

# SKUPINOVÉ PROCESY PODPORUJÍCÍ ROVNOST A CELISTVOST V PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ

Kateřina Vítková

---

Bakalářská práce  
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok 2018/2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina Vítková**  
Osobní číslo: **K16399**  
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Skupinové procesy podporující rovnost a celistvost  
v projektovém řízení**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rošerši literatury z oblasti projektového řízení, leadershipu, ekologie a sociální změny.
2. Stanovte cíle práce, metody a výzkumné otázky.
3. Vymezte pojmy a teoretická východiska. Charakterizujte skupinové procesy podporující rovnost a celistvost ve vztahu k projektovému řízení.
4. Navrhněte jednotlivé skupinové procesy pro použití v praxi.
5. Proveďte testování skupinových procesů podle zvolené metody.
6. Na základě teoretických poznatků a testování zhodnoťte výsledky a navrhněte možné pokračování.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- CARNEY, Brian M. a Isaac GETZ, 2011. Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst. Praha: PeopleComm. ISBN 978-80-904890-1-1.
- BLANKE, Catriona a CROFT, John. 2013. Dragon Dreaming. Permakultura CS. (Online) 2.09. [Citace: 25. 9 2018.] <https://www.permakultura.cs.cz/article/136/dragon-dreaming---design-projektu>.
- DOLEŽAL, Jan, 2016. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
- LALOUX, Frédéric, (2016). Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování. Praha: PeopleComm. Expert (Grada). ISBN 978-80-87917-29-9.
- SCHUMACHER, E. F., 2000. Malé je milé aneb Ekonomie, která by počítala i s člověkem: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování. Brno: Doplněk. Expert (Grada). ISBN 80-723-9035-X.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Eva Šviráková, Ph.D.

Fakulta multimediálních komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

31. ledna 2019

Termín odevzdání bakalářské práce:

26. dubna 2019

Ve Zlíně dne 1. dubna 2019

doc. Mgr. Irena Armutidisová  
*děkuje*



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.  
*ředitel fakulty*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Boru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k načtenutí;
- na mojí bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejména § 35 ods. 3;
- podle § 30 odst. 1 autorského zákona na UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy u užít školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 30 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaklány (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ve studijním a výzkumném účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součástí práce rovněž i zdrojové kódy, příp. zdrojový, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součástí může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako autor.

Ve Zlíně dne: 12.11.2017

Jméno a příjmení studenta: ČADKA, JAROSLAV

podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Cílem této práce je mapovat přístupy, které v projektovém řízení podporují rovnost a celistvost. Teoretická část začíná vývojovými fázemi organizací a následně elementy směřujícími k tzv. celostní tyrkysové organizaci. Následně jsou představeny přístupy, které s těmito elementy pracují, jejich využití v životním cyklu projektu a konkrétní nástroje, které je možné ve skupinových procesech v projektovém řízení využít. Praktická část na základě rozhovorů rozebírá vztah výše zmíněných přístupů k elementům podporující rovnost a celistvost a také popisuje případové studie, ve kterých byly použity.

Klíčová slova: projektové řízení, celostní přístup, celostní řízení, tyrkysové organizace, leaderful practices, plochá organizační struktura, svobodné firmy, nehierarchie, Dragon Dreaming, Design Thinking, poradní kruh, zainteresované strany

## **ABSTRACT**

The goal of this theses is to map approaches which support equity and wholeness in the project management. The theoretical part begins with evolutionary phases of organizations and elements of holistic teal organization. Next there are presented approaches which include these elements, their position in the project life cycle as well as specific tools for incorporating to the group processes of project management. The practical part focuses on the relation of mentioned approaches and elements supporting equity and wholeness and also describes case studies where they were used.

Keywords:project management, holistic approach, holistic management, teal organization, leaderful practice, flat organization structure, democratic companies, nonhierarchy, Dragon Dreaming, Design Thinking, council circle, stakeholders

Ráda bych vyjádřila díky za trpělivost a podporu svému skvělému muži, jeho mamince a Zuzaně Černé, kteří mi poskytli cenné rady a zpětnou vazbu.

Také bych ráda vyjádřila vděčnost za všechna setkání s jedinečnými osobnostmi, které usilují o sociálně, ekologicky i ekonomicky spravedlivý svět. Vždy jsem ohromena množstvím lásky, pochopení, přijetí a obrovské duševní síly, kterou tito lidé mají. Děkuji za tyto lekce.

Své místo zde mají také mí respondenti – Petr Miklíček, Hana Bernardová, Martin Halíř a Petra Frühbauerová, kteří si našli čas nejen na rozhovory v rámci výzkumu, ale také na mnoho otázek, které jsem neustále měla a mám. Vážím si toho a mám radost, že tito zkušení pionýři existují.

V neposlední řadě chci vyslovit velké: Děkuji! mé vedoucí práce, paní Ing. Evě Švirákové, Ph.D., která mě podporovala v mém ne zcela všedním a nelehkém tématu, za zpětnou vazbu, péči a za povídání o Design Thinking a kreativních přístupech v projektovém řízení. Obdivuji Vaši odvahu, otevřenost, laskavost a chuť experimentovat.

Nezapomenu věnovat pár řádků rodině a přátelům, kteří mě při ztracení půdy pod nohama vždy stihli chytit.

***„Změnou, kterou hledáme ve světě, se musíme stát my sami.“***

-Mahátma Gándhí-

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 EKONOMIE, KTERÁ BY POČÍTALA I S ČLOVĚKEM</b> .....	<b>13</b>
<b>2 ELEMENTY PODPORUJÍCÍ ROVNOST A CELISTVOST</b> .....	<b>14</b>
2.1 VÝVOJOVÉ FÁZE ORGANIZACÍ.....	14
2.1.1 Červená úroveň – agresivní.....	15
2.1.2 Žlutá – byrokratická.....	15
2.1.3 Oranžová – efektivní .....	15
2.1.4 Zelená – konsenzuální.....	16
2.1.5 Tyrkysová – celostní.....	16
2.2 HLUBOKÁ ROVNOST.....	17
2.3 KULTIVACE PROSTŘEDÍ BOHATÉHO NA LÍDRY .....	19
2.3.1 Leadership definice.....	19
2.3.2 Leaderful practice.....	20
2.3.3 Zodpovědnost.....	21
2.4 UZNÁNÍ RŮZNÝCH ZDROJŮ POZNÁNÍ .....	23
2.5 KOMPLEXNÍ SYSTÉMOVÁ ZMĚNA .....	25
2.6 VNITŘNÍ PRÁCE .....	28
<b>3 RŮZNÉ PŘÍSTUPY K PODPOŘE ROVNOSTI A CELISTVOSTI V PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ</b> .....	<b>30</b>
3.1 SVOBODNÁ FIRMA.....	30
3.2 DESIGN THINKING .....	31
3.3 PORADNÍ KRUH .....	31
3.4 DRAGON DREAMING.....	33
3.5 NEHIERARCHIE .....	34
<b>4 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ</b> .....	<b>36</b>
4.1 PROJEKT .....	36
4.2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ.....	36
4.3 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU – PROJEKTOVÉ FÁZE.....	36

<b>5</b>	<b>NÁSTROJE</b> .....	<b>39</b>
5.1	PINAKARRI – ZTIŠENÍ .....	39
5.2	MLUVÍCÍ PŘEDMĚT.....	39
5.3	SEZENÍ V KRUHU.....	40
5.4	STANOVENÍ PRAVIDEL .....	40
5.5	CHECK – IN .....	41
<b>6</b>	<b>METODIKA</b> .....	<b>42</b>
6.1	CÍL A ÚČEL PRÁCE.....	42
6.2	CÍLOVÁ SKUPINA .....	42
6.3	METODY VÝZKUMU .....	42
<b>II.</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>44</b>
<b>7</b>	<b>VÝZKUM</b> .....	<b>45</b>
7.1	PRŮBĚH VÝZKUMU.....	45
7.2	OMEZENÍ VÝZKUMU.....	45
7.3	VYBRANÍ EXPERTI.....	45
<b>8</b>	<b>ANALÝZA ROZHOVORŮ - ELEMENTY PODPORUJÍCÍ ROVNOST A CELISTVOST</b> .....	<b>47</b>
8.1	HLUBOKÁ ROVNOST.....	47
8.2	KULTIVACE PROSTŘEDÍ BOHATÉHO NA LÍDRY .....	49
8.3	UZNÁNÍ RŮZNÝCH ZDROJŮ POZNÁNÍ .....	52
8.4	KOMPLEXNÍ SYSTÉMOVÁ ZMĚNA .....	53
8.5	VNITŘNÍ PRÁCE.....	55
<b>9</b>	<b>ANALÝZA ROZHOVORŮ: PŘÍPADOVÉ STUDIE</b> .....	<b>57</b>
9.1	DESIGNOVÝ PROCES V REAKCI NA NEFUNKČNÍ MANAGEMENT NEJMENOVANÉ FIRMY 57	
9.2	DRAGON DREAMING PŘI ZAVÁDĚNÍ SKUPINY PSYCHOLOGICKÉ PODPORY HEARING VOICES .....	58
9.3	PORADNÍ KRUHY V RODINNÉM PIVOVARU BERNARD A V ASOCIACI MÍSTNÍCH POTRAVINOVÝCH INICIATIV .....	58
9.4	NEHIERARCHICKÉ FUNGOVÁNÍ LEKTORSKÉ SKUPINY NAZEMI.....	59



<b>10 SHRNUTÍ</b> .....	<b>61</b>
10.1 VO1: JAKÝM ZPŮSOBEM SKUPINOVÉ PROCESY MOHOU PODPOROVAT ROVNOST A CELOSTNÍ PŘÍSTUP? .....	61
10.2 VO2: JAKÉ ZKUŠENOSTI EXISTUJÍ SE SKUPINOVÝMI PROCESY PODPORUJÍCÍ ROVNOST A CELOSTNÍ PŘÍSTUP? .....	62
<b>CITOVANÁ LITERATURA</b> .....	<b>66</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>69</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>70</b>

## ÚVOD

*Ze všeho nejdřív potřebujeme skutečnou filosofii práce, která chápe práci ne jako to, čím se už ve skutečnosti stala, jako nelidskou a nepříjemnou povinnost, kterou je třeba nejdříve odstranit automatizací, ale jako něco, co „Prozřetelnost označuje za dobro pro lidské tělo i duši. Práce a vztahy, které se při ní rodí, jsou vedle rodiny skutečným základem společnosti.“ (Schumacher 1973, s. 39)*

Tímto citátem jsem začínala kapitolu o principech svobodného řízení v mé ročníkové práci na téma svobodné firmy, nyní při psaní bakalářské práce bych jím také ráda začala. Nejen symbolicky proto, že na ročníkovou práci a zejména hodnoty svobodných firem navazuji, ale také pro poselství, které Schumacher předává. Popisuje práci jako *dobro pro lidské tělo i duši*. Dle jeho názoru tedy není možné při hledání efektivity a zisku zapomenout na člověka – zaměstnance, partnera, zákazníka, souseda, je třeba z organizací vytvářet opravdové komunity, kde lidé mohou být sami sebou se všemi silnými i slabými stránkami, se svými očekáváním i strachy, se svou kreativitou i důstojností. Schumacher dále pokračuje o tom, že *práce a vztahy, které se při ní rodí, jsou skutečným základem společnosti*. To znamená, jak se organizace budou chovat, přispívat či nepřispívat pozitivní budoucnosti, jaké vztahy budou tvořit, zda demokratické, byrokratické, nebo diktátorské, bude ve značné míře ovlivňovat to, v jakém stavu se společnost bude nacházet a nachází.

Nicméně, tato bakalářská práce se na rozdíl od mé ročníkové práce nezabývá pouze svobodnými firmami, ale jde ve své hloubce ještě dále k celostnímu řízení, kde hlavní hodnotou je tzv. hluboká rovnost (equity). V teoretické části se nejprve zaměřím na to, které elementy jsou klíčové, při vytváření holistického a svobodného prostředí v organizaci, následně se zastavím u různých přístupů, které o svobodu, rovnost a celistvost v organizacích a v projektovém řízení usilují či je nepřímo podporují. Celou teoretickou část pak zakončím praktickými nástroji, které je možné v projektovém řízení rovnou použít. Praktická část je pak zejména o zkušenostech z konkrétních případů a vyjádření se expertů k výše zmíněným elementům.

Opírat se budu zejména o přístup k projektovému řízení Dragon Dreaming, dále o Design Thinking, poradní kruhy, Art of Hosting, nehierarchii, svobodu v práci, nenásilnou komunikaci, tvorby komunit a jiné zdroje.

Toto téma práce jsem si vybrala také proto, že se v oblasti svobodných firem, holistických organizací a procesů či ekologicky a společensky zodpovědně orientovaných projektů po-

hybuji. Absolvovala jsem půlroční 116 hodinový kurz nenásilné komunikace, zažila několik procesů z dílny Art of Hosting od Mary Alice, účastnila se základního kurzu Dragon Dreaming v Uruguayi od španělské facilitátorky Daniely Pereiry a kurzu nenásilného aktivismu a leadershipu od američanky Miki Kashtan či víkendového výcviku poradních kruhů. Mnohokrát jsem debatovala nad fungováním českých svobodných a společensky odpovědných firem s jejich majiteli, zaměstnanci či družstevníky či se účastnila inkubátoru Otevřený prostor 2018: Svoboda v práci pořádaného Katedrou environmentálních studií a Trastu pro ekonomiku a společnost, kde se objevilo i mnoho autorů knih, ze kterých v této práci čerpám. Vším tímto bych chtěla přispět k objevování, jak se mohou organizace stát hlavními aktéry sociální změny k větší rovnosti, důstojnosti, svobodě, empatii a nenásilí.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 EKONOMIE, KTERÁ BY POČÍTALA I S ČLOVĚKEM<sup>1</sup>

Dnešní ekonomický systém a fungování firem je dlouhodobě neudržitelné a způsobuje velké množství externalit a vedlejších problémů, neboť se na něj nahlíží pouze z jedné strany - té ekonomické. Úspěšnost firmy se hodnotí podle zisku a ekonomického růstu. (Schumacher 1973) „Co se týče ekonomického růstu firem, jsme schopni říct, že se nějaké firmě daří, jen podle osobního prospěchu a tedy peněžitého zisku majitele. To, zda firma prospívá společnosti jako celku, nikoho nezajímá. A to dokonce ani u národních podniků!“ (Schumacher 1973) Zároveň, práce je hodnotná podle toho, kolik se za ní platí a člověk je natolik dobrý, kolik peněz mu měsíčně přistane na účtu. Ekonomie zužuje celý komplexní systém, ve kterém žijeme, na čísla. „Jakékoliv modely, které není možné matematizovat, jsou pokládány za nedokonalé a nedostatečně vědecké.“(Sedláček 2009, s. 193)

Nicméně, je opravdu možné vše vyčíslit penězi? Jak určíme cenu abstraktních hodnot jako je přátelství, láska či účta? Kolik stojí umění? Kolik stojí nový vědecký objev?

„Snad nejdůležitější změnou doby moderní se stala změna z otázky Proč? na otázku Jak?.“ (Sedláček 2009, s. 141) K tomuto obratu došlo zejména vlivem Reného Descarta, který formuloval vědeckou metodu rozkládání reality na co nejmenší dílky, aby je mohli vědci zkoumat nezávisle na sobě. To sice vedlo k enormnímu vědecko-technickému pokroku, ale zároveň kvůli této myšlence, stojíme před neplánovanými problémy environmentálními a společenskými. (Sociologický ústav AV ČR 2017)

---

<sup>1</sup> Podnadpis z knihy *Malé je milé* od E.F. Schumachera

## 2 ELEMENTY PODPORUJÍCÍ ROVNOST A CELISTVOST

*Tento přechod od konkurence ke spolupráci, od jednotlivých otázek k intersekcionalitě, od rozdělování rovným dílem a férovosti k hluboké rovnosti a spravedlnosti a od nedostatku ke kolektivní hojnosti vyžaduje nové formy vůdcovství.<sup>2</sup>(Petty 2016)*

Tato kapitola popisuje 5 elementů celostního fungování projektů a organizací (v originálním článku: *Five Elements of a Thriving Justice Ecosystem*) od Management Assistance Group – firmy, která se zabývá sociální změnou a spravedlností ve firmách i neziskových organizacích. Poslání Management Assistance Group vysvětluje, jakou sociální změnu si představuje: „...svět, kde se zachází s planetou a všemi, kteří ji obývají, s důstojností a láskou, kde zdroje a moc jsou sdílené tak, aby každý měl příležitost využít svůj potenciál a žít svůj život na plno.“<sup>3</sup> Zároveň jsou zde tyto elementy uvedené v kontextu vývoje organizací podle Frederica Laloux, který rozděluje tyto vývojové fáze podle barev od červené do tyrkysové.

### 2.1 Vývojové fáze organizací

Níže se nachází úryvek ze sborníku *Open Space: Cesty ke smysluplné práci* (2018, s. 23), který vychází z vývojových fází organizací podle Frederica Laloux (Laloux 2016, s. 59-75) a také z debaty, která na stejnojmenné konferenci proběhla. Poznatky, které jsou výsledkem této debaty, jsou v textu náležitě uvedeny. Text je napsán autorkou této práce a pro účely této práce zkrácen. Frederic Laloux při tvorbě těchto vývojových fází vycházel ze Stručné historie všeho Kena Wilbera, spirálové dynamiky Dona Edvarda Becka, motivační teorie Abrahama Maslowa, vývojových procesů od Jeana Piageta, z dalších pak z díla a poznatků Baretta, Plotkina a Coveye. Pro nejednostrannost a objektivnost této práce je zde uvedena také kritika knihy *Budoucnost organizací* (Laloux 2016), kterou shrnul a zhodnotil Libor Friedel. (Friedel 2017)

---

<sup>2</sup> This shift from competition to collaboration, from single issues to intersectionality, from equality and fairness to equity and justice, and from scarcity to collective abundance requires different ways of imagining and living into leadership.

<sup>3</sup> MAG envisions a world where the planet and all who inhabit it are treated with dignity and love and resources and power are shared in ways that enable everyone the opportunity to realize their potential and live life fully.

### 2.1.1 Červená úroveň – agresivní

Tento způsob organizace se objevuje v dnešní době zejména v krizových situacích, jako je válka či jiné nestabilní prostředí. Představitelem jsou pouliční gangy a mafie, kde moc přebírá ten „nejsilnější“ a „nejagresivnější“. V historickém vývoji by to pak byly kmeny, ve kterých si musel postavení náčelníka člověk vybojovat silou. Co se týče vztahů, náčelník musí stále demonstrovat svou sílu zbytku společenství a vynucovat si svou vůli. V momentě oslabení jeho autority přichází jiná vůdčí osobnost se svými následovníky, která se dostává k moci opět silou. Vztahy jsou založené na impulzivním chování. Hierarchie není formální, neexistují zde oficiální funkce a tituly. S účastníky debaty jsme se shodli, že červený způsob je výhodný pro krizové situace, například první pomoc, ale poskytuje velkou osobní nejistotu.

### 2.1.2 Žlutá – byrokratická

Žlutý model organizace je statický. Jsou nastolená jasná pravidla, konformita je vyžadována. Převažuje černobílý způsob myšlení. Autorita, která nastavuje pravidla, je spojena s určitou rolí. V minulosti i současnosti je to například král, úředník, církevní hodnostář, doktor. Každá role má odpovídající znaky, podle kterých ji poznáme (kněžský hábit, doktorský plášť...). Od počátku je život člověka předurčen skrze kasty – sociální status rodiny. Žluté organizace poskytují bezpečí, stálost. Předpokladem je, že lidé jsou líní, nepoctiví, a proto potřebují přísné kontroly a tvrdou disciplínu. Oproti individuálnímu pojetí červené úrovně nám již nejde jen o blaho sebe samého, ale o blaho celého kolektivu „my“. Jako aktuální příklady žlutých organizací na setkání padla armáda, školství, církev a státní správa. Také převládal názor, že tento model je velmi neefektivní. Potlačuje inovace, nutí člověka podřizovat vše předpisům a často přináší dlouhé byrokratické procedury.

### 2.1.3 Oranžová – efektivní

Oranžový model upouští od zjednodušeného černobílého myšlení a chápe svět jako složitý stroj, jehož fungování můžeme pochopit. Vyvrací představu, že mocní znají správné odpovědi, pravdu hledá spíše ve faktech a argumentech. Tento model se vzpírá rigidním pravidlům a rozdělení společnosti do kast, ale naopak je postavený na myšlence, že každý může svobodně dosáhnout svých cílů a dostat se na špičku ve svém oboru. Ti, kteří tohoto úspěchu dosáhli, to pak dávají okázale najevo např. v podobě luxusních vil, aut či členstvím v exkluzivních klubech. Pohled na svět je převážně materialistický. Oranžová úroveň zachovává pyramidovou hierarchii, ale zefektivňuje ji. Oranžové organizace jsou svobodnější,

zaměstnanci musí dosahovat daných cílů, za které pak dostávají materiální odměny. Cíle se neustále zvyšují, aby organizace dosáhla stále větších zisků. Racionalita je důležitější než emoce, cíle než vztahy. Řeší se aktuální hmatatelné problémy, spíše než vyšší smysl. Lidé se analyzují, mluví se o nich jako o zdrojích. Na setkání padaly konkrétní příklady firem a korporací jako je Microsoft, Google, Coca-Cola.

#### **2.1.4 Zelená – konsenzuální**

Zelený model odmítá zaměření pouze na zisk, místo toho si váží hodnot, jako je konsenzus, rovnost, férovost, vztahy, komunita. Rozhodování probíhá zezdola nahoru, přičemž existuje snaha smířit protichůdné názory. Nicméně konsenzus při všech rozhodnutích je neefektivní a nefunguje, pokud jsou v takové skupině lidé s červeným nebo žlutým myšlením. Také dosahování konsenzu ve velkém počtu lidí je velmi obtížné. Na rozdíl od žlutého a oranžového, zelený model již předpokládá, že lidé jsou v základu dobří. Lídr nemá téměř žádnou moc, ta je distribuovaná do nižších pater pomyslné pyramidy. (viz otázka formální a neformální autority v kapitole 8.2) Zelené organizace fungují na základě hodnot a společného, společnosti prospěšného cíle. Tyto organizace také berou ohled na všechny zainteresované strany – nejen na vlastníky či akcionáře, ale také na zaměstnance, zákazníky, místní komunitu a přírodu. Jako příklady na setkání zazněly některé neziskové organizace a menší firmy.

#### **2.1.5 Tyrkysová – celostní**

Tyrkysový model na rozdíl od minulých vývojových fází neodmítá fázi předešlou, ale naopak umí používat jednotlivé úrovně podle situace. Zahrnuje tedy všechny předešlé fáze. O prvcích tyrkysových firem se vedla na setkání diskuze. Jako závěr z ní vyplynulo níže uvedené, co úroveň těchto firem dobře charakterizuje: smysluplná služba, práce jako prostředek k vyššímu cíli, zodpovědnost, nehierarchie, každý využívá své dary k naplnění cíle, k fungování je často potřeba nějaká „tyrkysová hlava s vizí“. Organizace je udržitelná po všech stránkách – lidsky, finančně, z hlediska přírody, z hlediska společnosti. Hlavním znakem je celostní přístup, který se projevuje v dále uvedených oblastech. V přístupu k vědění tyrkysová organizace neodsuzuje racionalitu ani emocionalitu, naopak využívá obě oblasti. V přístupu k přírodě znamená tyrkysové myšlení odklon od materiálna, hledání pokory, uvědomění si, že jsme součástí přírody, jedním z projevů propojené sítě života a vědomí. V přístupu ke vztahům je tyrkysové myšlení prosté soudů – nezavrhne, ani netoleruje. I v situaci, kdy „máme pravdu“, dokážeme lidi s jiným názorem vnímat jako stejně



hodnotné. Na setkání zazněly dva příklady tyrkysových organizací – americká firma Patagonia a česká firma Tierra Verde.

Tato práce zkoumá jaké přístupy a nástroje podporují tuto “tyrkysovou úroveň”, tedy celostní řízení, založené na rovnosti a svobodě.

Základní rozdíl, oproti běžným technikám projektového řízení je, že skupinové procesy, které mají podpořit rovnost a celostní přístup by měly být vedeny v duchu, ve kterém má každý účastník stejnou váhu a rozhodovací pravomoc o věcech, které se ho týkají. To je velmi důležitá podmínka, protože rovnost, ve smyslu důležitosti a důstojnosti všech přítomných vytváří bezpečné prostředí. Lidé jsou přijímáni takoví, jací jsou, a mohou vyjadřovat různé či zcela odlišné názory. Tyto rozdílné pohledy na svět spolu v takovém procesu koexistují – neodmítají se, ani nevyzdvihuje jeden nad druhé. To vede také k uznávání různých zdrojů poznání, protože tato skupinová setkání nebývají pouze faktická či racionální, ale pracují také s lidskými emocemi, tvořivostí, uměleckým vyjádřením, spiritualitou či intuicí. Uznání různých zdrojů poznání pomáhá vidět téma či problém ve všech odstínech a názorech. Při zapojení a naslouchání zainteresovaným stranám, neboli těm, kterých se to týká, dokážeme odpovídat i na komplexní problémy s užitečností. Vnitřní práce pomáhá udržovat silnou vizi i energii pro dlouhodobou činnost. Níže jsou principy celistvosti a rovnosti rozebírány podrobněji.

## 2.2 Hluboká rovnost

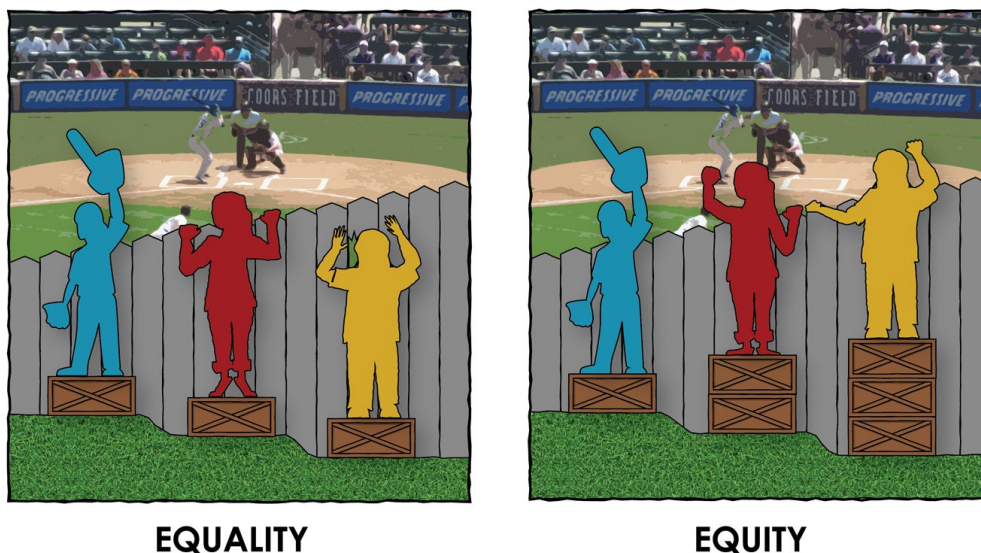
„Kolektivní víra, že lidské bytosti musí být kontrolovány a trestány, nás vede k vytváření institucí, které omezují, kontrolují a manipulují lidmi. To nás dovádí k vytvoření školního systému, kde kontrola, kázeň, odměna a trest jsou brány jako něco normálního a kde volba, spontaneita, zvědavost a otázky se přijímají s nevolí.“ (Tyson 1999; Simon 2001 cit. podle Laloux, 2016).

Tento citát nesedí pouze na školní prostředí, ale také na firemní. Ve většině dnešních firem je moc rozdělena značně nerovnoměrně v nějakém z typů hierarchické struktury. Je zde tlak na zisk, efektivitu a podřízení zaměstnanců, aby byly splněny cíle firmy. Majitel má výhradní právo a moc o čemkoliv rozhodovat a to navíc výhradně ve prospěch sám sebe. (Schumacher 1973)

Usilování o hlubokou rovnost, tedy všímavost k nerovnosti a dominanci na všech úrovních, přispívá nejen ke společenské spravedlnosti, ale také vytváří bezpečí v organizaci, v pro-

jektu nebo v konkrétním skupinovém procesu. „Rovnost je jádro toho, co hledáme ve světě: důstojnost a spokojený život pro každého, a sdílení zdrojů a moci tak, že každý člověk může využít svůj plný potenciál.“<sup>4</sup> (Petty 2016)

V Českém jazyce používáme pro rovnost pouze jeden výraz. V anglicky psaných textech se mluví o *equity* a *equality*, oba tyto výrazy jsou strategie, které vedou ke spravedlnosti, ale zároveň se v popisu a pochopení rovnosti liší. Equity (zde překládáno jako hluboká rovnost či jednota) znamená dát každému to, co potřebuje, aby žil v důstojných podmínkách a spokojeným životem. Equality (rovnost stejným dílem) znamená ke každému se chovat a dát mu stejným dílem jako ostatním. Avšak jak je možné vidět v obrázku (obr. 1), bariéry pro dosažení potřeb lidí, a sociální pozadí nebývají vždy stejné, z tohoto důvodu jednat s každým stejnou měrou nemusí vždy vést ke spravedlnosti. (Sun 2014)



Obrázek 1 – Equality vs Equity (Zdroj: Cultural Organizing, 2018)

Sheryl Petty v článku *Seeing, Reckoning & Acting: A Practice Toward Deep Equity* nahlíží na hlubokou rovnost jako další krok po toleranci a inkluzi. Tedy není to jen zapojová-

---

<sup>4</sup> Equity is core to what we seek in the world: dignity and well-being for everyone, and ensuring that resources and power are shared in ways for all people to realize our full potential.

ní menšiny (inkluze) či dovození různosti (tolerance), ale jednota všech živých bytostí. Zároveň rovnost je jedna z kvalit, která ovlivňuje úspěch či dobrý výkon. (Petty 2016)

K dosažení hluboké rovnosti je třeba podle Sheryl Pettyové změn na mnoha úrovních:

- **Vnitřní změny:** uvědomění si a vyplavení na povrch osobních obav, strachů, úzkostí, předsudků, nevědomých přesvědčení a soudů, ale stejně tak osobních silných stránek a darů
- **Mezilidské vztahy:** jak se daná osoba chová k druhým lidem, jaké vzájemné vztahy při tom působí, co přitom cítí – bolest, radost, úzkost, zmatení, diskomfort, uvolnění, odvahu
- **Institucionální změny:** politika, postupy, struktury, organizační kultura. V této úrovni musí být předchozí dva body organizace zvládnuté, jinak se institucionální změny nedosáhne. Změna přichází zevnitř ven.
- **Meziinstitucionální a systémové změny:** tyto změny se týkají rozpoznání (ne)spravedlnosti v historických i současných modelech. Jsou všudypřítomné v našich sociálních systémech, od bydlení, médií, vzdělávání, ekonomiky, zdraví, po společenské víry, že určité skupiny jsou méněcenné, či mají určitou charakteristickou vlastnost a chování. (Petty 2016)

## 2.3 Kultivace prostředí bohatého na lídry

„Pokud chceme uspět, musíme decentralizovat, pěstovat a redistribuovat leadership.“

(Rosner, 2015 cit. podle Duncan, a další, 2017) V originálním textu je tento bod nazýván *Cultivating Leaderful Environment*. V USA slovo *leaderful* odkazuje na *leaderful practice* nebo *leaderful organization*. To je teorie, že organizace je úspěšná pokud se v ní nachází lidé s vlastnostmi lídrů, kteří si nekonkurují, ale spolupracují. Jedná se tedy o rovnoměrnější distribuci leadershipu a také zodpovědnosti napříč organizací. V České republice se tomuto způsobu organizování říká také *sebeřízení*.

### 2.3.1 Leadership definice

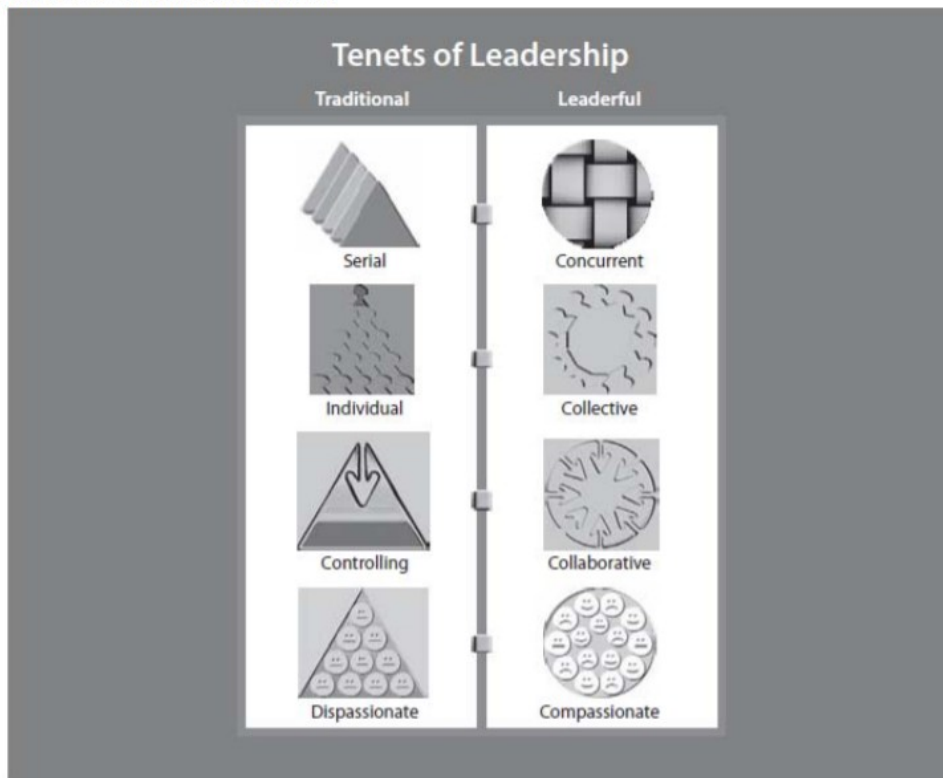
Leadership – tzv. vůdcovství - zde znamená uznání vlastní zodpovědnosti, konat pozitivní změnu v sobě i v okolí a kultivovat vztahy s lidmi okolo nás, protože jak shrnuje Duncan v článku *Cultivating Leaderful Environment*, to je klíčem k hluboké rovnosti. Leadership je podle něj zejména motivováním skupin tvořit smysluplné věci na základě sdílených hodnot a tím kultivovat mezilidské vztahy, pečovat o sebe, podporovat se a spolupracovat.

(Duncan 2017) Jiní autoři leadership (či česky užívaný výraz vůdcovství) shrnují jako proces, kdy jeden člen skupiny ovlivňuje ostatní v plnění úkolů této skupiny, popřípadě jako dynamický proces, ovlivňování motivace, chování a myšlení lidí. (Kocianová 2012, s. 110) Yukl jej definuje takto: „Leadership je proces ovlivňování druhých za účelem porozumět a dohodnout se na tom, co je třeba udělat a jak to lze udělat efektivně, a proces usnadňování individuálního a kolektivního úsilí pro naplnění společných cílů.“ (Yukl 2013, s. 7)

### 2.3.2 Leaderful practice

*Leaderful practice* je v doslovném překladu vůdčí praxe, ale aby nedocházelo k nepřesnému pojmenování z důvodu překladu, tato práce zůstává u termínu anglického. *Leaderful practice* pozměňuje význam lídrovství z klasického pojetí – jeden lídr na tým na sdílené a spolupracující lídrovství. Autor tohoto pojetí doslova vysvětluje, že pro potřeby 21. století každý bude potřebovat sdílet své schopnosti lídra a to ne postupně, ale ve spolupráci a souběžnosti s ostatními. Tedy současně může koexistovat několik lídrů v týmu, kteří organizaci posouvají. Podle Josepha Raelina *leaderful practice* se skládá ze čtyř kvalit: (obr. 2) souběžnost, kolektivnost, spolupráce a empatie. Souběžnost v tomto případě znamená, že lídři koexistují ve stejném čase a dohromady, každý člen organizace je podporován, aby přispěl svou jedinečností k růstu organizace nebo projektu, nezávisle na ostatních, ale ku prospěchu skupiny. Na souběžnost navazuje kolektivnost a spolupráce, která záleží také na péči a empatii jeden k druhému. Každý člen skupiny si kultivuje schopnost pro samostatné dovolování a rozhodování, které je v souladu s péčí o druhé. (Raelin 2003)

The Four C's of Leaderful Practice\*



\*Copyright © by Joseph A. Raelin in *Creating Leaderful Organizations: How to Bring Out Leadership in Everyone* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2003).

Obrázek 2 – Leaderful practice (Zdroj: Raelin, 2003)

### 2.3.3 Zodpovědnost

V momentě, kdy lidé v organizaci či ve skupinovém procesu jsou uznáni jako lidské bytosti se stejnou váhou, distribuuje se zodpovědnost mezi všechny účastníky. Každý by měl být zodpovědný především sám za sebe (obhajovat své potřeby a přání), ale také za své okolí - společnou vizi a spolupráci. Vhodné prostředí, kultura či skupinový proces mohou velmi přispět k emancipaci (empowerment) všech zúčastněných, protože je učí i staví do pozice lídrů. Uvádím zde úryvek z emailové komunikace autorky s právníčkou a mediátorkou Marcelou Valtrovou, pravidelnou účastnicí empatického kruhu pro cvičení komunikačních dovedností, která popsala svou zkušenost s distribucí zodpovědnosti. Marcela Valtrová je účastnicí kruhu pro nácvik nenásilné komunikace, kde v jednom okamžiku vznikla potřeba nebyť veden facilitátorkou, ale nechat na skupině hlídání si svých aktuálních potřeb. To znamená, že každý se stal účastníkem a facilitátorem zároveň. Byl to experimentální prostor pro sebepoznání a praxi nenásilné komunikace v realitě a bezpečí skupiny.

„Za mne to byla obrovská zkouška odpovědnosti za sebe, objevila jsem v sobě podvědomé zažité vzorce, jak spoléhám v určitých situacích na nějakou autoritu mimo sebe, tedy ode-

vzdávám se a není-li tam nikdo, kdo by si mou odpovědnost převzal, tak se vzdávám, rezignuji. Měla jsem možnost prozkoumat a zažít to, jak se ve mně děje, že něco vzdávám, jaké myšlenky a hodnocení má hlava okamžitě nabízí, jak a kde ve mně vzniká nebo se objevuje netrpělivost a rozhořčení, a co se děje uvnitř mě, když se mi podaří nevzdat se odpovědnosti za sebe sama, za projevení sebe a svůj vklad či vnos do skupiny.“ (Valtrová 14. 4. 2019)

Distribučování zodpovědnosti a vytváření prostředí podporující vůdcovství je doména svobodných firem. Bez zodpovědnosti zaměstnanců nemůže být nikdy firma svobodná. Direktivní a hierarchické řízení veškerou zodpovědnost kumuluje na špičce hierarchické pyramidy. To znamená, že největší míra zodpovědnosti za dění ve firmě leží na managementu, naopak, kupříkladu dělníci mají za konečný výrobek zodpovědnost minimální, i přestože pod jejich rukama vzniká. (Laloux 2016) Manažer tedy rozhoduje pro něj velmi obtížné situace, které by mohly být lépe rozhodnuty třeba na nižší či individuální úrovni. Naopak, pokud líder nebo manažer odmítne přijmout odpovědnost za druhé a má ve své zaměstnance (či spolupracovníky) plnou důvěru, lidé mohou využít veškeré své know-how a zkušenosti, aby danou situaci zvládli. Případně mohou vědomě požádat o radu všechny spolupracovníky a zainteresované strany, kterých se rozhodnutí týká. (Carney 2009)

Vodítko pro rozhodování je firemní vize, kterou zaměstnanci přijali za svou. Na příkladu svobodného vinařství si můžeme ukázat, jak tato metoda funguje v praxi. Bob Davids je majitelem Sea Smoke Cellars. Jeho hlavní úlohou v podniku je připomínat svým zaměstnancům, že firemní vize je „Vyrobít nejlepší Pinot Noir, který je v místě vinařství možný.“ Pokud se ho zeptají, aby jim schválil koupi nových sudů, či zda mohou protrhat část hroznů s cílem větší kvality, ale ztrátou části úrody, odpovídá jim tradičně, že vinař není a že jejich úkolem je naplnění vize. A je jen na nich, expertech výroby vína, jak toho docílí. (Carney 2009) „Svobodná kultura je však postavená na tom, že lidem nikdo neříká, co mají dělat – i když o to žádají.“ (Carney 2009) Tato metoda je pro zaměstnance zvyklé na byrokratické a direktivní řízení zprvu náročná, ale postupně se učí nést čím dál větší odpovědnost za svá rozhodnutí, která vedou k větší prosperitě. „Být zbaven vší odpovědnosti kromě odpovědnosti sama k sobě znamená samozřejmě obrovské zjednodušení podnikání.“ (Schumacher 1973, s. 46) Odpovědnost firmy ale není jen na úrovni osobní a zaměstnanecké, ale také na úrovni celofiremní. Svobodná firma je odpovědná k místní komunitě a okolí, ve které působí. Přijímá tedy veškeré mimo finanční dopady svého podnikání. (Chouinard 2014)

## 2.4 Uznání různých zdrojů poznání

*Člověk ovládaný chamtivostí či závistí, ztrácí schopnost vidět věci takové, jaké ve skutečnosti jsou, v jejich plnosti a celistvosti, a dokonce i jeho úspěchy se mění v neúspěchy.* (Schumacher 1973, s. 34)

Uznání různých zdrojů poznání, nebo také rozšířená epistemologie (extended epistemology) je teorie vyvinutá Peterem Reasonem a Johnem Heronem. Je založena na předpokladu, že se dozvídáme a učíme z různých zdrojů: *experiential knowing*, *presentational knowing*, *propositional knowing* a *practical knowing*. Peter Reason také vyvinul a zkoumá výzkumnou metodu *spolupracující dotazování* (co-operative inquiry), ve kterém všichni účastníci výzkumu spolupracují ve výzkumné skupině v pozici výzkumníků a zároveň výzkumných subjektů. Každý je zapojen do struktury i řízení dotazování a stejně tak každý zažívá zkušenost být zkoumán. John Heron a Peter Reason definici této metody zakončují slovy – tohle není výzkum na lidech nebo o lidech, ale s lidmi. (Peter Reason 2008)

„Ve Spojených Státech Amerických se v hlavním proudu objevuje zaujatost, v neziskovém sektoru také, která uznává pouze jediný druh poznání, ten který je založen na datech, analýze, logice a teorii – racionalistický přístup k pravdě<sup>5</sup>.“ (Duncan 2017) Podle Frederica Laloux je celostní přístup v organizacích, tedy tyrkysová úroveň vývoje, definovaná právě celostním přístupem a to z pohledu vědění. Tyrkysová organizace neodsuzuje racionalitu ani emocionalitu, naopak využívá obě oblasti poznání. (Laloux 2016)

Na rozšířenou epistemologii navazuje Management Assistance Group (MAG), který rozděluje tyto druhy poznání (obr. 3) do čtyř kategorií: (Duncan 2017)

- **Foundational Knowing (fundamentální poznávání):**

Svět vnímáme na základě různých předpokladů – prožitků a vjemů, zkušeností předků a spirituální a přírodní moudrosti. Podle teorie rozšířené epistemologie by se tento bod nazýval *Experiential Knowing* – tedy poznání na základě bezprostředních zkušeností, intuice, emocí, nejjednodušší ze všech čtyř druhů poznání.

---

<sup>5</sup> There is a strong bias in the U.S. dominant culture, one that shows up in the nonprofit sector as well, to value only one way of knowing, the one grounded in data, analysis, logic, and theory—a rationalist's approach to truth.

- **Artistic Knowing (umělecké poznávání):**

Artistic knowing je prezentace zkušeností a jiných druhů poznání skrze příběhy, vizuální umění, pohyb, hudbu a další umělecké formy. V teorii rozšířené epistemologie se tento bod nazývá *Presentational Knowing*.

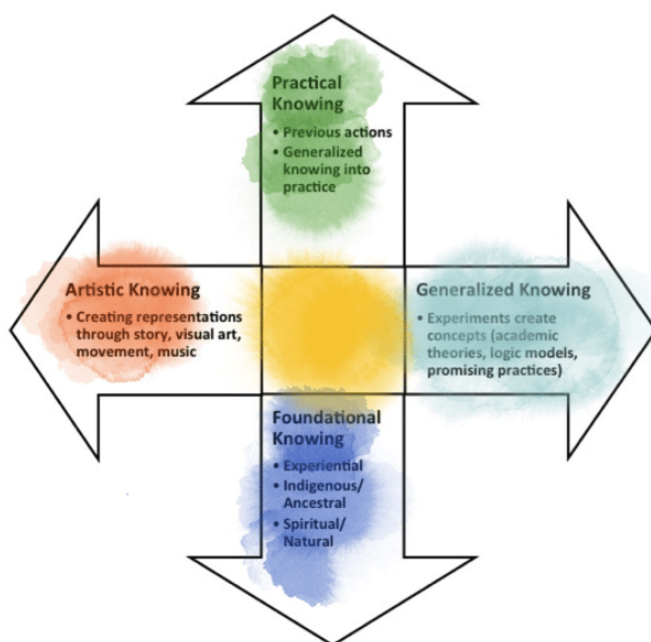
- **Generalized Knowing (generalizující poznávání):**

Generalized knowing se skládá ze vzorců a experimentů a následné tvorby konceptů a teorií. Toto poznání se přenáší zejména jazykem a písmem. Zde je možné zařadit vědecké zákony, koncepty, teorie, schémata a jiné druhy vědění založených na faktech. V teorii rozšířené epistemologie nazýváme tento druh poznání *Propositional Knowing*.

- **Practical Knowing (praktické poznávání):**

Tento druh poznání je o tom, umět něco udělat, nebo vědět, jak něco udělat. Obsahem jsou dovednosti, které vznikají také na základě předchozích způsobů poznání. V teorii rozšířené epistemologie se tento druh poznání nazývá stejně.

(Peter Reason 2008)





Obrázek 3 – Různé zdroje poznání (Zdroj: MAG, 2018)

## 2.5 Komplexní systémová změna

Komplexita je pro mnoho lidí odzbrojující. Kde začít? Jak vše propojit? A bude mít vůbec má aktivita nějaký dopad? Zároveň ovlivňování systémové změny mívá největší dopad a následky. Mnoho neziskových organizací například pečuje o potřebné způsobem, ve kterém stále reagují jen na aktuální potřebu. Takový způsob práce sice mění životy jednotlivců, ale stále pracují v tom stejném paradigma tvořící situaci těchto jednotlivců. Namísto toho, zkoumání systému, který tento problém vytváří, a dotýkání či měnění tohoto systému neziskovou organizací může mít trvalejší následek. (Winegar 2017)

Příkladem systémové změny jsou sociální programy v brazilském městě Curitiba. Chudí lidé bez práce či dokonce bez domova se mohou zapojit do programu, v rámci kterého sbírají ve městě odpadky, následně je třídí a město tento materiál odváží k recyklaci. Za přivezené odpadky z ulice dostávají čerstvé potraviny, jako jsou vajíčka, zelenina a mouka. Stejný program v Curitiba zabránil na počátku 90. let vzniku favel<sup>6</sup>, které jsou jinak běžné v ostatních brazilských městech. Na okraj vznikajících favel se postavily třídící místa, do kterých obyvatelé Curitiba nosili odpadky a za ně dostávali jízdenky na veřejnou dopravu, čímž se vyřešila špatná dostupnost a znevýhodnění okrajových částí města. Také tyto programy pomáhají těmto sociálně vyloučeným skupinám udržovat se v „pracovním procesu“ a aktivní, takže může být pro ně snazší jednoho dne najít práci a vrátit se do běžného života. (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile 2018) Tento příklad ilustruje krůček směrem k sociální změně – místo peněžních či potravinových darů pro potřebné si tyto lidé jídlo mohou odpracovat prospěšnou prací pro město a tím posílit své schopnosti, postarat se sám o sebe.

Management Assistance Group vidí v ovlivňování komplexní systémové změny zásadních několik elementů:

- **Přehodnocení hranic, ve kterých se protínají témata a problémy jednotlivých organizací, skupin či geografických oblastí.**

Tento bod se týká odkrytí komplexity, ve které se organizace pohybuje. Když navážu na uvedený příklad zapojení sociálně znevýhodněných, toto řešení zasahuje nejen do zvýšení

---

<sup>6</sup> Favela = chudinská čtvrť s nízkou životní úrovní ve městech Latinské Ameriky

kvality života daných lidí (práce, potraviny, důstojnost), ale také kvalitu života všech jeho obyvatel, (bezpečí, čistota města) i životního prostředí (recyklace).

Svět je natolik složitý a mnohorozměrný, že je obtížné jednou organizací pokrýt vše. Nicméně, v momentě, kdy organizace hledají spolupracovníky v dalších organizacích či skupinách a všímají si, kde se jejich společná práce protíná, mohou vytvořit zastřešující řešení pro všechny, kterých se téma týká, za přispění všech zainteresovaných stran. Na příkladu Curitiba se řešení týká těchto chudých lidí a lidí bez domova, občanů, sociálních organizací, pracoviště zpracování odpadu a úklidu. Každý může přidat k řešení své znalosti, zkušenosti a dovednosti, díky kterým jeden program může mít efektivní pozitivní dopad na mnoho dalších oblastí.

Na příkladu firmy to může být česká Tierra Verde, která si vzala za své téma snížení odpadu. Nejen, že prodávají své výrobky v Bezobalových obchodech, ale také sami ve firmě odpad minimalizují a přetvářejí svůj odpad na další výrobky, spolupřátají bezodpadovou výzvu, provádí „upcycling“, sbírají k recyklaci různé materiály a zapojují se do oblastí environmentální osvěty. (Tierra Verde 2018)

#### • **Proplovat iracionálním a nepředvídatelným vývojem.**

Komplexita je velmi blízkou příbuznou chaosu. V organizacích a celkově ve světě se lidé denně setkávají se změnami, novými příležitostmi a hrozbami. Rigidní byrokratické organizace na ně nedokážou rychle reagovat a přitom právě flexibilita a neustálé testování a zdokonalování může být klíčem, jak se vztahovat ke komplexním systémům. V metodě Design Thinking se k neustálému zlepšování a testování vztahuje poslední bod designérského procesu – Evoluce. (IDEO 2012)

„Ptáci málokdy letí přímo do jejich destinace, neustále mění kurs v odpovědi na počasí, jídlo, ostatní ptáky a další faktory. Stejně tak, neziskové organizace by měly mít jasnou vizi pro jejich komunity a planetu a zároveň být flexibilní a pohotové v dosahování výsledků, protože širší kontext se neustále mění.“ (Winegar 2017) Metodologie Dragon Dreaming s chaosem a komplexitou také pracuje, odtud pochází i název – drak jako personifikace strachů, nejistot a chaosu, které se při každém řízení projektu objevuje. (Catriona Blanke 2013)

#### • **Překonávání a zahrnování rozdílů a různého chápání světa.**

Rozdílné pohledy jsou velmi přínosné, to dokazuje i kolegiální poradenství či Dragon Dreaming, kde se z protihráče stává nejpřínosnější zpětná vazba. „Protihráč může pomoci projektu tím, že díky němu objevíme nepředvídané faktory. Když se setkáme s takovým aktivním protihráčem, potřebujeme to oslavovat, protože tento člověk, zapojený do hry „win-win“, nám pomůže ze všech nejvíc.“(Catriona Blanke 2013)

Odlíšnost a rozdílné chápání světa je mnohdy ovlivněno pojmy, řečí a způsobem, jakým každá zainteresovaná strana hovoří a myslí. Podle Management Assistance Group je proces tvorby významů stejně důležitý jako samotná realizace práce, protože názvy a chápání jednotlivých jevů velmi ovlivňuje, jak samotná práce bude vypadat. Navíc pojmenování a jednotlivé prvky je možné všem účastníkům ukázat různými prostředky – někdy místo výpisu faktů jsou vhodnější umělecká vyjádření, příběhy, hry či zkušenosti z minulosti. Například americká organizace ELACC's Building Healthy Communities Initiative za pomocí členů jednotlivých komunit a čtvrtí sbírá mezigenerační příběhy, které uveřejňují v komiksově knize, a popisují zde, jak se tyto komunity vyvinuly v průběhu času. Tím pádem členové vidí, jak různé politiky, migrační vzory či životní styl utváří aktuální dění v komunitě. (Winegar 2017)

- **Směřovat k hluboké rovnosti ve všech aspektech systémové změny.**

Mnoho o hluboké rovnosti bylo napsáno v kapitole **2.1 Hluboká rovnost**, nicméně v tomto bodě je jádrem hluboké rovnosti zapojení a naslouchání všem zainteresovaným stranám. Například, při městském plánování jsou do tohoto procesu zapojeni samotní obyvatelé, při uvádění nového produktu či služby na trh se organizace ptá také svých zákazníků nebo při charitativní práci organizace naslouchá svým klientům.

- **Rozvoj sítě vůdců, kteří jsou systémovými mysliteli a činiteli.**

„Aby řešení trvala a byla stále účinná, vyžaduje to více než jen zapojení. Je třeba, aby komunity byly schopné vyvíjet a definovat vlastní systémy a procesy – vlastní řešení.“ Wendy Jackson, The Kresge Foundation<sup>7</sup> (Winegar 2017) Jedním z prostředků může být právě

---

<sup>7</sup> For solutions to last and to have staying power, it requires more than engagement. It requires communities being able to develop and define their own solutions and processes.—Wendy Jackson, The Kresge Foundation

spolupracující dotazování či Design Thinking, kde se role výzkumníků, lídrů stírají s rolemi zkoumaných. (viz 2.3) Stejně tak v Nehierarchii je základ neustálý vývoj a revize vlastních procesů, které přispívají k rovnosti, svobodě, ale samozřejmě také k efektivitě. (viz 8.4)

• **Pochopení, že ovlivňování složitých systémů je maraton, nikoliv sprint.**

(Winegar 2017)

Tento bod se dotýká vyhoření. Lidé, kteří usilují o komplexní systémovou změnu při pohledu na velikost a rozlehlost problému mohou snadno vnitřně vyhořet. Předjít tomuto zklamání pomáhá reflexe a oslavování dílčích úspěchů.

„Dostatečná pozornost věnovaná oslavování ve správnou chvíli může také zabránit „vyhoření“ účastníků projektu. Oslavování je chvíle, kdy získáváme energii, která nás bude pohánět dál. Právě díky tomu je projekt udržitelný.“(Catriona Blanke 2013)

Management Assistance Group také dodává, že rozpoznání malých vítězství a pokroků, zatímco stále máme na paměti dlouhodobou vizi, je užitečný způsob, jak si zachovat energii a kapacitu pro systémovou změnu. Soustředění se na radost, lásku a lidskou duši, není pouze způsob udržitelnosti této práce, ale je to sama o sobě systémová změna. (Winegar 2017)

## 2.6 Vnitřní práce

Anglický termín *Inner Work* taktéž nemá český překlad, doslovně se překládá jako vnitřní práce. Obsahem se dotýká osobního rozvoje, duchovního rozvoje a duševní hygieny.

Říká se, že každá změna začíná u sebe. Duchovní praktiky (a nezáleží na tom, zda je to mindfulness<sup>8</sup>, meditace, modlitba či procházka v lese) rozšiřují kapacitu jednotlivců růst, transformovat se, dělat práci, která vede k jejich poslání a cílům, rozpoznávat své emoce či dobíjet vlastní energii. Rozšiřuje empatii k sobě i druhým. Management Assistance Group dělí tuto duchovní práci na „Inner Work“ (osobní duchovní praxi) a „Outer Work“ (duchovní praxe v organizaci). (Petty 2017)

Do osobní vnitřní práce můžeme zahrnout aktivity, které člověka dobíjí a dávají mu prostor přemýšlet nad svými hodnotami, pocity, novými nápady a napojit se na sebe samého. Po-

---

<sup>8</sup> = všímavost, bdělá pozornost, plně soustředěná vnímavost (ABZ slovník)

máhají léčit zranění, bourat bariéry, prohlédnout předsudky a strachy. Mezi takové aktivity může patřit plavání, procházky, modlitby, jóga, kreslení, meditace, vyrábění uměleckých předmětů, rituály, zahradničení. V České republice je možné nalézt více informací pod pojmem *duševní hygiena*. (Nevypuť duši 2019)

Vnitřní práce je také důležitá pro uvědomování si vlastních hodnot. Protože čím víc je rozvinutý duchovní život člověka, tím je menší pravděpodobnost, že se v krizových či neočekávaných situacích ze svého hodnotového směru odchýlí. I v organizacích je možné zavést sdílenou duchovní praxi. Můžeme si ji představit jako zklidnění před začátkem porady, sdílení pocitů a příběhů z uplynulého projektu nebo časový prostor pro reflektování či vymýšlení nových strategií. Duchovní praxe v organizacích je užitečná pro ujasňování smyslu, prohlubování vzájemné podpory, zdravější vztahy, účinné strategie a udržitelnost sociální změny a dopadů vlastní práce. (Petty 2017)

### 3 RŮZNÉ PŘÍSTUPY K PODPOŘE ROVNOSTI A CELISTVOSTI V PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ

Předchozí kapitola se zabývala rovností a celistvostí v organizacích s tzv. holistickým přístupem. Tato kapitola popisuje různé metodologie a koncepty, které na hodnoty celistvosti a rovnosti reagují.

#### 3.1 Svobodná firma

Pojem „Svobodná firma“ se dostala do povědomí díky překladu inspirativních zahraničních knih od zakladatelů svobodných firem jako je Semco, Sun Hydraulitics, Zappos, Harley-Davidson, Sea Smoke Cellars, FAVI, Patagonia a také aktivitami odborníka na svobodné firmy – Tomáše Hajzlera. V České Republice mezi svobodné firmy patří například Tierra Verde, Court of Moravia, Scio nebo Optimics s.r.o. .

Tyto firmy dokazují, že mohou být svobodné, ač se pohybují v číslech od sto po tisíce zaměstnanců. Po celém světě se lidé inspirovali těmito příklady a zakládají svobodná firemní prostředí. Není to ale vůbec snadné, protože při změně nestačí pouze si nastudovat principy a metody svobodných firem, jde zejména o změnu myšlení a postojů. Svobodné firmy vychází z naprosté důvěry v zaměstnance, že se umí rozhodovat tak, aby odvedli tu nejlepší práci a přispěli tak k naplnění vize firmy. Svobodné firemní prostředí ruší tradiční překážky znemožňující zaměstnancům vykonávat práci, ve které vynikají, a přiřazuje jim větší míru odpovědnosti za svá rozhodnutí.(Carney 2009) Velké téma je moc a dominance, protože svobodné firmy místo hierarchické struktury a dominance ze strany managementu vidí sílu vedení lidí v partnerství a leadershipu. Základem tohoto druhu uspořádání je humanistický pohled, kdy největší hodnotou ve firmě je člověk sám.(Schumacher 1973) S každým zaměstnancem je jednáno s úctou, respektem, rovností, slušností a na bázi partnerství. Tak se chovají zaměstnanci nejen k sobě navzájem, ale také k zákazníkům, zainteresovaným stranám, obchodním partnerům. Hierarchickou strukturu vystřídal autonomní týmy, ve kterých jsou zastoupeny různé profese a rozhodují si o svém fungování samy. Ve svobodných firmách nenajdeme armádu úředníků a managementu, protože prostě nejsou potřeba. Naopak zde nalezneme lídry, kteří skupinu facilitují a koučují, než že by nařizovali. (Laloux 2016)

Svobodné firmy jsou, dalo by se říct, zastřešující pojem, který nadále může mít různé formy. V literatuře se objevují tyto: Demokratické firmy či demokracie v práci (Fenton 2002),

post byrokratická organizace (Maravelias 2007), Svoboda v práci (Carney 2009). K terminologii svobodných můžeme přiřadit také: „nehierarchie“ (Nesehnutí 2017), sociokracie (Sociocracy n. d.) nebo systém Holakracie. (Robertson n. d.), tyto přístupy se již v různých formách liší.

### 3.2 Design Thinking

Design Thinking je kreativní řešení problémů, které je zaměřené na člověka. Tato metoda se snaží soustředit na lidi, pro které designerský tým tvoří. Výsledkem bývají lepší produkty, procesy či řešení. Při designování se nahlíží na problém ve třech rovinách, co cílová skupina potřebuje, co je technicky možné a co bude ekonomicky životaschopné. (IDEO U 2019)

Pro designérské myšlení jsou typické tyto čtyři vlastnosti:

**Vychází od člověka** – na začátku je hluboká empatie a porozumění potřebám a motivacím lidí

**Je založeno na spolupráci** – probíhá v týmu, prospívá mu názorová různorodost a týmová kreativní synergie

**Je optimistické** – u tvorby řešení by to měl být radostný, hravý proces s vírou, že je vždy možné najít nějaké řešení nezávisle na velikosti, složitosti či náročnosti na zdroje

**Je experimentální** – designérské myšlení dovoluje dělat chyby, z kterých se tým učí. Výsledná práce nikdy není hotová a stále podléhá vývoji a zdokonalování.

(IDEO 2012)

Design Thinking je možné využít pro navrhování produktů, služeb a zkušeností, podnikatelských nápadů, způsobů vedení, vnitřní organizačních změn a v dalších situacích, kdy je nutné přijít s novým nápadem. Výhodou je, že dokáže zajistit bezpečnější a jistější návrhy, které již před vypuštěním do světa vychází z potřeb lidí a jsou otestovány.

### 3.3 Poradní kruh

Poradní kruh, v originále *Council Circle*, je technika sociální interakce, která vychází z tradice přírodních národů a indiánských kmenů. Poradní kruh sloužil k vyprávění příběhů, hledání správného rozhodnutí nebo k řešení konfliktů v nehierarchické struktuře, která dává všem stejný prostor k upřímnému sdílení i pozornému naslouchání. (Sklenářka 2018) Do dnešní moderní podoby poradní kruhy zdokonalila organizace Ojai Foundation

z Kalifornie. Jack Zimmerman a Virginia Coyleová poradní kruhy popisují jako: „...komunikační metoda směřující od srdce k srdci. Když usedáme do poradního kruhu, vstupujeme do autentického prostoru sdílení pravdivých příběhů. Promlouváme upřímně, nasloucháme srdcem a spontánně vyjadřujeme podstatu sdělení. Nehodnotíme, nic neočekáváme, jsme plně přítomní a vzájemně propojení bezpečím tradičního kruhu. Setkáváme se jako naši předkové u ohně, poznáváme se navzájem a nacházíme sami sebe.“ (Zimmerman 2016) „Poradní kruh vytváří bezpečný prostor, ve kterém má každý možnost sdílet, každý je vyslechnut, každý naslouchá ostatním. Kromě všech účastníků je přítomen také „duch kruhu“, moudrost, která jednotlivce přesahuje a působí jako neviditelná pavučina Přítomnosti a Propojení všech do jednoho celku.“ (Sklenářka 2018)

Poradní kruhy mají jasně daný začátek a konec, strukturu ovlivňuje průvodce, ale i účastníci mohou obsah kruhu směřovat svými hlasy. Poradní kruhy je možné využít ve firmách, komunitách, ale také ve vzdělávání, partnerských vztazích i rodině.

Základ praxe poradního kruhu jsou čtyři záměry a jedno pravidlo. S těmito pěti body se účastníci seznámí před zahájením.

1. Mluvit od srdce: Je doporučeno mluvit od srdce, celým člověkem, ne z hlavy. „Znamená to být tak upřímný, jak jen to člověku pocit vlastního bezpečí v poradním kruhu dovoluje.“ (Zimmerman 2016)

2. Naslouchat od srdce: Tento záměr je o pozorném naslouchání. V momentě, kdy jeden člen kruhu mluví, všichni ostatní věnují pozornost jeho sdělení. Kruh se snaží předcházet typu naslouchání, kdy lidé slyší začátek a poté si začínají připravovat, co řeknou, nebo nesouhlasí s mluvčím a tak již jeho slova ignorují.

3. Mluvit k věci: Výzva mluvit k věci se snaží předejít dlouhým, protáhlým monologům, kdy mezitím usíná polovina účastníků a zároveň je to výzva mluvit jasně a srozumitelně.

4. Spontánnost: Když v poradním kruhu člověk drží mluvící předmět (viz 5.2) a je na řadě, aby mluvil, měl by se snažit mluvit spontánně a zapomenout na připravenou řeč. Právě připravování si své odpovědi dopředu zabraňuje pozornému naslouchání v kruhu.

5. Posledním bodem je důvěra a jednoduché pravidlo – co bylo řečeno v kruhu, tam také zůstane. (Zimmerman 2016) Toto pravidlo přispívá k bezpečí účastníků a také pomáhá se mnoha lidem otevřít a ukázat svou zranitelnost. Zranitelnost také přispívá k většímu pocitu komunity i léčí mnoho vnitřních konfliktů a bolestí. (Peck 1995)

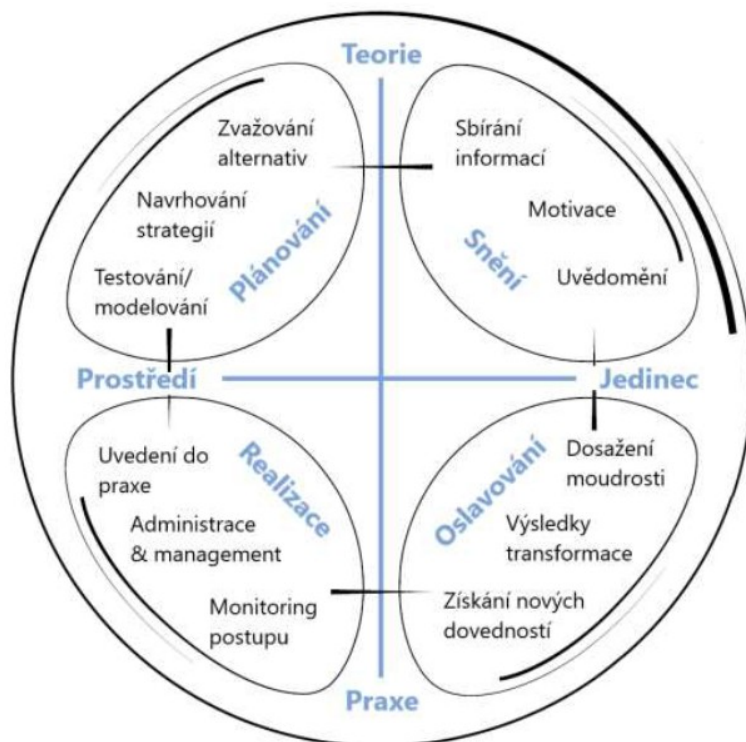


### 3.4 Dragon Dreaming

Dragon Dreaming je způsob projektového řízení, metodologie i filosofie, která usiluje o úspěšné udržitelné projekty. Dragon Dreaming je stále ve vývoji: vznikl jako výsledek práce ekologické organizace Gaia Foundation ze Západní Austrálie a autory Johnem Croftem a jeho ženou. Dragon Dreaming usiluje o tři stejně hodnotné cíle: službu Zemi, vytváření společenství a osobní růst. „K něčemu novému se ale můžeme posouvat, pouze když překročíme hranice této komfortní zóny. Právě tam na nás čekají „draci“, z nichž vychází název Dragon Dreaming – Dračí snění. Draci představují naše problémy, naše obavy a strachy, naši nejistotu a lidi, se kterými můžeme mít potíže. Pokud dokážeme překročit své vlastní hranice, učíme se „tančit s našimi draky“, a to nám dovoluje neustále čerpat inspiraci k tomu, abychom pěstovali svoji vnitřní sílu a získávali nové dovednosti. Tímto způsobem Dragon Dreaming míří k třetímu cíli – „Osobnímu Růstu“. (Catriona Blanke 2013)

Dragon Dreaming navazuje nejen na praktické zkušenosti a techniky projektového řízení (pracuje s podobnými technikami jako klasické projektové řízení – SMART cíle, úkoly, síťový diagram a WBS), ale vychází také z učení Aboridžinců. Tedy dává v rámci elementu *uznání různých zdrojů poznání* prostor pro techniky, které by se v klasickém projektovém řízení neměly šanci objevit. Mezi některé techniky inspirované australskými Aboridžinci patří Pinakarri – zastavení a čas pro skupinové ticho, Charismatická komunikace – naslouchání a veškerá pozornost na toho, který mluví či nahlížení na potřeby jednotlivce jako potřeby skupiny – kolektivní vědomí. (Catriona Blanke 2013)

Podle filosofie Dragon Dreaming, se cyklus projektu dělí na snění, plánování, realizaci a oslavování, s tím, že celý diagram je fraktál, protože každá fáze v sobě obsahuje znovu všechny čtyři fáze – tedy snění začíná sněním ve fázi snění, následně plánování ve fázi snění, realizaci a naposledy oslavu fáze snění. (Catriona Blanke 2013)



Obrázek 4 – Cyklus projektu v Dragon Dreaming (Zdroj: Dragon Dreaming, 2013)

### 3.5 Nehierarchie

Nehierarchie je pojem, který lze chápat jako konkrétní filosofii pro řízení organizace, tak jak se praktikuje například v organizaci Nesehnutí anebo v lektorské skupině neziskové organizace NaZemi, ale také lze tímto pojmem zastřešit celou skupinu přístupů s plochou strukturou, ve kterých je moc rozdělená rovnoměrně či zezdola nahoru. Průkopníkem v České republice je organizace Nesehnutí, která se nehierarchicky řídí již od roku svého vzniku a to roku 1997. Vznikla odtržením od Hnutí Duha právě z důvodu nedostatku demokratických a svobodných principů uvnitř organizace. Hlavním tématem nevládní organizace Nesehnutí - NEzávislé Sociálně Ekologické HNUTÍ – je sociální a ekologická změna: „Cílem všech našich 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. Fungujeme nezávisle na stranických a ekonomických zájmech a výhradně nenásilnými prostředky.“ (Nesehnutí 2019)

Nehierarchické fungování nemusí být nutně konsenzuální, to je pouze jeden z prostředků a přístupů. V plochých strukturách bez šéfa se uplatňují různé přístupy – hlasování, konsenzus, sebeřízení či zastupitelství. Záleží na nastavení konkrétních principů v dané organiza-

ci. V případě Nesehnutí se jedná o kombinaci konsenzuálního rozhodování s hlasováním. (Nesehnutí 2017)

Proč Nesehnutí fungují na bázi nehierarchie? V brožuře z jejich dílny „Kdo tady Šéfuje“ uvádějí: (Nesehnutí 2017)

- 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 kreativě kolektivu, k větší pestrosti nápadů, a tím pádem k lepším řešením.
- Kolektiv se s rozhodnutími snáze a více identifikuje, protože se na nich podílí.

## 4 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

### 4.1 PROJEKT

„Projekt je snaha o dosažení změny, při které je prováděna řada činností vedoucí k vytvoření produktu nebo k vyvinutí a zavedení určité technologie.“ (Dolanský 1996) Podle standardu IPMA: „Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.“ (Doležal 2016) Projekt je tedy dosažení cílového stavu, změny, je časově a zdrojově omezený. Jeho znaky jsou rozsáhlost, různorodost a velké množství vazeb. (Dolanský 1996) Každý projekt je vzájemnou interakcí mezi vnitřním a vnějším a mezi teorií a praxí a prochází různými fázemi. (Catriona Blanke 2013)

### 4.2 Projektové řízení

„Projektovým řízením se rozumí soubor norem, doporučení a *best of practice* zkušeností, popisujících, jak řídit projekt“ (Doležal 2016) Jan Doležal dodává, že vzhledem k různorodosti projektů není možné projektové řízení využívat jako směrnice či návody, ale spíše se jedná o samotnou filosofii a přístup k projektům. Podle standardů IPMA: „Úspěšné řízení projektu představuje především koordinační a organizační činnosti v souvislosti s realizací projektového cíle.“ (Doležal 2012) Projektové řízení směřuje k návrhu a realizaci procesu změny. (Doležal 2016)

### 4.3 Životní cyklus projektu – projektové fáze

Každý projekt si prochází různými fázemi. Podle standardů PMI životní cyklus projektu probíhá v pěti fázích: zahájení (definování), plánování, vykonání, sledování (monitorování), ukončení. Jan Doležal tento cyklus sjednocuje a zjednodušuje také do pěti fází: předprojektová, zahájení projektu, plánování, realizace a ukončení projektu. (Doležal 2016)

Podle filosofie Dragon Dreaming životní cyklus projektu prochází čtyřmi fázemi – snění, plánování, realizace a oslava. Tyto čtyři fáze projektu obsahují dohromady dvanáct kroků: (obr. 4)

- Snění: uvědomění, motivace, sbírání informací
- Plánování: zvažování alternativ, navrhování strategií, testování/modelování
- Realizace: uvedení do praxe, administrace&management, monitoring postupu

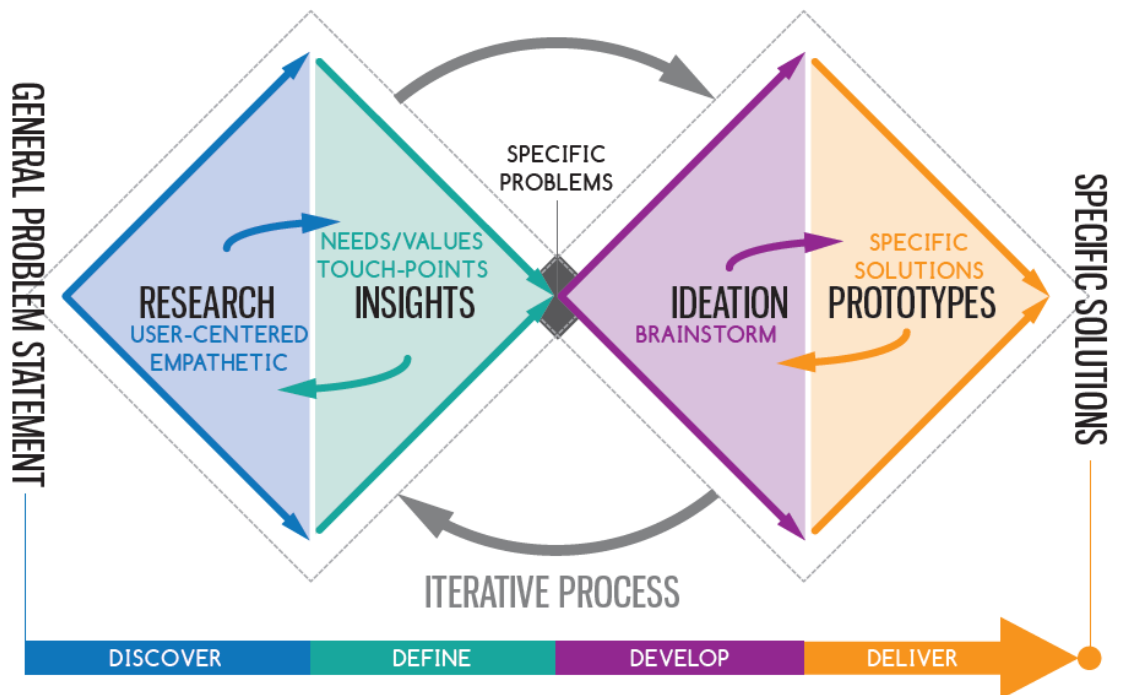
- Oslavování: získání nových dovedností, výsledky transformace, dosažení moudrosti  
(Catriona Blanke 2013)

V metodologii Design Thinking probíhá projekt, nebo také řečí Design Thinking tvorba designu, v pěti fázích a taktéž ve dvanácti krocích:

- Objevování: porozumění designérské výzvě, výzkum, inspirace
- Interpretace: zachycení poznatků, pochopení smyslu, formulace příležitostí
- Ideace: tvorba nápadů, propracování nápadů
- Experimentování: tvorba prototypů, zpětná vazba
- Evoluce: definice sledování pokroku, sdílení pokroku

Poradní kruhy, nehierarchie i svobodné firmy nejsou formy projektového řízení, ale některými procesy mohou být pro projektové řízení inspirací. V tomto případě je možné poradní kruhy využít jako techniku v jednotlivých fázích. V předprojektové fázi se nabízí kruhy pro tvorbu vize, v plánovací a realizační části mohou být přínosné kruhy pro rozhodování a řešení konfliktů, v poprojektové fázi pak kruhy pro závěrečnou reflexi a řešení konfliktů, na které nebyl v průběhu realizace čas. (Zimmerman 2016) Nehierarchie svou podstatou také prochází neustálou evolucí, jelikož nejdříve musí být pro celý tým jasný záměr skupiny, následně vznikají pravidla pro nehierarchické fungování, na základě těchto pravidel nehierarchické uspořádání funguje a pravidelně probíhá jejich revize. Na stejném principu funguje například vzdělávací metoda E – U – R, která nejdříve v části Evokace zkoumá, rozšiřuje, vytváří otázky a sdílí informace, v části Uvědomění se nové znalosti upřesňují, podkládají zdroji, kategorizují a ve fázi Reflexe se hodnotí, sdílí se zpětná vazba, uzavírá a uvádí do praxe. (Eva Malířová 2011) Výše zmíněné metody směřují od divergentního myšlení ke konvergentnímu, následně znovu před divergentní myšlení znovu ke konvergentnímu ve formě tzv. dvojitého diamantu. (obr. 5)

## Double Diamond DESIGN PROCESS



Obrázek 5 – Double Diamond procesu Design Thinking (Zdroj: STANWICK, 2019)

## 5 NÁSTROJE

Pro hladký průběh skupinových procesů mohou být přínosné níže uvedené pomůcky.

### 5.1 Pinakarri – ztišení

Pomůcka Pinakarri funguje jako ztišení skupiny, či prostor pro nutné prázdno, jak popisuje Scott Peck (Peck 1995), aby mohlo vzniknout něco nového. Pochází z metodologie Dragon Dreaming a v jazyce australských Aboridžinců znamená hluboké naslouchání. V praxi Pinakarri funguje tak, že v průběhu skupinového procesu kdokoliv může použít nachystaný zvoneček či jiný způsob zvukového upozornění a v ten moment celá skupina přestane tam, kde skončila a ztiší se. V tichu má každý prostor si uvědomit: Jak se zrovna cítím? Kde se skupina zrovna nachází? Potřebuji nyní něco? Na čem mi v tuto chvíli opravdu záleží? Zároveň, ztišení vytváří vnitřní kapacitu pro naslouchání druhým, umlčení vlastních soudů a předsudků, řešení konfliktů a momentálních těžkých situací. Také pomůže uklidnit a zkoordinovat proces, pokud se zdá zrovna velmi chaotický, vyhrocený či zmatený. (Catriona Blanke 2013)

### 5.2 Mluvící předmět

Mluvící předmět je jednoduchá pomůcka, která je běžně využívána ve školní pedagogice, při mimoškolním vzdělávání, ale také v poradních kruzích či v Dragon Dreaming. V zásadě jde o předmět – kámen, klacík, soška či cokoli jiného, který dává pravomoc pouze osobě, která ho drží, mluvit. Na toho, kdo právě drží předmět, je soustředěna veškerá pozornost celé skupiny. (Catriona Blanke 2013) „Dalším způsobem, kterým lze napomoci dodržení základního pravidla, je to, že každý, kdo má hůlku, mluví jen o sobě a o svých pocitech a nevyjadřuje se o druhých. Může reagovat na někoho jiného v kruhu, ale nepronáší svoje soudy o druhém řečníkovi („Ty jsi úplně mimo. Vidíš to špatně.“), sděluje jen svůj pohled na věc a své pocity („Z mého pohledu to vnímám tak a tak. To, co jsi řekl, ve mně vyvolalo ten a ten pocit strachu.“)“ (Bím 2018) „Mluvící předmět představuje organizační řád kruhu a mocně zprostředkovává jeho ducha.“ (Zimmerman 2016) Také podporuje výmluvnost a udržuje pozornost při sledování jeho pohybu po kruhu. Některé dlouhodobé skupiny zdobí mluvící předmět na základě momentů a zážitků, které společně prožily. Výběr předmětu může také podpořit vybraný účel kruhu. Například při konfliktu ve skupině průvodce kruhem vybere předmět, který se váže k mnoha společným zážitkům a tím podpoří společného „týmového“ ducha skupiny, či zvolí předmět, který svou podstatou přináší do kruhu určitou kvalitu. (kámen ve tvaru srdce, prsten po babičce, pířko...) Skupina může používat jeden mluvící předmět, anebo na

každém sezení ho měnit, to záleží na průběhu. Doporučuje se však sledovat, zda se účastníci k předmětu neupínají a nesvádí na něj veškeré zásluhy a moc kruhu, v takovém případě je lepší jej vyměnit, protože kruh tvoří zejména samotní lidé, ne mluvící předměty. (Zimmerman 2016)

### 5.3 Sezení v kruhu

Kruh je základní forma všech participativních skupinových procesů. Hnutí Art of Hosting využívá kruh na začátku a na konci každého skupinového procesu pro sdílení očekávání a na závěr reflexi proběhlého. Vyzdvihuje kruh zejména pro poznání všech přítomných a tématu, nebo jako prostor pro hlubší reflexi či konsenzus. (Art of Hosting 2019)

Podle Jana Bíma, který provází poradními kruhy a napsal publikaci: Společenství lidí jako kruh, je sezení v kruhu pro většinu skupinových procesů velmi užitečné, ať už jen z praktického hlediska, že na sebe všichni účastníci vidí, tak protože podporuje důvěru, bezpečí a rovnost všech přítomných. Navozuje totiž jakousi otevřenost mezi účastníky, ale uzavřenost vůči vynášení příběhů a často osobních intimních zpovědí ven mimo setkání. (Bím 2018)

### 5.4 Stanovení pravidel

Je přínosné na začátku skupinového procesu zvolit jednoduchá pravidla, která nastolí bezpečí účastníků a zároveň je podpoří v participaci a učení. Při technikách poradního kruhu jsou to čtyři záměry (viz 3.3), při participativní skupinové technice Open Space z dílny Art of Hosting jsou pravidla taková: (Pavlichenko 2017)

- kdokoliv přijde, je ten správný
- cokoli se stane, je to, co se stát má
- začne se, když je čas zralý
- když se skončí, tak je konec
- zákon dvou nohou = kdykoliv se neučíš a nemáš co sdělit, můžeš jít do jiné skupiny

I u kreativních metod v rámci Design Thinking či Kolegiálního poradenství jsou na začátku nastavená rámcová pravidla, která celý proces podporují. Ve skupinách vyznávající nehierarchii je to o společné domluvě na fungování.

Pro konkrétní představu, pravidla kolegiálního poradenství jsou:

- Jsme otevření – otevřenost k myšlenkám ostatních, otevřenost ve smyslu sdílení vlastních zkušeností



- Jsme uzavřeni – obecná témata je možné sdílet mimo skupinu, ale osobní příběhy ne
- Držíme se role – následování struktury Kolegiálního poradenství udržuje efektivitu

(Froněk 2014)

Z výše uvedených příkladů vidíme, že pravidla přispívají k bezpečí skupiny. Ať už jde o diskretnost, empatické naslouchání a neodsuzování, podpora autenticity a zranitelnosti, vše směřuje k bezpečnému procesu, ve kterém mohou lidé komunikovat bez strachu, případně mají možnost ten strach vyjádřit.

## 5.5 Check – in

Check-in či v praxi poradního kruhu „hlášení o počasí“ je sdílení momentální nálady před začátkem aktivity. „Hlášení o počasí jsou účinným pomocníkem, pokud na zasedání kruhu není dostatek času, nebo když se členové skupiny před sebou stále ještě trochu stydí. Skvěle fungují v poradních kruzích mladých lidí, kde skupina buduje vzájemnou důvěru. Metafora počasí inspiruje většinou lehkovážné, jednoduché a imaginativní odpovědi, do nichž se nepromítá pocit nejistoty tolik jako do přímých odpovědí. Pořád ale poskytují všem členům skupiny „snímek“ rozpoložení celého kruhu.“ (Zimmerman 2016)

## 6 METODIKA

### 6.1 Cíl a účel práce

Cílem této práce je pomocí rozhovorů s experty a odborné literatury práce mapovat skupinové procesy, které do projektového řízení přináší rovnost a celostní přístup.

Výsledky teoretické části seznamují čtenáře a cílovou skupinu s novými přístupy k projektovému řízení a řízení organizací, které podporují rovnost a celostní přístup. V praktické části nabízí konkrétní zkušenosti, rizika i přínosy těchto nových přístupů, které mohou pomoci při zvažování, zavádění či revizi vlastních procesů podporující rovnost v projektu.

**Výzkumná otázka průzkumu:**

VO1: Jakým způsobem skupinové procesy mohou podporovat rovnost a celostní přístup?

VO2: Jaké praktické zkušenosti existují se skupinovými procesy podporující rovnost a celostní přístup?

### 6.2 Cílová skupina

Tato bakalářská práce by mohla být užitečná zejména svobodným firmám, nehierarchickým kolektivům, sociálním a environmentálním hnutím či firmám, které chtějí podpořit bezpečné a svobodné prostředí pro své zaměstnance a rozvinout společenskou odpovědnost. Konkrétně by pak poznatky mohli využít projektoví manažeři, koordinátoři, lídři a další formální i neformální autority, které pracují s lidmi a mají vliv na určování strategického rámce, řídí projekty či ovlivňují atmosféru ve firmě.

### 6.3 Metody výzkumu

V teoretické části je využita rešerše různých informačních zdrojů k tématu. Jedná se zejména o zkušenosti z celostního řízení ze zahraničí, zdroje a výsledky výzkumu z ročníkové práce autorky o svobodných firmách, literaturu zaměřenou na standardy projektového řízení a publikace o přístupech podporující rovnost a celistvost – zejména Dragon Dreaming, Poradní kruhy, Design Thinking, Nehierarchii a Svobodné firmy. Praktická část navazuje na teoretickou, ve které jsou teoretická východiska rozšířena o názory a zkušenosti expertů s jejich konkrétními případovými studii.

Praktická část se ubírá cestou kvalitativního výzkumu, protože cílem je pochopit skupinové procesy podporující rovnost a celistvost a tedy pracovat se zkušeností konkrétních účastníků výzkumu. „Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých

metodologických tradicích zkoumání daného lidského nebo sociálního problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“ (Hendl 2016) Jako vhodná metoda jsou využity polostrukturované expertní rozhovory.

Expertní rozhovor je založený na rozhovoru s odborníkem zkoumané oblasti, díky kterému je možné získat tacitní znalosti. „Tyto poznatky vycházejí často z osobní praxe konkrétního odborníka a mohou vám pomoci ujasnit si kontext i pochopit souvislosti, které by vás jinak nenapadly. Získáte možná i nečekané tipy pro další fáze řešení problému.“ (Zbiejczuk Suchá 2013-2019) Tato výzkumná metoda byla zvolena, protože zatím neexistuje velké množství zkušeností k těmto novým přístupům a orientují se v této problematice právě experti, kteří tyto přístupy a techniky v českém prostředí aplikují.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 VÝZKUM

Praktická část rozšiřuje teoretické poznatky na základě rozhovorů s experty, kteří se věnují v teoretické části rozebíraným přístupům podporujícím rovnost a celistvost. Jedná se o Design Thinking, Dragon Dreaming, nehierarchii a poradní kruhy. Výzkum je kvalitativní, zvolená metoda jsou polostrukturované rozhovory s experty.

### 7.1 Průběh výzkumu

Rozhovory probíhaly v únoru až březnu roku 2019 ve dvou případech přes aplikaci Skype, v jednom případě ve webové aplikaci Jitsi a v posledním osobně v Pardubicích. Délka rozhovorů se protáhla v průměru na 50 minut. Tón rozhovoru byl neformální, jelikož autorka práce respondenty znala až na jeden případ osobně. Po vyjádření souhlasu respondentů se rozhovor nahrával pomocí aplikace Skype, Jitsi a OneNote. Rozhovory byly založeny na 5 – 7 otázkách, které autorka této práce doplňovala dalšími otázkami, shrnutím či paralelami s dalšími zkušenostmi. Jedna z otázek směřovala také ke konkrétnímu případu, kdy byl přístup využitý v praxi. Z těchto výpovědí vznikly níže uvedené, krátké případové studie. Následně byly další stěžejní části rozhovorů přepisovány podle témat, viz další kapitoly. Rozhovor byl vedený ve všech případech v osobní rovině a tykání.

### 7.2 Omezení výzkumu

Jedním z limitů byly omezené časové možnosti expertů a autorky práce. Z tohoto důvodu nebylo možné jít v některých případech více do podrobností, zejména rozvést více konkrétní případové studie. Další omezení se objevilo v chybějícím zástupci za svobodné firmy, jelikož původně tuto roli měl zastat jeden z respondentů, který ve svobodné firmě pracuje, ale nevystačil čas na oba rozhovory. Lepší by bylo zkontaktovat dalšího respondenta jako zástupce za tuto oblast. Poslední omezení výzkumu se nachází v terminologii, jelikož jsou tyto přístupy nové a také existuje mnoho odlišných pojmů se stejným obsahem, je složité některé principy, přístupy či konkrétní situace pojmenovávat. Chybí zde ustálená a přehledná terminologie.

### 7.3 Vybraní experti

#### Hana Bernardová

Hana Bernardová je facilitátorka poradních kruhů, překladatelka a členka správní rady Nadace Pro půdu. S poradními kruhy se poprvé setkala v Anglii v roce 2013 v průběhu studia

na Schumacher College. Po dvou letech jí tuto oblast připomnělo evropské setkání poradního kruhu, které se v roce 2015 pořádalo v Česku a od té doby také v České republice vede různé kruhy pro veřejnost, firmy i neziskové organizace. Prošla výcvikem poradního kruhu u jeho zakladatelů v Ojai Foundation v Kalifornii.

### **Petr Miklíček**

Petr Miklíček se zabývá gamifikací, Design Thinking, kreativním projektovým managementem a změnovým řízením. Posledních 6 let se v neziskovém a soukromém sektoru věnuje designu a nasazování změn v HR, PM, procesech a employee experience. Je součástí svobodné firmy Court of Moravia.

### **Martin Halíř**

Martin Halíř pořádal v Čechách zatím jako jediný workshop Dragon Dreaming (2018), provází filosofií i technikou Dragon Dreaming některé neziskové organizace a také ji aplikuje v organizaci Péče o duševní zdraví, ve které je sám zástupce ředitele. S Dragon Dreaming se setkal prostřednictvím své ženy, výcvikem prošel u německé facilitátorky Dragon Dreaming Ulrike Reimann.

### **Petra Frühbauerová**

Petra Frühbauerová zkoumá nehierarchii zejména praxí v různých kolektivech, ať už je to lektorská skupina neziskové organizace NaZemi, odbor Junáka – českého skauta Skauti na Zemi nebo jako dobrovolník Nesehnutí. V NaZemi působí jako lektor globálního rozvoje vzdělávání, v minulosti jako ředitelka této organizace.

## 8 ANALÝZA ROZHOVORŮ - ELEMENTY PODPORUJÍCÍ ROVNOST A CELISTVOST

V následující kapitole tato práce analyzuje rozhovory s experty ve vztahu k elementům podporujícím rovnost a celostní přístup. I přestože v rozhovorech nebyly přímo otázky týkající se jednotlivých elementů podporujících rovnost a celistvost, všichni čtyři respondenti se k nim vyjadřovali z podstaty jednotlivých přístupů.

### 8.1 Hluboká rovnost

Všechny metody popisované v teoretické části mají jedno společné, vystihuje je rovnost a skupinové procesy napříč firemní hierarchií. Každý ale rovnost podporuje jiným způsobem. Z rozhovorů vychází, že rovnost a také nehierarchické uspořádání je jádro všech čtyř technik. Hana Bernardová poradní kruh popsala doslova jako „nehierarchická forma komunikace“. V Dragon Dreaming Martin Halíř na otázku Jakou roli hraje rovnost ve filosofii Dragon Dreaming? prohlásil: „Zásadní. Bez toho to nejde dělat.“ a rozvádí dále: „Například, jakmile vstupuješ do kruhu snů, tak neexistuje víc důležitý a míň důležitý sen, aby to fungovalo musíš říct: Všechny sny jsou si rovny.“ A také dodává, že Dragon Dreaming nikdy nebuduje pevnou strukturu, protože role a kompetence se stále mění podle potřeb a okolností. Co se týče Design Thinking, ten se sice vyskytuje v běžných hierarchických systémech, ale zakládá se na přizvání zainteresovaných stran, klientů, expertů, těch, kterých se chystaná změna týká, do pozice spolutvůrců, tedy znovu do partnerské roviny. Petr Miklíček to v rozhovoru vysvětloval takto: „V Design Thinkingu, jak jsem říkal, je jedna složka, kde nikdy neděláš nic sám a na každou práci je potřeba tak trochu odborník. Často ale vyústí vše tak, že největší odborníci na práci v dané firmě, jsou právě samotní lidé v té firmě. Takže Design Thinking je v tomto směru často inkluzivní. V praxi to funguje tak, že my přijdeme s tím, co by mohlo být řešním, jak by mohlo vypadat, ale tvořit ho potom jdeme společně přímo s lidmi z dané firmy. Což je zajímavé a zároveň důležité. Velice pozitivní vedlejší efekt, který to má je, že ti lidé navržené řešení mnohem ochotněji přijímají, protože jsou v pozici jeho spolutvůrců.“

V přístupu nehierarchie je otázka rovnosti zřejmá již v názvu. Petra Frühbauerová vysvětluje: „Nehierarchie je horizontální uspořádání, které se vyhýbá mít formální roli šéfa. Zakládá to na rovnějším přístupu ve fungování“ Frühbauerová nadnesla otázku, zda nehierarchické fungování má usilovat o rušení formálních autorit a o vyhýbání se i těm neformálním. Formální autority ruší většina nehierarchických systémů, nicméně u neformálních

autorit se názory různí. Například organizace Nesehnutí usiluje o potírání neformálních autorit, aby opravdu všichni měli stejnou rozhodovací pravomoc a stejnou možnost ovlivňovat dění v organizaci. Naopak Petra Frühbauerová zastává názor, že neformální přirozené autority jsou často ti, kteří dokážou celou organizaci vizionářsky posouvat.

Důležitost rovnosti v poradních kruzích vysvětluje Hana Bernardová: „A ještě tedy, abych to víc přiblížila, tak důležité tam je, že krom toho, že jsou si všichni nějakým způsobem rovni, není tam nikdo ani výš, ani níž, ani důležitější, ani méně důležitý, tak zároveň každý hlas, každý člověk tam má své nezastupitelné místo. To znamená, že každý ten hlas je důležitý pro celek.“ Hana Bernardová také popisuje situaci, kdy se poradní kruh pořádá v hierarchickém prostředí nějaké organizace. V takovém případě předchází zvážení, zda člověka na řídicí pozici přizvat.

Popisuje také způsob, jak je možné s těmito formálními autoritami přímo ve skupinovém procesu pracovat. „Pokud je to organizace, která je hierarchická, je tam nějaký šéf, tak v rámci toho kruhu ten člověk sedí na stejné úrovni, jako všichni ostatní. To znamená, on tam má stejnou pozici, stejnou možnost mluvit jako ostatní. Po dobu toho kruhu prostě ty role na chvíli odpadnou. Neznačená to, že poté co kruh skončí, tak že by tam nebyly, ale během toho kruhu se dá říct, že se tam nepotkávají ve svých rolích, ale jako lidské bytosti, které každá přinášejí nějakou svoji moudrost. Dokonce, i když ten kruh začíná a někdo tam takovou roli má, tak se vždycky hodně bavíme, jestli tam ten člověk má být přítomný nebo ne, podle toho, jaké mají vztahy, někdy je to dobře a někdy naopak to může ty zaměstnance doslova odrazovat k tomu, aby byli třeba hodně otevření.“ Pokud se člověk v řídicí pozici na kruhu nachází, lze rovnost všech přítomných podpořit slovně i prostorově. „Když kruh začíná, tak já můžu říct, že jsou tam všichni opravdu na stejné úrovni a že se potkávají prostě na té úrovni člověk člověka, že ani ten šéf není šéfem A zároveň, pokud tam nějaký takový člověk je, tak já si ho dávám po své pravici, aby když kolečko začíná většinou doleva, tak aby nemluvil jako první, aby neovlivňoval tón celé té skupiny.“

Role facilitátora v poradních kruzích je i přes odlišnou funkci stále partnerská s účastníky.

„I facilitátor, který v tom kruhu je, je zároveň účastníkem. Není někým, kdo by byl mimo tento proces, kdo by byl nad ním, stál v nějakém odstupu, i ten facilitátor je jen někdo, kdo tomu udává směr, tón, podle toho, jaký je záměr. Ale není to nikdo, kdo by se z toho vyčleňoval.“ Martin Halíř za Dragon Dreaming otázku rovnosti doplňuje ještě o uznání hodnoty přírody. „A ještě k tomu Dragon Dreaming dává rozměr vztahu k životnímu prostředí, ještě tohle bere jako partnera.“



Podpora rovnosti podle Hany Bernardové spočívá zejména v možnosti, kdykoliv promluvit, sdílet, vyjádřit se a zároveň být slyšen. K tomu napomáhá tzv. mluvicí předmět: „Je tam něco, čemu se říká takový pomocný mluvicí předmět, který právě slouží k tomu, že se dotyčný zviditelní, u koho je zrovna ta pozornost a kdo zrovna v tu chvíli sdílí. Navíc každý ví, že si ho může vzít, když potřebuje. Takže každý může jít a vzít si ho a tak si svým způsobem vzít slovo. Anebo počkat až k tobě prostě dojde - záleží zrovna na formě kruhu.“

## 8.2 Kultivace prostředí bohatého na lídry

Z teoretické části vychází, že pro kultivaci prostředí bohatého na lídry je zásadní rovnoměrná distribuce zodpovědnosti, moci a rozhodování a tedy tzv. distribuce leadershipu. To praktikuje v rámci nehierarchie Petra Frühbauerová, která popisuje způsob rozhodování v lektorské skupině NaZemi a odboru Junáka Skauti na Zemi: „V lektorské skupině se člověk rozhoduje sám ve věcech, které ví, že umí rozhodnout, nebo se někoho zeptá anebo to přinese na pravidelná setkání. Řadu věcí rozhodnu sama, protože se mě týkají a vím, co děláme a proč to děláme.“ Z kontextu rozhovoru se jedná tedy o *sebeřízení*, kdy každý člen skupiny rozhoduje a přebírá zodpovědnost a kompetence za to, čeho se jeho práce týká. Frühbauerová také naznačila tři případy rozhodování: člen týmu se rozhodne sám, člen týmu zkontaktuje konkrétního člověka s prosbou o radu a rozhodne sám, člen týmu přinese otázku na setkání týmu. Poslední varianta se dotýká rozhodnutí, která můžou ostatní ovlivnit zásadním způsobem. Z toho vyplývá, že za většinu rozhodnutí jsou zodpovědní jednotliví členové. Souběžně se Frühbauerová vymezuje vůči konsenzu: „Co je v nehierarchických skupinách typické je konsenzus. Ten model, s kterým pracujeme v obou skupinách, je jiný, protože se chceme vyhnout tomu, že budeme trávit čas tím, že o každé kravině budeme rozhodovat všichni. Protože prostě chceme mít čas dělat věci.“ Nakonec celý systém shrnuje: „...v zásadě osvobodit člověka, aby dělal to, co chce a zároveň nechat mu zodpovědnost. Protože z těch konsenzů můžou vylézt rozhodnutí, která budeš vykonávat, ale zároveň to nechceš takto dělat.“ Nicméně Petra Frühbauerová konsenzus neodmítá zcela. „To co si na druhou stranu myslím, že nemá variantu neprojit konsenzem, je třeba ten společný záměr skupiny. To je něco, na čem se musí shodnout všichni, aby táhli za jeden provaz.“

Martin Halíř zdůrazňuje důležitost vědomého vybírání lidí do týmu, doslova říká: „Není jedno, koho tam pozveš“. Vysvětluje to srovnáním nerovného vztahu: „já si najímám tebe“ versus partnerského vztahu „pozývám tě do společné tvorby“. „Dragon Dreaming je způ-

sob, jak přejít z toho modelu, že tam mám nějaký svůj cíl, úkol a najímám si lidi, kteří ho plní, a nějakým systémem kontroly je nutím, aby toho dosáhli, a ještě měřím jejich efektivitu a kvalitu. On to mění na to, že mě není jedno, kdo to dělá. Já tam vlastně cílím, aby ten člověk pracoval svým srdcem. A pak zjišťuji, že ve finále je to zdaleka efektivnější způsob, než nějaký způsob kontroly.“ Zároveň naznačuje riziko „nesprávného člověka v týmu.“ „Protože pokud jim řekneš: cíle našeho podnikání nebudu diktovat já, majitel firmy, ale půjdu odspoda; tak si na sebe bereš ohromnou zodpovědnost, koho tam pozveš. Protože v momentě, kdy řeknu: ano, chci tě ve svém týmu; musím se hold smířit s tím, že to budeš i ty, kdo bude říkat, kam jdeme. A ten iniciátor, nositel té vize, se musí smířit s tím, že to umře. Proto si musí pečlivě vybírat ty lidi. Proto s nimi musí dělat kruh snění, aby se ti lidi naladili na tu vlnu.“ V tomto přístupu k řízení projektů vizi ovlivňují všichni, kteří jsou součástí projektu, a z tohoto důvodu si nositel vize – vizionář, lidi do týmu vybírá. Martin Halíř také mluvil o umírání, v kontextu umírání osobní vize. V terminologii Dragon Dreaming to znamená, že vizionář, který s projektem přišel, prochází vnitřním procesem opouštění vlastní vize, aby se mohla změnit na vizi všech – tedy být pozměněna. Při tvorbě vize se také může stát, že někdo z členu týmů odejde. To Martin Halíř popisuje jako úspěch, protože si daný člověk sám v sobě uvědomil, že není dostatečně vnitřně motivovaný a v budoucnu by projekt dělal z donucení anebo by odstoupil od projektu později.

Petr Miklíček i Martin Halíř se shodli, že pro distribuci leadershipu je potřeba lidi zapojit do tvorby projektu, poté jsou více motivovaní projekt uskutečnit. Martin Halíř popsal výsledek zapojení Dragon Dreaming při zavádění nového projektu, který je na bázi *sebeřízení* takto: „A ještě to pro mě mělo ohromnou výhodu, protože já jsem v managementu té organizace a vím, že když jsou nějaké projekty, tak to stojí obrovskou sílu je řídit. Takhle jsem tam byl dvakrát, v té skupině a oni už se sami organizují.“ Proč se tak stalo, Halíř vysvětloval vnitřní motivaci týmu. V procesech Dragon Dreaming při tvorbě vize každý zapojený člen týmu dodává, co je pro něj klíčové v projektu, aby mu to dávalo smysl. „To je to kouzlo Dragon Dreamingu, že lidé jsou do toho zataženi osobně.“

Jak Petra Frühbauerová již popisovala, pro funkční skupinové procesy podporující rovnost a celistvost je nutné se potkat osobně. Petr Miklíček se také tímto směrem vymezuje: „Pokud mám přistoupit na to, že je to týmová práce, tak se ti lidé musí setkat v prostoru a čase. To nejde jinak. Velice špatně se tato práce dělá korespondenčně.“ Na těchto osobních setkáních Petr Miklíček zdůrazňuje roli facilitátora. „Všechny tipy triky, které budu povídat, by nefungovaly bez zdatného facilitátora. Chce to někoho zkušeného, kdo ví, co je

cílem setkání, ví, kam by se to mělo posunout a systematicky vyvíjí tlak na to, aby se to tam posunulo.“ A vysvětluje také rozdíl mezi moderátorem a facilitátorem: „Kdyby to byla porada, tak řeknu, že je to moderátor, který má napsanou agendu a hlídá, aby se žádné téma neřešilo moc dlouho a aby se porada vešla do naplánovaného času. Tohle není porada, tady je potřeba udělat práci a tu je potřeba spíše usměřňovat než moderovat, proto říkám facilitace. Klade to nějaké nároky na faktickou expertízu toho člověka, aby například byl designér, za bé potřebuje mít také nějaké kompetence facilitátora.“ Mezi tyto kompetence podle Miklíčka patří: „...umět případně někoho zastavit, když povídá moc dlouho, měl by umět poznat, když se diskuze nebo práce odklonila od toho směru, kterým by měla jít, musí být schopen pokládat jasné otázky na které se účastníkům dobře odpovídá, případně formulovat dobrá zadání těch dílčích úkolů, co se na workshopu objevují tak, aby účastníci věděli, co se po nich chce a mohli to plnit.“ K roli facilitátora se dostává také Hana Bernardová, která ho nazývá průvodcem poradního kruhu. Takový průvodce je zároveň účastník a pomáhá tvořit směr, tón, případně vést kruh k záměru, který byl na počátku určený. Petr Miklíček zdůrazňuje důležitost role facilitátora. „Je naivní si myslet, že posadím šest lidí ke stolu a i když budou fakt dobří a každý expert na svou práci, že to garantuje, že dojdou k uspokojivému výstupu, nebo že čím projdou, bude designový proces. To je lež.“ Petr Miklíček zdůrazňuje, že ne všichni zvládají tento druh spolupráce. Je rozdíl mezi tím být expertem a mezi tím zvládat ko-kreativní práci v týmu, tedy umět svoji expertízu využít v týmu pro daný účel. K tomu také slouží facilitátor, pomoci těmto lidem svou expertízu využít pro tým.

Co se týká dalších nástrojů podporující sebeřízení a také samotný skupinový proces, Petr Miklíček vysvětluje také funkci pravidel, která jsou podrobněji rozepsaná v teoretické části. „Další věc je nastavit si jasná pravidla hned na začátku. Pravidla jsou fajn, protože přehlednější to pracovní prostředí. Nemusí to být žádné složitosti. Můžou to být věci typu: Neskáčeme si do řeči a každý názor nebo nápad má zde právo zaznít, nebudeme se tady soudit za cokoliv, kdo co řekne. Jde o to, aby tady lidé měli co nejbezpečnější pocit a říkali věci otevřeně. Říct tohle všechno pomalu, přehledně, nahlas na začátku, aby všichni věděli, podle jakých pravidel se tento zápas dneska bude hrát, je strašně super a strašně to přispívá tomu, že jsou pak víc schopni ponořit se do té práce.“ Jak v této citaci je možno vidět, bezpečí je zcela zásadní při procesech, které podporují rovnost a celostní přístup. „V jakémkoliv tvůrčím procesu, kde potřebujeme, aby z různých hlav přicházely nápady, tak bezpečí by měla být vždycky prioritou číslo jedna, protože jinak ti lidé nebudou mít od-

vahu ty nápady dávat k dobru.“ Mezi další rady, které vyjmenovává, patří také zvědomování procesu, odhad dostatečného času podle velikosti projektu, práce do menších a stravitelných kousků, tedy strukturovat čas a prostor, aby to nebylo osm hodin jedné a téže činnosti.

Petra Frühbauerová přidala praktické zkušenosti a vyzdvihuje zejména jasnost v informacích, rozhodování, v kompetencích a procesech. „Ke všem plynou informace, které potřebují ke své práci a zároveň ví, jak je sdílet s ostatními.“ Co se týče rozhodování, tak pokračuje: „V momentě, kdy mám mít zodpovědnost za věci, musím vědět, jakým způsobem se dostanu k rozhodnutí, protože to může být v různých kolektivech různé. A kolik toho musím rozhodovat sám a kolik musím s ostatními. A s kým ostatním, jestli se všemi nebo jen s některými.“

### 8.3 Uznání různých zdrojů poznání

V teoretické části tato práce popisuje tzv. rozšířenou epistemologii a čtyři druhy poznání, z kterých ve firmách a organizacích převládá generalizující poznání. Nicméně, přístupy podporující rovnost a celistvost pracují také s dalšími druhy poznání.

Fundamentální poznání uznává a zahrnuje zejména Dragon Dreaming a poradní kruhy. Pozývají do skupinových procesů emoce a osobní příběhy. Nebrání se spiritualitě ve formě Pinakarri, ceremonie při zahájení kruhu či vyslovení záměru. Využívají ale také dalších druhů poznání, jako například umělecké. V Nehierarchii se jedná spíše o uznání různých názorů, pohledů, stejně tak jako komunikace na úrovni organizace i osobního příběhu. Design Thinking využívá různé druhy výzkumu pro pochopení lidí a situace, které se dotýkají všech čtyř druhů poznávání podle zvolené metody.

Fundamentální poznání mohou být emoce, příběhy, ale také zkušenosti vzdálenějších předků. Hana Bernardová vysvětluje jeho roli v definici poradních kruhů: „Poradní kruh je nehierarchická forma komunikace, která má své kořeny u většiny domorodých přírodních kultur na Zemi, které když něco řešily, tak pravděpodobně si sedly kolem ohně do kruhu. Tadyta konkrétní forma, kterou se učím já a předávám já, tak ta má svoje kořeny u severoamerických indiánů a v té novodobé podobě pak vznikla v Ojai Foundation, v Kalifornii. Kde asi před čtyřiceti lety, kde tam založili komunitu a přejali vlastně od těch místních kmenů tenhle způsob komunikace, a protože se jim osvědčil, tak ho začali předávat dál.“ Poradní kruhy tedy vznikly na základě rozhodovacího procesu předků, který se předával z generace na generaci. Vzalo se něco starého a inovovalo do nového prostředí. Stejným

vývojem při svém vzniku prochází Dragon Dreaming, který vznikl na základě učení Abo-ridžinců z Austrálie. (Catriona Blanke 2013)

Práce s emocemi je hlavní složka Poradních kruhů: „Co to je mluvit ze srdce? Je to zase o nějaké naší autenticitě, je to o tom, že nemluvíme jen z naší hlavy, z našich myšlenek, ale jdeme i do pocitů.“ vysvětluje Hana Bernardová.

Co se týče uměleckého poznávání, i s tímto poradní kruhy pracují. „A možná ještě jedna z takových důležitých věcí, že v tom kruhu jsou vítány nejenom slova, ale je tam vítáno všechno. Ať už emoce, pocity, člověk může něco zazpívat, nebo něco zahrát. Nemusí to vyjádření probíhat vždycky jen pomocí slov.“ V Dragon Dreamingu či v Design Thinking se také využívají umělecká vyjádření. Konkrétně v Design Thinking mají své místo techniky podporující kreativitu. „Druhá věc je nezpronevřit se, že účel světí prostředek a říct – teď budeme kreativní a dělat to tím nejméně kreativním způsobem. Pokud chci, aby kreativita byl náš hlavní nástroj, tak k tomu musím využívat ty kreativní metody, ne naopak.“

Jako praktický nástroj pro zapojení kreativity i emocí Hana Bernardová popisuje check-in, check-out (viz 5.5). „A možná ještě jedna věc mě napadá, a ta souvisí s těmi vztahy, že někdy se v organizacích používá kruh jako meeting, a ten kruh nemusí probíhat v průběhu celého meetingu, ale je možné ho použít na začátku a na konci. Jako takový check-in, check-out, zjištění, kde se kdo zrovna nachází, jak se kdo zrovna má. Tím, že se tam právě vnese i ta rovina lidská, tím, že se rovnou neskočí na ty pracovní úkoly, na ten seznam věcí, které je třeba udělat, ale tím, že se dá prostor tomu, jak se kdo zrovna v tu chvíli má, tak už to umožní se lidem propojit právě na té lidské úrovni a zároveň se mohou i líp chápat, proč třeba zrovna dneska nejsem v nejlepší náladě, zároveň to, že ten člověk má možnost to vyjádřit a je s těmi ostatními, tak jako by se mu uvolnila kapacita potom, to svým způsobem odložit, a i když má jiný trable, něco si řeší, tak často mu to umožní to na chvíli odložit a pak se plněji věnovat tomu, co je na pořadu té schůze.“ Ze zkušeností dodává, že vytvořit prostor pro sdílení i nepracovních věcí může zvýšit efektivitu samotného jednání. „Tyhle malé vsuvky způsobí, že ten meeting pak může trvat třeba polovinu času a je to mnohem efektivnější. Navíc ty vztahy mezi lidmi jsou v nějakém ohledu zase podpořeny.“

#### **8.4 Komplexní systémová změna**

Respondenti odpovídali také na témata spojená s principem komplexní systémové změny. Ať už se rozhovor stočil ke změně samotné, kde systémovou změnu vyjadřoval v kontextu Dragon Dreaming Martin Halíř: „Ta změna paradigmatu je, že žijeme ve světě, který má

představu, že od osmi do čtyř pracuju, vydělávám, od čtyř do večera žiju nějaký svůj osobní život. Nemůže se to nikdy propojovat, vlastně to ani nemáš propojovat, že v práci nemáš být osobní, že to jsou různé věci a podle mě Dragon Dreaming jako první popisuje tohle, jak to spojit.“, nebo nahlížení na věci celistvě jako součást komplexní systémové změny: „Jeden strašně hezký způsob, jak se můžeš podívat na aplikaci Dragon Dreamingu do firmy je, že ty můžeš použít tu základní teorii Dragon Dreamingu, která se skládá ze čtyř fází z jednoho základního uvědomění, že aby život, člověk nebo jakýkoliv proces byl kompletní, musí proběhnout všemi těmito fázemi. A ještě navíc je cyklický, že se pořád opakuje. Když si řekneš, tak já mám firmu a chci tam aplikovat něco z filosofie Dragon Dreaming, podle mě vůbec nemusíš udělat to, že začneš kruhem snění, plánováním a tak dál, ale můžeš si vzít ten pocit z dvanácti fází se čtyřmi kroky a zeptat se: Co nám vlastně ve firmě chybí? Čemu věnujeme málo energie?“

V předchozí citaci se Martin Halíř dotýká revize fungování, kde k této revizi využívat dvanáct fází Dragon Dreamingu, tyto revize, viz teoretická část, jsou nedílnou součástí vztažování se ke komplexní změně. K tomuto chaosu, neustálé změně a zdokonalování se vyjadřuje také Petr Miklíček: „Design Thinking se nikdy nesnaží tu věc vyvinout do sta procent a nějaké naší domnělé dokonalosti, ale spíše na to jdeme naopak a v momentě, kdy je to aspoň trochu použitelné, tak se s tím obracíme zpátky na cílovou skupinu, co si o tom myslí, sbíráme nějaký feedback a děláme nějaké testování. Další vývoj té věci, služby, produktu je interaktivní. Nesnažíme se mít všechno najednou s velkou mašlí jako dům na klíč, ale naopak uděláme první funkční prototyp, jdeme ho testovat, posbíráme poznatky o tom, jak to jde nebo nejde, a děláme další funkční prototyp a další verzi a další verzi...“

Také v nehierarchii v pojetí Petry Frühbauerové má revize velmi důležitou roli. Rozděluje ji do revize ad hoc a pravidelné revize. Revize ad hoc reagující k aktuálnímu dění popisuje takto: „K revizi, reflexi těch procesů se dostáváme už tou praxí. Takže ve chvíli, kdy narazíš na něco, co vlastně úplně nefunguje, třeba si řekneme: Máme pravidelně schůzky ve stejný den v týdnu každých čtrnáct dní, tak ty si můžeš říct, hele teď to vypadá, že příští měsíc tam furt všichni něco máme, tak pojďme to přendat na jindy. Tohle je praktická ukázka, ale takhle to může fungovat s řadou těch dalších věcí. Když narazíš na něco, co je v rozporu s tím opatřením, které jsme si vymysleli a řekli, že nám může pomáhat, a v tu chvíli ho změniš a je to v pohodě, protože všichni ví, že to není nějaká směrnice, kterou všichni musí schválit.“ S pravidelnými revizemi fungování má takovou zkušenost: „Druhá věc je, že se k tomu pravidelně vracíme, nemůžu říct děláme to jednou měsíčně, děláme to

ve chvíli, kdy nám přijde, že ta doba je. Teď to bývá na těch víkendech, takže to máme třikrát do roka.“ Petr Miklíček tuto neustálou změnu uzavírá: „V konečném důsledku je designový proces nikdy neukončený.“

Na začátku podkapitoly je uvedena citace Martina Halíře o práci s celkem. Hana Bernardová na toto téma navazuje s názorem – uznávání různých pohledů, díky kterým vidíme celý obraz tématu nebo problému. „Já si to vždycky představuji tak, že když sedíme v tom kruhu, tak každý ten střed vidí z jiného úhlu pohledu. A když posílíme ty naše úhly pohledu, tak jsme mnohem víc schopni vidět ten celek, než kdybychom se na tu věc, v tomto případě střed, dívali svým sice jedinečným, ale jediným úhlem pohledu. Takže každý hlas je velmi důležitý.“

Pravidla, mluvicí předmět, forma kruhu – to vše pomáhá zapojení účastníků skupinového procesu, aby se mohli vyjádřit a doplnit tak paletu různých názorů. Hana Bernardová popisuje přínos vyslechnutí všech, kterých se to týká: „Co se často podle mě děje na různých jednáních, setkáních ve firmách, tak je to, že když se něco strategicky plánuje a je to větší firma, tak tam často převažují určité hlasy, že tam je někdo, kdo je opravdu silný vizionář nebo někdo má hodně silné názory. Často to může některé lidi odradit a oni už se vůbec neozvou, protože mají pocit, že už tam vůbec nemají prostor, že se tam nemají šanci prosadit. Tímto způsobem může zapadnout mnoho cenných střípků a věcí, které pro tu organizaci mohou být velmi cenné, ale tito lidé se vzdají dopředu, že se ani neozvou, nebo nemají tam ten prostor. Takže tam vnímám velký přínos právě v tomhle tom, že všichni dostanou svůj prostor zaznít, vyjádřit se a zároveň se prostě vyslechnout.“

## 8.5 Vnitřní práce

Osobní poslání, duševní hygiena, spiritualita, kreativní prázdno - to jsou pojmy společné elementu vnitřní práce. (inner work) Nejviditelněji s tímto pracují Poradní kruhy a Dragon Dreaming. Hana Bernardová poradní kruhy doslova nazývá typem spirituální praxe. „Někdo to nazývá spirituální praxí, třeba někteří z mých učitelů, a já s tím docela souhlasím, i když pro každého to může být něco docela jiného, protože to může být pro někoho těžko uchopitelné. Také se to dá nazvat, že je to určitý druh rituálu, v angličtině to je jako

ceremonie, a to znamená, že podobně jako nějaký rituál přechodu<sup>9</sup>, tak toto je i určitý druh rituálu, který se vyznačuje tím, že to má svůj začátek a konec, a během toho začátku a konce, to jsou takové ty prahy, přes které musíme překročit, abychom vstoupili do toho prostoru, abychom vstoupili do toho prostoru, do té ceremonie, a pak z něho zase vystoupili. A taky se tam vyslovuje nějaký záměr, modlitba, přání, a tady toto všechno, tyto prvky způsobují, že tam je přítomno ještě mnohem víc, než třeba když praktikujeme jen nějakou techniku komunikační. Tak třeba zažila jsem spoustu takových malých zázraků, které se v kruhu děly, ale to už je samozřejmě osobní zkušenost a pokaždé to je jiné, a tak dál.“ Poradní kruhy se k vnitřní práci vztahují nejen osobní rovinou příběhů uvnitř kruhů, ale také duchovními praktikami v podobě vyslovení záměru na začátku či chvíli ticha.

Martin Halíř vyzdvihuje v celém rozhovoru osobní rozvoj a hledání vlastního poslání. „Já si pak myslím, že je to hodně o osobním růstu těch lidí. Tak jako firmy, nějaká práce má v sobě cíl, tak i lidé mají cíle. Čím jsi starší, tím nutkavěji je potřebuješ naplnit, a čím jsi starší, tím méně jsou materiální. Tak druhý přínos Dragon Dreamingu je, že tohle integruje do nějakého funkčního celku. Málokdo chce sedět doma a nic nedělat. Každý chce nakonec něco dělat, každý chce, aby to bylo něco pro svět a je jedno, jestli něco vyrábíš, nebo se věnuješ konkrétnímu tématu. Jediné co podle mě lidi řeší je, že to chtějí spojit do jednoho celku. Já nechci svůj osobní růst odehrávat někde jinde a svou práci také věnovat něčemu jinému. Tak to je ten druhý aspekt, že Dragon Dreaming nechává ty lidi v tomhle zrát, že je k tomu vrací.“

K vnitřní práci patří také otevřenost, všímavost k přítomnému okamžiku – tzv. mindfulness. Hana Bernardová na tuto otázku odpovídá jedním ze čtyř záměrů poradního kruhu a to je naslouchání ze srdce. „Je to naslouchání bez posuzování a opravdu vytváření v sobě takového prostoru pro to, co sdílí ten druhý člověk bez nějakých soudů, prostě umožnit jen, aby to tu bylo. A jak říká občas někdo z mých učitelů, nerušit ho ani svými myšlenkami.“

---

<sup>9</sup> Tzv. přechodový rituál jsou životní události člověka jako narození dítěte, přechod z dospívání do dospělosti, svatba, pohřeb aj.



## 9 ANALÝZA ROZHovorŮ: PŘÍPADOVÉ STUDIE

Jedna z otázek v rozhovoru směřovala přímo na konkrétní zkušenosti z využití těchto nových přístupů.

### 9.1 Designový proces v reakci na nefunkční management nejmenované firmy

Petr Miklíček přichází do styku s Design Thinking na denní bázi ve své práci, ve firmě Court of Moravia, která tyto techniky využívá při změnovém řízení. V rozhovoru popisoval zkušenost s nejmenovanou firmou, která se dostala do problému s nefunkčním managementem. Proces následně probíhal tak, že se nejprve vydali zjistit, kde je jádro problému. „Takže jsme odložili všechny tyhle domněnky stranou a šli jsme se podívat přímo do té firmy, mluvili jsme s klíčovými lidmi, dívali jsme se na to, jak fungují, pracují. Nechali jsme si od nich zpracovat, řekněme, domácí úkoly, například toho, jak u nich vypadá workflow a jak si předávají práci. A přišli s relevantním závěrem, že část viny leží na samotných manažerech, kteří rozhodně nejsou neschopní, ale sami se dostali do pozice, ve které možná ani nechtěli být, protože s nimi nikdo nikdy nediskutoval, jestli chtějí být manažeři, ale prostě po pár letech se jimi stali.“

Tímto výzkumem zjistili, že jsou tam lidé, kteří jsou velmi schopní, ale nemají rozvinuté manažerské kompetence a zároveň zjistili, že ty pozice nejsou dobře definované. „V tu chvíli, když víme, jaké jsou problémy, tak místo toho, abychom skákali k unáhleným závěrům a někoho tam šli vyhazovat, nebo automaticky nařídili školení manažerů nebo cokoliv jiného, tak jsme věděli, že ten správný postup po nějakém čase přemýšlení a designování, kdy jsme lepili lepíky na zeď a vyhazovali varianty a nahazovali varianty, tak jsme přišli s tím, že jednak nabídneme manažerům nějaký rozvoj kompetencí a paralelně se budeme muset setkávat s vedením firmy, abychom vydefinovali jejich firemní strukturu a spolu s ní ruku v ruce všechny pracovní pozice v té firmě a terciálně i to, jaký je ten kariérní postup ve firmě.“ Nakonec celý designový proces vedl k této myšlence: „Po dlouhém běhu, pokud vše půjde podle plánu, tak se ustanoví něco jako interní vzdělávací akademie, která zajistí, aby každý měl na své pozici všechny ty kompetence, které má mít.“ Následně se toto řešení tvoří přímo s lidmi, kterých se týká, takže může docházet k pravidelné zpětné vazbě a také opravdu na míru cílové skupině.

## 9.2 Dragon Dreaming při zavádění skupiny psychologické podpory Hearing Voices

Martin Halíř měl nejkomplexnější zkušenost kromě výcviku Dragon Dreaming v Chorvatsku a v neziskové organizaci Péče o duševní zdraví, ve které pracuje jako zástupce ředitele. Plánovali zavést projekt: Hearing Voices, který je součástí celosvětového hnutí a hlavním tématem je podpora lidí se schizofrenií. Dragon Dreaming využili pro rozjezd projektu. Uskutečnili setkání, na které přijel z každé pobočky jeden člověk a společně prošli kruhem snění. „Udělal jsem kruh snění, pak jsme se přes destilaci dostali až ke konkrétním třem cílům, úkolům. A ta skupina se rozběhla. Byl to proces třeba na tři měsíce. A když to srovnám, tak lidí většinou dlouho hledají, jak to někam posunout. A tady úžasně zafungovalo, že jsem od začátku těm lidem nabídl ne: Jak zavedeme skupinu Hearing Voices, ale: Co ty potřebuješ v tomto projektu, abys v něm byl spokojenější a šťastnější.“ Vyplynulo z toho například, že mnoho lidí si chce vyzkoušet facilitaci a tak projekt naplánovali tak, aby členové projektu mohli své facilitační schopnosti rozvinout.

## 9.3 Poradní kruhy v rodinném pivovaru Bernard a v Asociaci místních potravinových iniciativ

Hana Bernardová využila poradní kruh v několika firmách a neziskových organizacích, kde byla přizvána z různých důvodů jako je vyčištění vztahů a urovnání konfliktů, nepříjemná atmosféra nebo začátek nového projektu. V rozhovoru vyprávěla konkrétně o zkušenosti ve firmě Bernard, ve které vedla kruh pro tým v laboratoři. Zadáním bylo téma dobrá komunikace a spolupráce. Z prvního kruhu vyšlo najevo, že velmi důležité téma byla domluva s jiným oddělením, se kterým bezprostředně potřebují pro svou práci spolupracovat. Po sdílení své frustrace a potřeb se vedení rozhodlo ve spolupráci s Hanou Bernardovou uspořádat ještě jeden kruh, na kterém byla přítomná obě oddělení. Na tomto kruhu si mohli všichni sdílet své emoce i očekávání a nastavit se nový způsob spolupráce.

Jako druhý příklad Bernardová uvedla poradní kruhy pro AMPI – Asociaci místních potravinových systémů. „Tam to bylo hodně o prohloubení vztahů, poznání se ještě na té lidské rovině, protože to má vždycky vliv i na tu pracovní rovinu. To byl ten první kruh, i s takovou rekapitulací roku.“ Po roce organizovali další kruh, ve kterém se řešili zejména vztahové záležitosti a konflikty, které nebylo možné v pracovním režimu vykomunikovat. „Ten kruh byl mimo jiné určen, aby se tyhle věci mohly pročistit, vykomunikovat a zase se mohlo jít dál, nějak s čistým štítem a zároveň se vztahy, které mají dobrý základ.“ Kru-

hy byly tedy použity na rekapitulaci roku a zejména na řešení konfliktů, které se za uplynulý rok nakumulovaly.

#### 9.4 Nehierarchické fungování lektorské skupiny Nazemi

Petra Frühbauerová má zkušenosti s nehierarchií z neziskové organizace Nesehnutí, lektorské skupiny neziskové organizace NaZemi, z brněnské družstevní kavárny Tři Ocásky a z pracovní skupiny odboru Junáka – českého skauta Skauti na Zemi. V rozhovoru se rozprávěla zejména o lektorské skupině a jak jejich vývoj k nehierarchii probíhal.

Nejdříve uspořádali víkend, na kterém si definovali vizi celé lektorské skupiny, která se vztahovala také k NaZemi, protože jsou součástí této organizace. Otázka zněla: „Jak chceme my přispívat k lepšímu světu, kterému chce přispívat NaZemi?“ „To co jsme se snažili bylo, aby to na jednu stranu pracovalo s tím, co chtějí jednotlivci, ti lidi, kteří jsou součástí té skupiny, nebo co jim dává smysl a co je pro ně důležité. Ale na druhou stranu, aby se dívali na tu skupinu jako celek – je tu něco, co je součástí NaZemi, je tu něco, co má nějakou historii, je tu něco, co má nějakou energii, která se dává dohromady spojením těch lidí. Je třeba udělat toto přepnutí v hlavě, že přemýšlíš nad těmito věcmi záraz, nad historií a kontextem té skupiny, ale i na to, co ta skupina tvoří dohromady.“ Po zdůraznění těchto rovin, v kterých při tvorbě vize přemýšleli, Frühbauerová popisovala další průběh. Nejdříve účastníci měli prostor pro přemýšlení nad těmito otázkami směřující k vizi, následně je diskutovali v menších skupinkách, ve kterých vizi naformulovali a pak výstupy sdíleli společně, následně diskutovali o jednotlivých návrzích. V poslední části si zkoušeli představit, že vizi vypráví různým zainteresovaným stranám – například veřejnosti, jinému zaměstnanci NaZemi a dalším zástupcům, představující kontext skupiny.

Také tato skupina dbá na to, aby měla hledání vize a principy fungování zaznamenané, aby se k nim mohla vrátit. „Řekli jsme si, že se k těm věcem chceme pravidelně vracet. Nemá to být nějaká danost, která teď bude trvat deset let, ale je to proměnlivé a je to pro nás v pohodě.“ Jako další důležitou součást Frühbauerová vyzdvihuje pravidelný osobní kontakt. „Nemyslím si, že to může úplně dobře fungovat, když se ti lidé nepotkávají. Myslím si, že ta osobní přítomnost je hrozně nutná, aby ta skupina mohla takto fungovat. Protože v momentě, kdy nemá možnost se někde potkávat, tak je třeba říct, že je možná funkčnější mít koordinátora, který to drží vše v patrnosti. Protože v momentě, kdy to každý musí držet v patrnosti, tak buď se musí zahrnout obrovskou administrativou a prostě mailama a vlast-

ně furt všechno sledovat, nebo se musí potkávat a o těch věcech mluvit. Podle mě neexistuje jiná varianta.“

## 10 SHRNU TÍ

Na základě kvalitativního výzkumu tato práce hodnotí výstupy na následující dvě výzkumné otázky.

### 10.1 VO1: Jakým způsobem skupinové procesy mohou podporovat rovnost a celostní přístup?

Výsledky této výzkumné otázky jsou rozděleny do pěti oblastí podle pěti elementů podporující rovnost a celistvost v projektech. Pod názvem principu se nachází konkrétní techniky, které ve výzkumu zazněly.

Hluboká rovnost

- Nehierarchický způsob řízení, tzn. plochá organizační struktura
- Slovní zdůraznění rovnosti facilitátorem a uznání všech na začátku procesu
- Facilitátor v pozici účastníka
- Sezení v kruhu napříč firemní hierarchií
- V hierarchické firmě při skupinovém procesu „šéf“ mluví poslední
- Přizývání zainteresovaných stran k tvorbě ve všech fázích projektu
- Životní prostředí také jako jedna ze zainteresovaných stran
- Nástroj: mluvící předmět

Kultivace prostředí bohatého na lídry

- Rovnoměrná distribuce zodpovědnosti
- Samostatné rozhodování:
  1. Samostatné rozhodnutí podle kompetence
  2. Samostatné rozhodnutí s doptáním podle kompetence
  3. Přinesení rozhodnutí na skupinové setkání
    - Rozhodnutí konsenzem, pokud se bezprostředně týká všech a je to důležitá otázka
    - Tým vede diskuzi, nakonec rozhodne sám člověk, který se ptal
- Využívání konsenzu ve vhodných příležitostech: společný záměr nebo důležitá otázka týkající se všech
- Konsenzus nese riziko neefektivity a přílišného zobecnění
- Společný záměr týmu

- Přizývání zainteresovaných stran k tvorbě ve všech fázích projektu
- Sdílení vnitřní motivace členů týmu
- Facilitace procesů – usnadňuje spolupráci
- Kompetence facilitátora: přerušování promluvy, směřování k cíli procesu, jasné otázky a zadání, zvědomování procesu, strukturování na menší díly, dostatek času
- Bezpečí skupinového procesu
- Jasnost v informacích, způsobu rozhodování, v procesech a kompetencích
- Nástroj: Pravidla

#### Uznávání různých zdrojů poznání

- Sdílení emocí a péče o vztahy v projektu
- Využití kreativních technik a uměleckých vyjádření v procesu
- Nástroj: check-in check-out

#### Komplexní systémová změna

- Projekty prochází vědomě všemi fázemi životního cyklu projektu
- Dochází k neustálému testování - revizi a změně
- Empatie a naslouchání zainteresovaným stranám
- Celek je možné vidět po zaznění různých hlasů

#### Vnitřní práce

- Projekt v souladu s osobními sny a osobním rozvojem
- Vyslovení záměru – kvality, kterou chce skupina do procesu přizvat
- Jasný konec a začátek
- Naslouchání bez soudů a vlastních myšlenek

## **10.2 VO2: Jaké zkušenosti existují se skupinovými procesy podporující rovnost a celostní přístup?**

Z rozhovorů s experty vznikly čtyři případové studie, ve kterých byly přístupy nehierarchie, poradní kruhy, Dragon Dreaming a Design Thinking využity v praxi.

Petra Frühbauerová pracuje v nehierarchicky řízené lektorské skupině neziskové organizace NaZemi. Díky rozhodnutí organizovat se nehierarchicky si ujasnili své priority, například proč jako lektori pracují a jaká je jejich vize skupiny, že se potřebují vídat osobně či

provádějí pravidelné revize fungování, aby procesy byly nastavené tak, jak jejich situace vyžaduje.

Hana Bernardová uvedla příklad využití poradního kruhu ve firmě Bernard. Laboratorní pracovnice byly ve firmě nespokojené a vedení firmy nevědělo příčinu. Díky kruhu vzešel najevo konflikt s jiným oddělením. Poradní kruhy pomohly nespokojenost ventilovat a také pochopit se navzájem na obou stranách. Na těchto dvou poradních kruzích vznikly také opatření ze strany samotných zaměstnanců, na základě kterých byl konflikt vyřešen.

Martin Halíř využil Dragon Dreaming v projektu Hearing Voices, ve kterém nezisková organizace Péče o duševní zdraví zaváděla terapeutické skupiny podporující lidi se schizofrenií. Díky proběhlým skupinovým procesům tento projekt potřeboval pouze dvakrát přítomnost vedoucího pracovníka, který facilitoval podle Dragon Dreaming úvodní setkání a nadále již projekt organizovali sami zaměstnanci, kteří si ho vzali za svůj.

Petr Miklíček popisoval proces Desing Thinkingu na případu nejmenované firmy, která trpěla nefunkčním managementem. Řešení tohoto problému tvoří s lidmi, kterých se týká a díky tomu mají přístup k neustálé zpětné vazbě k řešení a tím tedy může vzniknout opravdu řešení reflektující situaci a kontext firmy.

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zmapovat přístupy, které v sobě zahrnují skupinové procesy podporující rovnost a celostní přístup v kontextu projektového řízení. Tato práce nejdříve popisovala východiska – kritiku středoproudé ekonomie, vývojové fáze organizací podle Frederica Laloux a elementy celostního řízení organizací a projektů. Následně nabídla pět přístupů využitelných v projektovém řízení, které v sobě tyto elementy zahrnují – svobodné firmy, nehierarchii, Design Thinking, poradní kruhy a Dragon Dreaming. Tato práce pokračuje rešerší na téma projektového řízení a zejména životního cyklu projektu a do těchto souvislostí vkládá výše zmíněné přístupy. Poslední kapitola před metodikou popisuje základní nástroje objevující se v těchto pěti přístupech, které je možné v projektovém řízení využít a podpořit tak rovnost a celostní přístup v řízení projektu.

Praktická část se skládala z rozhovorů s experty výše zmíněných přístupů a jejich následnou analýzou. Z rozhovorů vyšlo najevo, jak se vztahuje Nehierarchie, Design Thinking, Dragon Dreaming a Poradní kruhy k elementům podporující rovnost a celistvost. Případové studie přiblížily využití těchto přístupů v praxi a také rozšířily a upřesnily výpis nástrojů pro podporu rovnosti a celostního přístupu z teoretické části.

Přínosem této práce jsou zejména zkušenosti expertů, které bylo možné vyslechnout. Z rozhovorů s experty vyplynula důležitost empatie k zainteresovaným stranám a jejich zapojení. Tímto, například v případové studii Hearing Voices a také v případě nejmenovaného klienta Court of Moravia, došlo k jejich větší angažovanosti a motivaci a zároveň vzniklo řešení podle potřeb zainteresovaných stran, čímž se zvyšuje úspěšnost projektu. Druhý důležitý poznatek zmiňovaný v rozhovorech bylo nastavení procesů tak, aby mohlo docházet k stále novému vývoji a změně v reakci na nové okolnosti. Jednalo se zejména o potlačení snahy o dokonalé řešení hned na začátku, ale rozpracovaná řešení stále testovat, revidovat a tak zdokonalovat. Takovou zkušenost má Court of Moravia při změnovém řízení jejich klientů a také to potvrzuje případová studie lektorské skupiny NaZemi.

Poslední zkušenost expertů se týkala vztahů, emocí a osobního prožívání, kterému je potřeba v průběhu projektu dát prostor. Sdílení emocí a řešení konfliktů vede k větší efektivitě práce i větší spokojenosti zaměstnanců či členů organizace. Toto se ukázalo v případové studii z firmy Bernard a případu Hearing Voices.

Omezení této práce se jednalo zejména v terminologii, jak už v názvu, který není zcela přesný a bylo by vhodné nalézt název konkrétnější, tak v průběhu celé práce, protože v této



oblasti existuje velké množství přístupů a úhlů pohledu s odlišnými názvy a pojetími. Navíc v překladech z angličtiny může dojít k nepřesnému překladu, přenesení či posunutí významu.

Další a hlubší pokračování této práce se nabízí v nalezení a testování konkrétních nástrojů projektového řízení a jejich účinků, které bude možné následně v praxi využívat a přinesou do řízení projektů celostní přístup a rovnost.

## CITOVANÁ LITERATURA

Art of Hosting. 2019. *Methods* [online]. Dostupné z: <http://www.artofhosting.org/what-is-aoh/methods/>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. 2018. *Desarrollo urbano sostenible, reciclaje y el caso de Curitiba* [online]. Dostupné z:

<https://www.bcn.cl/observatorio/americas/noticias/desarrollo-urbano-sostenible-reciclaje-y-el-caso-de-curitiba>

BÍM, Jan. 2018. Společenství lidí jako kruh. In: *Jan Bím* [online]. Dostupné z: <http://www.janbim.cz/files/downloads/cesta-ne-obycejneho-cloveka/spolecenstvi-kruh.pdf>

CARNEY, Brian a Isaac GETZ. 2009. *Svoboda v práci*. Praha: Peoplecomm. 978-80-904890-1-1.

CATRIONA BLANKE, John. 2013. Dragon Dreaming. In: *Permakultura CS* [online]. [cit. 2018]. Dostupné z: <https://www.permakulturacs.cz/article/136/dragon-dreaming---design-projektu>

CHOUINARD, Yvon. 2014. *Zodpovědná firma*. Praha: PeopleComm. ISBN 978-80-87917-12-1..

DOLANSKÝ, Václav. 1996. *Projektový management*. Grada Publishing. ISBN 80-7169-287-5.

DOLEŽAL, Jan,. 2012. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-4275-5.

DOLEŽAL, Jan. 2016. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 424 str. ISBN 978-80-247-5620-2.

DUNCAN, Aja, Susan MISTRA a Vincent PAN. 2017. *Cultivating Leaderful Ecosystem* [online]. [cit. 2018]. Dostupné z: <https://nonprofitquarterly.org/2017/04/21/cultivating-leaderful-ecosystems/>

DUNCAN, Aja a Elissa PERRY. 2017. *Multiple Ways of Knowing: Expanding How We Know* [online]. [cit. 2018]. Dostupné z: <https://nonprofitquarterly.org/2017/04/27/multiple-ways-knowing-expanding-know/>

EVA MALÍŘOVÁ, ed.. 2011. *PodObal: kniha pro výuku o globálních souvislostí našeho nakupování*. Brno: Nazemi. 978-80-260-0692-3.

FENTON, Traci. 2002. *The Democratic Company* [online]. Dostupné z: [http://library.uniteddiversity.coop/Effective\\_Organising/Democratic\\_Company.pdf](http://library.uniteddiversity.coop/Effective_Organising/Democratic_Company.pdf)

FRIEDEL, Libor. 2017. *Tyrkysové objevování aneb budoucnost organizací (1. část)* [online]. [cit. 2019]. Dostupné z: <https://www.liborfriedel.cz/tyrkysove-objevovani-aneb-budoucnost-organizaci-1-cast/>

FRONĚK, Jan. 2014. *Kolegiální poradenství*. Krnov: Základní škola Krnov, Janáčkovo náměstí 970/17, příspěvková organizace,.

HAMEL, Gary. 2013. *Na čem dnes záleží*. Praha: PeopleComm. ISBN 978-80-904890-6-6.

HENDL, Jan. 2016. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 440 str. ISBN 978-80-962-0982-9.

IDEO U. 2019. *What is Design Thinking?* [online]. Dostupné z: <https://www.ideo.com/blogs/inspiration/what-is-design-thinking>

IDEO. 2012. *DEsignérské myšlení pro učitele*. IDEO.

JOHANISOVÁ, Naďa. 2008. *Kde peníze jsou služebníkem, nikoliv pánem*. Volary: Stehlík. ISBN:978-80-86913-05-6.

KOČIANOVÁ, Renata. 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada, 149s. ISBN 978-80-247-3269-5..

LALOUX, Frédéric. 2016. *Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování*. . Praha: PeopleComm. ISBN 978-80-87917-29-9.

MARAVELIAS, Christian. 2007. *Freedom In Age Of Post-Bureaucratic Organization*. . Roč. 4, s. 555-574. ISSN 1473-2866.

NESEHNUTÍ. 2017. *Kdo tady šéfuje aneb nehierarchické řízení v praxi*. Brno: Nesehnutí. ISBN:978-80-87217-30-6.

NESEHNUTÍ. 2019. *O nás* [online]. Dostupné z: <http://nesehnuti.cz/o-nas/>

Nevypusť duši. 2019. [online]. [cit. 2019]. Dostupné z: <http://nevypustdusi.cz/>

Otevřený prostor: Cesty k smysluplné práci. In: . 2018. Široký důl: Ekumenická akademie.

PAVLICHENKO, Illia. 2017. *Open Space and Scrum* [online]. [cit. 2019]. Dostupné z: <https://www.scrum.org/resources/blog/open-space-and-scrum>

PECK, Scott. 1995. *V jiném rytmu*. Olomouc: VOTOBIA. ISBN 80-85619-77-6.

PETER REASON, John. 2008. *Handbook of Action Research*. London: Sage Publications. ISBN 9781412920292.

PETTY, Sheryl. 2016. *Seeing, Reckoning & Acting: A Practice Toward Deep Equity* [online]. [cit. 2018]. Dostupné z: <http://www.managementassistance.org/blog/seeing-reckoning-acting-a-practice-toward-deep-equity>

PETTY, Sheryl, Kristen ZIMMERMAN a Mark LEACH. 2017. *Toward Love, Healing, Resilience & Alignment: The Inner Work of Social Transformation & Justice* [online]. [cit.

2018]. Dostupné z: <https://nonprofitquarterly.org/2017/05/12/toward-love-healing-resilience-alignment-inner-work-social-transformation-justice/>

RAELIN, Joseph. 2003. *Creating Leaderful Organizations: How to Bring Out Leadership in everyone*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler. 157675233X.

ROBERTSON, Brian. n. d. [online]. [cit. 2017]. Dostupné z: <https://www.holacracy.org/>

ROSENBERG, Marschall. 2008. *Nenásilná komunikace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-447-2.

SCHUMACHER, Ernst. 1973. *Malé je milé*. Doplněk. 80-7239-035-X.

SEDLÁČEK, Tomáš. 2009. *Ekonomie dobra a zla*. Praha: 65. pole. ISBN 978-80-903944-3-8.

SKLENÁŘKA. 2018. *Poradní kruh* [online]. [cit. 2019]. Dostupné z: <http://www.sklenarka.cz/?p=3028>

Sociocracy. n. d. [online]. [cit. 2018]. Dostupné z: <http://sociocracy30.org/>

Sociologický ústav AV ČR. 2017. [online]. [cit. 2018]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz>

SUN, Amy. 2014. *Equality is not enough* [online]. [cit. 2019]. Dostupné z: <https://everydayfeminism.com/2014/09/equality-is-not-enough/>

Tierra Verde. 2018. *Tierra Verde s.r.o.* [online]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/Tierra.verde.s.r.o/>

VALTROVÁ, Marcela. 14. 4. 2019. *Emailová korespondence*.

WINEGAR, Natasha, Susan MISRA a Ashley SHELTON. 2017. *Influencing Complex Systems Change* [online]. [cit. 2018]. Dostupné z: <https://nonprofitquarterly.org/2017/05/03/influencing-complex-systems-change/>

YUKL, Gary. 2013. *Leadership in organizations*. Boston: Pearson, 511 s. ISBN-01-327-7186-1.

ZBIEJCZUK SUCHÁ, Ladka. 2013-2019. *100 metod* [online]. [cit. 2019].

ZIMMERMAN, Jack a Virginia COYLEOVÁ. 2016. *Cesta poradního kruhu*. Praha: DharmaGaia. ISBN 978-80-7436-061-9.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Equality vs Equity (Zdroj: Cultural Organizing, 2018)

Obrázek 2 – Leaderful practice (Zdroj: Raelin, 2003)

Obrázek 3 – Různé zdroje poznání (Zdroj: MAG, 2018)

Obrázek 4 – Cyklus projektu v Dragon Dreaming (Zdroj: Dragon Dreaming, 2013)

Obrázek 5 – Double Diamond procesu Design Thinking (Zdroj: STANWICK, 2019)

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1: Rozhovor s Petrem Miklíčkem (cd)

Příloha P2: Rozhovor s Petrou Fruhbauerovou (cd)

Příloha P3: Rozhovor s Hanou Bernardovou (cd)

Příloha P4.1: Rozhovor s Martinem Halířem (cd)

Příloha P4. 2: Rozhovor s Martinem Halířem (cd)

Příloha P5: Scénář polostrukturovaného rozhovoru

## **PŘÍLOHA P5: SCÉNÁŘ POLOSTRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU**

1. Představíš mi krátce tuto metodu?
2. Jaká byla tvá cesta k této metodě?
3. Co tato metoda do organizací přináší?
4. Jak tato metoda probíhá?
5. Kdy je vhodné tuto metodu využívat?
6. Popíšeš mi, prosím, konkrétní případ využití, který jsi zažil?
7. Jakým způsobem metoda podporuje rovnost mezi zúčastněnými?