem na názory všech a s konečnou odpovědností konkrétní osoby. Nevím, jestli je to morálně správné nebo spravedlivé uspořádání společnosti, ale jsem přesvědčen, že je to funkční z hlediska účelu kampaňové nevládní organizace. A to je pro mě nejdůležitější. Pokud organizace však jako svůj cíl má pěstování nehierarchické společnosti, pak je rozhodně dobré to aplikovat na sobě.

JAK TO V NESEHNUTÍ PRAKTICKY FUNGUJE

NESEHNUTÍ řídíme nehierarchickým způsobem rozhodování, které se též označuje jako horizontální rozhodovací struktura. O všech věcech rozhoduje celá organizace, respektive osoby s hlasovacím právem (OHP). K platnému rozhodnutí je potřebná jejich dvoutřetinová většina ve prospěch projednávaného návrhu. Osoby s hlasovacím právem nemusí být nutně zaměstnanci či zaměstnankyně organizace, hlasovací právo mohou získat i dobrovolníci a dobrovolnice. Platí to i naopak – zaměstnanec či zaměstnankyně nemusí mít nutně hlasovací právo.

HLASOVACÍ PRÁVO

V NESEHNUTÍ chceme rozhodovat primárně konsenzem, pokud ho není možné dosáhnout, dochází k hlasování.

Hlasovat mohou všichni, závazné jsou však jenom hlasy osob s hlasovacím právem. Názor a hlasování lidí bez hlasovacího práva má však v NESEHNUTÍ velký význam. Lidé bez „OHP“ jsou aktivně povzbuzováni k tomu, aby vyjadřovali své názory v diskuzi a aby hlasovali svým poradním hlasem. Většinový názor všech účastníků a účastnic diskuse je brán za velmi klíčový a pro lidi s hlasovacím právem je důležitou informací pro tvorbu svého vlastního úsudku.

O hlasovací právo může požádat jakákoliv osoba, ať už se jedná o zaměstnané lidi, externí spolupracující nebo dobrovolníky a dobrovolnice, na jakémkoliv fóru (pracovní porada, mailinglist, osobní neformální set-

kání). Osoba zodpovědná za evidenci lidí s hlasovacím právem zřetelně informuje o tom, kdo a kdy o hlasovací právo požádal.

Od momentu požádání běží tříměsíční doba, v průběhu které lidé s hlasovacím právem sledují, jak se žádající člověk podílí na spolurřízení, jakým směrem chce organizaci rozvíjet a podobně. V této čekací lhůtě je zván na valné hromady a shromáždění místní skupiny.

Po uplynutí této lhůty přichází na nejbližším shromáždění místní skupiny na řadu hlasování o přidělení nebo nepřidělení hlasovacího práva. Hlasují ti lidé, kteří aktuálně hlasovací právo mají, a rozhoduje se dvoutřetinovou většinou.

Hlasovací právo každého z nás zavazuje k aktivní účasti na vnitřním řízení organizace. Člověk se musí účastnit předepsaného počtu jednotlivých porad a aktivně hlasovat per rollam (způsob rozhodování, které probíhá korespondenčně nebo prostřednictvím technických prostředků). Každý, kdo má hlasovací právo, je navíc povinen dodržovat stanovy spolku, k nimž patří například nenásilné chování v souvislosti s činnostmi NESEHNUTÍ, nepoškozování dobrého jména spolku či aktivní účast na práci organizace.

Osoba s hlasovacím právem má možnost předkládat návrhy, podněty a připomínky; účastnit se a hlasovat na shromáždění místní skupiny i na valné hromadě; volit a být volena do orgánů spolku; podávat návrh na odebrání hlasovacího práva jiné osobě a účastnit se aktivit pořádaných spolkem.

Na přání dotyčné či dotyčného může být hlasovací právo pozastaveno nebo zrušeno. V některých závažných situacích, při porušení povinností, může být hlasovací právo též radou spolku odebráno.

V praxi je zpravidla více lidí s hlasovacím právem z řad zaměstnanectva než dobrovolnictva, na druhou stranu zdaleka ne všichni zaměstnanci a zaměstnankyně mají hlasovací právo.

KONSENZUS

Konsenzuální rozhodování je proces dosahování dohody, v němž je maximálně dbáno na kolektivní shodu a stoprocentní podporu pro navrhovaná řešení. Konsenzus jde za hranici kompromisu, nebo naopak jednomyslnosti tím, že se snaží zahrnout všechny klíčové nápady i pochybnosti a vytvořit z nich všezahrnující rozhodnutí. Podobně jako u nehierarchického fungování obecně je konsenzuální rozhodování postaveno na vzájemném naslouchání, dialogu sobě rovných lidí a dynamické diskusi s formujícím se výsledkem.

Na rozdíl od hlasování se na řešení musí shodnout všichni přítomní, jinak se k závěru nedospěje. To sice znamená, že má schválené rozhodnutí pevnější základy, protože se těší podpoře celého kolektivu, na druhé straně však znamená značnou časovou náročnost i ukázněnou, soustředěnou a tolerantní skupinu.

Konsenzus je rozhodně tou nejdemokratičtější cestou rozhodování ve skupině. V NESEHNUTÍ jsme ho však vždy kombinovali s hlasováním. Hlasování pro nás většinou představuje zadní vrátka ve chvíli, kdy se u nějakého problému zasekneme na dlouhou dobu nebo je skupina příliš polarizovaná. Rovněž je pro nás zdvižení rukou u hlasování závazným a hmatatelným souhlasem s předloženým návrhem, u něhož si každý uvědomí důležitost svého rozhodnutí.

Pokud se o konsenzu chcete dozvědět víc, doporučujeme brožurku A Consensus Handbook družstva Seeds for Change, kterou naleznete zdarma ke stažení na stránkách www.seedsforchange.org.uk.



	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Provozní	4x	4x	4x	4x	4x	4x	4x	4x	4x	4x	4x	4x
Finanční												
Kampaňová												
Organizační												
Valná hromada												
Koncepční	3 dny					3 dny						

PRACOVNÍ PORADY

Pro spolurřízení organizace a společné rozhodování je podstatná pravidelná periodicita pracovních porad, z nichž každá má určitou specifickou agendu a určitý typ závazných usnesení.

Pro úspěšné jednání a efektivní dosažení společné dohody jsou klíčovým nástrojem dobře zpracované a včas zasláné podklady. Nikdo z organizace samozřejmě není expertem ani expertkou na všechny oblasti, o nichž společně rozhodujeme. Je tedy velmi určující, jak se podaří věc dopředu a transparentně komunikovat. Bez pocitu uvědomělého a informovaného rozhodování lidé s hlasovacím právem zpravidla nezvednou ruku pro ani proti určitému návrhu, který je pak odložen na příští relevantní jednání. To může způsobovat nežádoucí časové prostoje. Je tedy v zájmu všech podklady před jednáním dobře připravovat i nastudovat.

Na jednáních jsou vždy určeny osoby, které je zapisují a facilitují. V těchto rolích se střídáme. Vždy je pořizován zápis a přijatá usnesení se zapisují do interního online systému pravidel, ve kterém lze vyhledávat i proklikávat se na související dokumenty a schválené směrnice.

PROGRAMY, INICIATIVNÍ SKUPINY A JEJICH AUTONOMIE

NESEHNUTÍ se vždy obsahově dělilo na jednotlivé tematické programy a iniciativní skupiny k dílčím aktivitám. Každou takovou skupinu zpravidla tvoří dva až šest lidí (jak zaměstnaných, tak dobrovolně spolupracujících). Tyto týmy pracují na svých aktivitách, společně diskutují směřování a cíle aktivit, společně sestavují strategické plány programu nebo iniciativní skupiny i jednotlivých kampaní, dle svých vizí píšou žádosti o granty i oslovují donory a zajišťují tak financování a potřebnou kontinuitu svých aktivit, včetně zajišťování mezd svých lidí.

Svou práci pravidelně prezentují na poradách organizace a širší kolektiv kontroluje jak ideové směřování aktivit, tak finanční zajištění aktivit i lidí. Obdobným způsobem, na principu předběžné důvěry, fungují i týmy zajišťující provozní stránku organizace – finanční tým, tým fundraisingu, PR tým, HR tým, technická správa kanceláře a podobně.

Provozní – jak název napovídá, jedná se o nejčastější poradou, na které řešíme provozní otázky řízení organizace týkající se kanceláře, personálních záležitostí, financí či PR.

Finanční – zaměřuje se na otázky finančního řízení, jako je cashflow, finanční řízení projektů, rozpočet organizace a další.

Kampaňová – pravidelné setkání nad obsahem našich kampaní a aktivit, kde je představujeme ostatním z organizace a konzultujeme naše budoucí plány.

Organizační – větší porada, na které řešíme záležitosti týkající se průřezově celé organizace. Tématem je například, jak si vede náš tým individuálního fundraisingu, PR, jak pokračuje práce s dobrovolníky a dobrovolnicemi.

Valná hromada – je povinná pouze pro osoby s hlasovacím právem a je na ní volena statutární zástupkyně či zástupce, Rada, schvalován rozpočet a účetní uzávěrka organizace.

Koncepční – největší porada v roce. Trvá tři dny a komplexně se zabýváme tím, jak se nám v uplynulém období vedlo, jak se chceme rozvíjet, diskutujeme a hlasujeme strategická rozhodnutí a do hloubky probíráme naše aktivity.

Počet a frekvence porad není jednou pro vždy daná. V době, kdy v NESEHNUTÍ pracovalo méně lidí, bylo i méně porad a byla i období, kdy jsme měli porad více. Periodicita porad také podléhá společné dohodě a lze ji kdykoliv inovovat.

AKČNÍ PRACOVNÍ SKUPINY

Leckdy se stává, že vznikne určitá komplexní potřeba, kterou je nutné vyřešit týmově, avšak přesahuje kompetence jednotlivých náplní práce, a tak se dotýká více lidí, ale nikoho specificky.

V takových případech vznikají na základě dohody dočasné akční pracovní skupiny. V nich jsou pochoptitelně všichni ti, kterých se agenda přímo dotýká, ti, co mají největší zájem na jejím řešení, a zpravidla i největší odpůrci a odpůrkyně navrhovaných řešení. To proto, aby bylo hlavní těžiště diskuze o případném rozporu přesunuto na schůzky této pracovní skupinky a širšímu kolektivu už byl později předložen návrh zahrnující řešení všech klíčových oblastí.

STATUTÁRNÍ ZASTUPOVÁNÍ

Z důvodu zákonné nutnosti právního zastupování a vzhledem k tomu, že je administrativně náročné, aby byl statutárním orgánem celý kolektiv, volí NESEHNUTÍ pravidelně svou statutární zástupkyni či zástupce. Do roku 2016 se volilo každého půl roku, dnes jedenkrát ročně.

Pravomoce nemá statutární zástupkyně žádné, je jednou ze všech hlasujících, může diskutovat a obhajovat svůj názor, nicméně se musí podřídit rozhodnutí většiny (pokud není dosaženo konsenzu) a v souladu s tím i podepisovat smlouvy a závazné dohody. Její povinností je zejména právní zastupování organizace. Statutární zástupce či zástupkyně musí podepsat i rozhodnutí, u kterého hlasovali proti, ale ostatní se vyjádřili pro – to je nejlepším důkazem toho, že nemá rozhodovací pravomoc.



Tým NESEHNUTÍ na koncepci schůzí a strategickém plánování na začátku roku 2017.

STRATEGICKÝ PLÁN

Strategický plán se jako nástroj sebeřízení objevil v NESEHNUTÍ v roce 2012. A od té doby na něj nedáme dopustit. Přenesli jsme metodiku strategického plánování i do fungování jednotlivých programů a iniciativních skupin. Strategicky plánujeme činnost individuálního fundraisingu i PR, stejně jako úseku pro personální záležitosti. Tato metoda nás nejspíš velmi oslovuje hlavně proto, že aspirované cíle i harmonogram aktivit jsou sestavovány na základě hloubkové společné diskuze a dokument je tak závazným dokumentem společné shody.

Zároveň má na jeho plnění mnoho lidí velký zájem, takže společná kontrola je funkční. A neexistuje nikdo, kdo by mohl jedním šmahem tuto společnou „dohodu“ smést ze stolu.

Pokud vás zajímá, jak náš strategický plán vypadá, podívejte se na náš web: www.nesehnuti.cz/nase-principy

(NE)ROVNOST PLATŮ

V NESEHNUTÍ mají lidé na všech pozicích rovnou hrubou mzdu, lidé s hlasovacím právem však mají menší příplatek. Tento finanční benefit má být odměnou za zodpovědnost spojenou se spoluřízením organizace a zároveň motivačním nástrojem pro ostatní zaměstnance a zaměstnankyně.

Pro nemalou část osazenstva je tato vyšší hrubá mzda pro OHP kontroverzním tématem. Příplatek narušuje rovnost v odměně za práci a je tedy prvkem narušujícím nehierarchii. Návrh na zrušení této nerovnosti v hrubé mzdě byl v posledních letech několikrát podán, probírán, avšak zatím nikdy nebyl odhlasován potřebnou dvoutřetinovou většinou lidí s hlasovacím právem.

Nutno podotknout, že vyšší hrubá mzda pro lidi s hlasovacím právem má své odpůrce i odpůrkyně a stejně tak zastánce a zastánkyně jak v řadách lidí s hlasovacím právem, tak bez něho.

Výše představené praktické fungování NESEHNUTÍ není univerzálním návodem, a vlastně vůbec není návodem, jak nehierarchii dělat. Spíše jde o praktický popis toho, jak to u nás funguje, který může sloužit jako inspirace. Struktura našeho řízení se dlouho vyvíjela a nikdy se vyvíjet nepřestane, protože musí rea-

govat na aktuální potřeby a situaci v organizaci. A to je také nejlepší návod i pro ostatní: neustále kreativně přemýšlet nad tím, co je nejvíce efektivní a vede k nejlepším výsledkům pro vás konkrétně.

DALŠÍ PŘÍKLADY NEHIERARCHICKÉHO ŘÍZENÍ ORGANIZACÍ

SOCIOKRACIE vychází ze sociologie, kybernetiky a teorie managementu. Všechna rozhodnutí v sociokracii jsou založena na principu souhlasu (consent), což zde znamená, že se nikdo nevysloví zásadně proti a všechny námitky i obavy jsou prodiskutovány. Tím se zásadně liší od konsenzu, kdy by měli všichni bezvýhradně souhlasit. Organizační struktura sociokracie je založena na kruzích, uvnitř kterých se rozhoduje (Sociocratic Circle Method) a z nichž může být jeden ústřední. Tyto kruhy jsou do vysoké míry autonomní a jsou propojeny skrze osoby (leader, representative), které se účastní rozhodování ve vlastním kruhu a hájí jeho zájmy v nejbližším vyšším kruhu, jehož se stávají součástí, což zajišťuje potřebnou zpětnou vazbu oběma směry mezi kruhy (dvojitá vazba). Zástupci či zástupkyně jsou pravidelně voleni souhlasem poté, co proběhne (i několik kol) diskuze v rámci kruhu. Sociokracie je postavena na rovnosti, efektivitě a transparentnosti. Skupina by si měla vyjasnit cíl, poslání, vizi a společné hodnoty. Setkání kruhů mají své facilitátory či facilitátorky a stanovenou strukturu od návrhu přes diskuzi až po přijetí návrhu. V současnosti je sociokracie používána jako způsob řízení nejrůznějších firem i organizací, existují také sociokratická centra nebo sociokratické školy. Tento způsob řízení je nejvíce rozšířen v Nizozemí, kde žili jeho čelní protagonisté Kees Boeke a Gerard Endenburg.

HOLAKRACIE je systém decentralizovaného managementu, který je přirovnáván k sociokracii, z níž také částečně vychází. Jedná se ale o novější způsob řízení, který byl představen teprve v roce 2007 Brianem Robertsonem, když vznikla ústava holakracie. Stavebními kameny holakracie jsou oblasti práce určené posláním, které definuje každý kruh. Tyto oblasti mohou být s vývojem organizace pozměňovány. Kruhy, které tvoří holakracii, se sebeorganizují a každý kruh má určený účel a odpovědnosti. Kruhy jsou propojeny skrze dva jedince, kteří jsou součástí dvou kruhů a zároveň širšího kruhu, který sleduje celkovou strategii organizace. Holakracie používá takzvaný integrační způsob rozhodování (integrative decision making). Vstupy od všech stran mají být zapracovány do navrhovaných změn, které mají směřovat k vytyčenému cíli. Holakracie se zakládá na autonomii a svobodě jedince. Každý jedinec v organizaci má nejvyšší autoritu v tom, jak dosahovat plnění cílů a poslání, což má podporovat akci a inovaci. Specifický je pro holakracii způsob, jakým probíhají taktické porady kruhů, na nichž si členové a členky kruhů pomáhají s běžnou agendou a probírají kroky k co nejefektivnějšímu dosahování cílů všech. Holakratický způsob řízení využívají některé komerční firmy.

ÚSKALÍ NEHIERARCHIE

Ano, i nehierarchie má svá úskalí. S pochybností, že se takovýmto způsobem organizace nedá řídit, se setkáváme neustále už dvacet let. A pořád jsme tady. Limity a úskalí, která je potřeba mít na paměti, však nechceme zastírat, naopak se o ně chceme upřímně podělit. Možná tato úskalí nebo jejich část znáte i z hierarchického prostředí. Nemusí být všechny spojené pouze s nehierarchickým řízením organizace.

STÁLE NOVÉ PODNĚTY PRO SEBEŘÍZENÍ ORGANIZACE

Nehierarchická organizace je neustále pod „totální rekonstrukcí“. Je potřeba to ustát. Vnitřní prostředí stále vstřebává dílčí či zásadnější podněty svých lidí. Nápady a myšlenky jsou někdy opravdu drobné, třeba: „Co kdybychom v kuchyni dávali talíře teď do jiné poličky? Bude to přístupnější,“ někdy zásadnějšího rázu: „Navrhuj, abychom zrušili příplatek pro lidi s hlasovacím právem.“ Jeden nesmí vypadnout z tempa a ztratit nit, aby se ve všech těch změnách vyznal.

Do úskalí nás může přivést, když se toho rozjede moc. NESEHNUTÍ například prošlo obdobím, kdy bylo v počtu asi dvaceti lidí schopno nad rámec svých obsáhlých povinností vytvářet nový web, řešit potenciální stěhování kanceláře, připravovat bombastickou oslavu narozenin organizace, pořádat několik interních vzdělávacích školení, věnovat se teoretické i praktické stránce nehierarchie, připravovat o tom referáty, vést diskuze a psát publikaci.

Vše z vlastních lidských kapacit, bez navýšení úvazků a upuštění od běžné agendy definované náplní práce.

Takováto situace může vést k přepracovanosti a vyhoření lidí v organizaci, k neplnění úkolů a nedotažení věcí do stoprocentní podoby.

Univerzální odpověď na to, jak se takovýmto situacím vyvarovat, žel, nemáme. Tlak organizace na to, co je nutné udělat, se snažíme vyvažovat péčí o zaměstnance a zaměstnankyně - hlídáme, jestli jejich pracovní tempo nepřekračuje únosnou mez a snažíme se, pokud to jde, jejich úkolům odlehčit.

Jsmo však daleko od ideálního stavu a chceme se v této oblasti jako zaměstnavatelé a zaměstnavatelky zlepšovat. Péče o zaměstnance a zaměstnankyně je proto jedním z našich strategických cílů (viz strategický plán na straně 22).

KOLEKTIV JAKO ZAMĚSTNAVATEL

Výrazným úskalím nehierarchické organizace je, když je jednotlivec zaměstnancem či zaměstnankyní kolektivu a zároveň, jakožto součást kolektivu, také zaměstnává všechny ostatní.

Velký problém nastane především, když někdo přestane pracovat dobře a zároveň nemá dostatek sebereflexe k tomu, aby svou situaci alespoň částečně vyhodnotil a pokud možno si aktivně řekl o pomoc. V takovéto chvíli se kolektiv dostává do úzkých.

Zvláště složité to pro nehierarchický kolektiv je, pokud jsou příčinami dlouhodobých potíží tak komplikované jevy jako syndrom vyhoření, dlouhodobý nesoulad v týmu nebo trvající neřešené mezilidské disharmonie.



Chtěli jsme, aby se u nás lépe žilo nově přichozím – uprchlíkům a uprchlicím – pro ně a jejich přátele jsme v roce 2013 uspořádali v Brně festival Skamasi, který byl oslavou jejich kultury, hudby i kuchyně.

Takovéto případy řeší skupinka lidí starající se v organizaci o personální záležitosti, kterou nazýváme Personální úsek. Tato skupinka má na starosti například výběrová řízení, péči o zaměstnance a zaměstnankyně nebo mentoring novým lidem v organizaci. Kromě toho je jejím úkolem i řešení konfliktů v kolektivu a dávání zpětné vazby na práci: vede proces vyjednávání, hledá řešení, mapuje potřeby a interpretace možností. Má také možnost sáhnout k institutu individuální supervize, kterou mohou nabídnout jak konkrétnímu člověku, tak i celému týmu. Složitě případy se takto vyvíjí třeba i několik měsíců.

Na první pohled se celá věc strašně „zdržuje“. Na druhou stranu je touto cestou celý proces maximálně transparentní. Nakonec je tak pro všechny přijatelné

ztotožnit se s přijatým finálním rozhodnutím a stát za ním. Činnost personálního úseku patří kvůli řešení citlivých osobně-pracovních situací mezi nejnáročnější úlohy v organizaci a vyžaduje velkou dávku empatie a porozumění.

MÍRA OSOBNÍ INICIATIVY

V naší organizaci nejsou úkoly přiřazovány konkrétní osobě. Někdy po diskusi doporučíme, ať se úkolu chopí ten nebo ta nekompetentnější, nejčastěji se však lidé k úkolům hlásí sami. Může se proto stát, že na schůzkách nastane „dvourychlostní“ režim – někteří iniciativní jednotlivci si na sebe berou příliš mnoho úkolů, druzí se naopak drží zpátky. Těm nadmíru iniciativním následně hrozí přepracování a zároveň pocit

zášti vůči těm, kteří se jen vezou. První může vést k absolutnímu vyhoření, druhé k vážnému narušení lidských i pracovních vztahů. Proto je nutné, aby byla míra angažovanosti v převzetí úkolů co nejspravedlivěji rozdělena v kolektivu tak, aby nikdo necítil křivdu. Jak ale na to? Určitě je potřeba dobře odhadnout své osobní časové možnosti a určit svá maxima, která už v pracovním procesu člověk nechce překročit. O řešení se můžou pokusit i lidé z personálního úseku, kteří včas tyto rozdíly v řešení úkolů odhalí a ať už málo nebo přemíru iniciativním lidem dají na jejich práci zpětnou vazbu.

NEKONEČNÁ DISKUSE

U nás se o všem diskutuje, což většina z nás miluje. Jsou však i situace, kdy se u jednoho bodu zasekneme například na hodinu, neumíme z něho vybruslit a vymyslet vhodné řešení. Po tak dlouhém čase se již nedokážeme soustředit, přemýšlet konstruktivně, kvůli únavě jsme schopni schválit takřka cokoliv.

Neproduktivní debaty jsou častým neduhem nehierarchických skupin. Dá se jim vůbec nějakým

způsobem vyhnout? Řešením rozhodně není jejich časové omezování, to spíš vede k rozhodnutím pod tlakem a opomenutí některých názorů. V nehierarchii je klíčová právě iniciativa lidí, kteří přemýšlejí nad vnitřním nastavením a problémy, snaží se nalézt řešení a představit ho druhým. Základem je dobré vyjádření toho, co chceme sdělit. Formulovat vlastní postoj je složitý proces, navíc tak, aby ho pochopila širší skupina. Stejně tak je obtížné naslouchat a dobře pochopit ostatní. Ne každý má argumentační schopnosti a pohotovost reagovat na dotazy na stejné úrovni.

Obzvláště jsou pak v nevýhodě noví lidé, kteří ještě s podobnými věcmi nemají zkušenost. Je proto důležité, aby jejich hlas nebyl upozaděn a aby se cítili čím dál tím víc sebevědomě ve formulování svých otázek a odpovědí.

Aby se diskuse zbytečně neprotahovaly, je tedy nutné pracovat na svých komunikačních schopnostech, naučit se vstupovat do diskuse s věcnými připomínkami, neopakovat argumenty ostatních, ale představit jenom ty, které ještě nezazněly a zdržet se komentářů, které by byly emoční nebo útočné (více o komunikaci viz rámeček na straně 13).

V roce 2015 jsme z Brna do Ukrajiny dovezli humanitární pomoc – jídlo, pleny, hygienické potřeby a další v celkové hodnotě takřka osm set tisíc korun.



SEDMKRÁT NÁROČNÁ NEHIERARCHIE

Michal Horák,
dlouholetý supervizor NESEHNUTÍ

*Ti, co tvrdí, že něco nejde, by neměli rušit ty, co už to dělají.
Svatá Pravda*

Na počátku tohoto textu chci vyjasnit, že nemám žádné teoretické povědomí o fungování nehierarchie v týmu, jejích přednostech či slabinách. Tento text je shrnutím mnohaletých zkušeností s týmovou supervizí a zachycuje mé osobní, na empirii založené, názory na fungování nehierarchické organizace.

Když jsem poprvé slyšel pojem nehierarchická organizace, zdálo se mi, jako by mne ovanul duch mýtických zlatých časů a současně svěží vánek zářivé, osvícené budoucnosti. Mýtické i budoucí vytoužené reality toho, že lidé jsou v podstatě a veskrze moudré bytosti, které se mohou a chtějí mezi sebou domluvit a dohodnout ke všeobecné spokojenosti a nepotřebují žádné vedoucí, vůdce nebo vůdkyně.

Mám rád sousloví ‚náročná situace‘, jelikož tento pojem v sobě obsahuje slovo nárok - nárok na nás něco zvládnout, překonat, uskutečnit. V tomto textu vymezuji ve stručnosti sedm nároků, které má z mého úhlu pohledu nehierarchie na ty, kteří v rámci tohoto systému chtějí žít a přežít.

První nárok: Nárok na zodpovědnost

Nehierarchie je náročná velkou mírou zodpovědnosti, kterou zahrnuje a možná až zahlcuje jednotlivé členy

a členky týmu. Každý z týmu je totiž zodpovědný nejen za svoji práci, ale také za celou organizaci a skrze to, dokonce nepřímo, i za práci svých kolegů či kolegyně. Kdo tento nárok vezme zcela za svůj, je na nejlepší cestě k přetížení a posléze k vyhoření. Silné pnutí nastává, když na sebe narazí lidé „přezodpovědní“ a nezodpovědní, nebo, viděno z jiné perspektivy, lidé skutečně angažovaní a lidé pracující v angažované organizaci. V týmu není určený a mocí vybavený člověk, který by limitoval „přezodpovědné“ a sankcionoval nezodpovědné. Pro přežití je tedy nutná individuální schopnost hlídat si vlastní limity ve smyslu zodpovědnosti k organizaci hraničící se zodpovědností k sobě samému. V situaci, kdy je takřka bezmezná množství dobrovolných úkolů, se může namíchat smrtící koktejl týmového i osobního napětí.

Druhý nárok: Nárok na čas

Při sdílené zodpovědnosti se velmi těžce hledá hranice mezi osobním a pracovním časem. Z určitého úhlu pohledu vlastně cokoli dělám, tak dělám „na svém a pro sebe“. Zdá se být zcela legitimní tomu věnovat svůj čas, žít to takříkajíc „naplno“ a obětovat pro společnou věc svůj osobní čas, své přátele a přítelkyně a zájmy mimo zmíněný kontext. Zároveň také při sdílené rozhodovací kompetenci je třeba mnoho času na schůzky, kde jsou diskutovány všechny jednotlivé názory a probíhá rozhodování ohledně všech věcí souvisejících s organizací.

Třetí nárok: Nárok na podobná bazální východiska

V situaci, kdy máme společně rozhodovat, nastává řada tenzí při rozdílných postojích a východiscích,

a to jak osobnostních, tak ideových a dokonce praktických. Nejlépe je toto viditelné při diskuzích nad nepopulárními rozhodnutími: výpovědi ze zaměstnání v organizaci například pro neschopnost či osobnostní nekompatibilitu s ostatními v týmu, přerozdělování úkolů při všeobecném přetížení, výplaty mezd v době „finančního sucha“ a podobně. Stejně tak je třeba zmínit téma rozhodování o věcech v situaci, kdy každý z těch, kdo rozhodují, mají různý vhled do předmětu rozhodnutí a vzniká tím nerealistický nárok na všeobecný bazální přehled takřka o všem.

Čtvrtý nárok: Nárok na znalost limitů nehierarchie

V krizových situacích je nehierarchie příliš těžkopádná a pomalá a krizové situace vyžadují rychlé a mnohdy razantní řešení. V těchto chvílích vystupují zcela zřetelně neformální autority, které se ujímají vedení nebo jsou k tomu vyzývané zbytek týmu. Je velmi důležité tuto situaci rozeznat a dovedně s ní pracovat. Zároveň je také dobré rozlišit, kdy krizová situace nastává a kdy končí. Krizovou situací, v tomto kontextu, míním tu, kdy je ohroženo samotné fungování, přežití organizace či její pověst anebo přežití či pověst jejích pracovníků a pracovníc.

Pátý nárok: Nárok na omezený počet lidí

Jak už bylo zmíněno výše, čím větší počet lidí, tím delší diskuze a rozhodovací doba. Od určitého počtu pracujících se diskuze a rozhodovací procesy stávají neefektivní až k uzoufání všech zúčastněných.

Šestý nárok: Nárok na komunikační dovednosti a osobnostní zralost

Z výše uvedeného je zřejmé, že nehierarchie, aby byla efektivní, klade velké nároky na zúčastněné v podobě schopnosti formulovat svá stanoviska, efektivně o nich

diskutovat a dospěle reagovat na rozdílný názor. Z těchto důvodů se jeví klíčová možnost facilitace a supervize, jež komunikaci kultivují a kvalitativně posouvají, a také na osobnostní zralost pracujících, kteří jsou schopni otevřeně a upřímně komunikovat nejen svá stanoviska, ale také klíčové emoce s nimi spojené.

Sedmý nárok: Nárok na vztahovou angažovanost

Nehierarchie přeje vztahům na pracovišti, lidé jsou si logicky blíže v horizontále, než ve vertikále. Tráví mnoho času na společných schůzkách a často se tak rychleji smýšlí rozdíl mezi pracovním a osobním světem. Opakovanou náročnou situací člena či členky nehierarchizované organizace je, že má vřelý neformální vztah s jedním z kolegů či kolegyní a v této situaci se musí spolupodílet na rozhodnutí s nepříjemným dopadem na něj, což je silná emocionální zátěž nesoucí očekávatelné riziko poškození vzájemné důvěry mezi nimi a zároveň pozbylí důvěry v organizaci samotnou.

Závěrem chci zdůraznit, že pokud v nehierarchizované organizaci něco nefunguje, je snadné to svést na nehierarchii. Realitou je, že fungování v rámci nehierarchické organizace klade mnohem větší nároky na pracující než v hierarchizované organizaci. Může se stát testem osobnostní zralosti, schopnosti zdravě rozlišovat, co je má zodpovědnost a co už nikoli. Testem osobní disciplíny, prověření vlastních limitů a komunikační upřímnosti.

Nehierarchie je prostě náročná, sedmkrát náročná, a proto je výzvou osobní i společenskou.

INSPIRACE ODJINUD

Nehierarchický způsob řízení nemá jen NESE-HNUTÍ, na podobných principech fungují i jiné organizace – od neformálních kolektivů po takzvané svobodné firmy. Přinášíme vám proto několik příkladů nehierarchického řízení mimo naši organizaci.

TŘI OCÁSCI (TRIOCASC.CZ)

Brněnská družstevní férová kavárna a cukrárna. Kromě vaření kávy a přípravy veganských dobrot a sladkostí se Tři ocásci staví za lidská práva, chtějí informovanou a sebevědomou občanskou společnost a hledají ekonomické alternativy, které slouží více lidem než penězům. Jejich fungování je postaveno na principu nehierarchicky řízeného sociálního družstva.

V roce 2017 kolektiv prožívá transformaci – dříve bylo do řízení zapojeno více lidí vytvářejících spíše komunitu než zaměstnanecký kolektiv. Nyní rozhoduje užší tým lidí, kteří mají tematické porady například k provozu a akcím. Úzký kolektiv se nyní snaží do rozhodování postupně vtahovat další zaměstnance a zaměstnankyně. Jako největší výzvu vnímají sjednotit se ve společném cíli fungování. Leadership je v nehierarchii pro ně žádoucí, ale je otevřený všem. Důležitý je zejména v krizových momentech.

LIMITY JSME MY (LIMITYJSMEMY.CZ)

Otevřené občanské hnutí proti těžbě a spalování uhlí sdružuje jednotlivce z různých aktivistických i neaktivistických skupin po celé České republice. Vzniklo zdola v roce 2015 v souvislosti s vládním návrhem pro-

lomit limity těžby hnědého uhlí v severních Čechách, který by ve své nejhorší variantě znamenal bourání obcí Horní Jiřetín a Černice.

Limity jsme my se rozhodují konsenzem. Hlavním místem k jednání je plénium, které se schází podle potřeby (někdy jednou za dva týdny, jindy jednou za tři měsíce). Plénium deleguje pracovní skupiny, které řeší jednotlivé úkoly – ty mohou být jak dlouhodobé (právo, komunikace, fundraising), tak krátkodobé jen na konkrétní úkol. Důležitou funkci má takzvaná „procesní skupina“ (process group), která se stará o procesy, připravuje plénium, domlouvá s pracovními skupinami agendu a další záležitosti. Procesní skupina je čtyřčlenná a lidé se v ní pravidelně střídají.

AUTONOMNÍ SOCIÁLNÍ CENTRUM KLINIKA (KLINIKA.451.CZ)

Autonomní sociální centrum Klinika je komunitní, nekomerční a samosprávný projekt, který se snaží kriticky vymezit vůči „normálnímu“ fungování v kapitalistické společnosti. Autonomní znamená, že o provozu a fungování Kliniky rozhodují ti, kteří ji využívají a provozují, v duchu spolupráce, solidarity a vzájemné pomoci. Klinika vznikla zdola na konci roku 2014, byla „vybojována“ úřadům a „autoritám“ navzdory a je provozována zdola. Základem fungování je plénium, které se koná každý týden a na němž se scházejí členové a členky kolektivu a ti, kdo se podílejí na fungování Kliniky. Na těchto plénech se rozhoduje o všem zásadním, počínaje pravidly fungování a konče třeba rozdělením služeb na úklid. Pléna jsou tak pro Kliniku institucí a zároveň „školou přímé demokracie“.

NONVIOLENT COMMUNICATION (WWW.CNVC.ORG)

Mezinárodní komunita trenérů a trenérek Nonviolent communication (česky Nenásilné komunikace) sdružených v The Center for Nonviolent communication (CNVC) využívá některých prvků řízení ze sociokracie (viz Další příklady nehierarchického řízení organizací na straně 23). CNVC má představenstvo, které organizaci vede a je zodpovědné například za finance či strategii organizace. A následně pak několik týmů (např. administrativní či pro leadership) a kruhů (např. Globální komunitní kruh, který má na starosti ostatní kruhy).

Spolu s kolegy a kolegyněmi z War Resisters International a Campaign Against Arms Trade jsme v roce 2015 protestovali proti zbrojařskému veletrhu IDET v Brně. Foto: Majda Slámová.



DOPORUČUJEME K PŘEČTENÍ

Sociokracie

Using majority vote to create autocracies.

K dispozici online: www.sociocracy.info

Kees Boeke: Democracy as it might be (1945)

K dispozici online:

worldteacher.faithweb.com/sociocracy.htm

Holakracie

Web zabývající se holakratickým řízením:

www.holacracy.org

Rozhodovací online platformy

Online sady nástrojů pro participativní rozhodování:

www.loomio.org/#features

decidim.org

Konsenzus

Seeds for Change: Věří, že k vytvoření skutečných změn se musíme setkat, abychom čelili nespravedlnosti a bu-

dovali alternativy. Seeds for Change existují, aby podpořili skupiny, které se o to pokoušejí a které sdílejí jejich základní hodnoty rovnosti, svobody a solidarity – lidské bytosti, ostatní zvířata a ekosystémy.

www.seedsforchange.org.uk

Nenásilná komunikace

www.nenasilnakomunikace.org

www.cnvc.org

Nehierarchické principy ve vzdělávání:

Svobodné školy

K dispozici online:

modernivzdelani.cz/inovativni-proudy/svoboda-uceni

Chcete vědět více o tom, jak fungujeme a jak s nehierarchií začít? Napište nám na brno@nesehnuti.cz. Rádi se s vámi setkáme a poradíme!

NESEHNUTÍ

(NEzávislé Sociálně Ekologické HNUTÍ)

Jsme sociálně-ekologická nevládní organizace. Cílem našich ekologických a lidskoprávních aktivit je ukázat, že změna společnosti založená na respektu k lidem, zvířatům i přírodě je možná a musí vycházet především zdola. Proto podporujeme angažované lidi, kteří se zajímají o dění okolo sebe a kteří považují zodpovědnost za život na naší planetě za nedílnou součást své svobody.

PODPOŘTE NÁS

Líbí se vám, jak to tady nevedeme? Podpořte náš unikátní experiment drobným darem na náš transparentní účet č. 2600013234/2010 a buďte s námi NESEHNUTÍ. Jen společně s vámi můžeme budovat lepší společnost.

Děkujeme.

podporte.nesehnuti.cz

PŘIPOJTE SE

Je-li vám naše činnost sympatická a chcete-li se aktivně zapojit, staňte se dobrovolníkem či dobrovolnicí NESEHNUTÍ!

NESEHNUTÍ

svoboda – zodpovědnost – angažovanost

třída Kpt. Jaroše 18, 602 00 Brno

tel.: 543 245 342

e-mail: brno@nesehnuti.cz

web: www.nesehnuti.cz

Vytištěno na recyklovaném papíře.

Publikace vznikla v rámci projektu “Budování kapacit a profesionalizace NESEHNUTÍ Brno” (č. CZ.03.3.48/0.0/0.0/15_031/0001844) financovaného Evropskou unií z Evropského sociálního fondu, operačního programu Zaměstnanost.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Pět lidí v řídicím týmu rozhodovalo o pěti stech účastnících a účastnících blokády (pozn. jaderné elektrárny Temelín) bez toho, že by se ty stovky lidí mohly na rozhodování podílet. Lidé mohli jen plnit příkazy shora. Absence podílu samotných účastníků a účastnic akce na rozhodování měla za vinu, že občas plnili nesmyslné pokyny z centra. V důsledku toho třeba několik dní mrzli lidé v dešti a „blokovali“ bránu elektrárny, která nebyla používána a nikdo ji nejezdil. (...) V těchto podmínkách jsme po večerech sepisovali stanovy NESEHNUTÍ a vymýšleli naši strukturu, vlastně trochu v opozici proti hierarchickým, ne plně demokratickým strukturám jak ve společnosti, tak i v občanských hnutích.

Milan Štefanec v rozhovoru o počátcích nehierarchie v NESEHNUTÍ (str. 7–12)