



NEHIERARCHICKÁ ORGANIZACE

Text: **Petr Kubala**

Žijeme v neustále se proměňujícím světě. Přicházejí nové technologie, nové postupy, systémy řízení, svět se propojuje v globalizačních procesech, přesouvá do virtuálního prostředí. Přicházejí a zase odcházejí různé typy organizací – byrokratické, hybridní, fluidní, postmoderní... Všechno se mění, ale jedna věc zůstává – hierarchická struktura lidských vztahů. Alespoň takto to vidí profesor organizačních studií Thomas Diefenbach v knize *Hierarchy and Organisation*. Diefenbach se na mnoha stranách své knihy snaží ukázat, že hierarchické uspořádání konkrétních organizací i společnosti jako celku je velmi odolný fenomén. Dokonce tak odolný, že jako jeden z mála dokázal přežít téměř všechny historické změny. Dějiny hierarchie jsou pro Diefenbacha dějinami neměnnosti v neustálé snaze o změnu.

Hierarchie je všude. Vše obklopuje. Je jako vzduch, který dýcháme. Moderní lidé od mala vyrůstají v hierarchických institucích. Nejdříve jsou nuceni poslouchat otce, potom učitele a později šéfa (a další autority). Struktura vztahu zůstává stejná, jen se mění subjekt, který je potřeba poslouchat. Téměř všechny instituce (rodiny, školy, pracoviště), v nichž se odehrává život a které byly vytvořeny uvnitř moderního státu se zastupitelskou demokracií a systémem ekonomické reprodukce – kapitalismem, jsou takto organizovány.

Obklopují nás ale také historicky vzniklé a postupně sedimentované hierarchické vztahy mezi různými verzemi našich těl, popřípadě jejich proporcemi. Čím světlejší, tedy „evropštější“ je barva kůže, tím lépe. Čím je člověk vyšší, tím lépe (hlavně tedy u mužů). Čím je lehčí, tím lépe (tady hlavně u žen, jejichž těla jsou pod větším drobnohledem). Muži a ženy v patriarchálních společnostech obecně žijí v nerovných vztazích – muž jako veřejný tvor se zabývá politikou, vědou a tvoří dějiny, kdežto žena se zabývá péčí, tedy „udržováním holého života“. Ani vztah člověka a přírody nezůstal tohoto uspořádání ušetřen. V modernistickém pojetí je člověk díky svým intelektuálním schopnostem a vynalézavému umu povýšen nad přírodu a určen k jejímu podmanění.

Hierarchie má punc té nejzákladnější zkušenosti se světem. Je zdánlivě neutrální, bezhodnotovou, byrokratickou, základní složkou fungování lidských společenství od nepaměti. Je tak hluboce zakořeněná a v naší každodennosti obvyklá, že drtivá většina lidí bere podmínky, v nichž žije a pracuje, jako dané a neměnné. Naše organizace a instituce jsou prostě hierarchické a společnost vertikálně stratifikovaná. Jediné, co je možné dělat, je snažit se vyšplhat po pomyslném žebříku nahoru prostřednictvím pracovní kariéry (pokud člověk nemá štěstí a rovnou se do některého z vyšších pater nenarodí, což je obvyklejší).

Hierarchie: etymologie, definice, reprodukce elit

Samotné slovo hierarchie pochází, jako mnoho podobných konceptů, z řečtiny. Podle oxfordského slovníku je složeninou dvou slov – *hieros*, *hierous* (posvátný, kněz) a *archein*, *arche* (vládnout, první místo, moc, pravidlo), a znamená tedy něco jako „vláda velekněze“. Poprvé bylo použito v roce 1881 v souvislosti s tříděním kategorií andělů podle Pseudodionysia Areopagita (filozof novoplatonismu a teolog), který používal slovo hierarchie pro popis jak nebeské, tak církevní vertikální struktury. Církve, především římskokatolická a východní pravoslavná, byly velmi jasně hierarchicky organizovány (s Bohem na vrcholku pyramidy) a díky jejich širokému vlivu se postupně toto uspořádání i označení začalo používat také v sekulárním prostředí.

Věk osvícenství a příchod kapitalismu byly doprovázeny nadějí a optimismem, že se podaří starověké a středověké hierarchie postupně rozložit díky vlivu technologií a pokroku. A právě modernita měla přinést osvobození z tradičních stavovských společností, v nichž měl každý pevně přidělené místo. Původní naděje však poměrně záhy vzaly za své. Moderní kapitalismus postupně vyměnil starou vládnoucí elitu za trochu jinou – že o mnoho jiná nebyla, nám ukazuje třeba film *Luchina Viscontiho* – nebo *Lampedusova* kniha – *Gepard*, kde se odhaluje, jak se stará šlechta prostřednictvím

sňatků a obchodování na burzách přelila do „nového světa“. Logika nadřazenosti, podřazenosti a stratifikace zůstala zachována i v modernitě. Postupně se ustavila třídně stratifikovaná společnost, v níž má sice na papíře každý svobodu dostat se až na vrchol, jenže ze studií reprodukce nerovností (např. Pierre Bourdieu a jeho *Reproduction in education, society and culture*) víme, že každý nově narozený „pěšák“ opravdu nemá v torné maršálskou hůl.

Viscontiho a Lampedusovu uměleckou intuici podporují i nedávné výzkumy. Tak například italská ekonomové Guglielmo Barone a Sauro Mocetti na základě studia daňových příznání z roku 1427 a 2011 sesbíraných ve Florencii ukázali, že ekonomicky silné rodiny si své postavení nejbohatších drží od poloviny patnáctého století až do dneška.¹ Velmi podobnou studii známe ještě z britského kontextu, kde výzkumníci dokázali podle příjmení a vzdělanostního statusu vysledovat stále stejné „jedno procento nejbohatších“ až do roku 1170, tedy zhruba osm set let nazpátek.²

Moderní kapitalismus, globalizace a nové komunikační technologie postupně vytvořily celou paletu nových sofistikovanějších způsobů a metod, jak společenské hierarchie dále zachovat. Hierarchické struktury a procesy jsou tak možná živější než kdy jindy. I přes nástup tzv. postmoderních organizací, které rétoricky zdůrazňují neformálnost, týmovou práci, síťovou strukturu či horizontalitu, se často jen používají sofistikovanější podoby kontroly a dohledu nad podřízenými, kteří stejně nad sebou mají několik pater nadřazených a vlastníků.

Hierarchie jsou tedy spjaté s nerovností, s rozdělováním příležitostí a zdrojů. Je proto minimálně s podivem, že dnes toto slovo používáme téměř neutrálně, jako pouhé (sic!) rozřazování lidí, věcí, jmen, hodnot nebo kategorií do vertikálně strukturovaných celků – „pyramid“, s pozicemi „nad“, „pod“ a „na stejné úrovni“ podle hodnoty a důležitosti jednotlivých prvků.

Hierarchie: základní rozpor a odolnost

Největší a nejzřejmější problém, který s sebou hierarchie nese, je, že svou jak teoretickou povahou, tak konkrétními praktickými provedeními jde proti nejlepšímu ideálům, které tato civilizace byla schopna vytvořit – demokracie, rovnost, férovost, spravedlnost. Žijeme přece v demokratických společnostech, kde všichni mají jeden hlas, kde by teoreticky měli všichni mít možnost podílet se na chodu společnosti, v níž žijí. Všichni jsme si rovni, ale jen jaksi virtuálně, mimo ony ostrůvky autoritářství – rodiny, pracoviště a vzdělávání. Máme si být rovni, ale žijeme v hierarchicky uspořádaných institucích a organizacích, v nichž našim tělům vládnou lidé, kteří stojí jakoby „nad námi“, což zakládá ústřední rozpor a tenzi životů mnohých z nás. Hierarchie totiž proti ideálu rovnosti a spravedlnosti z dlouhodobého pohledu staví nerovnost, přidělování privilegií, zdrojů a příležitostí pro úzkou skupinu lidí, kterou tím zároveň odpojuje od většiny.

Základní hádanku, která reaguje na takto pojatou hierarchii, můžeme formulovat, spolu s Thomasem Diefenbachem, takto: jak je možné, že společenský mechanismus, který z definice zvýhodňuje úzkou skupinu a znevýhodňuje většinu, stále odolává? Jak to, že tak málo lidí a institucí jej zpochybňuje, bouří se a snaží se jej odstranit?

Lze samozřejmě říci, že hierarchie má spoustu výhod. Poskytuje jistý druh řádu, stability a předvídatelnosti. Motivuje lidi, aby se snažili dostat do vyšších pater, a mohli tak užívat peněžních i nepeněžních výhod plynoucích z vysokého statusu. Největší a často zmiňovaná výhodou je efektivita v dosahování cílů, které si organizace vytyčí. Je potřeba říct, že mnohdy tomu tak skutečně je a v ideálním případě i s tím efektem, že cíl je společný jak pro nadřazené, tak pro podřízené, takže dosažení cíle je výsledkem společného úsilí. To všechno může být pravda, byť mnohdy platná jen teoreticky.

Nicméně hierarchie není neutrálním způsobem, jak uspořádat společnost a organizace a jak v nich efektivně rozdělovat úkoly, nýbrž je primárně mechanismem, jak vytvářet a udržovat nerovnou distribuci přístupu k řízení a rozhodování, ke zdrojům

a příležitostem, lhostejno, jestli jde o nominální diktaturu nebo o demokracii.

Jinými slovy hierarchický sociální řád znamená rozdíly, rozdíly znamenají stratifikaci a stratifikace znamená nerovnosti. Francouzský sociolog Pierre Bourdieu pro uchopení mechanismu, jakým se udržuje takovýto status quo, zavedl koncept symbolického násilí, respektive symbolické moci. Symbolická moc je druh moci, jež je schopna přimět lidi vidět svět určitým způsobem, věřit v legitimitu stávající podoby světa a v autoritu těch, kteří o tomto světě vyprávějí ostatním. Jde tedy o to, že jsme skrze hierarchické instituce, jazykově – skrze slova a výroky – od mala utvářeni jako osoby s určitým pojetím sebe sama, světa a naší role v něm. Pokud jsme takto utvářeni v hierarchických organizacích od počátku, není zas až tak překvapivé, že je v nás tento způsob uspořádání hluboce zakořeněn, že s ním vnitřně souhlasíme a jednáme v souladu s ním.

Pro konkrétní ospravedlnění nerovného a hierarchického světa se nejčastěji používají zdůvodnění odvozená (či dezinterpretovaná?) ze sociobiologie. Tedy že vládnou ti, kteří vládnout mají – ti silní, schopní, k vládnutí a vedení připravení. Ti, kteří si to tedy zaslouží, vládnou ostatním, tedy těm, kdo jsou slabší a méně schopní. Takovéto rozdělení je přírodní zákon, přirozenost, která se za všech okolností projeví. V kontextu výzkumů prokazujících existenci bariér, neprostupností, skleněných a jiných stropů v rámci institucí a s tím spojených rozmanitých způsobů, jak vylučovat konkrétní skupiny z účasti na moci, působí tyto výklady a rádo by „přírodní zákony“ přinejmenším podivným dojmem. Není žádný takový přirozený zákon, jde o historicky sociálně a materiálně vzniklé a udržované (ale změnitelné) formace. Opravdu je možné si myslet, že se do vrcholných pozic v pyramidách institucí a organizací ve všech možných sférách – od politiky přes kulturu a média až po komerční sféru – dostávají ti nejlepší a nejprůpravenější? Lze ve světle všeho, co o konkrétních společenských mechanismech vylučování a reprodukce mocenských pozic víme, něčemu takovému věřit?

Nesmíme ovšem zůstat jen na rovině vyprávění příběhů a identit. Hierarchie totiž své odolnosti dosahuje i prostřednictvím materializace, tedy v procesu, kdy vrůstá do našeho materiálního světa. Sociolog John Law a empirická filozofka Annemarie Mol tento mechanismus popisují na příkladu paviánů.

Představme si na chvíli obrovského paviána-samce na vrcholu svých fyzických a sexuálních sil. Stojí na samém vršku patriarchální hierarchické pyramidy své skupiny. Na vrchol se šplhal dlouho a těžce. Byla to cesta plná fyzického násilí. Nahoře se ale neudrží dlouho. Nikdo se tam totiž neudrží dlouho. Vedoucí pavián sice zvládne neustále dokola zastrašovat ty, kteří jsou menší a zranitelnější. Zvládne, ale musí tak činit v bezprostřední interakci – tváří v tvář. Stejně tak dokáže přesvědčovat samice, že je vhodným partnerem k páření. Ovšem v momentě, kdy se otočí zády, nedává chvíli pozor, odpočívá a jeho svaly nejsou v neustálé pohotovosti, ocitá se jeho dominance v ohrožení.

Jaká je pointa tohoto mikropříběhu? Lidé v tomto případě nejsou jako paviáni. Pro udržování hierarchií používají různé nástroje. Vedoucí pavián nemá dostatek dalších prostředků prostorové (a časové) distance, jako jsou věžeňské zdi, bajonety, tajná policie a pušky, aby mohl své postavení ochránit. Lidé toto k dispozici mají. Hierarchie se tak postupně vepsala do materiálního prostředí, do podoby budov, do struktury měst i venkova, do virtuálního prostředí nebo technologií.

Hierarchie: budoucnost

Ti, kteří si myslí, že hierarchie není přírodní zákon nebo normalita ani nutný a žádoucí stav světa a že lidé ve skutečnosti nepotřebují vůdce a vedoucí, stojí před několika těžkostmi spojenými s experimentováním s nehierarchickým organizováním:

- I. Kombinací vyrůstání v hierarchických institucích a přirozené nerovné distribuce talentů, schopností a vloh se stává, že se i uvnitř „formálně“ nehierarchických organizací

objevují neformální hierarchie, které mohou působit ještě více utlačivým způsobem, protože je nelze dobře vidět a pojmenovat.

II. V některých podobách je snaha o nehierarchické organizování (alespoň ve vyprázdňené formě) plně slučitelná s neoliberálním, globálním kapitalismem platforem a sítí. Mluvení a snaha o nehierarchii se tak může podílet na vytváření sofistikovanějších forem ovládnutí a tím přispívat k udržování hierarchického systému.

III. Alternativní uspořádání ve formě nehierarchických vztahů se nutně děje uvnitř kontextu „staré společnosti“

a jejich struktur. Nový obraz se vždy nachází uvnitř starého rámu, což vytváří nejedno napětí a tlak na to, abychom ze svých nároků slevovali a ze strategických důvodů se přizpůsobovali okolí. Tenze se objevují právě na okrajích a hranicích, tedy tam, kde se setkává ono staré a nové uspořádání.

Pokud jsme tedy konfrontováni s problémem hierarchie dnes a chceme se v experimentech s nehierarchií vydat dál, musíme mít v našem uvažování velmi bedlivě na paměti přesně tyto okolnosti – hierarchie není jen nějaký vnější a nám vnucený fenomén. Jsme jí nasáklí, vepsala se do našich těl, do našich zautomatizovaných tělesných i emocionálních reakcí na konkrétní situace. Vepsala se do

našeho uvažování, do našeho sebechápání, do příběhů, kterým věříme a skrze které rozumíme světu. Vepsala se hluboce do materiální i do časové struktury našeho každodenního života. Hierarchie je bytelně sestrojená šelma a zápas s ní nebude jednoduchý. Je proto potřeba postupovat obezřetně a pomalu. Pomalu, protože jdeme daleko. ©

1



2



NEJVĚTŠÍM PROBLÉMEM JE ZDÁNLIVÁ NEHIERARCHIE



S politologem Ondřejem Slačálkem o nehierarchickém organizování, jeho zdrojích a ideologických kořenech, o ambivalencích z něj vyplývajících, o současných (problematických) aplikacích tohoto způsobu uvažování a praxe, ale také o iniciativě **NE!MUSÍŠ TO VYDRŽET.**

Interview: Petr Kubala

Mohl bys pojmenovat základní zdroje způsobu uvažování o nehierarchii? Kde vidíš začátky něčeho, co bychom mohli označit za nehierarchické organizování?

Některé myšlenkové proudy, které se hlásí k nehierarchii, jako anarchisté, jsou občas velmi vynalézavé ve vytváření svých vlastních rodokmenů. Můžeme ale obecně identifikovat tři základní zdroje. Tím prvním mohou být některé středověké křesťanské sekty. Tendence k nehierarchii se u nich objevuje minimálně v legendách, historicky toho o nich často víme relativně málo. Apel na radikální rovnost u nich ale byl. Před Bohem jsme všichni jedno, to je, myslím, nějaký aspekt nehierarchické sebeorganizace. Samozřejmě je ale tento nehierarchický aspekt od začátku mírněný postavou Boha a představou, že se do něhoho vtělil, a následně je taky oslabený charismatem raných apoštolů, které se přesunulo na kněžskou organizaci. A velmi často byla v církevních hnutích vůdčí charismatická postava, která ono poselství aktualizovala. Takže nehierarchie je v nich samozřejmě velmi sporná, protože vždy přicházejí ty momenty, kdy má znovu povstat ona autorita nového proroka, velmi charismatická a velmi hierarchická. Ale najdeme tu i méně hierarchické skupiny, třeba v některých chiliastických komunitách. Takže tady určitě můžeme nalézt jeden zdroj, byť značně sporný.

Rozpornost nacházíme i v moderní době, v revolučních organizacích. Obecně u socialistického hnutí, a zvláště u anarchistů, onoho „levého křídla všech socialismů“, jak řekl Kropotkin, je přítomna silná představa o rovnosti. Protože však šlo o organizace revoluční a často konspirativní, byla i u nich silná potřeba pevné organizační struktury, která hierarchii vytvářela. Kdysi jsem mluvil s účastníky Hnutí revoluční mládeže, kteří se u nás na přelomu šedesátých a sedmdesátých let organizovali proti okupaci. Ti opakovali jednu moudrost, která shrnuje důležitou zkušenost podobných hnutí: konspirace je největší nepřítel demokracie. Pokud musíte informacemi šetřit a je důležité, aby co nejméně lidí co nejméně vědělo, protože jen tím lze minimalizovat riziko prozrazení, tak zároveň těžko můžete fungovat nehierarchicky a rovnostářsky. Například v protagonistovi anarchismu Michailu Bakuninovi je tento rozpor strašně silný. Historie si jej totiž pamatuje dvěma protikladnými způsoby. Na jedné straně jako velmi jasnozřivého kritika Marxe. Bakunin tvrdil, že pokud celou společnost ovládne marxismus, velmi snadno se zvrhne v despotii, v nadvládu vědců, respektive lidí vládnoucích vědeckým poznáním, nad všemi ostatními. Bakunin proti podobným představám stavěl to, čemu se dneska říká „prefigurace“, což znamená tezi, že organizace pracujících musí být nesena stejnými zásadami jako ona kýžená budoucí společnost. To by znamenalo hodně silnou nehierarchičnost. Jenže existuje druhá tvář Bakunina, a to je organizace tajných, z definice, nebo z nutnosti, velmi hierarchických organizací s „neviditelnou diktaturou“ zakonspirovaných revolucionářů, které rozhodně nesplňovaly onu představu nehierarchie. Takže i dějinami anarchismu se dost problematicky táhne toto napětí.

Na přelomu devatenáctého a dvacátého století přichází důležitý impulz z revolučně syndikalistického hnutí, kdy se částečně pod vlivem anarchistů a částečně pod vlivem jiných, ideologicky velmi heterodoxních myšlenek rozvíjí představa o odborech jako o organizaci, která nemá jen bezprostředně hájit pracující, ale která má být nástrojem změny společnosti jako celku a vytvoření samosprávných socialistických struktur. Zase tu dochází k napětí mezi cílem a reálnou možností jej organizačně uskutečnit. Poměrně velké zaměstnanecké svazy potřebují nějakou míru koordinace a ta zase vytváří mocenská centra, která se, přes všechny radikálně demokratický étos, nutně odcizují zbytku.

Třetí zdroj pro uvažování o nehierarchii a sebeorganizaci nacházíme v nových sociálních hnutích, ať už na západě, nebo na východě, zejména kolem osmašedesátého roku, a poté v ekologických, feministických a dalších hnutích, která explicitně kladou důraz na nehierarchickou formu. Někdy taky velmi výrazně experimentují s podobami těchto struktur, třeba „consciousness

Ondřej Slačálek (*1982) je politolog působící na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy, publicista a překladatel. Zabývá se zejména sociálními hnutími a nacionalismem. V minulosti pracoval v redakci časopisů *Nový Prostor* a *A-kontra*, nyní přispívá zejména do *Salonu*, přílohy deníku *Právo*, kulturně politického časopisu *A2* a na web *A2larm*.

raising“ skupiny ve feminismu druhé vlny nebo debata o konsenzuálním rozhodování v environmentálním hnutí. A to se potom vrací v aktivitách na podporu zapatistů v novém anarchismu a v alterglobalizačním hnutí.

Historií nehierarchie se tedy táhne určitá ambivalence, jakési dvě tváře a napětí mezi obsahem a účelem na jedné straně a formou na druhé. Jsou tedy organizace, které chtějí být nehierarchické, nuceny vybrat mezi uplatněním principů, kterým věří, a efektivitou?

To je sporné. Na jedné straně dokáže být nehierarchie také velmi efektivní. Dokáže často mnohem víc vtáhnout účastnice a účastníky a umožňuje mnohem víc se ztožnit. Ale z hlediska rychlosti nebo podtlakem okolností to skutečně často není nejefektivnější forma organizace.

Efektivnější může být, když přijde jeden člověk, všechno „to srovná“ a prosadí svoji představu. Ovšem za tuto efektivitu se platí vysoká cena. Ostatní mohou být od výsledku odcizeni a také, pokud je představa oné postavy v čele mylná, dojde k fatálnímu omylu. Nehierarchické organizování má prostě své náklady z hlediska efektivitu. Všechno se musí zdlouhavě vyjasňovat. Často se musí

„POKUD ODMÍTNEME JEDNAK STARÉ DONUCOVACÍ INSTITUTE, JEDNAK STAROU MORÁLKU, SOLIDARITA PŘEVÁŽÍ.“

podobně jako v horách jít tempem toho nejpomalejšího, což může být frustrující a ubíjející.

Co může rozhodně škodit při zavádění nehierarchických prvků a principů, jsou přílišná očekávání. Pokud si lidé myslí, že se budou organizovat nehierarchicky a všechno bude samo o sobě lepší, tak to je omyl. Všechno lepší nebude, a samo o sobě teprve ne. Velmi často se objeví celá řada problémů a konfliktů, které mohou být ve výsledku ještě více odcizující než despotie charismatického lídra. Nehledě na to, co popsala velmi tvrdým způsobem Jo Freeman v eseji „Tyranie bezstrukturovosti“. Freeman říká, že právě ve skupinách, které nemají jasné struktury, jasnou zodpovědnost, jasné vedení a s tím i jasné rozdělené kompetence, v nichž je všechno volné, nespoutané a nehierarchické, vznikají neformální hierarchie a „hvězdy“, tedy postavy, které mají více sociální moci a všechno se točí kolem nich. Problém je tu hlavně to, že ona pozice hvězd není definovaná, vzniká „spontánně“, a tak se obtížně byť jen pojmenovává, natožpak mění.

Existuje spousta čtení jejího textu. Některá jsou pesimistická a vidí v něm aplikaci „železného zákona oligarchie“, který formuloval Robert Michels. Ten na přelomu století popsal, jak si socialistické hnutí, které usilovalo o rovnost, nakonec vždycky vytvoří svou vlastní oligarchii. Podle něj jde o sociální zákon, který platí obecně. Já si myslím, že nehierarchické způsoby organizace mají velký smysl, ale je nutné si uvědomit, že je to práce, a nechci říct práce navíc, protože žít v hierarchii je taky práce navíc. Nehierarchie prostě jen nepadne z nebe. Je třeba tomu něco dát a hodně o tom přemýšlet. Je důležité tematizovat moc a vzájemné rozdíly „nehostilním“ způsobem a je třeba některé věci formalizovat. To samozřejmě neznamená, že mají všichni chodit v obleku, vykat si a podobně, musí však existovat dělba práce, musí se dbát na to, aby se předávaly dovednosti a znalosti, aby se lidi střídali na různých pozicích, učili se nové věci a tím se snižovaly rozdíly. To, že je skupina nehierarchická, neznamená, že musí být striktně neformální.

Třeba kolektivy, ve kterých jsem já fungoval na přelomu devadesátých a nultých let, s tím měly trochu problém a já byl součástí toho problému. Dneska si myslím, že se to kolektivům, které tak z dálky pozorují, radikálně ekologickým, squatterským nebo anarchistickým a feministickým, daří řešit lépe.

Problém tedy není v nehierarchii samotné, nýbrž v chybějící struktuře. Nejde tedy podle tebe o nějakou antropologickou konstantu, díky níž se vždy nutně vytvoří onen systém hvězd?

Nerovnost v lidských vlohách je antropologická konstanta. A je to asi dobrá konstanta. Nebavilo by mě, kdybychom byli všichni stejní. Nerovnost ve vlohách ale nutně neznamená hierarchii. Znamená nutnost kulturní práce s nerovnostmi. Například je dost možné, byť se o tom vedou spory, že xenofobie je relativně přirozená, spontánní reakce na jinakost. Spor se vede o to, jestli je xenofobie absolutně kulturně podmíněná, jestli jsme v tom vychovávaní, nebo jestli spontánně reagujeme na odlišnost způsoby, které jsou v podstatě rasistické. Avšak i kdyby měli pravdu ti, kteří říkají, že xenofobie je antropologická konstanta nebo přirozená reakce, tak zároveň většina z nás chápe, že právě od

toho přece máme kulturu, aby ty „spontánní reakce“ měnila.

Případ nehierarchie není tak výrazný jako v případě xenofobie, ale myslím si, že vytváření nehierarchické kultury a nehierarchického sebeorganizování, pokud se pojme s plnou vážností, má ohromný přínos. Je ale potřeba, aby si byl daný kolektiv dobře vědom, že jde o další práci na sobě. Nehierarchičnost není totiž jenom forma. Forma je součástí obsahu a to, jak kolektiv funguje, není jeho jediný ani hlavní účel, ale je to důležitá součást účelu. Pak může mít nehierarchie výrazné klady, třeba i proto, že se od sebe lidi vzájemně učí, jsou více vtaženi do rozhodování a více ztožněni se svým společenstvím.

Nehierarchičnost vydávaná za nestrukturovanost a neformalizovanost mi připomíná ten nejstereotypnější pohled na anarchismus, ve kterém je tento myšlenkový proud a jeho praxe vykreslována jako chaos, neuspokojenost a absence pravidel. Anarchismus a s ním spojená nehierarchie nemá ve veřejném prostoru moc dobrý zvuk.

Nejlepší odpověď formuloval britský anarchistický myslitel Colin Ward: anarchismus není teorie utopie, nýbrž teorie organizace. To heslo samo o sobě je dost provokativní a propojuje celé spektrum různých postojů. Pokud jste ale anarchista, tak věříte, že můžete nahradit nadvládu nad lidmi nějakým jiným principem, který vám umožní smysluplnou sebeorganizaci bez nadvlády.

Nejambicióznějším a z jistého hlediska také nejproblematictější pokusem o zakotvení anarchismu byla idea Petra Kropotkina o solidaritě jako evolučně získané dispozici člověka. Je jistě dost paradoxní, že Kropotkin vyvodil argumenty pro družnost, solidaritu a anarchokomunismus z darwinismu. Dominantní interpretaci Darwina, která mluví o boji všech proti všem, chápal jako projekci buržoazního světa do říše zvířat. Co ale podle Kropotkina ve skutečnosti vidíme, v přírodě i v dějinách, je to, že soupeření existuje spíše mezi jednotlivými druhy a že největší evoluční výhodou je solidarita a kooperace, ať už v rámci tlup, mraveniště nebo třeba včelích úlů (tam to tedy není moc



nehierarchická solidarita, ale dost silná solidarita, pokud lze vůbec podobná slova přenášet do říše hmyzu). Podle Kropotkina člověk díky evoluci preferuje solidaritu. A tak, pokud odmítneme jednak staré donucovací instituce, jednak starou morálku, solidarita převáží.

Tento názor byl velmi sporný už ve své době. Celkem zajímavé kritice jej podrobil Kropotkinův dlouholetý přítel Errico Malatesta. A po dvacátém století je tento typ přesvědčení ještě hůře udržitelný. Zjistili jsme, že v našem nevědomí není zdaleka jenom zásobárna solidárních instinktů, ale že je tam spousta nekontrolovatelných a hodně rozbíhavých věcí daných psychologickým vývojem, jak říká Freud, nebo kulturními vlivy, jak popisuje Foucault. Pokud však Kropotkinovu myšlenku nepochopíme jako evoluční danost, nýbrž jako výzvu budovat takovou kulturu, která bude podporovat existující solidární intuice, pak je to inspirativní vize. Jejím výsledkem asi nebude anarchokomunistická utopie, která by se úplně obešla bez donucovacích institucí, jak by chtěl Kropotkin. V tomhle jsem postanarchista. Myslím si, že budou potřeba různé korektivy dobrovolnosti a různé podoby koordinace.

Myslíš, že určitá tendence k uvažování o nehierarchii je nějak spojena s nově nastupujícími generacemi?

Opravdu se tu, myslím, projevuje generační posun. Nejsem sociolog a neumím ten posun přesně identifikovat, ale vezměme si třeba začínající debatu vyvolanou protestem NE!MUSÍŠ TO VYDRŽET na DAMU, kdy studenti a studentky říkají, že tohle nemusíš snášet, nemusíš vydržet sexistické chování pedagogů (především mužů), zneužívání moci, psychický nátlak... A jaká je reakce? Redaktorka *Lidových novin* Jana Machalická sice uzná, že někde může být problém, ale hned dodá: „naše generace vydržela víc a nedělala z toho vědu a také se musela popasovat se skutečnou nesvobodou“. Člověk, když to čte, tak si říká: „Proč? Proč se, proboha, právě v tomhle staví za vzor? Vždyť právě to byla vaše chyba, že jste to vydrželi! Vaše selhání, že jste z toho ‚nedělali vědu‘. Byť jste možná opravdu měli méně možností vzdorovat. A že by ta ‚svobodná devadesátá‘ nebyla zas tak svobodná? Nebo byla svobodná jen pro někoho?“ V každém případě fakt, že to vydrželi, se až příliš otiskl do jejich úsudků. Tato generace, jak nedávno vtipně ukázal Stanislav Biller, si vůbec představuje výchovu a společnost jako mazáckou šikanu na vojně. „My to vydrželi, tak vy to taky vydržíte!“ Takhle se šíří sociálně patologické jevy, mezi které nepochybně patří i excesivní podoby hierarchie. Takže je dobře, že přichází generace, která říká: „Ne! Nemusíš to vydržet.“

Na druhou stranu nechci nastupující generaci lichotit. Už to samotné generační myšlení, i když je na určité úrovni potřeba, mě trochu irituje. Ty nejdůležitější věci se stávají spíš napříč generacemi a mimo ně. Vlastně mám dojem, že nejsilnější rebely proti hierarchiím jsem potkal mezi lidmi, kterým je nebo by bylo sedmdesát nebo i osmdesát pryč.

Navíc ono gesto „nemusíš to vydržet“ může znamenat spoustu věcí. Může znamenat oprávněný protest proti nepřijatelným prvkům ve výuce, proti zneužívání pedagogické moci, proti vydírání „vyšším dobrem“ umění, a v tomto případě to tak evidentně je. Ale pokud se vezme doslova, může svůj malý kus pravdy mít i ona nešťastná redaktorka *Lidovek*. Doslova vzaté a odtržené od původního kontextu může ono prohlášení také znamenat: „My se chceme spíše vyhábat nepřijemným věcem v životě.“ Což rozhodně neplatí pro ty protestující, kteří naopak šli do velmi nepříjemné věci, protestu proti vlastní škole. Ale to vyjádření nelze tohoto významu zcela zbavit.

Každá generace, i ta nastupující, má tendenci k určitému morálnímu narcismu. Cítí se „jako ta správná“. Rétorika nehierarchičnosti k tomu může svádět. Může vytvářet onu představu, kde lev s beránkem bude na obláčku v poklidu rozmlouvat, každý bude mít jeden hlas, což je vize, která dráždí, protože nepříjemné věci se objeví vždycky. Představa čistoty, která se moc neumaže, která všechno bude dělat „dobře“ a „nehierarchicky“, tak může zavánět kýčem. Nehierarchičnost je obhajitelná a zajímavá v momentě, kdy si uvědomí, že to je ta těžší cesta, kdy sama sebe pojme jako tu těžší cestu.

Zůstaňme ale u divadelního prostředí. Představme si situaci, kdy moc režiséra-despoty, který bere herce a herečky jako surovinový materiál své geniální vize, je zlomená, už ji prostě nemá. To ale znamená, že všichni budou muset nějak spoluvytvářet alternativu. A to nebude jenom radostné rozvíjení tvůrčích sil. Bude to strašně otravné domlouvání kompromisů a někdy i hádky. Bude se toho muset „vydržet“ strašně moc, byť zcela jiného druhu, než zdůrazňuje zmíněný protest. Může to být zajímavější cesta, ale je třeba to pojmout jako náročnější cestu.

Lze to, o čem se teď bavíme, vztáhnout i obecněji na politiku, nejen na oblast umění?

Když to řeknu natvrdo, pokud existovala nějaká abolicionistická organizace, jejímž cílem bylo ukončit otrokářství, měla být hlavně nehierarchická? Nebo měla být hlavně efektivní, aby dosáhla co nejdříve ukončení zla, proti kterému bojovala? Hodně často se toto objevuje jako argument v souvislosti s klimatickou změnou. Pokud skutečně platí, že máme jen nějakých osm let na řešení, co tedy máme dělat? Máme se hlavně nehierarchicky organizovat a prefigurovat své ideje demokracie, anebo se máme organizovat co možná nejefektivněji, jak říká Andreas Malm v duchu „klimatického leninismu“? Podle mě odpověď není ani tak, ani tak. Je nutně hledat mezicesty, aby se nehierarchičnost nestala fetišismem a obhajobou tyranie bezstrukturovosti a aby byla účinná. A zároveň abychom pod praporem „efektivity“ nevytvořili něco, co nakonec popře svůj původní smysl v krvavém karambolu omylu, jako se to stalo tomu původnímu, „neklimatickému“ leninismu. Takže aby se hledaly kombinace antiautoritářství, nehierarchické sebeorganizace i třeba nezbytné organizační hierarchie, které budou účinně napřené k cíli. Což se lépe pojmenuje, než vymyslí

a skuteční. O tomto by mohl mluvit spíše někdo „z praxe“.

Na začátku jsi mluvil o minulosti, o devatenáctém a dvacátém století. Jak se ale díváš na to, když se s myšlenkami nehierarchie experimentuje dnes? Když se je snaží zavádět třeba různé IT firmy nebo korporace?

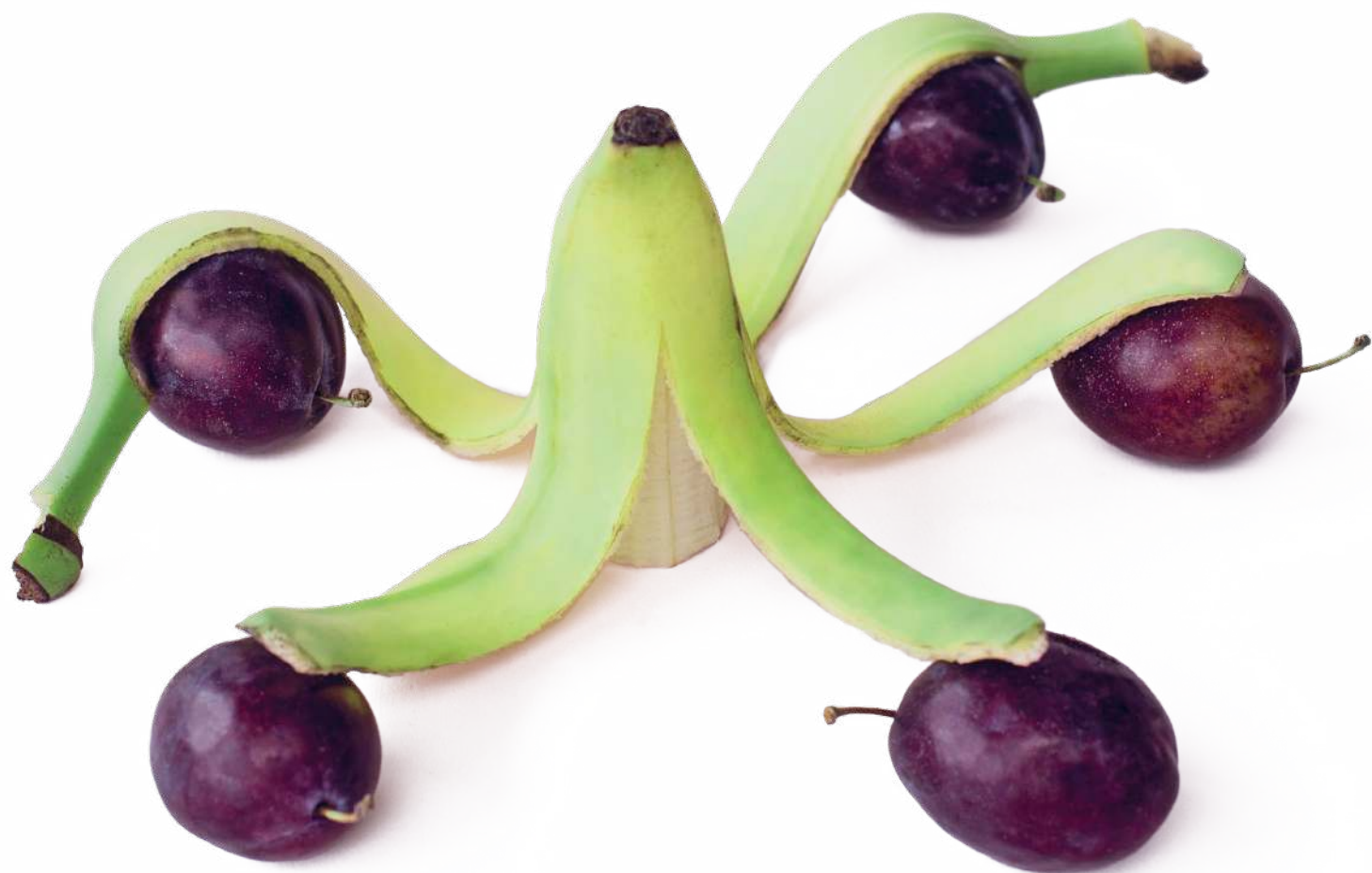
Anarchisté na to mají typově několik reakcí. Ta první je: „Vidíte, i kapitalisti ukazují, že to funguje.“ Ta druhá je, že se cítí být okradeni. Něco, co jsme rozvíjeli pro představu svobodné společnosti, se teď najednou využívá ke kumulaci kapitálu. Šéf sice ve struktuře firmy chybí, ale vlastník ne, takže je to vlastně totální podvrh. Já nabídnu třetí reakci, v podstatě trochu konzervativní: Ne, ve firmě má být šéf. Šéf nemá být v nehierarchických komunitách. Když ve firmě není šéf, tak to přece znamená, že šéfovu práci hodili na pracovníky, kteří ji dělají navíc. Proč by měli? Vyvolává to ve mně podezření z nového, ještě účinnějšího typu vykořisťování.

Když se lidi v minulosti bouřili proti hierarchii, vypadaly hierarchie jinak. Možná že dneska tím největším problémem nejsou prvky hierarchie, ale prvky zdánlivé nehierarchie, třeba facebook, sociální sítě nebo zmíněné firmy bez šéfů, kde po tobě chtějí, aby ses o to intenzivněji zapojil a nebyl teda jen ten, kdo prodává svoji práci na nějaký svěřený úsek, ale abys i ty měl v hlavě strategii firmy. Jakým právem to chtějí? Co si to dovolují?

Samozřejmě něco jiného by bylo, kdyby šlo o družstvo, tam to dává smysl. V souvislosti s tím, že pracovníci mají podíl na zisku, převezmou částečně i roli svých šéfů. Tam to může fungovat. Pokud ale hrozně nehierarchicky vyděláváte na zisky akcionářům, tak je to podraz, podvod na zaměstnancích. ☹

„POKUD SKUTEČNĚ PLATÍ, ŽE MÁME JEN NĚJAKÝCH OSM LET NA ŘEŠENÍ, CO TEDY MÁME DĚLAT? MÁME SE NEHIERARCHICKY ORGANIZOVAT A PREFIGUROVAT SVÉ IDEJE DEMOKRACIE.“

JSME SI ROVNÍ? TAK TAKOVÍ BUĎME I UVNITŘ ORGANIZACÍ



Před pár lety jsem se účastnila workshopu, který měl podporovat kulturní organizace v žádostech o evropské dotace. Na místě se sešla pestrá směsice českého kulturního provozu: zástupci divadelních souborů, příspěvkových organizací, festivalů, galerií z periferie, specificky zaměřených online magazínů a nezávislých nakladatelství. Celý program byl podporující, předával praktické znalosti a vybízel ke sdílení. Přednášky a workshopy pro mě nesly zprávu „všechno je možné“.

Jedna věc však možná nebyla – fungovat dlouhodobě tak, jak většina nezávislých kulturních organizací vznikla, tedy v kolektivu, jako komunita. Místo toho nás, dle lektorky, čekalo náročné a nepříjemné přecházení na „dvoustupňové řízení“ spočívající

v zavedení tzv. středního managementu. Bez toho prý není možné jako organizace „dál růst“. Bezvýhodnosti hierarchického fungování se však „není nutno bát“ a nakonec „vše dobře dopadne“, což lektorka dokládala na organizaci sociálních služeb, která tímto procesem nedávno prošla.

Této pohádce se lehce uvěří, jelikož přesvědčení, že hierarchie je „přirozená“, „nevyhnutelná“ či „nejefektivnější“, protkává rozmanité společenské situace. „Učitelům se v minulosti neodmlouvalo, to ne jako dneska.“ „Rodiče si své děti uměli dát do latě.“ „Ani ty manželky si tak nevyskakovaly a nevymýšlely, co všechno by chtěly.“ Nostalgie po minulých „pořádcích“ je však nostalgií po vztazích, ve kterých jeden téměř bezvýhradně rozhoduje o tom druhém a svá

rozhodnutí nevysvětluje. Poslušnost je vynucená mocí, nadřazeností jednoho nad druhým.

Změna všude – jenom ne v práci

S rozmachem alternativního školství v Česku je normální mluvit o učitelích jako o průvodcích. Respektovat a být respektován, jak se jmenuje jedna z příruček o výchově dětí, je ambicí mnoha rodičů – spíše než mít děti poslušné. Partnerské vztahy i manželství se posouvají k většímu sdílení povinností a vskutku partnerské spolupráci. I úřady se chovají víc „proklientsky“. Vypadá to, že v rozmanitých situacích se dostává ke slovu rovnost. Jen náš pracovní život zůstává stát opodál.

Jako by osm hodin strávených v práci ani nepatřilo do našeho života. Při práci ve

víceměnném provozu někdo jiný rozhoduje o tom, kdy a kdo přijde do práce. I v jinak civilizované kanceláři se může cíleně odepírat přístup k informacím, a tím podřízeným znesnadňovat práci. V organizaci se skvělými výsledky se systematicky pomlouvá, někomu se znemožní kariéerní postup a jiní se vyloučí z neformálních setkání, na kterých se dále probírá byznys. Ta zvratná zájmena samozřejmě skrývají aktivní činitele, konkrétní lidi, kteří jsou v pracovním prostředí „někde výš“, šéfuji či „manažují“ to či tamto. Mají převahu nad jinými.

Jednou nohou v rovnosti, druhou v hierarchii

V tomto textu píšu o organizacích a o práci. Přitom vědomě používám co nejobecnější termíny. Opírám se totiž o své zkušenosti z výzkumů a konzultačních zakázek v organizacích tak různých, jako jsou příspěvkové organizace v kultuře, větší IT firmy, středně velká výrobní firma z regionu, univerzity a neziskové organizace. Parafráze citací nepřipojuji ke konkrétní organizaci, spíše jimi ilustruji nějaký obecnější princip a doplňuji tak text o jinou osobní zkušenost.

Tvrdí se, že díky hierarchii jsou organizace efektivní, funkční a stabilní. I bez hierarchie však organizace umějí fungovat efektivně, funkčně a stabilně. Pouze fungují jinak. Hierarchie je v našich vztazích, společnostech a organizacích obvykle přítomna spolu s rovností. Tyto systémy spolu koexistují, což musíme přijmout jako fakt a vidět, kde a jak co funguje.

První kroky k nehierarchii

Jak ale posunout svou organizaci více k nehierarchickému fungování – bez ohledu na to, na jaké pozici se v současnosti nacházíte? I když jste přesvědčeni, že nehierarchie ve fungování organizace je dobrá hodnota, je důležité si uvědomovat, že je takovou pouze, když funguje dobře – a to chce praxi. Opakem hierarchie není chaos, nýbrž nehierarchie, realizovaná rovnost.

Základem pro její fungování je vytvoření bezpečného prostředí pro členy organizace, ve kterém mohou realizovat svou autonomii a přijímat odpovědnost za dění v instituci. Stejně jako se aktivně podílíme na fungování hierarchií – a tím je my sami děláme efektivními, funkčními a stabilními, můžeme tvořit a udržovat i jinou organizaci vztahů. V hierarchické situaci jsme to my, kdo mlčíme, poslechneme příkaz, respektujeme pozici, přenecháváme odpovědnost. V nehierarchii jsme to opět my, kdo se zapojujeme, respektujeme každého, přebíráme odpovědnost, přinášíme vlastní nápady a zlepšení. Kolektivní tvorbu takového nehierarchického prostředí umožňuje pár základních pilířů.

Samantha Slade, bývalá pracovníce ve veřejné správě a dnes konzultantka kolaborativních přístupů, ve své knize *Going Horizontal* (2018) dokonce tvrdí, že každý člen organizace se může rozhodnout fungovat víc nehierarchicky a dílčí praktiky uvádět do své praxe a oblastí, na které má dosah. Ať už je to sdílená lednice v kuchyňce a její neutěšený stav, nebo práce na jednom časově omezeném projektu. I hierarchické organizace dle Slade dávají prostor pro realizaci vlastní autonomie a využívání nehierarchických praktik. V tomto duchu následuje přehled základních pilířů nehierarchie s několika konkrétními ukázkami.

Autonomie jako klíč k aktivitě a odpovědnosti

Ráno stojí vývojářský tým v kanceláři, někdo u svého počítače s hrnkem kafe, jiný rozlepuje oči u whiteboardu s přehledem projektu. Každý krátce mluví o tom, na čem pracuje, co ho blokuje, na čem bude pracovat záhy. Je to krátké, rychlé, plné zkratk. Vnějšímu pozorovateli je situace naprosto nesrozumitelná. Pro přítomné představuje jeden z prostorů, ve kterém je vidět jimi realizovaná autonomie. Oni sami se rozhodují, na čem pracují. S ohledem na cíle projektu vyhodnocují, co je teď prioritou, umějí sami posoudit, zda už se na jednom místě nezasekli příliš dlouho.

Realizace vlastní autonomie v hierarchickém pracovním prostředí je startovním bodem pro další praktiky. Prostor vlastní pracovní aktivity je ideálním začátkem. Mohu sám či sama rozhodovat, kdy a kde pracuji? Mohu si prostor a čas práce více přizpůsobit svým potřebám? I uvnitř osmihodinového pracovního času v jedné kanceláři lze autonomii realizovat tím, že si prioritizují pracovní

úkoly a vytvářím nové sám, sama, nečekám, co mi přiletí „seshora“. S trochou praxe to dokáže každý a nepotřebuje někoho „nad“ sebou.

Když si svůj vlastní pracovní píseček autonomně spravuji a funguje to i s ohledem na celek, mohu přebírat odpovědnost za věci jemně za okrajem své pracovní náplně. Například ty dvouhodinové schůzky, na kterých není jasné, co je cílem, a všichni jsou z nich jenom otráveni. Proč takhle probíhají? Co je jejich cílem z pohledu člověka, který je dnes vede? Nešel by ten cíl naplnit nějak jinak? Mohu se nabídnout, že je budu moderovat? Po seznámení se situací se může ukázat, že zamýšlený cíl je jiný, než evokuje název schůzky, a i koordinátor schůzky je se současným stavem nespokojený. A to je skvělá příležitost na kolektivní proměnu!

Schůzky, na kterých se stihne vše

Na schůzkách se tráví nebo zabíjí hodně času v celém pracovním světě. Nehierarchické fungování si nutně vyžaduje efektivní schůzky, protože ty jsou motorem celé organizace, umožňují její proměnlivost, akceschopnost i stabilitu. Jak lze schůzky proměnit, aby si jejich účastníci a účastnice byli více rovni?

Vedení schůzky může lehce začít rotovat. Díky tomu ti, kteří obvykle začnou nekončnou, nikam nevedoucí debatu, mohou začít, jaké to je, když se jim situace vymkne z rukou. Také mají všichni přítomní možnost získat schopnost připravit a vést jakékoliv jednání. Při výměnách vedení schůzky se zároveň trénuje dávání citlivé zpětné vazby, společné jednání o zlepšeních a řešení konfliktů.

Do přípravy agendy se má právo zapojit každý, kdo potřebuje na daném fóru něco řešit – ať už předem, nebo přímo na místě, ale vždy ve strukturované podobě. Příprava agendy obsahuje základní informace – kdo téma přináší a bude ho facilitovat, jak definuje téma, kolik času potřebuje na pokrytí tématu na schůzce a kdo by to měl slyšet. Já – prezentace nového vzoru pro zápisy z porady (v návaznosti na diskusi v srpnu) – 10 minut – všichni přítomní. Rámcem pro všechno výše zmíněné je jasnost ohledně cíle schůzky. Generování nápadů, koordinace napříč týmy, hledání rozhodnutí, to jsou úplně odlišné mety, které schůzky dosahují odlišnými metodami. Je nutné mezi nimi odlišovat a vždy mít jasno, o co v dnešní společné hodině, dvou nebo třech jde.

Společnou práci na schůzce pak stejně jako v hierarchické organizaci zachycuje zápis. Při nehierarchickém fungování je zápis vytvořen tak, aby s ním každý člen organizace mohl dál pracovat – zjistit rozhodnutí, prohlédnout si argumenty v debatě, diskutované nápady. Psaní zápisu také rotuje, není to žádná podřadná práce ani způsob, jak někoho vyloučit z debaty. Strukturované a všem dostupné zápisy zapojují do dění i ty, kteří na schůzce nemohli být. Protože dostupnost informací je klíčovou charakteristikou nehierarchie.

Ví všichni všechno?

Při vstupu do jedné výrobní haly mě zarazilo, že všude vidím vytištěné tabulky z Excelu. Čísla v buňkách, jednoduché grafy. Naši průvodci jim nepřikládali nijaký význam, spíš je brali jako dekoraci. Zato obrazovka s aktuálním stavem výroby byla jasně interpretovatelná: „Tady vidíme, jak jsme na tom dnes, ve srovnání se včerejškem, kolik nám ještě zbývá z výrobního plánu a zda dnes děláme pouze snadné, nebo i komplikované zakázky,“ vysvětlil mi při pohledu na blížící obrazovku jeden z průvodců. Na tabuli byla prostá fakta z provozu a dávala mu rychlý celkový obrázek o tom, co se v celé hale děje.

Mít všechny informace, které potřebuji pro výkon své práce, zní logicky a přímočaře. Jenomže někdy to znamená, že předáci z linky potřebují přístup k aktuálním datům z obchodního oddělení. Problém? Ani ne, když máte všechny informace uvnitř organizace transparentní a přístup k nim má každý. Zápisy ze schůzek, harmonogramy projektů, to vše v aktuální verzi může mít každý po ruce – nebo klidně i na té zdi, pokud někdo dotiskne aktuální změny. Další prostor pro transparentnost je sdílení mimo organizaci: sdílení know-how, strategických dokumentů, detailnějších finančních záznamů, produktů pod sdílenou licenci, nic z toho není v principu ohrožující ani pro organizace fungující v tržním prostředí.

Sdílené rozhodování je víc než jen hlasování

Když mají všichni všechny informace, je logickým krokem jejich pochopení a různorodou expertizu využít k řešení problémů. Vezměme si například výběr nového vedoucího týmu. Celý tým ví, co se na jejich projektu děje, má informace o celkovém směřování organizace, zároveň umí lidsky odhadnout, kdo k nim lehce zapadne. Právě tyto odborníci by si měli vybrat vedoucího vlastního týmu. V některých organizacích je to jedna z posledních částí výběrového řízení – předvybraní kandidáti a kandidátky se potkají s týmem a ten má v zásadě poslední slovo. Opět, jako u všech nehierarchických praktik, i zde je prostor pro hledání takové varianty, jež nejlépe sedne té které organizaci v její aktuální situaci. Jinak se vybírá ze stovek uchazečů, jinak v krizové situaci. Do řešení každé složité rozhodovací situace je však možné zapojit další lidi z organizace.

Sdílené rozhodování okamžitě evokuje hlasování. Kdo je pro, kdo se zdržel, kdo je proti. Při rozhodování o větším množství například operativních problémů to může být i zdoluhavé. Je proto podnětné seznámit se s jinými rozhodovacími technikami a volit mezi nimi dle specifických vlastností rozhodovacího problému. Kromě hlasování se nabízí rozhodování konsentem (když s tím umím žít, je to, jako bych souhlasil), konsenzem (všichni musíme aktivně souhlasit) nebo lze využít rozhodovací online aplikace (například Loomio, DemocracyOS, LiquidFeedback). Projevem nehierarchie je i důvěra daná jednomu členu organizace, že problém rozhodne za všechny, přičemž své rozhodnutí konzultuje (klidně i s experty mimo organizaci).

Vztahy, vztahy, vztahy a konflikty

Vědomá péče o vztahy a o všechny členy organizace je důležitá pro zdárné fungování nehierarchie. Není jí možné delegovat na personální či jiné oddělení, jde o péči v každodenním životě organizace, udržování a oprávnění společného pracovního světa. Každý v organizaci totiž vidí, že si někdo na sebe nakládá moc. Členové týmu zas vidí, že jejich člen, který opět něco nedokončil včas, myslí na svého nemocného příbuzného. Členka jedné nehierarchické organizace za sebe shrnula, že sice nemá jednoho šéfa, ale jejím šéfem je celý kolektiv. Stejně tak celý kolektiv nese odpovědnost za jednotlivé členy. Právě každodenní praxe přijímání odpovědnosti je klíčová v nehierarchickém fungování.

Odpovědnost se vztahuje i na konflikty, které je nevyhnutelné řešit, nenechat je vyhnít, pojmenovávat je. Nápomocné jsou supervize¹, jasný proces pro řešení konfliktů nebo seznámení všech členů organizace s nenásilnou komunikací a její praktikování. Díky produktivním konfliktům se můžeme dostat k lepšímu výsledku, jak tvrdí spisovatel Ian Leslie v knize *Conflicted* (2021).

Nehierarchické fungování je přirozené

Představuji si, jakým směrem se vydali mé kolegyně a kolegové z kulturního sektoru sedící na přednášce o rozvoji organizace, kterou jsem popsala v úvodu. Přesvědčila je lektorka, že realizace jejich cílů si nutně vyžaduje přechod k dvoustupňovému řízení, které se dá zvládnout, i když bolí? Nebo všechno pustili z hlavy a důvěřovali účelu své organizace, sobě, členům a členkám svých organizací?

Nevím, ale tipla bych si, že mnozí z nich dali přednost „budování komunity, ve které jsou lidé ve vztazích rovnosti“, jak říká filozofka Elizabeth Anderson. Ve výsledku se jejich organizace mění, daří se jim naplňovat svůj účel a reagovat i na neočekávatelné problémy, jako je pandemie. Členové takových organizací nemusí jednat jinak ve svém životě a jinak v práci. Mohou být lidmi s kreativními nápady, kteří přebírají odpovědnost, srší odhodláním a jsou si v každém momentu rovni. ☺

¹ Supervize je forma podpory v profesionálním růstu, která se dnes používá zejména v pomáhajících profesích. Supervizi poskytuje profesionál s dlouholetou zkušeností z oboru, někdy i s psychologickým vzděláním, který v organizaci nepracuje. Během pravidelného osobního setkávání se supervidovanými vytváří prostor pro reflexi jejich práce nebo řešení problematických situací s klienty nebo uvnitř organizace.

Interview: **Barbora Liška**
Úvodní text: **Barbora Kleinhamplová**
Kresby: **Dan Perjovski**

Barbora Kleinhamplová (*1984) je výtvarná umělkyně a také jedna ze zakladatelek Institutu úzkosti a iniciátorek projektu Futuropolis, v němž je součástí týmu zaměřeného na práci s tématy a se smysly. Podílí se také na přípravě vizuální i obsahové koncepce Živé učebnice (webu Futuropolis).

Magdalena Šipka (*1990) je sociální pracovnice, teoložka a novinářka. Ve Futuropolis se věnuje spolupracujícím vyučujícím v rámci týmu provázejících a v současnosti též PR.

Martin Tománek (*1991) je sociální pedagog a aktivista. Ve Futuropolis je koordinátorem týmu provázejících a podílí se také na vyvíjení pedagogické metody.

Dan Vykoukal (*1995) pracuje jako lektor globálních témat v neziskové organizaci NaZemi. Ve Futuropolis je členem metodického týmu a věnuje se technické podpoře.

Ve Futuropolis otevřeně mluvíme o tom, že vzdělávání nemůže být apolitické. Je zásadní, jakým způsobem jsou dětem předávány informace – jestli si myslí, že jediná cesta, kterou se můžeme jako společnost vydat, vede přes ekonomický růst, anebo jestli se učí participativnímu přístupu a myslí si, že jejich hlas má svůj význam a že socioekonomický systém nemusí chápat jako danost, která nemá žádnou alternativu a se kterou není možné hnout. Připadá nám důležité vymezit se vůči vzdělávacímu systému, který nás vede spíše k pasivitě a letargii. Nicméně tvrzení, že vzdělávání představuje politikum, je pro většinu vzdělávacích institucí kontroverzní. Pro některé vyučující, s nimiž spolupracujeme, je dost nové, že si mohou dovolit s žáky vůbec mluvit o nerovnostech, zdraví, genderu, o klimatu – o tom, co se jich bezprostředně týká, a že je to dokonce žádoucí. Škola by měla především spojovat děti s tím, co žijí, a ne je zavádět do abstraktního světa, který nesouvisí s jejich každodenními starostmi.

Umění je pro nás v projektu Futuropolis důležité zejména kvůli metodické fázi imaginace, kdy je potřeba umět a vůbec dovolit si představit svět jinak, bez problému, který ohledáváme. Připadá nám důležité mít vizi, jak by to fungovalo, kdyby to bylo jinak. Někdy je právě vize to, co některým aktivistům chybí – vědí, co je špatně, ale jak by to mělo být jinak?

Proto je pro nás důležité pracovat na imaginaci, již chápeme jako sval, který lze cvičit a posilovat. Zároveň se snažíme vystupovat z eurocentristického myšlení a vzdělávání, které je zaměřeno hlavně na racionální uchopení světa. Pro komplexní vnímání věcí okolo nás nám připadá důležité umět zapojovat a zvědomovat i zkušenost ostatních smyslů, například tak, že si člověk dovolí snít. Nikoliv však ve smyslu eskapismu, ale ve smyslu schopnosti představit si jiné fungování společnosti. Skrze tělo lze zažít svět a napojovat se na něj jinak než analyticky.

Možná by se toto jiné „smyslové“ pojetí světa dalo nazvat rezonancí, sdílenou energií, na kterou se člověk ladí. Jako příklad mohu zmínit, že v projektu pracujeme s metodou řízené imaginace, která spočívá v uvolnění, uklidnění a v možnosti nechat se vést průvodcem svou imaginární krajinou – jak věci jsou, jak by mohly být a kam je možné se dostat společně s ostatními lidmi. Jedním z nejvíce existenciálních témat Futuropolis jsou změny klimatu. Přemýšlíme, jak do něj vstoupit, aby to nebylo pro vyučující a děti zničující. Proto se zaměřujeme na to, jak téma změny klimatu ošetřit po psychologické stránce. Teď nás čeká workshop, kterému pracovně říkáme „smutnění“. Jde o to projít si smutkem a přijmout, že kolaps nevyhnutelně přichází. Teprve pak je možné se pohnout dál. Uvažujeme o našem vztahu ke změně klimatu podobně, jako o tom píše ve svém článku Pohled do propasti na zpravodajském webu A2larm. cz sociolog Vojtěch Pecka; při pohledu do propasti pochopíme, že změnit systém je opravdu nezbytné.

IMAGINACE JAKO SVAL

Šroubovice je model vzdělávacího procesu metody Futuropolis. Graficky ji ztvárňuje a zjednodušuje. Spirála je cyklická, opakující se, dynamická. Střídá se v ní akce a reflexe.

Probouzení z ticha
Žákyně a žáci sdílejí vlastní zkušenosti s útlakem. Hledají společný problém a svoji vnitřní motivaci k jeho zkoumání.

Imaginace
Žákyně a žáci rozvíjejí představivost a modelují různé představy o budoucnosti.

Kritické bádání
Žákyně a žáci lépe porozumějí systémovému problému a kriticky analyzují mocenské vztahy a svou pozici.

Akce
Žáci a žákyně provádějí transformativní akci.

Taktika
Žáci a žákyně volí strategii, taktiku a stanovují si cíle, které by je přiblížily k vizím budoucnosti

Reflexe
Žáci a žákyně reflektují akci a svou novou situaci a pokračují dále v cyklu kritické pedagogiky.

Futuropolis: Škola emancipace je tříletý projekt neziskové organizace NaZemí a Institutu úzkosti. Cílem projektu je vyvinout a otestovat novou vzdělávací metodu pro druhý stupeň základních škol. Společně se spolupracujícími vyučujícími a žáky hledá tým Futuropolis způsob, jak nabourávat mocenskou hierarchii učitel – žák, jak integrovat do výuky myšlení o systémových společenských procesech a jak posílit uvažování, že jsou tyto procesy změnitelné. O stereotypech v českém vzdělávání, ideových východiscích Futuropolis, metodické teorii i praxi jsme vedli dialog s třemi členy týmu Futuropolis Magdalenou Šípka, Martinem Tománkem a Danem Vykoukalem. Svým komentářem přispívá také jedna z iniciátorek projektu Barbora Kleinhamplová.

Na jaké potřeby projektem Futuropolis reagujete? Co je vaším cílem a čemu se přesně věnujete?

MT: NaZemí se dlouhodobě zabývá globálním vzděláváním a kritickým myšlením. Myslím si, že potřeba vzešla ve skutečnosti z druhé strany. Evropská unie vypsala dotační program, kterého se chopilo ministerstvo školství a hledalo organizace, které jsou schopny realizovat projekt zaměřený na občanské a politické kompetence. V NaZemí jsme se toho společně s Institutem úzkosti chopili, vzali jsme do hry Freireho *Pedagogiku utlačovaných* a skrze ni se pokoušíme občanské a politické kompetence ve společnosti zvyšovat.

MŠ: Jde nám o český vzdělávací systém, české školství a celkovou situaci ve společnosti, v níž se za normální považuje nebyt společensky aktivní. Naším cílem je rozvíjet kompetence společenské angažovanosti už u žáků druhého stupně základních škol. V tomto věku člověk začíná rozumět tomu, co je to politika. Zároveň je to období života, kdy může své pochopení rozvíjet, neboť ještě nepřemýšlí v zajetých kolejkách a není úplně uzavřený vůči představě, že má jako jedinec na fungování společnosti svůj určitý vliv.

DV: Naším cílem je, aby děcka nezajížděly do kolejí stereotypního myšlení, které jsou pro ně vyznačené a které vedou k návyku, že za ně může stále někdo rozhodovat o tom, co mají dělat, jaký život žít, na jakou práci se připravit, které problémy skousnout. Kritická pedagogika i náš projekt cílí na to, aby škola byla smysluplná pro studenty i vyučující a umožňovala diskutovat kurikulum podle toho, co se ve škole děje mezi studenty a pedagogy. Aby se mluvilo o genderu, o klimatu a o budoucím povolání, a ne jen o tématech, které přinášejí pedagog.

MŠ: Pro mě osobně vedla cesta k metodám kritické pedagogiky přes zkušenost s prací se znevýhodněnými studenty. Doučovala jsem děti, pro které byla čeština až jejich druhý jazyk, pracovala jsem s dětmi ze sociálně vyloučených lokalit, věnovala jsem se volnočasové pedagogice a pracovala s dětmi s poruchou autistického spektra. V těchto okrajových oblastech člověk může vidět a zažít, jak zde typické pedagogické metody nefungují. To, že jsou pro všechny nastavena stejná pravidla, a ve chvíli, kdy někdo nezvládá, je na něj jen vyvíjen větší tlak, zde naprosto selhává. Hledala jsem způsoby, jak tyto jedince podpořit, dát jim více času. To mi umožnily metody kritické pedagogiky.

Máte osobní zkušenost s českým školstvím jakožto vyučující? Vůči jakým stereotypům v tradiční pedagogice se Futuropolis se svým kriticko-pedagogickým přístupem vymezuje?

MT: Já jsem pracoval několik let na státní základní škole, pak také na soukromé Montessori škole a v soukromé školce, takže moje zkušenosti pocházejí z několika různých polí. To, vůči čemu se Futuropolis vymezuje a co je vlastně i jeden z pilířů kritické pedagogiky, pojmenovává Freire jako bankovní způsob vzdělávání – pedagog přichází s nějakým typem informace, ta může být i ideologicky zabarvená nebo už mocensky upravena, žák si informaci uloží podobně jako bankovní depozit a potom je otestován, zdali si ho dobře uložil. Na základě toho se pak hodnotí, jestli žák, žákyně prochází vzdělávacím systémem dobře, nebo špatně. Ve výsledku takový systém neprodukuje nějak zvlášť emancipované jedince nebo lidi, kteří mají dobré

kompetence ke spolupráci či k demokracii. My vlastně uzavíráme děti do instituce, kterou Marie Terezie vymyslela na základě principu důstojnických škol a kde jen stále dokola ověřujeme dobře uložené informace. Na vysokých školách se pak diví, že studenti neumí debatovat, ale to už je pozdě bycha honit. Tohle bych řekl, že je gros kritiky kritické pedagogiky toho, co v českém školství stále přetrvává.

DV: To, čeho se chceme vyvarovat, je pracovat se studenty a s lidmi jako s živoucími objekty, které vydrancujeme, vykořistíme a vytlučeme z nich to nejlepší, co pak využijeme pro sebe. Jde nám spíše o to, přistoupit k druhému jako k bytosti se svými právy, k níž se můžeme vztáhnout, vybudovat si k ní nějaký vztah. Zajímá nás proces hledání cest, jak společně fungovat, přemýšlet o společné minulosti i budoucnosti a hledat spojení. Díky dialogu se pak rodí témata, kterým se ve škole chceme věnovat.

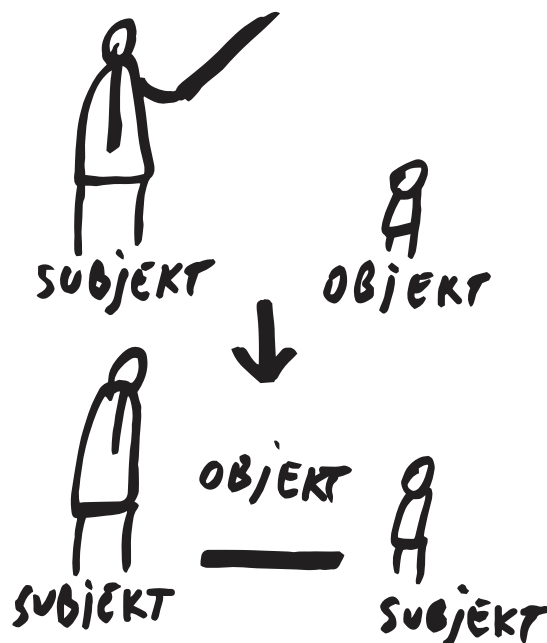
UČITEL
STUDENTI
1.000.000
JEDEN NULA NULA NULA NUL

Odkazujeme se nejen na Freireho, ale i na jiné dialogické přístupy. Nevím, jestli Freire četl Martina Bubera, ale když čtete *Pedagogiku utlačovaných*, tak se tam s nepřímyými odkazy na něj můžete setkat. Freire jako radikální humanista a křesťan s tím má zřejmě dost společného. Potkat se s tím druhým Ty – od objektivismu a vykořisťování k hledání vztahu – to je klíčová součást kritické pedagogiky.

MT: Díky, že jsi tohle řekl. Podle mě usiloval o budování vztahu i Komenský, který s Freirem ve skutečnosti sdílí podobné ideologické pozice. Komenskému sice stavíme busty, ale netvoříme dějiny lidskosti, o kterých mluvil. To mi přijde asi nejvíce paradoxní – země Komenského má nelidské školství.

K projektu Futuropolis existuje obsáhlá webová stránka, kde lze najít nejen vaše ideová východiska, ale i textové a audio materiály ke konkrétním tématům, která chcete do výuky přinést, a materiály reflektující vzdělávací systém. Komu je webová stránka určena a jak se v ní orientovat?

MŠ: Webu říkáme živá učebnice a má jej pod taktovkou hlavně Institut úzkosti. Vychází tak více z uměleckého podhoubí. Webovka postupně roste a možná více než učebnici připomíná výstavu. Chtěli bychom, aby na webu bylo postupně zaznamenáváno to, k čemu jsme došli. V rámci projektu spolupracujeme s osmnácti vyučujícími. Postupně



na web přidáváme materiály určené jak pro práci se studenty, tak materiály pro samotné pedagogy, jako například článek o užívání genderově inkluzivní češtiny ve škole nebo audio *Návštěvník u nás ve škole*, které zvenčí zprostředkovává reflexi typické školní situace. Sbíráme nahrané audio příběhy lidí, kteří se nějakým způsobem setkali se systémovým útlakem, nebo mapujeme

určité kauzy prostřednictvím výpovědí jednotlivých aktérů a akterek. Primárním recipientem jsou tedy vyučující. Web je strukturován podle témat, která jsme vybrali na základě rozhovorů se studujícími. Ptali jsme se jich, co je nejvíce trápí, a vyšel z toho jednoznačně gender. Na první pohled to vypadá možná trochu ideologicky, protože je to minimálně v naší bublině v současnosti velké téma. Ale v něčem je to logické. Představme si žáky a žákyně na druhém stupni. Jsou ve věku, kdy řeší svou sexualitu a to, jak se identifikují s muži a se ženami. Nutno říci, že momentálně je i naše webovka plná genderu. Ale to proto, že je to téma, kterým jsme začali.

DV: Webovka doprovází naši práci – je takovou výstavkou toho, co jsme již udělali. Aby se mohla stát skutečně živou učebnicí, je potřeba ji do jisté míry „rekonstruovat“ do podoby učebnice a metodické příručky. V budoucnu by měla být průvodcem toho, jak může vypadat kritická pedagogika v České republice a jakou s ní máme dosavadní zkušenost. Na webu je mimo jiné i záložka „Deník“, která odkazuje na to, že náš projekt je experimentální a jako s experimentem s ním i zacházíme – zkusíme nějaké věci s omezeným počtem pedagogů, hodně pokusy reflektujeme a zaznamenáváme dílčí zkušenosti.

MT: Podle mě web odráží i principiální ideu Freireho pedagogiky. Freire říká, že člověk i pedagogický proces je neukončený. Stejně tak i náš web i naše práce je neukončená. Nemáme patent na pravdu, ta se musí vyjevit v rámci procesu.

Jaká další témata kromě genderu a klimatických změn budete zpracovávat?

MT: Po klimatických změnách budeme řešit socioekonomické nerovnosti. Na toto téma se docela těším, protože ho do českého školství stále nikdo nepřináší a je to velké tabu. Chceme přímo pojmenovávat třídní a sociální rozdíly a podívat se na to, jakým způsobem je ovlivňuje škola.

MŠ: Dalším tématem bude sama škola, školní podmínky a to, jakou roli hraje v životě nás všech. Poslední, páté a průřezové téma bude téma zdraví. Budeme řešit podmínky, které škola nastavuje a které ovlivňují psychické i tělesné zdraví člověka.

Vraťme se ke kritické pedagogice a metodě Futuropolis. Jak metodu prakticky vyvíjíte?

MŠ: Co se týče literatury, tak jsme čerpali nejen z Freireho, ale i z Komenského nebo Iry Shora, který na Freireho navazoval. Co se týče modernějších východisek, čerpali jsme z feministické literatury, různorodého pojetí smyslu, future thinking a postkolonialismu. Například jsme četli Vanessa Andreotti, která se zabývá zkušeností původního obyvatelstva a dále s ní pracuje. Je kritická k přísnému vzdělávání a přísným tendencím ve společnosti, které všechno neznámé považují automaticky za méně hodnotné či hloupejší. V práci se zdroji se snažíme být otevření a nenahlížet všechno jen našimi ideologickými brýlemi. Ted' jsem tedy vyjmenovala spoustu jiných ideologických směrů, kterými se inspirováme. Nicméně se alespoň snažíme vidět problematiku otevřeně.

DV: To je co do obsahu zdrojů a idejí. Z praktického hlediska je důležité, že vývoj metody Futuropolis probíhal ve vlnách. Začali jsme společným načítáním, setkáváním a diskutováním. V této fázi jsme řešili, jak to mohl Freire myslet ve své době a kontextu a jak by to mohl myslet v dnešní společnosti, která se od té doby samozřejmě proměnila. Zároveň žijeme v Česku, které je také radikálně jiné než Brazílie sedmdesátých let. Například byl docela oříšek popasovat se s tím,

jak pracovat s Freireho levicovým jazykem a co znamená pro nás jakožto postkomunistickou kulturu. Mimo to nás zajímala otázka privilegií, se kterou sám Freire moc nepochyboval. Od sedmdesátých let se dost změnilo rozložení bohatství ve světě. Jak pomocí pedagogiky utlačovaných pracovat s tím, že žijeme v privilegované části světa? Jak to zvědomovat a nestavět jen

do dichotomie dobří a špatní, utlačovaní a utlačovatelé, ale jak tyto pozice překonávat a stávat se lidmi?

Po fázi načítání a interních diskusí jsme přizvali naše spolupracující pedagogy, se kterými to samé procházíme a diskutujeme znovu. Samozřejmě během kratšího času a ve větším počtu lidí. Smyslem této fáze je znovu hledat, jak Freiremu a kritické pedagogice rozumíme. Díky tomu všemu procházíme vlastně takovým „překladem“ kritické pedagogiky do českého prostředí. Nejde o to vzít Freireho myšlení a bez okolků ho sem dosadit, ale na základě našich kulturních podmínek ho proměnit a integrovat.

MT: Freire se sám vymezuje vůči sektářství levice. Takže si myslím, že by toto „znovuvyvíjení“ své vlastní metody schvaloval.

DV: Trochu se teď obhajujeme, že to děláme správně. Ale je pravda, že Freire i jeho žena říkali, že kritická pedagogika musí být vždy jakoby znovuobjevena. Že je to něco, co čeká vždy v konkrétní situaci na své znovuobjevení.

Podle jakého klíče jste hledali pedagogy a školy, kteří by s vámi spolupracovali?

MT: Primárně jsme oslovovali školy, kde jsme věděli o pedagozích, kteří jsou s hodnotami NaZemí spřízněni. K tomu jsme podali inzeráty do A2 a na Alarm, na které se také pár vyučujících ozvalo.

MŠ: Záměrně jsme se snažili vybírat školy v menších městech a po celé České republice. Nespolupracovat jen se školami v Brně a v Praze. Vyhýbali jsme se i spolupráci s gymnázii.

DV: Spolupracujeme se školami ve Frýdku-Místku, Tišnově, Litomyšli, Střílkách, Kralupech, Buštěhradu a Brně. V Praze v současnosti školu nemáme. Gymnázia máme jen dvě, protože ta mají ve vzdělávacím systému minoritní roli. Chtěli jsme vzít druhý stupeň, natáhnout vzdělávací systém až do jeho maximálního limitu a v něm zkusit kritickou pedagogiku, která je radikálně jiná než způsob, jakým vzdělávání u nás probíhá.

Jak přesně pedagogové s metodou Futuropolis ve výuce pracují a testují, jak vlastně funguje? Představuji si, že existuje nějaký must, podle něhož lze vystavět vyučovací hodinu. Takto jednoduché to ale tuším není.

MT: To je dobrá otázka. Samozřejmě jsme v průběhu minulého roku narazili na limity distanční výuky. Naši pedagogové něco zkoušeli v onlinu, na konci roku jsme zkoušeli i menší věci naživo, ale hodně si slibujeme od dalšího školního roku.

MŠ: První úkol, který naši vyučující dostali, bylo takzvané zkoumání kultury žáků. To zní složitě, ale v podstatě jde o to, jak Martin trochu naznačoval, že témata, která se otisknou do výuky, by se měla určovat podle potřeb každé konkrétní třídy. Ideální by bylo, aby vyučující našel téma, které v jeho třídě opravdu rezonuje, a pak s ním pracoval. Chtěli jsme proto po vyučujících, aby sledovali jednak to, co žáky baví, jednak to, co je trápí. Pak jsme jim posílali jedno audio, v němž mluvila dívka o tom, o čem nikdy ve škole neslyšela, a oni se měli na základě toho zeptat svých žáků, jaké téma jim ve škole chybí. Kromě toho se s vyučujícími snažíme pojmenovávat mocenské dynamiky. Pokládáme si otázky: Kdo těží ze současné situace?, Jak by to mohlo vypadat úplně jinak? a Čí hlasy nejsou slyšet?

DV: Když přemýšlím nad tím, jak a v jaké formě dostávat kritickou pedagogiku do výuky, možnou cestu vidím v posílení schopností pedagogů kriticky a kontextově myslet. To je samo o sobě velmi náročná práce, protože to často souvisí se změnou myšlení a hlubokou sebereflexí. Jaké jsou kompetence kritického pedagoga a jak dostávat kritickou pedagogiku do výuky? Vyučující například může začít klást kritické otázky a mluvit se žáky o tom, čím žijí a co chtějí v životě dělat. Někdy může pedagog jen změnit prostorové uspořádání třídy, dějepisář si připraví určité téma z historie kriticky tak, že do něj přinese hlas

někoho, kdo ve společnosti není slyšet, jiný vyučující zapojí do výuky smysly a tělo. Přístupy mohou vypadat různě, neboť se odvíjí od konkrétního vyučujícího. Jak se kritické pedagogice přiblížit, není úplně jasné, protože neexistuje žádné dogma, co to kritická pedagogika je.

MŠ: Každá hodina může být svým určitým způsobem více prosycena kriticko-pedagogickým přístupem. Nejde úplně o to, vést hodinu podle nějakéhoustru. Také si přeje, aby naši vyučující začali s nějakým problémem vycházejícím z jejich třídy a pak jej spolu se studenty ohledávali, hledali k němu další informace a třeba

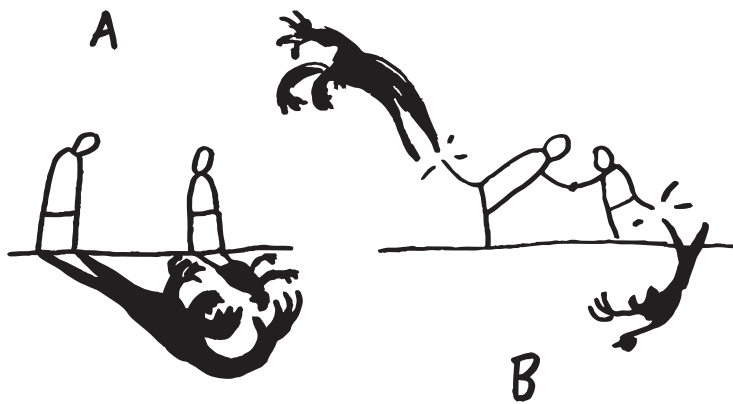


to dotáhli až k nějaké občanské aktivitě. Aby přešli od pojmenování problému přes kritické bádání a představu, jak by to mohlo být jinak, až k volbě vhodné strategie a konkrétnímu uskutečnění změny. To je asi náš ideál, uvidíme, jestli se jim to povede.

MT: Asi až na konci projektu uvidíme, jestli to v rámci našeho vzdělávacího systému lze nebo nelze uskutečnit.

MŠ: Je ale potřeba říci, že už nyní naši vyučující udělali na cestě k tomuto ideálu spoustu malých konkrétních kroků. Například se začali více scházet se svými kolegy, začali si více povídat o žácích, začali je vnímat citlivěji, provedli nějaké akce na základě požadavků studentů a vůbec dávají žákům víc hlas. Trochu tyto věci zachycujeme v Deníku na naší webové stránce.

MT: Největší sílu projektu vidím v tom, o čem Freire mluví jako o humanizaci. Ta už se myslím pomalu děje. Klíčová podle něj není znalost, ale vztah mezi pedagogem a žákem a mezi žákem a světem okolo něj, přičemž tyto dva vztahy je nutné humanizovat. Možná díky online výuce a tomu, že se žáci učili z domu a naši vyučující viděli, v čem žijí, spousta z nich změnilo na své žáky pohled. Najednou viděli do jejich domovů, sociálních poměrů a problémů a mnoho z nich si tak k žákům vypěstovalo lidštější vztah. To je bod nula, z něhož je třeba podle Freireho začít.



MŠ: Ještě bych doplnila, že to, jak o humanizaci mluvíme, zní velmi hezky a laskavě. Určitě to má být tak, že se snažíme vnášet prostřednictvím našeho projektu do školství péči a dialog. Ale je potřeba přiznat, že tento proces jde někdy přes vzdor a neshody v učitelském sboru. Učitelé si vypudávají, aby mohli mít dvouhodinovky. V jedné škole byli obviněni z toho, že propagují stejnopohlavní manželství. Někdy je ta cesta drsná a klikatá. Základ je humanizace a vyšší lidský kontakt, ale vyučující jsou často vystaveni mnoha překážkám. Například i vůči stereotypu, že ve škole nelze mluvit o politice. Není lehké nebát se mluvit

o politice, nebát se vést studující k tomu, že mohou mít názor. Cítím z našich vyučujících, že mají někdy strach. Jakmile je to pravicové, tak to není politika, jakmile je to levicové, tak je to přílišná politizace. To teď možná zjednodušuju...

MT: Řekl bych, že to není zjednodušení.

DV: Toto, o čem mluvíme, je takzvaná teorie změny, kterou ve Futuropolis znázorňujeme pomocí spirály.

MT: Spirála vychází z představy neukončenosti výukového procesu. V tom právě tkví kontrast s bankovním typem vzdělávání – zde máš depozit, nauč se ho, já ho otestuju a konec.

Mohli byste vysvětlit na nějakém konkrétním problému, jak by neukončený proces poznání podle spirály vypadal? Z jakých kroků se skládá a jak by podle ní vyučující postupoval?

MT: Žáci mají nějakou potřebu. Například chtějí gauč. Není to tedy typické kriticko-pedagogické téma, ale lze jej tak uchopit.

DV: Prostřednictvím potřeby gauče žáci zjišťují, že nemají ve škole tolik prostoru, kolik by chtěli, že se jim ve škole nelíbí, necítí se v ní dobře, a nový gauč by mohl situaci změnit. Gauč je nějaká fyzická věc, která však nemusí nutně změnit příčiny toho širšího problému, že se

jim ve škole nelíbí. Ve fázi probouzení z ticha žáci ohledávají společně s vyučujícím svůj problém: „Aha, chcete gauč. Co vás ve škole vlastně štve?“ – „Přijde nám, že škola není naše, stěny jsou šedý, nemáme nástěnky, vykájí nám.“ Tímto pedagog může odkrýt celistvý problém, dost mocenský, a může začít přemýšlet: „Hmm, to je zajímavý, neutíkejme k rychlým řešením, jako je gauč, a zastavme se na chvíli u problému, proč je systém nastavený tak, že jej vnímáte nepřátelsky? Existuje třeba jiný systém, ve kterém to funguje podobně?“ – „Například vězení.“

MŠ: „Nebo církev.“

DV: A tak společně přemýšlí: „Co má škola společného s těmi jinými systémy? Možná je to nějaká práce s mocí.“ A pak začnou imaginovat: „Jak by fungovala škola, ve které byste byli šťastní a cítili, že jste zde správně?“ Probudí se fantazie a žáci začnou přemýšlet: „když ráno přijdeme, fungovalo by to tak a tak, dokázali bychom spolu mluvit takto, stěny by vypadaly takto“. Zkusili by nápady zachytit, třeba napsat příběh, probudili by imaginaci a ohledávali, kam až by to mohlo zajít. A pedagog by se mohl ptát: „Co chcete? A čemu se chcete vyhnout?“ Protože někdy můžeme imaginovat až do bodu, kdy je nám to ještě víc nepříjemné. A z tohoto směru zkusí společně udělat akci, která by vedla k naplnění potřeby „chceme, aby se nám tu více líbilo“. A zde nevíme, jestli zajdou za ředitelem a poprosí o nový gauč, nebo si přinesou nějaký z domu, nebo začnou malovat po stěnách. Je ale důležité, že před akcí nastává společně strategizování a taktizování, kdy hledají podobu akce, která by co nejvíce naplnila jejich potřebu. Následuje pak akce, kterou se snaží změnit původní problém.

MT: Na konci spirály dochází ještě k reflexi, jestli volba řešení problém odstranila. Myslím si, že by zjistili, i když mají gauč, že se jim v té škole zkrátka nelíbí, takže by mohli v ohledávání své situace a hledání řešení pokračovat dál.

Co podle vás kriticko-pedagogický přístup přináší? K čemu žáky a žákyně vychovává?

MŠ: Za mě je to schopnost fungovat ve společnosti, v níž nejsou pravidla striktně a jasně daná. Můžeme očekávat, že se bude nejen vlivem klimatických změn spousta věcí v nadcházejících letech měnit. A metoda spirály pěstuje schopnost se dohodnout, organizovat se a docházet společně k nějakým řešením.

MT: Teď můžeme použít ten pravicový narativ: „My je připravujeme na život.“

DV: Mě napadlo, že k tomu dobře sedí tři perspektivy občanství. Jestli je smyslem našeho projektu zvýšit občanské kompetence, je třeba se ptát, jakou podobu občanství podporujeme. Je mnoho narativů, které mluví o občanství, a každý je trochu jiný. Akademici Westheimer a Kahne, kteří se různým perspektivám občanského vzdělávání věnují a z nichž vycházíme, mluví o tom, že existují tři typy občanství, ke kterým školy směřují – osobně odpovědné občanství, participativní občanství a občanství zaměřené na spravedlnost.

Osobně odpovědné občanství se spojuje s hodnotami laskavosti, se soucitem a pomocí druhým lidem a osobní odpovědností před světem i druhými. Tehdy děláme kroky, které vedou k lepší společnosti, a jsme odpovědní občané, pokud třídíme, chodíme volit, a když člověku bez domova dáme na večeři. K odpovědnému občanství jsme většinou vedeni ve školách. Druhé, participativní občanství vede ke schopnosti vytvářet nové příležitosti, chápat se iniciativy, zapojovat se aktivně do dění. Například chodit do skautu nebo do místního kolektivu a pořádát společensky prospěšné akce. Tehdy přemýšlím, jak mohu sám přispět světu a jak aktivně zapojovat i druhé. Tento narativ občanství je ve školství méně častý než první typ občanství. Třetí typ občanství, zaměřený na spravedlnost, vychází z toho, že je potřeba se kriticky dívat, v čem současný systém nefunguje a jak je potřeba jej proměnit. Tehdy je třeba nahlížet, jak současný systém vytváří strukturální nerovnosti na základě rasy a genderu, náboženství, místa narození, množství zděděného bohatství a tak dále. Jde o to, dívat se na to, v čem je systém disfunkční už v samotném nastavení. A tím jde vlastně úplně jiným směrem než odpovědné a participativní občanství. Myslím, že náš projekt vede ke třetí dimenzi, tedy k občanství zaměřenému na spravedlnost.

MŠ: Z praktického hlediska vede přemýšlení o podstatě systému k tomu, že se člověk může sám stát organizátorem v rámci nějaké komunity a třeba vymýšlet projekty, které mohou nespravedlnosti narovnat. Samozřejmě že nelze být kritickým občanem ve všech sférách života, ale je dobré vidět to jako možnost.

MT: Když to shrnu – dát bezdomovci na večeři – první typ, postavit sociální bydlení – druhý typ a změnit systém tak, aby bylo definitivně odstraněno bezdomovectví – třetí typ.

Na jaké překážky naráží vyučující při integraci kritické pedagogiky do své výuky a pedagogického přístupu?

MT: Největší problém vidím v pětačtyřicetiminutové výuce a v učebnicích. Bankovní systém vzdělávání to dopracoval tak daleko, že už v rámci vyučovací hodiny není na nic jiného prostor a čas.

MŠ: Bloky jsou už v našich hlavách, protože někdy není příjemné kriticky přemýšlet. Jde také o touhu věci zjednodušovat. U našich pedagogů se také setkáváme s rezistencí. Otevřeme nějaké nepříjemné téma, vytvoří se negativní emoce a i my sami máme pak třeba tendenci téma shodit. Sama u sebe to pozoruji. Jednoduché odpovědi a hoaxy. Ted' nám jeden vyučující vyprávěl, že když se snaží otevřít problém sexuálního násilí, hned všem naskočí ty připravené a nasáté hoaxy typu „může si za to sama“, „neměla s ním sama nikam chodit“, „je to jako jezdit rychle autem“ a podobně. Myslím si, že ve společnosti lítá strašně moc předem připravených rychlých a jednoduchých odpovědí, které studenti nasávají, a proto je pak také na první dobrou používají.

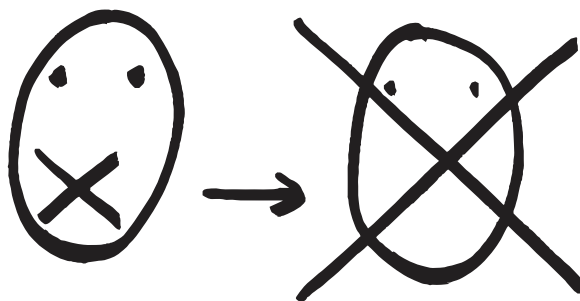
Máte nějaký nápad, jak se dá proti tomuto stereotypnímu myšlení argumentovat či jak s ním pracovat?

MT: Kritická pedagogika nabízí možnost být chvíli s konkrétním problémem, nastolit jej a kriticky ohledat. Ale pokud musíme za čtyřicet pět minut probrat Přemyslovce, tak se asi nemůžeme tři týdny zabývat otroctvím, na němž byla vláda Přemyslovců založena.

DV: Společně s pedagogy se ten způsob snažíme objevit.

MŠ: Pomoci může zmíněné zkoumání kultury žáků a začít s problémy, které je skutečně zajímají a trápí. Například s nespravedlnostmi, které sami vnímají. Zároveň je ale potřeba začít právě u věcí, u kterých nemáme strach, že nám vadí, a la nemáme gauč, a pak postupně skrze nějaké zmocňující kroky budovat důvěru. Souhlasím s Martinem, že je vůbec náročné mít odvahu s problémem zůstat, nastolit jej a brát žáky vážně.

MT: Mám zkušenost z jedné nedávné tandemové výuky, kde jsem zažil takový eye-opening moment. Řešili jsme homofobii a jeden žák si za svými homofobními názory opravdu stál a pár spolužáků se k němu přidalo. V takovou chvíli tam nestojí učitel jen jako učitel, ale zároveň jako psycho-

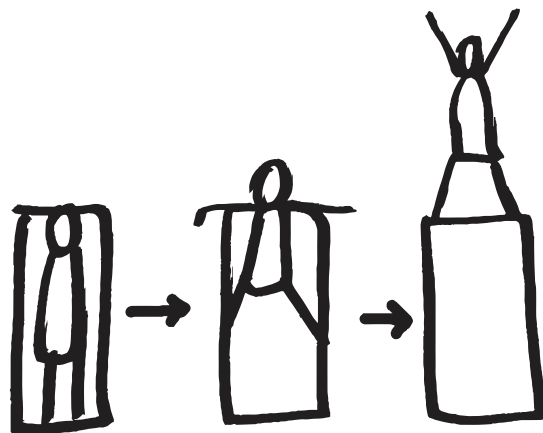


log, vychovatel a tak dále. Najednou mi došlo, že pedagog supluje několik rolí dohromady, které ve společnosti chybí. Přijde mi, že s některými věcmi nepůjde moc pohnout, protože je toho na jednoho pedagoga strašně moc. Ve skutečnosti nemáme mnoho institucí, které by podporovaly lidskost. Ten kluk byl prostě socializován do světa, ve kterém se nemá moc zabývat svými emocemi, má být tvrdý. Ted' je v citlivém věku, a pokud má nějaká traumata, je pro něj samozřejmě snazší sklouznout k homofobii. Druhá věc, se kterou jsem se tam setkal, byla rezistence vůči tomu se nějak otevřít a reflektovat svůj názor. Z dětí je velmi cítit, že vědí, že na ně vzdělávací systém kašle. To se ostatně hodně ukázalo během pandemie.

Tělesnost je v současnosti velké téma napříč obory. Jak přemýšlíte o tělesnosti v pedagogice?

MŠ: Obecně se snažíme podporovat naše vyučující v tom, aby pracovali s emocemi, s tělem a se smysly. Určitě budeme víc pracovat například s metodami divadla utlačovaných Augusta Boala.

DV: Podle mě je na tělesnosti důležité, že je vždy spojená s myšlením a učením. Učení se nemůže dít bez těla. Jak si pak představuju výuku, kde se bavíme o náročných tématech: vznikne v ní prostor na to bavit se o tom, co to s námi dělá. Například „já cítím hněv,



úplně to ve mně vře“ nebo „je mi z toho mrazivo a mám strach“. Stačí přiznat, že to tělo máme. A když přijdou emoce, když někdo brečí nebo se vzteká, tak pro to vytvořit bezpečný prostor.

MT: Vráťm se ke zmíněné tandemové výuce. Podle kurikula jsme se zabývali tématem „naše město“. To se dá udělat tak, že se na tabuli například napiše, jak fungují volby, sestaví se na to test a je to. My jsme to ale udělali jinak. Šli jsme před místní radnici, tam jsme si sedli a povídali si o tom, co se na radnici děje. Pak jsme trochu poodešli a zkusili jsme si postavit ideální obec

z kamenů a bavili jsme se o tom, co je v ní ideální. Nakonec jsme šli na konkrétní nevyužívané místo zchátralé továrny a tam jsme zkusili imaginovat, co by se s tímto místem dalo dělat. Asi by se dalo zajít ještě dál a zajít s naším návrhem na zastupitelstvo, sednout si tam a počkat, až to projednají. Takto si představuju tělesnost. Ne tak, že tě někdo vyzkouší, ale že to prožijesh.

Kam sahá horizont Futuropolis?

MT: Já, myslím že na horizontu Futuropolis jsou tři pilíře: témata, s nimiž přicházejí žáci, témata z kurikula a epochální témata, která může nastavovat učitel.

DV: Horizont metody je určité to, co říká Martin. Samotný projekt končí příští zimu.

MŠ: Nejradši bychom založili vlastní školu, ideálně střední pedagogickou školu pro budoucí vyučující nebo základní školu. Ale to jsou takové naše sny. Rádi bychom tuto metodu, kterou praktikujeme s osmnácti učiteli, nechali v rámci letní školy alespoň nahlédnout širší veřejnosti. Letní škola by měla uzavřít tuto fázi a shrnout naše dosavadní výsledky. Poté, co projekt skončí, bychom každopádně rádi pracovali dál, ať už v rámci Institutu úzkosti,

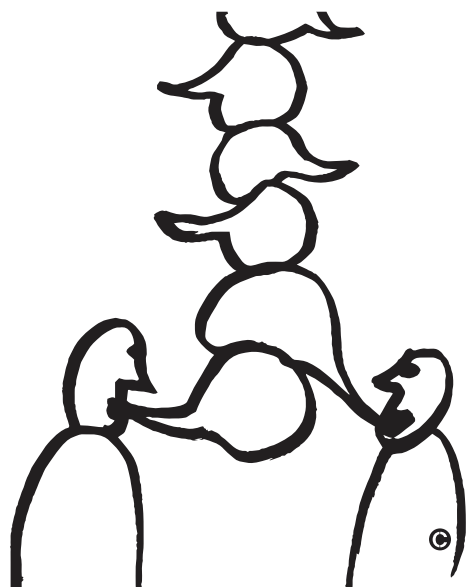
nebo NaZemi. Tušíme, že už by to bylo méně na úrovni experimentování a více o zavádění věcí do praxe. Není ještě jasné, jestli budeme rozvíjet volnočasové aktivity, založíme školu, nebo budeme jen rozvíjet další globální témata a tvořit k nim materiály.

Umět si představit, že věci mohou být jinak, než jsou, je pro kritickou pedagogiku jedna z klíčových dovedností. Na závěr bych proto ráda položila otázku provokující vaši imaginaci. Jakou systémovou změnu školství byste uskutečnili, kdyby to bylo ve vaší moci?

MT: Dle mého názoru je potřeba změnit prostředí, z něhož to všechno vyrůstá. Školu ve smyslu architektury i ve smyslu vnitřní politiky a řádu. Bankovní způsob vzdělávání je potřeba nahradit jiným způsobem výuky. Školní pravidla by měla být spoluutvářena žáky. Navýšil bych školám rozpočet a zvýšil mzdy pedagogům.

DV: Já si představuju, jak by mohla škola vypadat jinak. A sice že se nepotkávají děcka jen na základě toho, kolik jim je let. Představuju si školu, kam děcka ráno přijdou, pozdraví se s pedagogy, řeknou si, jak se mají, společně dají dohromady, co je potřeba dělat a čemu se budou věnovat. V rámci jednoho projektu spolupracují osmiletí s dvanáctiletými, participuje i jeden dospělý. Jiná skupina jde na výlet, protože má už hotový projekt. Vydají se třeba na puťák. Takto si představuju školu, nevím, k čemu by to vedlo, ale bylo by to podle mě dost cool.

MŠ: Když byli kluci hodně obrazní, tak já zkusím zůstat hodně na zemi. V prvé řadě bych zrušila osmiletá gymnázia. A to i přesto, že jsem na jednom sama studovala a měla jsem ho moc ráda. Takové příjemné prostředí bych totiž přála všem. Nejvíce mě trápí segregované školy, tedy například školy, kam chodí převážně nebo pouze romské děti. Myslím si, že velké změny by potřebovalo i vysoké školství, protože je postaveno na dost perverzních principech dle mého názoru zvráceného akademismu. Alespoň bych se jej pokusila přiblížit západnímu systému. Pro začátek bych zavedla na každou univerzitu pozici, která by řešila otázky genderu a sexuálního obtěžování.



VŠICHNI JSME KONSPIRACNÍ TEORETICI

Interview: Petr Kubala

Marie Heřmanová (*1985) je kulturní antropoložka, která od roku 2019 působí jako postdokto-randka v oddělení Gender & sociologie Akademie věd ČR. V současné době se zaměřuje na výzkum digitálních komunikačních platform a toho, jak ovlivňují subjektivitu uživatelů, reprodukci genderových a sociálních nerovností v online prostředí, digitální antropologii a digitální etnografii. Kromě akademické praxe také působí jako konzultantka v neziskovém sektoru a publikuje v médiích. Je členkou studia aplikovaného antropologického výzkumu Anthropictures.

S antropoložkou Marií Heřmanovou o konspiračních teoriích; o hierarchiích, které konspirace nasvědčují; o sociálních sítích, o wellness spiritualitě a popírání změn klimatu.

Myslíš si, že je společnost rozdělená na ty, kteří konspiracím věří, a na ty, kteří si myslí, že je potřeba je vyvracet?

Nemyslím. Takové rozdělení je hodně provizorní. Na jedné straně bychom měli lidi, kteří mají pocit, že mají přístup ke kritickému myšlení, ovládají nějaký typ racionality a jsou schopni vyhodnocovat informace. Na druhé straně potom lidí, kterým se dlouhodobě informace nedostávají, nemají k nim dobrý přístup, a to, co se k nim dostává, nedává smysl. Tohle tak úplně neplatí. Z dostupných výzkumů o konspiracích, dezinformacích nevyplývá, že ti, kteří věří konspiracím, jsou sociálně slabí, nevzdělání, mediálně negramotní a ti, kteří jim nevěří, jsou vysokoškoláci s vysokými platy. Je jasné, že vysokoškolské vzdělání poskytuje nějaký druh gramotnosti a kritického myšlení, který se pak hodí při vyhodnocování informací z médií, ale v praxi to určitě není tak, že vzdělání a dobrá sociální pozice můžou člověka nějak „ochránit“ před tím, aby propadl konspiracím.

Nicméně, toto je obraz, kterého se drží ta část společnosti, která konspiracím nevěří a snaží se je vyvracet, protože tím vlastně potvrzuje svoje hierarchicky vyšší postavení. Klíčové slovo tady bude asi participace, tedy jak kdo má možnost participovat na rozhodovacích procesech, kdo se jich cítí být součástí a jak kdo cítí, že má kontrolu nad svým životem. Je velmi zajímavé, že to ne vždy kopíruje třídní rozdělení společnosti. Ve skupině lidí, kteří si připadají, že nemají možnost účastnit se rozhodovacích procesů, jsou velmi často i ti ze střední třídy. Nejsou to lidi v exekucích, tedy nenaplnují onen klasický obraz sociálního vyloučení.

Hodně se v souvislosti s dezinformacemi a konspiracemi mluví o seniorech, kteří nejsou třída, nýbrž věková skupina.

Je skutečně pravda, že senioři jsou více ztraceni v informačním šumu. Až nám bude přes sedmdesát, tak na tom nebudeme jinak. Je taky pravda, že na seniory jsou mířeny cílené kampaně skrze řetězové maily. Ano, to se opravdu děje. Myslím ale, že nám to ukazuje obecnější problém, který se netýká jen seniorů. Jde tu o pocit určitého zmatení, kdy doposud smysluplné záchytné body přestanou člověku dávat smysl. Stane se něco, co je těžké v rámci životních zkušeností a v rámci myšlenkového horizontu nějak udržet, vysvětlit, něco, co má potenciál člověku narušit světový názor. Podle mého pozorování se jedná o klíčový moment. A to se může stát, a stává se to, každému, bez ohledu na věk.

Vezměme si například současnou pandemii. Najednou, téměř přes noc, se v médiích neřeší nic jiného. Situace je nepřehledná a je těžké se v ní zorientovat. Mnoho z nás nemá mentální, časové a jiné kapacity všechno zpracovat. Nevíme, jak s nastalou situací naložit ani co dělat. Pandemie byla v tomto smyslu šokem pro všechny. Je proto logické, že se lidé v této situaci uchylují k různým druhům vysvětlení, která jim připadají racionální – což je potřeba zdůraznit. Spousta lidí konspirace vnímá a pracuje s nimi jako

s racionálním vysvětlením. Čímž se zase nabourává představa, že jde o hlupáky, kteří neuvažují racionálně a kriticky.

Jenže je potřeba přijmout základní rámec konspirace a potom už uvnitř všechno dává smysl.

Hodně se teď vede debata spíše než o konspiračních teoriích o konspiračním myšlení a narrativech. Nejzajímavější je, že úplně nedokážeme říct, kde začíná a končí to, co bychom potom akademicky označili za konspirace. Co je tím bodem, díky kterému už můžeme říct, že se jedná o konspirační příběh, a ne třeba jen o nějaké lehce paranooidní vysvětlení situace? Nicméně u konspirací je skutečně potřeba přijmout určitý typ rámování. Přijde moment „přepnutí“, kdy člověk přepne do něčeho, co už je „full conspiracy“, a uvnitř všechno najednou dává smysl, protože ty příběhy takto fungují, jsou flexibilní a vtahují do sebe všechno kolem.

Nicméně lidí, kteří jsou úplně uvnitř konspiračního rámování, je celkem málo. Jako dobrý příklad můžou sloužit výzkumy o QAnon z USA. Z různých dotazníkových šetření před volbami vyplývalo, že třeba čtyřicet procent voličů Republikánské strany „věří“ v QAnon. Jenže je potřeba rozlišovat mezi někým, kdo tomu skutečně doslova věří, a lidmi, kteří si říkají: „Ale já to nedokážu úplně smést ze stolu, protože v rámci toho, co se děje okolo mě, tohle vlastně není úplně mimo.“

Jde o nějaký druh pochybnosti. Zmatení možná není správné slovo. Zkrátka jde o pocit, že věci přestaly dávat úplně smysl, a člověk se s tím snaží vyrovnat. Vše může dopadnout tak, že tyhle lidi potom hodíme do škatulky „šíří konspirační teorie na internetu“. Tímto způsobem potom měříme, že tady máme třeba dvacet procent podobně naladěných lidí. Osobně si ale myslím, že toho tvrdého jádra není moc. Zajímavá je na tom ta škála. Znepokojující je, že do onoho momentu pochybností se dostává stále více lidí.

Takže jestli tomu dobře rozumím, pracujeme teď s tím, že člověk má nějakou představu o světě, nějaký světový názor. A ten drží pohromadě do chvíle, než přijde selhání systému, které je složité, provázané na mnoha úrovních a viditelné jen za pomoci expertního vědění. V takové situaci přicházejí vysvětlení, která zachraňují světový názor, ale s opravdovým vývojem situace nemusí mít moc společného. Je to tak?

Klasická poučka mediálních studií praví, že člověk nečte noviny, aby se dozvěděl něco nového, ale aby si potvrdil svůj názor. To je věc, která byla už mnohokrát popsána. Pokud se tedy objeví spousta věcí, které konkrétní světový názor rozbíjejí a nedají se do něj ani včlenit, je člověk náchylnější k tomu, aby uvěřil něčemu, co udrží jeho světový názor pohromadě, spíše než nějakému čistě racionálnímu pátrání po pravdě. Takto to ale děláme všichni. I já jsem to mnohokrát za svůj život udělala. Tomu asi není možné se stoprocentně vyvarovat.

Když to vyhotím, tak to, co říkáš, znamená, že není možné si například opravit předsudky, protože všechny nové informace se zase nově přeskládají a jenom mě znovu utvrdí v tom, co jsem už věděl na začátku.

Je to určitě otázka míry. Během života se názory samozřejmě proměňují, nicméně pokud se ocitneme v situaci, kdy jsme nuceni prolomit třeba polovinu předsudků, které nás drží při smyslech, tak to už může být výrazný problém. Proto myslím pandemie vygenerovala tolik konspiračních příběhů. Nikdo z nás nemá kapacitu překopat najednou, ze dne na den půlku svého života.

Uvedu příklad z trochu jiného kontextu. V roce 2016 jsem se účastnila výzkumu toho, jak si lidé utvářejí postoje k migraci. Výsledkem byl takový přehled různých způsobů, jak se lidé vztahují k informacím a jak si na základě nich vytvářejí názory. Na jedné straně byli ti, pro které bylo téma migrace „identitotvorné“. Ti byli často ve vyhrocených táborech, tedy buďto pomáhali uprchlíkům, nebo to byli fanoušci Tomia Okamury. Na druhé straně to byli lidé, kteří kriticky vyhodnocovali informace. Měli onu mantru o „držení odstupu“ a hledání pravdy. Mezi nimi mohli být ti, kteří říkali, že jsou to všichni teroristi, anebo ti, kteří říkali, že je musíme všechny zachránit.

Ukázalo se, že ti, kteří to vnímali více skrze zážitky, emoce a více právě vztahovali události k sobě a své vlastní identitě, byli mnohem víc náchylnější k přechodu z jedné strany na druhou. Příkladem je třeba někdo, kdo volí pravici, je přesvědčený o tom, že každý má jenom to, co si zaslouží, a že nelze někomu pomáhat jen tak. Jenže tenhle konkrétní člověk se setkal s uprchlickou rodinou, a úplně otočil. Byla to ta osobní zkušenost, která z něj udělala dobrovolníka, který pomáhá uprchlíkům. Na druhé straně byly případy dobrovolníků, kteří měli špatnou zkušenost. Snažili se pomáhat, ale představovali si, že se ti lidé budou chovat jinak. Postupně se potom stalo, že se dostali do extrémně kritického tábora.

Na té druhé straně jsou lidé, kteří mají tyto věci oddělené. Nevnímají migraci skrze svoji identitu, ale skrze svět okolo. To jsou lidé, se kterými se nedá hnout, protože oni mají pocit, že ke svým názorům dospěli kritickým vyhodnocováním informací. Uprchlíci jsou pro jednu část prostě teroristi, a když jim člověk ukáže jednu z uprchlických rodin, tak řeknou, ano, tahle rodina je super, ale můj názor to nemění, protože to mám podložené celkovými daty.

Mám pocit, že s covidem je ten mechanismus velmi podobný. Naše hlavní zjištění z aplikovaného výzkumu o migraci bylo, že všechny přístupy, které se používají v kampaních typu „dáme lidem fakta, tabulky, čísla, a oni změní názor“, oslovují jenom velmi omezenou skupinu lidí, která ještě navíc bude neustále zpochybňovat zdroje. Oni potřebují data a fakta ze svých zdrojů.

Dokud to nenapíše *Echo24*, tak to tak nebude. Z výzkumu jsem si odnesla, že dělat jakékoli kampaně na toto téma, je vlastně úplně zbytečné.

Takže nemá smysl konspirace vyvracet, ale přesměrovat energii někam jinam?

Určitě. My o tom teď mluvíme dost odosobně, ale bylo by myslím dobré, kdyby si to každý vyzkoušel sám na sobě. Například já. Co se týče migrace, tak mám z hlediska zbytku společnosti poměrně vyhraněný názor. Ten mám ovšem podložený hromadami studií a výzkumů, takže kdyby mi někdo ukázal padesát uprchlíků, kteří prošli balkánskou trasou a potom se z nich stali teroristi, tak já nezměním názor na to, co se na balkánské trase dělo. Nebude to na mě fungovat. A myslím si, že neúčinnější intervencí by možná bylo ukazovat právě tohle, obracet to na sebe. Hnul by někdo tebou? Z té tvé pozice? Jak by ses cítil ty, kdyby ti někdo vyvracel něco, co máš zažité jako absolutní pravdu? Koncept „vyvracení“ je vlastně celý špatně.

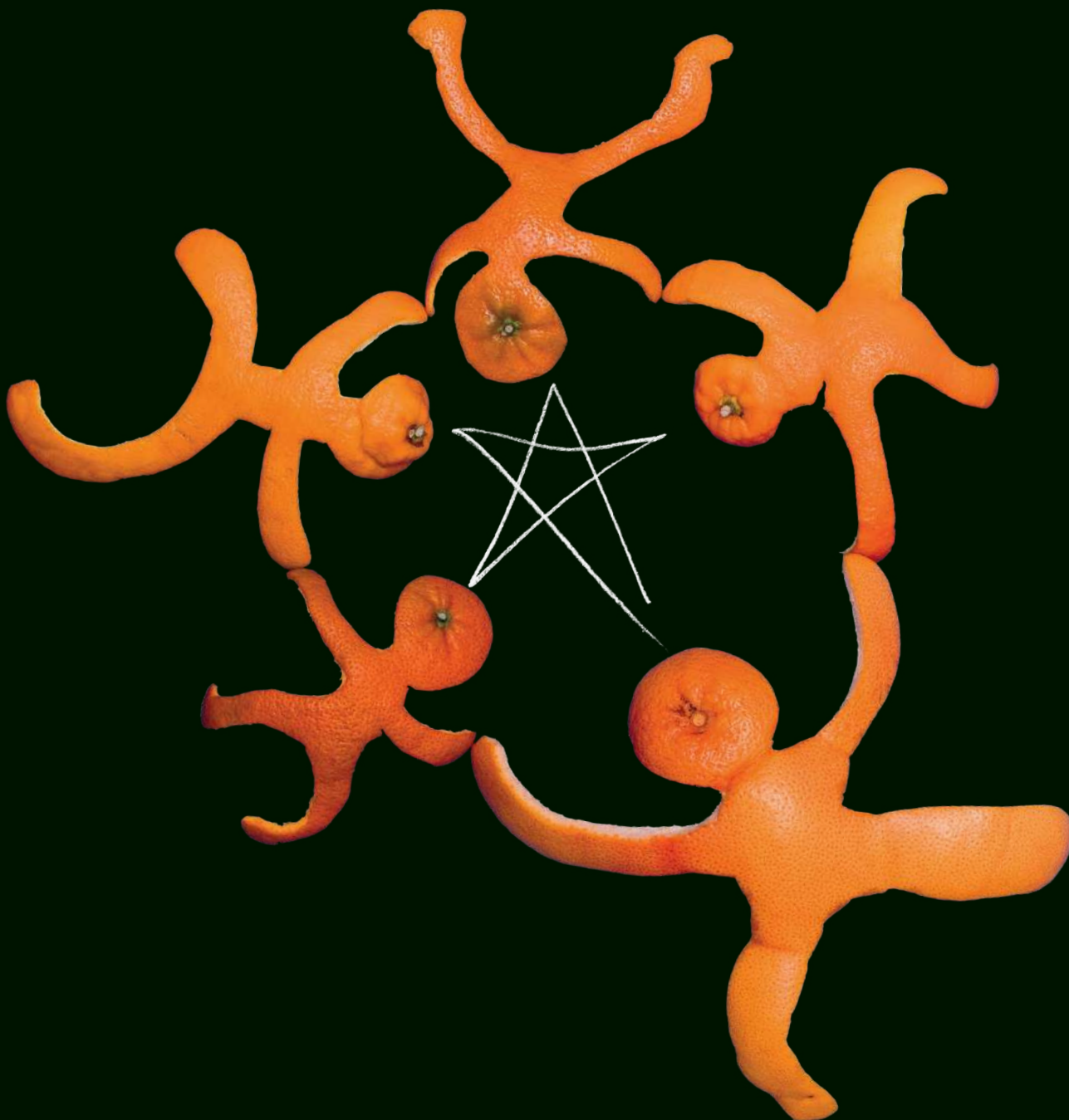
Zároveň ale nechci, aby to vyznělo tak, že mediální vzdělávání je blbost. Tak to není. Vzdělávat se a učit lidi kriticky vyhodnocovat informace má smysl. Je to ale jen jeden dílek skládačky, který sám o sobě nemůže vyřešit problém, který konspirační teorie a dezinformace ve společnosti způsobují. Má smysl to dělat, ale nemůžeme od takových kampaní očekávat, že když budeme vyvracet mýty a fakta o očkování, že

se pak lidí půjdou naočkovat.

Na mě to působí tak, že jakmile člověk přistoupí na logiku „vyvracení“, jako by tím reprodukoval onu hierarchii, které jsme se už dotkli, tedy že já jsem ten racionální a vyvracím tomu druhému jeho prokazatelně mylná přesvědčení...

Celý koncept vyvracení je silně paternalistický. Vždycky se k těm lidem přistupuje stylem: „Já jsem tady ten, kdo je trochu chytřejší než ty“, což může být i pravda a je možné, že skutečně máš objektivně správné informace, ale v celkové komunikaci se tím nastavuje atmosféra, která říká, že druhý je ten hloupější. Takhle se nikdo cítit nechce, proto to těžko může fungovat. V české diskusi se pořád strašně často objevuje rozdělení na chytré a hloupé. Hodně to vnímám u skupin typu Čeští elfové a u spousty podobných iniciativ.

Zdůrazňují, že lidi, kteří věří konspiracím, jsou oběti dezinformátorů, Rusů nebo třeba algoritmů. Algoritmus je začal ovládat, a oni nemají šanci. Ztratili jakoukoliv vlastní vůli, tudíž my je musíme osvobodit, deprogramovat. Přitom koncept „deprogramingu“, který se původně používal u náboženských sekt a kultů, se kritizuje už desítky let a v této oblasti se už nepoužívá, protože se ví, že nefunguje. Naopak různé studie ukazují, že to



tak není, že ti lidé mají svoji vlastní vůli a své motivace. Něco tím sledují, mají v tom nějaký vlastní zájem – a ten může být čistě sobecký nebo to taky může být motivace typu ochránit blízké. To platí u lidí, kteří vstupují do kultů, i u lidí, kteří začnou aktivně propagovat nějaký konspirační příběh. V médiích a z určité liberální části společnosti neustále zaznívá, že ty lidi jsou oběti, neví, co dělají, a my jim musíme pomoci, osvobodit je.

Hodně se v téhle souvislosti, tedy v kontextu vymýšlení strategií, jak s konspiracemi bojovat, mluví o potřebě obnovovat důvěru v instituce. Myslíš si to taky?

Důvěra v instituce je určitě klíčová věc a ukazují to všechny výzkumy, včetně toho posledního „Jedna společnost, různé světy“¹. V pandemii jsou lidé pod ohromným tlakem utvořit si názor na něco, čemu nemůžou z principu rozumět. Pokud člověk není epidemiolog

nebo virolog, jen těžko se může rychle zorientovat. Nejúspěšnější byly v pandemii země, kde lidé věřili politikům, že tu práci dělají za ně. Příkladem může být Německo – na začátku pandemie stouply Angele Merkelové preference a důvěra v ni, která už i před pandemií byla hodně vysoká. Merkelová se navíc strategicky obklopovala vědci a odborníky. Cíleně vzbuzovala dojem, že má věci pod kontrolou, všechno pečlivě vyhodnocuje a všechna opatření zdůvodňuje. Člověk se potom necítí tolik pod tlakem, že je to právě on, kdo všemu musí rozumět, protože deleguje svoji důvěru na zastupitelské instituce. Zároveň musí z druhé strany fungovat důvěra v občany. Ta oboustranná důvěra je klíčová.

Opačným příkladem byly Trumповy Spojené státy. Trump říkal: „Já nepotřebuju nějaké vědce, já si tady jedu to svoje.“ Na určitou část společnosti toto fungovat může. Pokud ale člověk absolutně nesouzní se všemi názory aktuálního prezidenta, vzbuzuje to velkou nedůvěru v to, jak se k rozhodnutím na vládní úrovni dospívá. Nakonec jsme to viděli i v Česku. Na začátku pandemie byla velká důvěra ve vládu a její opatření a pravidla se dodržovala. Ale postupně začalo být evidentní, že odborníci jsou přizváni jen tehdy, když z toho má Andrej Babiš nějaký politický profit, a tak se důvěra pomalu rozpadla.

Tedy jsi udělala srovnání mezi zeměmi, které byly vedeny muži a ženou. Ze statistik víme, že země, kterým vládnou ženy, zvládají pandemii lépe. V souvislosti s tímto mě napadá, jestli v situaci, kdy si člověk musí udělat na probíhající změny názor, nejsou ke konspiracím náchylnější muži. Tradiční mužský gender přece nabádá, že muž je právě ten, kdo musí mít pevný názor, ten vtisknout ostatním a postavit se do jejich čela.

V tomto by muži skutečně mohli být oběťmi patriarchy. Hlavně muži v mocenských pozicích jsou pod větším tlakem, aby dělali razantní rozhodnutí. Mezi šířiteli dezinformací a „hate speech“ je o něco více mužů než žen. Ale u konspirací to tak být nemusí. Taky kvůli fenoménu, kterému religionisté říkají „wellness spiritualita“. V českém i americkém prostředí bylo vidět, že ke konspiracím (a v americkém kontextu hlavně k hnutí QAnon) se lidé dostávají přes komunity zabývající se zdravou výživou, veganstvím, přírodní medicínou, přirozenými porody nebo očkovaním dětí. V českém kontextu to mohou být třeba matky, které řeší stav českého porodnictví a zdravotnictví obecně. Mají často velmi nepěkné osobní zkušenosti, na základě nichž začnou zpochybňovat přístup doktorů, potažmo zdravotnictví k rodícím ženám. Genderový rozměr je tu velmi patrný, protože jsou to právě ženy, které jsou nuceny zabývat se zdravím svých dětí a celé rodiny mnohem častěji než muži. Vnímá se to jako jejich úkol.

Celý proces se dá ve virtuálním prostoru krásně vysledovat. Představ si, že se ocitneš ve skupině „za jiný přístup k porodnictví“ nebo jenom „za lepší pozici porodních asistentek“. Všechno to jsou reálné problémy, které je potřeba řešit. Pokud se ale do tohoto prostředí ponoříš, tak se ti začnou hromadit příběhy, které poukazují na to, jak je systém objektivně strašný a že mu nejde o lidi a že mu nejde o děti... A pak přijde otázka: „A u toho očkování, tam jim teda jde o naši bezpečnost? Proč by právě teď mělo?“ A už je na světě pochybnost. Dále se k tobě dostane historka o autistickém dítěti kvůli očkování, dostane se k tobě i ta stokrát zneplatněná studie o očkování a autismu. Potom přijde pandemie a ty už se nevrátíš o těch deset kroků zpátky a neřekneš si, oni to teď s námi myslí dobře. Neznamená to ale, že jsi nevzdělaný idiot. Znamená to, že jsi člověk, který má až traumatickou zkušenost s přístupem českého státu a zdravotnictví, která stála na začátku a která tě dovedla do bodu absolutní nedůvěry v systém.

Takže podle tebe došlo k propojení jakési new age spirituální „wellness komunity“ s konspirační scénou?

Wellness spiritualita je obecně hodně zajímavá. Původně to, čemu dneska říkáme „new age spiritualita“ a ezoterika, bylo hodně antikapitalistické a antiindividualistické, ovlivněné východními náboženstvími. Jenže v dnešní podobě se extrémně individualizovala. Jde o přístup ke světu ve smyslu: „Já si udělám svůj názor, já jsem tady nahlédl svoji pravdu, já jsem dokázal sám sebe osvětit, uzdravit, a jsem teď imunní vůči covidu. A pokud vy nejste, pokud jste neudělali to co já, tak je to vaše chyba.“ Tohle už dobře známe ze všech těch pořekadel: „každý svého štěstí strůjcem“ a „když budeš poctivě pracovat, tak budeš mít úspěch“. Neoliberalní kapitalistická rétorika a tlak na efektivitu se tu propojil s „ezosférou“ a vznikla z toho „wellness spirituální komunita“, která produkuje konspirační teorie jako na běžícím páse.

Konspirace se myslím často považují za apolitické. Jenže všechny konspirace, které jsem měl možnost vidět, nahrávají pravici, potažmo autoritářské ultrapravici. Jak si to vysvětluješ?

Většina dnes populárních konspiračních teorií nahrává současné autoritářské pravici. Existují sice i konspirační teorie, které nahrávají levici, ale ve veřejném prostoru nejsou tolik viditelné. Roli hrají také sociální sítě a to, jak se tam šíří informace – existuje třeba poměrně zajímavý výzkum, který popisuje, že vyhodnocujeme informace z jiných částí politického spektra různě. Levicové informace je spíše tendence označovat za „aktivismus“ a pravicové za „dezinformační kampaň“. Za tímto výzkumem stojí tým kolem Deena Freelona a Alice Marwick z UNC at Chapel Hill a zkrácená verze jejich studie vyšla i v časopisu *Science*.

Ale je také pravda, a tentýž výzkum to potvrzuje, že radikální pravice objektivně sdílí víc nepravd a nesmyslů než levice. Z toho ale možná vyplývá částečná odpověď, že autoritářská pravice umí sociální sítě a konspirace využívat, umí s nimi pracovat, kdežto levice to dělat nechce a neumí to. Ale určitě je za tím i něco jiného – já bych si tipla, že to souvisí třeba s nedůvěrou ve stát a jeho instituce, která je určitě vyšší na pravici. U autoritářské pravice se myslím také projevuje nedůvěra v expertní vědění obecně.

Zajímavé je, že spousta lidí například považuje marxismus za konspirační teorii. I kniha *Zpátky na zem* od Bruno Latoura byla obviňována z vytváření konspiračních teorií.

Ono to může být zajímavé cvičení, kdy se zamyslíme sami nad sebou: kdy jsme byli nejbliž nějaké konspiraci? Já třeba jsem taky přesvědčená, že tomuto světu vládnou globální elity, které se nějak domlouvají, netransparentně, a nemají na zřeteli v prvním plánu blaho ostatních. Není v tom konkrétní plán ani to, že někdo tahá za nitky v pozadí, ale tuhle základní nedůvěru vůči současnému neoliberalnímu kapitalismu v sobě mám. Mně samotné to přijde racionální a pochopitelné, ale té druhé straně to přijde jako konspirační teorie. Je to nějaké moje přesvědčení, jak funguje politika. Můžu o tom přemýšlet ze všech stran, ale pořád si budu myslet, že mám pravdu a oni ji nemají. Kdy jsi byl ty nejbliž konspiračnímu příběhu?

Věřím třeba v příběh o popírání změn klimatu tak, jak jej zpracovává kniha (a dokument) *Merchants of Doubt*. Jde o vysvětlení, které říká, že velké firmy fosilního průmyslu už někdy od osmdesátých let věděly, že jejich byznys je neudržitelný kvůli změnám klimatu. Investovaly proto obrovské množství peněz a vlivu do kampaní inspirovaných tabákovým průmyslem, aby situaci co nejvíce zamílily. Zakládaly think-tanky a platily vědce, aby uměle prodlužovali vědeckou debatu o změnách klimatu a tím oddálili účinná řešení klimatických změn, neboť ta by znamenala konec byznysu těchto firem.

Religionisté používají koncept klimatického milenialismu. Snaží se tím popsat skupinu lidí, kteří věří v konec světa kvůli klimatické apokalypse, a upozorňují na to, že vykazuje znaky náboženského kultu. Já seděla na jedné z těch diskusí a říkala jsem si: aha, tak já jsem v kultu! To byl pro mě zajímavý okamžik. Já jsem ale přesvědčená, že je to racionální, máme na to přece data a výzkumy. Věřím v klimatickou apokalypsu, ale najednou si musím připustit, že do jisté míry je to moje přesvědčení racionální, ale do jisté míry – možná i významnější – je emotivní, do jisté míry intuitivní, ale taky do jisté míry sociální, protože se tím zařazuju do nějaké sociální skupiny.

Popírání změn klimatu ale může být jedním z příkladů, kdy se určitá vysvětlení jeví jako konspirační teorie, ale následně se ukázalo, že to je velmi přesný popis reality. Dalším příkladem může být příběh o vzniku koronaviru. Na začátku byly všechny teorie, že virus mohl uniknout z laboratoře, smeteny ze stolu jako konspirační teorie. Jenže dnes se to samé diskutuje v *New York Times*² a *Washington Post*³ a odborníci říkají: měli jsme to brát vážně, protože by nám to pomohlo pochopit, co se teď vlastně děje.

Popírání změn klimatu či původ covidu-19, to jsou podle mě přesné příklady, kdy část společnosti má oprávněné pocity, že byli křivě obviňováni z konspiračního teoretizování, a přitom mohli mít celou dobu pravdu. Hezky to myslím ukazuje na to, že mezi tím, co je konspirace a co je veřejně přijímaný příběh, není jasně daná hranice. Těžko pak můžeme pracovat s konceptem „vyvracení“.

Takže tvrdíš, že bychom se jako společnost neměli na základě přístupu ke konspiracím dělit? Měli bychom přeměřovat energii k vytváření soudržného společného světa, který musíme sdílet, abychom uvnitř něj byli schopni sdílet fakta a uvěřitelné příběhy?

Ano, přesně tak. Ale to je samozřejmě přesně taková rada ve smyslu, to se lehko řekne, ale jak to udělat? Kdybychom tady my dva přišli na nějaký zázračný recept na to, jak překonat roztříštění společenské důvěry a vytvořit nějaký společenský konsenzus, možná by to bylo na Nobelovku. Já asi nemám žádnou lepší radu a doporučení než to, že potřebujeme být empatičtí a solidární. Že si musíme pořád opakovat, že pochopit něčí motivace, poznat jeho příběh a pokusit se mu porozumět má větší hodnotu než si prostě dokázat, že jsem chytrější. Což možná zní jednoduše, ale podle mě je to fakt složité a náročné a já sama v tom často selhávám. Ale asi nám nezbyvá nic jiného než to zkrátka zkoušet. 🧠

1



2



3



MANIFEST SCÉNOGRAFIE BEZ HRANIC

Tento manifest se
scénografií, která se
za divadelní budovy
a život. Abyste této
lépe porozumět, prov
jejími kategoriemi

Když se ti zdá, že je něco zvláštní, a rozhodneš se to umístit na scénu, znamená to, že to vyjmeš ze života (pokud tedy taky nežiješ na scéně, což můžeš) a umístíš to do nějakého umělého prostředí. Ok, tohle vyčlenění je vlastně zastaralé. Když se ti zdá, že je zvláštní všechno, můžeš se radostně potulovat světem a podívat se, nepotřebuješ s tím dělat nic (pokud to tedy není tvůj koníček). Znamená to, že ses narodil* a s estetickým úhlem pohledu, který tě trochu vytrhuje z každodenního života – můžeš si užívat všechny tyto zážitky krásy (*) jen sám*sama pro sebe, můžeš si najít podobně naladěné přátele a přítelkyně nebo můžeš své zážitky zkusit sdílet v nějakém kontextu, například v divadle. Může to ale také znamenat jenom to, že jsi naživu, toť vše.

* Podstatou scénografie není jen vytváření krásy, ale my to jaksi krásou nazýváme, i když nastavujeme zrcadla absurditě, bolesti, rozkladu, růstu a procesům života (tohle je ostatně umělecký text).

Scénografie je tvůj problém / tvůj koníček

ŽIVÁ SCÉNOGRAFIE

Pes, který se na scéně náhle během představení objeví, může být jednoduše chápán jako Živá scénografie. Jeho živost je evidentní, protože se hýbe a občas vydává nějaké zvuky. Igelitový sáček, který náhle odfouknutý průvanem padá po straně scény, se také může stát aktérem.¹ Dvě věci, které mají podobnou kvalitu a které leží vedle sebe, k tobě mohou „promlouvat“ o své (například vizuální) podobnosti, stejně jako dvě naprosto odlišné věci mohou „zamlčovat“ svůj společný původ (například že byly obě vyrobeny v Číně a že obě cestovaly do tvé země a že se obě před tebou objevily ve stejný okamžik).

¹ Odpad obecně má svou vlastní choreografii – igelitové sáčky se vždycky pohybují v různých pózách, a když zaťouká vítr, každý z nich se roztančí svým vlastním způsobem.

[všichni jsme odlišní]

Je na tobě, co zaslechneš, čeho si všimneš a co chceš zahrnout do okruhu Živé scénografie.

Ale pamatuj: každý objekt má svůj vlastní život, svou vlastní historii a smysl existence (mimo všechnen lidský úsudek).

To je důvod, proč je Živá scénografie hlavní kategorií, která zahrnuje spoustu dalších.

Věc není povinná udržet lidská tajemství a neměří se tím její hodnota. Má právo na samotu a nezávislost.

POTENCIÁLNÍ SCÉNOGRAFIE

Když na ulici mezi listy magnolií uvidíš třpytivý skateboard nebo zaslechneš zvuk brokolice vařené v parním hrnci od Tefalu, mohou k tobě tyto momenty z dosud neznámého důvodu promlouvat více než jiné dojmy.

[každý je přitahován jinými věcmi]²

Takže možná budeš chtít sdílet tyhle dojmy s druhými, například dostat je na jevišti a použít je jako Scénografii. Jakmile je například třpytivý skateboard nebo parní hrnec od Tefalu umístěn na scénu, přestává být Potenciální scénografií a stává se Živou scénografií. Dej pozor, občas taková velká změna prostředí může ovlivnit jejich zjev, takže mohou přestat být tak zvláštní. Aby ses tomuto problému vyhnul*a, musíš počítat s tím, že různé věci mají různé potřeby.

[tak jako my]

SCÉNOGRAFIE SE SPECIÁLNÍMI POTŘEBAMI

Když budeš chtít něco použít jako Scénografii, budeš se o to pravděpodobně muset postarat. Například černé silikonové kaluže je třeba před představením pečlivě omýt alkoholem, zatímco sliz bys měl*a vařit s určitým množstvím PVA lepidla, aktivátoru slizu a pěny na holení a měl*a bys při jeho přípravě dodržovat určené pořadí jednotlivých kroků. Někdy objevíš tyto potřeby až v procesu, nebudeš je moci znát předem. Některé věci mohou mít manuály, kde je napsáno, co přesně bys měl*a dělat, aby jejich performance byla co nejlepší.

Pamatuj: scénografie vyžaduje spoustu péče.

[tak jako my]

Někdy možná budeš chtít něco použít jako Scénografii, ale potřeby toho objektu budou tak specifické, že se rozhodneš [zatím] jeho potenciálu nevyužít. Například proto, že by to mohlo ovlivnit tvůj „osobní život“ (*), finanční nebo sociální situaci tak drasticky, že by to byl příliš velký závazek. Někdy to může být závazek natolik velký, že ho nebudeš moci unést z jednoho místa na druhé, jako je například magnolie při západu slunce. Nebo jako je velká socha Zubra na hranicích Běloruska a Polska. V takovém okamžiku [kdy není ani možné použít něco, co bys chtěl*a použít] vzniká

* Proč osobní život v uvozovkách? Protože někteří lidé nemají osobní život mimo Scénografii (viz Zabíjející scénografie).

ZAKOŘENĚNÁ ČI ZAKOTVENÁ SCÉNOGRAFIE

[příklad Zakořeněné scénografie: strom, příklad Zakotvené scénografie: loď]

[Zakotvená scénografie se může změnit v Krádejší scénografii během aktu vandalismu]

PUŠKINOVSKÁ SCÉNOGRAFIE

vzniká, když je kočka zasažena Zakořeněnou scénografií.

*Na břehu moře dub zelený
a zlatý řetěz na dubu tom
Na řetěz uvázan kocour učený
nocí i dnem obchází strom
Doprava kráčí – písničky prozpěvuje
Doleva kráčí – pohádky vypravuje
(Puškin – Ruslan a Ludmila)*

EMANCIPOVANÁ SCÉNOGRAFIE

To je, když máš králíka a chceš ho využít jako Scénografii, ale on ti uteče.

Pamatuj: tento manifest se jmenuje Scénografie bez hranic, aby se tím ilustrovala tendence lidského myšlení chápat se moci nad vším na světě.

SENZITIVNÍ SCÉNOGRAFIE

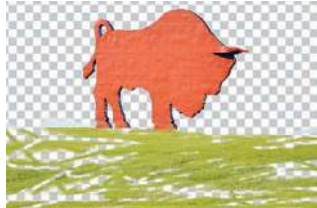
V divadle se běžně užívají technologie a jsou často brány jako samozřejmost. Technické vybavení ale není jen sada nástrojů – patří k Senzitivní scénografii. Obvykle tato Scénografie obsahuje různé nezávislé entity, které společně performují, aby dosáhly určitého cíle, který obvykle slouží našim potřebám. Například všechny performují a reagují na sebe, aby se rozsvítila světla. Může se ti to zdát snadné – rozsvítil světlo, ale zkus pomyslet, kolik nelidských aktérů se podílí na tomto aktu:

v tvém pokoji?
v divadelním zákulisí?
v supermarketu?

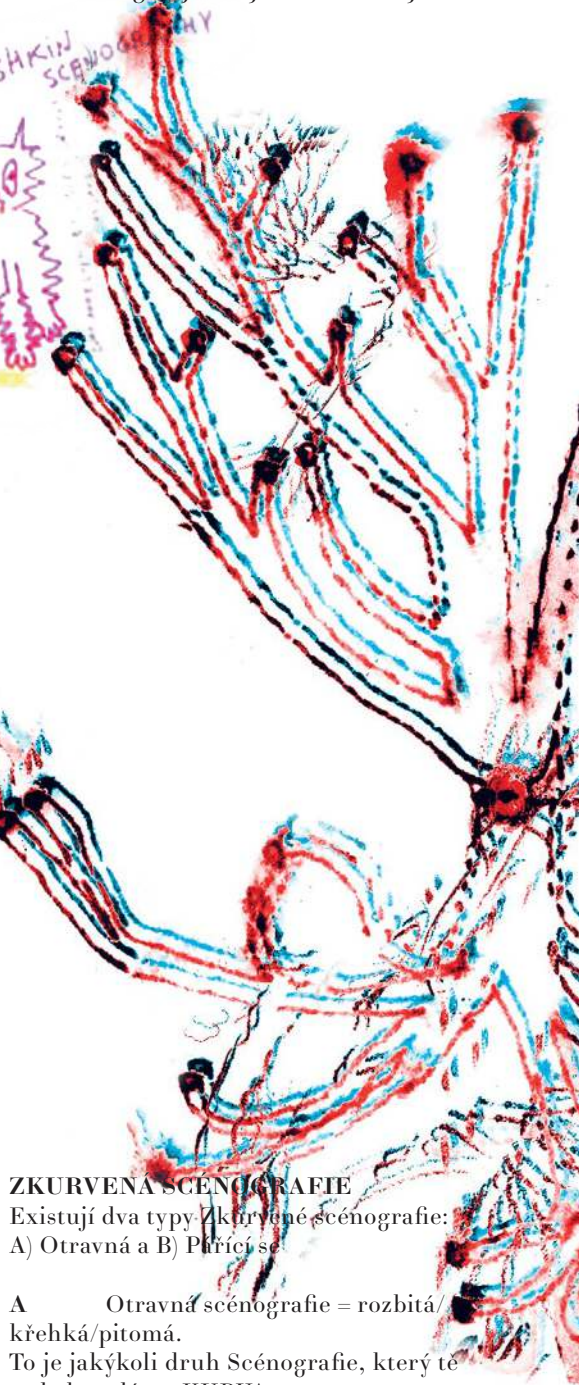
Možná si myslíš, že takový akt je performován pouze nepatrným pohybem jednoho z tvých dvaceti prstů*, ale ve skutečnosti jsi jen posledním prvkem v okruhu.

Často takovou Scénografii zažíváme a interagujeme s ní v našem každodenním životě ve městech: v metru, na přechodech, v našich domech. Musel*a jsi někdy na veřejných toaletách mávat rukama jako nebohé ptáče, protože se světlo automaticky zhasínalo? To byla interakce se Senzitivní scénografií.

* Nepočítajice nos, který ti také může pomoci v situaci, kdy jsou tvé ruce a nohy zaměstnány jinou aktivitou.



Když jsem jela vlakem do Haagu, Theresa mi psala, že si někdo dělal srandu, že v Holandsku mají na všechno knoflík. Když jsem přijela do Haagu, zjistila jsem, že to tak je.



ZKURVENÁ SCÉNOGRAFIE

Existují dva typy Zkřivené scénografie: A) Otravná a B) Pářící se

A Otravná scénografie = rozbitá/křehká/pitomá. To je jakýkoli druh Scénografie, který tě vede k nadávce KURVA. Například když vytvoříš nádhernou ikebana z odpadků a musíš ji po každé zkoušce opravovat. Nebo když dlouho vaříš sliz a on se furt nechce dodělat, takže půlku zkoušky strávíš s lepkavou hmotou na rukách, nadáváním a upadáním do deprese. (Tahle kategorie se často pojí se Scénografií se speciálními potřebami, stejně jako s Emancipovanou scénografií, Zabíjející scénografií či Entropickou scénografií.)

B Pářící se scénografie = to je, když se dvě (nebo více) scénografické entity prolnou a vytvoří novou. Například když se už konečně dovařený sliz rozlije po prostoru a ulpí na pomeranči tak, že sliz a pomeranč vytvoří jedinečný objekt – slizoranč. Nebo když se pomeranče někde potloukají s kulatými Bluetooth reproduktory, které po zapnutí hlásí, že jsou připraveny se párovat.

FEST GRAFIE RANIC

Manifest Scénografie bez hranic (Manifesto to Scenography without Borders) vznikl na Akademii múzických umění v Praze v rámci projektu „REALITY SURFING“ podpořeného z prostředků účelové podpory na specifický vysokoškolský výzkum, které poskytlo MŠMT v roce 2021.

SCÉNOGRAFIE JE VŠUDE,
BEZ OHLEDU NA TO,
JESTLI SI TOHO VŠÍMÁME,
NEBO NE

OBJEKTY MAJÍ VZTAHY
A PERFORMUJÍ SI JE
NAVZÁJEM

MY JSME TAKÉ
OBJEKTY, TAKŽE MY
SI JE TAKÉ NAVZÁJEM
PERFORMUJEME

MŮŽEME SE TAKÉ
SPOJOVAT A UZŘÍT
PERFORMUJÍCÍ OBJEKTY

DÁVAT JE DO URČITÝCH
ASAMBLÁŽÍ

KTERÉ NÁM V URČITÝ
OKAMŽIK DÁVAJÍ SMYSL

MOHLY BYCHOM TYTO
ASAMBLÁŽE NAZÝVAT
„SCÉNOGRAFIE“

ALE PAMATUJME, ŽE
JSOU ŽIVÉ

TAK JAKO MY

věnuje Rozšířené
e rozprostírá daleko
a neodděluje umění
o scénografii mohli
vedeme vás několika
a subkategoriemi.

with all our arms
and all our legs
we move and grab
we walk and clap
we're using shoes
and buying gloves
horses have hooves
wings have doves
but

všema našima rukama
všema našima nohama
jdeme a hrabeme
kráčíme klapeme
rukavice nosíme
a v botách chodíme
koně maj podkovy
křídla zas holubi
však

our future has no prince
slime always wins
everyone struggles deep
everyone needs to dig
steep
to find your way
you need money to pay
and make your da

v tom budoucnost nevězí
sliz vždycky zvítězí
každý s tím zápasí
každý chce prorazit
svou cestou chceš se dát
peníze musíš vydělat
a tvůj den přijde snad
však

our future has no prince
slime always wins
slime always wins
I don't need to tell you
the future has no prince,
you struggle deep
you're digging steep
slime always wins

v tom budoucnost nevězí
sliz vždycky zvítězí
sliz vždycky zvítězí
nemusím ti říkat
v čem budoucnost nevězí
vždyť ty s tím zápasíš
vždyť ty chceš prorazit
sliz vždycky zvítězí
nemusím ti říkat

I don't need to tell you,
you're walking through
our hell, you
with all your arms
and all your legs
you with all your twins
slime always wins
we are massaged by winds
but slime always wins

že našim peklem
procházíš
se všema svýma rukama
se všema svýma nohama
se všema svýma
dvojčatama
sliz vždycky zvítězí
když nás větry masírují
sliz vždycky zvítězí

ENTROPICKÁ SCÉNOGRAFIE

Všechny objekty zabírají prostor. Když je chceš použít jako Scénografii a chceš, aby performovaly, potřebuješ jim dát ještě víc prostoru a nezačít vyvádět ze všeho toho zmatku a nepořádku, který vyprodukuje. Jestliže po dni stráveném prací v divadle (nebo v dlouhém lockdownu ve svém vlastním pokoji) zjistíš, že jsi zklamán* a tím jedním velkým zmatkem a nepořádkem*, v němž se nacházíš, není nutné začít ho uklízet. Jen si klidně sedni, relaxuj a pozoruj: Entropická scénografie pro tebe performuje.

zmatek není zmatek
zmatek je zpráva

a mess is not a mess
mess is a message³

Démonizace konceptů nepořádku, rozkladu a entropie je nesmyslná, protože jsou příliš relativní a přístupné pouze logice těch, kteří vynalezli takové věci, jako jsou ploty, francouzské parky, pohraniční strážě. Scénografie bez hranic tihne k rozprostraněnosti a je to normální (jako kdyby neměla žádné hranice). Entropie je manifestací síly věcí.⁴

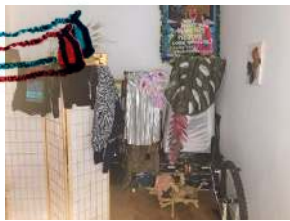
3 Samozřejmě že je snadné říct: „neuklížeš ten nepořádek“. Bohužel i Scénografie bez hranic má své limity. Protože když dáš objektům příliš mnoho prostoru, tak tě pohltí tak, že se několik dní nedostaneš z divadla, budeš jako závislák či závislačka na objektech, zapomeš jména svých přátel a příbuzných. Ale pamatuj: ty si taky zasloužíš svůj vlastní prostor a svobodu; a jestli s tím máš potíže a cítíš, že se stáváš otrokem či otrokyní své vlastní Scénografie bez hranic a že už nemáš sílu postarat se o její potřeby, možná se musíš pokusit stát se sám* sama Emancipovanou scénografií. Alternativou je odpočinout si a stát se na chvíli Spicí scénografií nebo Scénografií utíkající z divadla. Mohla by se ti také hodit Uklízející scénografie anebo můžeš prostě jen snít o Sebepečující scénografii (jak jsme to často dělaly my).

4 Můj batoh žije naprosto svým vlastním životem, je v něm celý vesmír a já nikdy nemohu usledovat, odkud se vzaly všechny ty věci, které v něm nacházím.

KRÁČEJÍCÍ SCÉNOGRAFIE

To je, když si pohybující entity vyměňují místa bez tvého přičinění. Ok, všechno je potenciálně v určitém momentu v pohybu... je to jen otázka času. Ale v této chvíli bychom chtěly zmínit například pohyb carpetu lezoucího po klávesnici počítače nebo tanec robotického vysavače. Ty můžeš pozorovat celkem dobře jako člověk, aniž bys musel* a příliš zestárnout. Ok, máš pravdu, kráčení znamená, že potřebuješ nohy. V tomto případě je nejčastějším příkladem z naší zkušenosti člověk na scéně, který si přeje patřit do inventáře. Ale Lidská scénografie je až další kategorie.

Kráčející nebo Pohybující se scénografie může být také přiřazena do kategorie Uklízející scénografie, protože pohybuje objekty (je trochu divné mluvit o „špíně“ v případě Scénografie bez hranic).



Paradox Security
2021/01/24 18:28

Garaz
Neni v klidu

SPÍCÍ SCÉNOGRAFIE

Když jsi pozorován* a, jak spíš, mohl* a bys být považován* a za dekorativní nebo exotický objekt či za sochu. Na našich kolejkách se každý večer odehrával ten samý rituál: zatímco jsem ležela na posteli, četla si nebo se dívala do zdi (dokud akce nezačala), ona se připravovala: převlékla se do trička se psí hlavou (stejného, jako máme v představení), aby se dostala do kontaktu se zdrojem své vnitřní síly, aby našla zbytky energie po únavném dni – a popadla matraci, zvedla ji a pustila na zem.

Ukázal se skřípající dřevěný rám postele a velké mezery nesoucí matraci objasnily mezery v jejím spánku v posledních čtrnácti dnech. Uložila se na matraci, na zem, brzy nehybně odpočívala, přítomna způsobem překvapivě podobným pasivní přítomnosti, kterou využíváme na scéně – člověk aspirující na objekt...

Ještě jedna situace se tomu podobá: řecká pláž, po výletě. Dvě unavené dívky hledají místo k přespání. Promenáda. Na promenádě spousta plážových lehátek. Představujeme si sebe: spící na nich po celou noc, předpokládajíc, že se člověk bude cítit vystaveně, spáčovo tělo jako nehybný objekt na podstavci, readymade pro policisty, aby přišli a vybrali pokutu za porušení ještě nepoznaných pravidel. (Takže spící performer*ka by musel* a zaplatit za svou performanci?)

Mimochodem, věděl* a jsi, že poslední lidská zoo byla zavřena až v 60. letech?

UKLÍZEJÍCÍ SCÉNOGRAFIE

může být jakýkoli druh scénografie, který přesouvá špínu/Scénografii na jiné místo (například robotický vysavač AWOWL doručení společností Mr. Black; možná i doručovací společnost sama; ale ta vlastně patří více do Kráčející scénografie).

ZABÍJEJÍCÍ SCÉNOGRAFIE

Existují dva typy Zabíjející scénografie:

A. Jedna tě požívá mentálně / odstraňuje hranice mezi osobním životem, uměním, koničky a prací.

B. Anebo skutečně ubližuje tvému tělu (fén chytající tvé vlasy, zbastlený samopohybující se objekt způsobující krvácení).

SEBEPEČUJÍCÍ SCÉNOGRAFIE

Utopická představa nezávislé scénografie, která se o sebe dokáže postarat před, po či při představení. Také má dvě kategorie:

A. Sebenosící scénografie – dokáže sebe sama přenést na plánované místo (například do zkušebny, do jiného města či země).

B. Sebecistící scénografie – dokáže sebe sama po představení vyčistit. Byl jednou jeden kávovar, který trávil většinu svého času oznamováním proplachovacího procesu, po němž následovalo mnohé blikání světylek a pak procedura připravování se na dalšího zákazníka. Když se s takovou věcí potkáš, můžeš ji také přiřadit k Potenciální scénografii.

Jestliže jsi divadelník nebo divadelnice a nerozumíš-li zcela této ideji, rády bychom si tě dovolily pozvat na jedno z představení našeho kolektivu PYL/

LIDSKÁ SCÉNOGRAFIE

Přesuňme naši pozornost od nelidských entit k lidem jakožto Scénografii. Lidská těla jsou v divadle často brána jako něco daného (podobně jako technické vybavení, jen jinak) – jejich přítomnost bývala esenciální součástí představení (bez které by divadlo obvykle neexistovalo), ale také součástí příliš dominantní. A protože je tento manifest částečně inspirován základním konceptem OOO, rády bychom nyní ocitovaly první princip této filozofické školy:

VŠEM OBJEKTŮM MUSÍ BÝT VĚNOVÁNA STEJNÁ POZORNOST, AŽ JSOU LIDSKÉ, NELIDSKÉ, PŘÍRODNÍ, KULTURNÍ, REÁLNÉ, ČI FIKČNÍ.⁵

⁵ HARMAN, Graham: *Object-Oriented Ontology: A New Theory of Everything*. Pelican books, 2018, s. 9, autorský překlad.

Ve Scénografii bez hranic musí mít výstup lidského těla stejnou hodnotu jako všechny ostatní výstupy. Proto chceme jeho přítomnost nazývat Scénografií a hledat nové módy harmonické koexistence lidských a nelidských aktérů v (nejen) divadelním kontextu.

*Pro mě není nic krásnějšího než kombinace lidských a neživých objektů na scéně.
Jen to by pro mě v divadle bylo dostatečnou inspirací.*

Kromě Živé scénografie existuje...

POŘÁDNÁ SCÉNOGRAFIE / PATRIARCHÁLNÍ SCÉNOGRAFIE / ENTROPII ODOLÁVÁJÍCÍ SCÉNOGRAFIE, která proklamuje potřebu profesionalitu a pořádnosti procesu i výsledku, která způsobuje závislost (Vysoce návyková scénografie). Jestliže je něco vytvořeno takovouto pořádnou cestou, může to být odolné dokonce i vůči entropii. Tahle kategorie nás zas tak moc nezajímá, protože v ní nezbyvá prostor pro nehody/náhody, které životosti svědčí nejvíce.

Co nás zajímá, je nepořádné pořádné a

Text: Alice Koubová

Diskuse o nehierarchii v divadle

V listopadu 2020 jsem v rámci série pořádané Institutem umění – Divadelním ústavem vedla webinář „Divadlo jako kulturní instituce“ s hosty z Česka, Holandska, Maďarska a Polska.¹ Z diskuse vyplynul důležitý paradox. Na jedné straně jsme se shodli, že mnoho kulturních institucí a uměleckých škol vnímá svou roli jako společensky významnou. Chápou se jako místa, kde je možné otevřeně odkrývat, jakým patologickým normativním vzorcům chování, mechanismům udržování moci a etickým dilematům musíme ve společnosti čelit. Chtějí také vědomě pracovat s mocí v rámci vlastního provozu a dávat v něm prostor demokratizačním mechanismům. Tyto snahy jsou však podle diskutujících provázány fenomény, které podobné tendence brzdí.

Tím hlavním fenoménem jsou různé formy skryté autokracie uvnitř divadelního světa. Nejznámější verzi je uspořádání kolektivů kolem vizionářských vůdčích osobností, které rétoricky boří „zkostnatělé“ představy o instituci, umění a společnosti a nabízejí místo toho svou vizi společné cesty. Tím si ale vizionáři zároveň zajišťují vlastní nezastupitelnost a neotřesitelný vliv. Dané paradigma je podporováno narativem o umění, které nutně bolí, vyžaduje obětování, maximální mentální a tělesné nasazení a bezvýhradné odevzdání se vizi.² Umělecké kolektivy vynávající tento narativ se tak mohou dostat do paradoxní situace, kdy uvádějí představení o toxicitě autokratických režimů nebo se prezentují jako místa odporu vůči mocenskému útlaku, přičemž jsou samy vedené autokraticky a zažívají útlak. Příkladem může být divadlo Gardzienice, které fungovalo jako místo polské kontrakultury v sedmdesátých letech dvacátého století, dosáhlo světového věhlasu a zároveň bylo místem systematicky uplatňované rafinované šikany, manipulace, intrik, násilí a sexuálního zneužívání ze strany vizionáře-vůdce-umělce Włodzimierze Staniewského.³

Druhým brzdícím fenoménem je subverzivní vztah k institucím, v nichž tvůrci působí. V postkomunistických zemích se tento paradox odvíjí od generace, jejíž postoje se formovaly během totalitního režimu skrze hlubokou nedůvěru ke státu a k jeho aparátu. V rámci tohoto rozvrhu se objevuje pohrdání institučními a kontrolními mechanismy pro jejich „byrokratičnost“, „hierarchičnost“ a „šmíráctví“, v protikladu vůči „organickému“, „člověčímu“ a „tvořivému“ šarmu „skutečného“ umění. Pokud zastávce takového postoje stojí ve vedení významného kulturního domu a pokud považuje za důkaz svých nadstandardních schopností zůstat v jeho vedení neomezeně dlouho, může se mu podařit, že zavede v takové instituci vysoce toxické mocenské prostředí. Místo nezávislosti podporuje takový lídr nepotistický princip spolehnout se na „své“ lidi a otevírá prostor pro uplatňování neviditelné pastorální či mistrovské moci, kterou lze těžko kontrolovat.

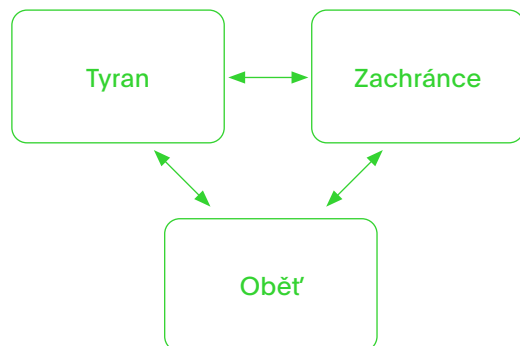
Oba zmíněné fenomény mají podle diskutujících webináře kořeny v patriarchální distribuci moci, která je v našich společnostech po staletí utvrzována a která je doprovázena množstvím vlivných mýtů, narativů a fantazmat. Jde o strukturu moci, která se stále a stále vrací a vůči které je třeba se bránit soustavnými emancipačními praxemi.

Kultivace etické kultury

Pokud se ptáme na přednosti hierarchického a nehierarchického vedení (uměleckých) kolektivů, ptáme se především na to, jaký má zvolená organizační struktura vliv na sdílené hodnoty, na rozvoj tvořivosti, na uspokojující pocit z vlastní práce či na možnosti zneužití moci. Hlavní tezí mého textu je, i s přihlédnutím k diskusi výše zmíněného webináře, že hierarchičnost nebo nehierarchičnost má na tyto parametry mnohem menší vliv, než bychom si mysleli, a že naopak kultura komunikace a etika vzájemných vztahů o těchto parametrech rozhoduje více, než je zvykem tvrdit. Organizační struktura totiž vymezuje důležité linie hracího pole, v rámci kterého ale vždy jednají konkrétní lidé s určitou psychologií a vztahem k druhým. V závislosti na jejich vzájemných vztazích se „za“ organizační strukturou mohou odehrávat různé mocenské hry. Proto je pro kvalitu instituce podstatná kultura těchto vztahů, jež nejde pevně kodifikovat, nicméně je možné je společně i individuálně reflektovat, vyjednávat, kultivovat, performativně utvářet. Toto tvrzení se nyní pokusím formulovat podrobněji v několika bodech:

- 1 Problém hierarchických vztahů není, že jsou hierarchické.** Pracovní hierarchie určuje oblasti pracovních kompetencí a způsoby předávání informací. Uděluje právo přijímat rozhodnutí o určité sadě témat a spolu s tím ukládá i odpovědnost za důsledky těchto rozhodnutí. Problém hierarchických vztahů nastává teprve tehdy, pokud se v jejich rámci začne hierarchie uplatňovat i v oblastech, kterých se její vymezení netýká. Když člověk, který má rozhodovat o rozpočtu, začne překračovat osobní, tělesné, emoční či etické hranice zúčastněných a když nabývá přesvědčení, že ze své pozice má na toto překračování právo, stává se pracovní hierarchie toxickou.
- 2 Problém vizionářů není, že mají vize, a problém výjimečně talentovaných není v tom, že mají talent.** Problém však nastává, když talentovaní vizionáři užívají svůj kredit pro přivlastnění si ostatních lidí kolem sebe, pro jejich manipulaci, a to i v oblastech, v nichž o talent a vize vůbec nejde.
- 3 Nebezpečí přivlastnění, překračování hranic a manipulace není možné se zcela zbavit.** Je to proto, že člověk žije neredukovatelně ve vztazích a je vztahy určován. Psychologie, společenské vědy i filozofie dvacátého století nescetnými způsoby vyvracejí myšlenku individuální nezávislosti a snaží se ukázat, že osobnost člověka, společnost, etika i politika nutně vycházejí z předpokladu člověka vepsaného do sítě vztahů.
- 4 Když mluvíme o vztahové síti, mluvíme jedním dechem o závislosti.** Člověk je bytost nezrušitelně závislá na ostatních lidech a na přírodním i kulturním prostředí, v němž žije.
- 5 Díky tomu, že žijeme ve vzájemné závislosti, žijeme nutně ve vztazích moci, které jsou nerovné.** Člověk není pánem sebe sama, jeho možnosti a moc vyplývají z jeho vazeb k okolí. Tyto vztahy moci a vztahy závislosti nejde anulovat. Neexistuje nic jako lidská nezávislost.
- 6 Vztahy moci lze však zvědomovat, vyjednávat a hledat formy jejich kultivace v rámci vztahové sítě tak, aby se minimalizovalo zneužívání moci a násilí.**
- 7 Nejde o to, dělat rozdíly mezi hierarchickými a nehierarchickými strukturami, ale mezi skupinami, ve kterých dochází k překračování osobních hranic a zneužívání moci, a skupinami, které s mocí vědomě pracují.** To není práce primárně umělecká, ale etická, osobnostní a psychologická.
- 8 Zvláště v prostředí kolektivů, které nad rámec běžnosti pracují s tělesností, s pocity či s osobními hranicemi, je péče o skupinovou mocenskou dynamiku klíčová. V tomto prostředí totiž není možné se spolehnout na běžně zaužívané mody komunikace, na běžné normy vzájemné fyzické a osobní distance ani na běžné formy užívání jazyka.**
- 9 Argument, že divadelní prostředí je specifické, a proto v něm nemůžeme aplikovat standardy běžné kolektivní práce, je zároveň pravdivý a zároveň perverzní, protože říká jen polovinu celé pravdy.** V divadelním prostředí skutečně nelze aplikovat standardy běžné kolektivní práce, protože je zde nutné dodržovat standardy mnohem přesněji, mnohem vědoměji a mnohem subtilněji projednané. Jinak se v něm ponechává otevřený prostor pro násilí.
- 10 Argument, že v umění musíme tolerovat velké osobnosti „s jejich specifiky“, je jen rafinovaný způsob, jak předem diskvalifikovat nesouhlas s jednáním těch, kteří své umělecké či vizionářské schopnosti zneužívají.**
- 11 Každé prostředí, které se prezentuje jako „speciální“ a „elitní“, může v nových členech vzbuzovat dojem, že jakýkoli diskomfort, který v něm budou pociťovat, je projevem jejich vlastního selhání.** Elitní prostředí nesignalizuje připravenost se měnit dle podnětů od nově příchozích. Elitní prostředí mění nově příchozí k obrazu svému. Neschopnost přizpůsobit se je „vinou“ nově příchozích. Nejsou dost „talentovaní“, „otesaní“, „silní“, „odhodlaní obětovat své pohodlí“. „Nemají smysl pro humor.“ „Nejsou uvolnění.“ „Nepohrdají dostatečně maloměstšáckou normativitou.“ „Nemají správnou úroveň vědomí.“ „Nechápu výjimečnost prostředí, do kterého jim byl umožněn přístup.“ „Jsou nezralí.“ „Dostatečně neplanou.“
- 12 Absolutně klíčovou roli v kolektivu sehrává ten, kdo je správcem největšího dílu moci ve smyslu rozhodování.** Eticky zralé a osobnostně kultivované jednání takového lídra se propisuje magnetizující silou do celého prostředí stejně, jako se propisuje jeho jednání nezralé či manipulativní. K pozici moci nutně patří přijetí faktu, že mocný člověk ovlivňuje svým konkrétním jednáním, nikoli oficiálními prohlášeními, prožívání a jednání mnoha lidí kolem sebe, i kdyby si to sám tak nepřál.

PROBLÉMEM VEDENÍ JEJÍ HIER ARCHIE JE TĚDY



Příklad: Karpmanův trojúhelník dramatu
Jako určitý provokativní modelový příklad nabízím tak zvaný „trojúhelník dramatu“ od amerického psychiatra Stephena Karpmana, který se řadí do školy transakční analýzy Erica Berneho, autora knihy *Jak si lidé hrají*⁴. Karpmanův model je sice schematický, ale zato názorný a v psychologii široce využívaný. Lze ho chápat jako model společenské Hry, kterou lidé pravidelně hrají v sociálních interakcích. Toto schéma se ale může

i zvnitřnit a uplatnit v rámci našeho vztahu k sobě samým. Trojúhelník vychází z předpokladu neredukovatelné vztahovosti a ukazuje důsledky toho, když se vztahovost interpretuje jako boj o vlastnictví ostatních. Na boji o vlastnění uvnitř trojúhelníku se přitom podílejí nejen ti, kdo „útočí“, ale i ti, kdo na sebe „nechají útočit“, a také ti, kdo před útočníky „zachraňují“. Proměna těchto vztahů je pak možná nikoli pomocí hierarchizace či dehierarchizace, ale díky změně mentálního nastavení zúčastněných.

Ve Hře jsou obsazeny tři základní role: Tyran, Oběť a Zachránce.

Role Tyrana je mocenská. **Tyran** se domnívá, že je velmi schopný a nadaný a že musí kolem sebe trpět méně schopné, nevědomé a línější jedince. K výkonu je musí dovádět donucovacími prostředky – souzením, kritikou, poučováním, nátlakem nebo agresí. Tyran ví, co je pro druhé dobré. Jeho ziskem je pocit moci nad druhými a vybití vnitřní frustrace a nejistoty. Aby o nadvládu nepřišel, udržuje u druhých nekompetentnost a neschopnost. Aby se cítil dobře, potřebuje, aby se druzí styděli za svou průměrnost. Tento pocit v nich proto živí. Neposkytuje jim správné informace. Tyran závisí na závislosti svých obětí.

Oběť je osoba, která cítí, že „to neovládne“, že „nemá šanci“, že „potřebuje zachránit“. Zároveň hledá modely, které může následovat. Oběť je křehká, lítostivá a pasivní. Vnímá, že jí bylo ukřivděno. Aby se cítila dobře, potřebuje, aby druzí litovali svých činů a změnili se. Svou pozici oběti si soustavně nevědomě udržuje, protože je pro ni výhodná. Získává v ní pocit nevinnosti a beztrestnosti, vyvazuje se z nutnosti roz-

Nejjednodušším příkladem „ze života“ může být divadelní kolektiv, který považuje svého šéfa za tyrana kříženého s nezralým chlapečkem. Členové kolektivu se nesnaží do způsobů vedení zasáhnout, protože pro ně šéf konečkonců dělá výjimečné hry a také by si už u divadla neškrtli, kdyby se ozvali. Zničil by je. Oni jsou tam holt od toho, aby dělali, co se jim řekne, a stáli, kam je postaví. Nic jiného jim nikdo nedovolí. Cítí se nad šéfem nadřazení, protože takhle oni by se nikdy k zaměstnancům nechovali. Říkají si o něm v soukromí vtipy nebo se rozpláchnou bezmocí.

V kolektivu se zároveň vyskytuje osoba, která svým nadměrným výkonem neustále lepší všechno dohromady: zachraňuje situace šéfova selhání, podporuje zhroucené herce a herečky, vyplňuje nutné formuláře a oběhává úřady. Formuluje texty ke zveřejnění, ve kterých obhajuje kolektiv vůči vnějším kritice nebo vyzdvihuje jeho dosažené úspěchy. Dává kolektivu absolutně všechno, ovšem cítí, že to nikdo nedocení. Často je na hranici vyhoření, ale ostatní to je asi jedno. Šéf kolektivu má jakýsi nejistý pocit, že si ho možná ne všichni a ne dostatečně váží. Někteří možná proti němu i něco mají. On si přitom přál z tohoto kolektivu udělat světovou instituci! Udělal pro ně tolik. Ti zoufalci nicméně jen hledají způsoby, jak se z práce na jeho vizi ulít! Jak malí frackové. Rád by věděl, co se o něm říká, aby věděl, na čem je. Jedna herečka, ta křehunka, která vypadá, že ho docela obdivuje, by mu to možná prozradila. Možná by stála za to i jinak. Výměnou za informace jí konečkonců může pomoci ke zviditelnění. ... A pokud tady někomu vadí, že řídí dvě instituce na plný úvazek najednou, tak si může ověřit,

Dovolí druhým, aby mu pomáhali, aniž by se kvůli tomu cítil vinný či bezmocný. Z těchto zdrojů podpory tvoří. Pokud zažije kritiku, bere ji jako inspiraci a podnět, díky čemuž se dostává k něčemu, co jeho možnosti původně přesahovalo. Tvůrce vnímá svoji konkrétní sílu a dispozici pro kolektiv. **Průvodce** nabízí zdroje, motivuje ostatní ke změnám a stará se o to, aby kolektiv měl z čeho čerpat. Zároveň ale kvůli tomu nevyčerpává sám sebe a nechává ostatní, aby využili jeho pomoci k vlastní cestě. Pomáhá tak, že předává kompetence. Pomoc ale není jeho jediným smyslem života. Dokáže se inspirovat a dokáže si říct o dny volna nebo o podporu ve chvíli, kdy to potřebuje. V růstovém vztahovém trojúhelníku závisí Vyzyvatel, Tvůrce a Průvodce na vzájemné spolupráci. Potřebují se navzájem, ale nejsou do sebe zaklesnutí v neviditelné manipulaci jednoho druhým. Jejich motivací, proč být spolu, není úzkost ze sebe navzájem ani touha přivlastnit si ty druhé a dosáhnout nad nimi nadvlády. Jejich motivací je zaprvé zájem o vytvoření něčeho, co je možné uskutečnit jedině kolektivně, a zadruhé je to zážitek obohacení, daru ze spolupráce s druhými lidmi.

Základem růstového vztahového trojúhelníku je vnímání vlastních i cizích potřeb a citlivá práce s nimi. Pokud v rámci nich dojde k nerovnováze, je nutné se tím zabývat. O těchto potřebách se mluví přímo a bez obviňování. Na řešení této nerovnováhy participuje každý.

Závěr

Diskuse o správném organizačním uspořádání lidských kolektivů občas zapomínají na to, že kolektivů se účastní neideální lidé, kteří neideálně jednájí a cítí a kteří jsou přitom na sobě vzájemně závislí. Nehierarchická struktura může být z tohoto důvodu prostředím snadno zastírajícím neverbalizovanou mocenskou hierarchii, která je o to nebezpečnější, že není pojmenovaná. Hierarchická struktura zase může zabránit neformálním tokům mezilidské komunikace. Důležitým tématem v otázce etické kultury proto není přesná podoba organizační struktury, ale to, jaké vztahy v ní lidé rozvíjejí, jakou sebeúctu vůči sobě mají a jakého respektu jsou díky této sebeúctě schopni vůči ostatním. Domnívám se, že pro každý kolektiv je kvalitativním skokem, když jsou lidé schopni problematizovat své vlastní motivace, ptát se na své vlastní potřeby a závislosti a odvažovat se měnit rigidní, jisté, ale toxické vztahy na méně jisté, zato mnohem více uspokojující růstové závislostní vztahy. Menší jistota plyne z toho, že člověk nepřenáší své neštěstí na druhé lidi a nezvyšuje svou hodnotu upozorňováním na jejich chyby, ale že dovoluje druhým vyvíjet se podle svého a inspirovat ho. Tento druh nejistoty je nutnou podmínkou zralosti jednotlivců i institucí v neideálním světě. ☺

HIERARCHIE ARCHIČNOS? PROBLÉM?

hodovat se. Dělá, co se jí řekne, a nemusí být odpovědná za to, co udělala, neboť „se jí to řeklo“. Získává zadostiučinění skrze soucit od Zachránce a skrze tiché obviňování Tyrana za jeho krutost. Systematicky odmítá všechny návrhy, jak svou situaci vyřešit a opustit, aby se jí nestalo, že by o svou pozici přišla.

Zachránce stejně jako Tyran vychází z přesvědčení, že Oběť je bezmocná a neschopná a že sama nic neovládne. Zachránce je altruistický, laskavý, naslouchající, pracovitý. Ví nejlépe, co Oběť potřebuje, a nahlíží krutost Tyrana. Pomáhá Oběti tak, aby ji udržel v nesamostatnosti. Nemá radost, když Oběť sama přijde na řešení své situace. Zachránce často pomáhá nadměrně nebo tak, jak to Oběť ani nechce nebo nepotřebuje. S Tyranem „to umí“, za což si sám sebe váží. Cítí se však vyčerpaný svou nekonečnou pomocí a výkonem. Aby se cítil dobře, potřebuje, aby mu druzí byli vděční za jeho zachraňování a oceňovali jeho ušlechtilost, které sami nejsou schopni. Podstatné na tomto modelu je, že zmíněné role neexistují samy o sobě, ale že se vzájemně potřebují. Nemohou žít bez sebe, i když ve vztazích mezi sebou trpí. Mohou si také přechodně vyměňovat pozice. Tyran se může stát Obětí, Zachránce Tyranem, Oběť může tyranizovat Tyrana skrze obviňování. Ze vzájemné toxické závislosti pak plyne, že nikdo ze zúčastněných se necítí být odpovědný za to, co dělá a cítí. Každý situaci prožívá tak, že za jeho nepohodu mohou chyby druhých. Cílem této Hry je získat navrch, dosáhnout emočního uspokojení na úkor druhých a přivlastnit si je.

že to není nezákonné, a podobné invektivy si odpustit. Případně může zvážit svoje setrvávání v kolektivu. A může si být jistý, že už si nikde neškrtne. To by si dovolil hodně.

Opustit závislostní trojúhelník je možné. Vyžaduje to nicméně několik návazných kroků. Tím úplně prvním je potřeba uvědomit si, že Hru hrajeme a v jaké roli v ní vystupujeme. To lze ověřit otázkami: Jak se cítím ve vztahu k druhým? Pokud se necítím dobře, kdo za to podle mě může? Proč vlastně přesně dělám to, co dělám? Co by se mělo změnit, abych se cítil*a lépe? Při opuštění Hry člověk přebírá odpovědnost za své pocity a jednání. Musí překonat vlastní strach ze ztráty jistoty („za mé neštěstí mohou druzí“ či „já dělám, co můžu“) a manipulativní odpor ostatních účastníků, neboť i jim hrozí ztráta identity. Netoxická alternativa závislostního trojúhelníku má podobu vztahové konstelace Vyzyvatel, Tvůrce a Průvodce.

Vyzyvatel je transformací Tyrana. Přináší nelehké výzvy, baví ho formulovat nápady, ale rozumí tomu, že jeho nápady se mohou díky druhým lidem proměnit. Je si vědom toho, že jenom díky druhým se jeho víze uskutečňují. Vyzyvatel přijímá možnost, že ho ostatní mohou přerůst a stát se mu inspirací. Vnímá i svoji křehkost a potřebu podpory a pomoci. Je schopný je komunikovat, stejně jako je schopný po nějakou dobu tým energeticky dotovat a táhnout za cílem. **Tvůrce** je transformací Oběti. Využívá podpory a energie kolektivu jako zdroje pro vlastní tvorbu, případně pro vlastní změnu.

1 Agata Adamiecka, teatroložka a ombudsmanka Divadelní akademie ve Varšavě, Upor Łászło, sesazený rektor Univerzity divadelních a filmových umění v Budapešti, teatrolog a aktivista Martin Bernátek z Univerzity Palackého v Olomouci a Laura Cull, rektorka DAS Graduate School v Amsterdamu.



2 Viz také Marcelina Obarska Polish Theatre in 2020: Will There Ever Be Another Year Like It?



3 Ibid. Konkrétní prohlášení hereček divadla Gardzienice lze najít zde:

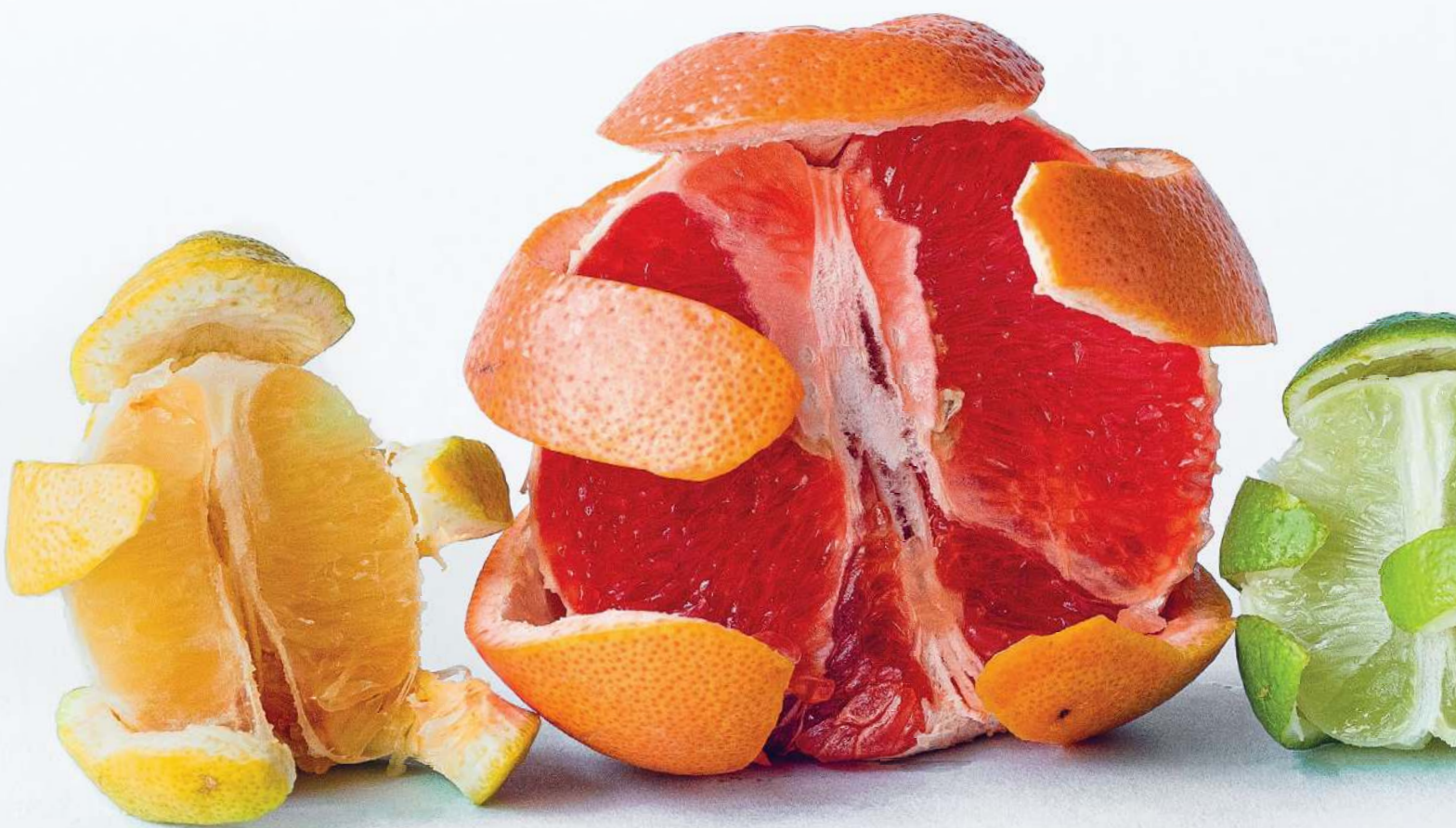


4 BERNE, Eric: *Jak si lidé hrají*. Portál 2011.

Interview: Jakub Liška

Karina Kottová (*1984) je kurátorka a teoretička současného umění. Od roku 2015 působí jako ředitelka Společnosti Jindřicha Chalupeckého. V roce 2020 jí v nakladatelství Display vyšla kniha *Instituce a divák*, v níž mapuje současnou proměnu vztahu uměleckých institucí a publika.

BÝT PARTNERKAMI V DIALOGU



Rozhovor s kurátorkou Karinou Kottovou o kritické kulturní instituci, kodexu Feministické

Jak se podle vás za posledních deset let proměnily české kulturní instituce?

Začaly si více uvědomovat samy sebe, ale spousta některé. Začala se v nich objevovat témata, jako je dehierarchizace, inkluzivita či feministické principy fungování. Když jsem před patnácti lety studovala magistra v Holandsku, kde jsem se zaměřovala právě na fungování kulturních institucí, už tehdy se tam dekolonializace, sebekritičnost či sebeuvědomělost intenzivně řešily. V českých institucích výtvarného umění se o těchto tématech mluví až v posledních pěti šesti letech. A někdy se taky víc mluví, než se uvádí do praxe.

Je zajímavé sledovat, odkud tato témata vlastně přicházejí. V zahraničí bývají progresivní velké instituce, jako je Van Abbemuseum v Eindhoven s platformou L'Internationale, do níž jsou zapojeny další instituce. Kdysi bylo průkopníkem takzvaného nového institucionalismu odrážejícího výše zmíněné principy například Konstmuseum v Malmö, často se v této souvislosti mluví také třeba o New Museum v New Yorku. Většinou je to napojené na konkrétní osobnosti a jejich vize – dostane se tam nové vedení, které chce tato témata řešit, a nastolí je i pro další organizace na místní scéně. Ne vždy to ale bohužel vydrží, často je totéž vedení pro příliš „angažovanou“ a „novátorskou“ agendu odvoláno zřizovateli, správními radami, politickou reprezentací a podobně. U nás velké instituce typu Národní galerie či Galerie hlavního města Prahy nebývají tak progresivní a kritické. V tomhle ohledu jsou napřed instituce v Brně nebo v Ostravě. V Praze přicházejí témata, jako je etika, inkluze, (sebe)kritický přístup, feminismus a podobně, hodně zezdola, z menších a středně velkých organizací. Se Společností Jindřicha Chalupického (SJCH) patříme ke kolektivu Feministické (umělecké) instituce, což je platforma sdružující několik středních a malých galerií, v níž se tato témata řeší.

Národní galerie nyní ale dostala novou ředitelku, které jsou tato témata také vlastní.

Věřím, že je určitě bude chtít do Národní galerie vnést, což by také odpovídalo jejímu projektu ve výběrovém řízení, ale přišla do

pozice, v níž ji čeká ještě hodně výzev mnohem základnějšího typu. Jak daleko zatím Národní galerie má k sebekritické instituci, se ukázalo například, když probíhala letos v létě výstava *Toyen: Snící rebelka*. Výstava to byla krásná a díla to byla skvělá, ale bylo s nimi nakládáno do velké míry nereflexivně. Vůbec se neřešily problematičtější otázky, například jak vystavit dílo *Ráj černochoů*, které je z dnešního pohledu v podstatě rasistické. Výstava nepočítala s tím, že přijde návštěvnice černoška, která by ho mohla brát jako urážející. Kritická instituce nemůže vystavit takové dílo způsobem: „tady to prostě je a my o tom nic neřekneme“.

A jak by vypadal kritický způsob?

Kritický způsob znamená dát dílu speciální péči. Bylo by dobré vysvětlit, z jakého kontextu dané dílo vychází a jak v něm fungovalo. To se dá dělat na spoustě rovin, nejen na úrovni doprovodného textu. Lze udělat doprovodný program, diskusi, přednášku, workshop či cokoliv dalšího. Na této výstavě se třeba dále vůbec netematizovalo, že se Toyen identifikovala jako nebinární. Že se často profilovala a oblékala jako muž, dnešní optikou by se nejspíš profilovala jako transgender. Ve své době to samozřejmě vzbuzovalo řadu otázek a pro Toyen také vnitřních rozporů. Dnes je to téma, které se velmi řeší. A bylo by skvělé využít příležitosti této výstavy a mluvit o něm. Bylo by možné přizvat nějaké současné umělkyně a umělce, kteří by to téma dál rozvíjeli. Nebo by se uspořádala historicko-sociologická diskuse: jak to bylo tehdy a jak je to z dnešního pohledu.

Když se nyní budeme bavit o tom, jak by měla kritická kulturní instituce fungovat, tak vedle reflexe vlastního programu by to asi měla být i reflexe její vnitřní organizace, ne?

To, že instituce řeší témata, jako je začleňování minorit, feminismus, politická a společenská angažovanost, neznamená, že to musí být zároveň témata jejího programu. Historická výstava může být stejně progresivní jako výstava současné umělkyně nebo umělce, záleží na tom, jak se k ní přistupuje. Program by zároveň měl v kritické instituci

odrážet to, co se děje uvnitř ní samotné. Co se řeší navenek, by mělo fungovat i uvnitř. Což tak je bohužel jenom málokdy.

Je hodně institucí u nás i v zahraničí, které se prezentují jako progresivní a kritické a zároveň pečující a ohleduplné, ale pak v nich funguje finančně podhodnocený tým vyčerpaných lidí, kteří navíc pracují třeba s tématem začleňování minorit, ale v pracovním týmu nikoho z minorit nemají. To konkrétně platí i pro nás ve Společnosti Jindřicha Chalupického – jednou z našich aktuálních snah je diverzifikovat stávající tým a zapojit někoho méně privilegovaného, než je většina bílých kulturních pracovníků a pracovníc. Téma zpomalení a sebezpečí je také naše věčné téma, které není v rámci toho, jak je nastavená doba a potažmo i kulturní scéna a její provoz, lehké prosadit.

Jak se dají takové skutečnosti v organizaci účinně proměňovat?

Lze si definovat etický kodex, podle kterého budete fungovat, a tím se pak řídit. V rámci Feministické (umělecké) instituce jsme se jako Společnost Jindřicha Chalupického podílely na vytvoření takového společného kodexu. Ten není jenom o feminismu v užším slova smyslu, o genderovém vyvažování, ale spíše o celkovém přístupu ke světu, který je víc pečující a který si víc uvědomuje různé mocenské pozice. Snažíme se jej co nejvíc uvádět do praxe, což ale není nic snadného.

Jak to probíhá?

Během posledních let jsme hodně dehierarchizovaly naši organizační strukturu a vyzkoušely si různé modely fungování. Když jsem nastoupila do Společnosti Jindřicha Chalupického, byla jsem ředitelka ve společnosti, kde byla ještě jedna kolegyně, takže o nějaké hierarchii ani nemělo smysl uvažovat. Postupně se nám tým rozšiřoval a vznikala dost organicky. Staly jsme se kurátorskoprodukcí kolektivem. Pro nás není produkční práce podřazená té kurátorské, což velmi často v uměleckých institucích bývá a vytváří to nepříjemné napětí.

Jednu dobu jsme hodně experimentovaly se střídáním rolí. Velmi nám pomohla fáze,



(umělecké) instituce a nehierarchickém fungování Společnosti Jindřicha Chalupického.

kdy rotovalo vedení týdenních porad, kde řešíme všechny hlavní koncepční i praktické věci. Jeden týden vedla jedna, druhý týden vedla další. Po nějaké době se vedení zase vrátilo ke mně, ale po té zkušenosti to už nevnímáme jako danost. Hierarchie, která s tím mohla být původně spojená, se rozplynula.

Jedna věc je ale řídit Společnost Jindřicha Chaluppeckého a druhá pak je samotné koncepční kurátorství. V týmu máme několik kurátorů a to, že někdo funguje jako producent a někdo jako kurátor, kurátorka, nemáme úplně striktně definované. Dlouho jsme to dělaly tak, že jeden projekt jsme kurátorka vedla jedna a druhý druhá. Pak jsme začaly dělat v různých dvojicích a střídaly jsme se. Minulý rok jsme zvládnuly kurátorovat v pěti lidech výstavu *Nejen nukleární rodina*. Velmi pomohlo, že jsme spolu předtím navzájem pracovaly v různých menších konstelacích. A letos jsme se poprvé rozhodly tímto způsobem kurátorovat Cenu Jindřicha Chaluppeckého. Jsme oficiálně čtyři kurátorky, jedna produkční a jeden produkční. Ale i tak je mezi produkcí a kurátorstvím velmi malý rozdíl.

Mně osobně tenhle druh kolektivní práce hrozně vyhovuje. Člověk může s umělkyněmi a umělci jít fakt do hloubky. Když kurátorujete velkou výstavu a najednou mluvíte s dvaceti lidmi, tak je vaše práce nutně povrchnější. Pracovat v kolektivu je pro mě zábavnější než si dělat nějakou kurátorskou one woman show. Ale přijde mi, že jsme k tomu musely dospět. Není to tak jednoduché, že si pět lidí řekne: „Budeme spolu dělat výstavu.“

Jakou roli v tomto procesu hrálo ono formulování kodexu?

Pomohlo nám to pojmenovat si věci, na které se chceme soustředit, o které nám jde a na které nechceme zapomínat. Při jeho formulování jsme ale taky mohly naplnit svou potřebu se dovzdělat. Pořádaly jsme si různé semináře, kam jsme si zvaly hostky a hosty, aby nám o feminizmu řekli něco víc. Měly jsme také čtenářské skupiny, kde jsme mohly hodně věcí společně probrat.

Formulováním kodexu naše práce teprve začala. Stále s tím experimentujeme a stále nejsme na úrovni, kterou bychom si přály. Chtěly bychom, aby u nás vznikla pozice ombudsmanky nebo ombudsmana, což by byl někdo, kdo není z dominantního diskurzu, například zástupkyně, zástupce kulturní minority. Do její, jeho agendy by spadala práce se začleňováním neprivilegovaných skupin, jako umělkyně a umělců, participantek a participantů, publika, vytváření souvisejícího programu, ale i interních etických mechanismů. Aby to nebylo pořád, že my tady mluvíme o nějakých tématech, která nám nejsou vlastní a nedokážeme je tím pádem plně uchopit/pochopit a adekvátně s nimi pracovat.

To skoro působí, že by to chtělo v rámci kulturních institucí zřídit nové pozice nebo nové profese, které by se tomu mohly naplno věnovat.

To je to největší úskalí kritického přístupu. Člověk pracuje v kulturní instituci, kde je vřdycky víc práce, než by chtěl, zvláště v nezávislém sektoru. Jsme prekarizovaní a nemáme jisté financování. A pak to, že chceme řešit otázky inkluze nebo udržitelnost, zní jako nějaká nadstavba. Když s jazykem na vestě dokončujete výstavu, je těžké pak ještě jít a spočítat uhlíkovou stopu, zprostředkovat výstavu různým znevýhodněným skupinám, po jejím skončení roztrždit všechny materiály a udělat to tak, aby z ní nic nezbylo. Daří se nám to do určité míry, ale je to těžké. Nemáme na to kapacity, ani finanční ani lidské. Paradoxně by pro nás bylo mnohem jednodušší a levnější udělat půl výstavy ze sádrokartonu a pak to zbourat a vyhodit tunu odpadu.

Proměnila byste nějak váš kodex po těch čtyřech letech, co se jej snažíte naplňovat?

Málo se v něm dotýkáme tématu dekolonizace a rozbižení starých eurocentrických narativů. Taky bych v něm rozpracovala víc participací všech možných diváckých skupin na kultuře a na umění, a ne tedy jen přístup: „přijdu na výstavu a vidím“, ale že se můžou lidé různým způsobem zapojovat, možná i skutečně angažovat.

Spíše ale než to, abychom teď ke kodexu přidaly dalších deset bodů, je podle mě

lepší vzít ty, co tam jsou, a uvádět je do praxe. Za čtyři roky jsme se sice posunuly, ale zároveň před sebou vidíme, kolik by toho ještě bylo potřeba udělat.

Pro mě jsou divačky a diváci třetím prvkem v kritické instituci. Jak by se k nim měla vztahovat?

Dělala jsem na toto téma výzkum do své disertace, kterou jsem pak vydala jako knihu *Instituce a divák*. Vedla jsem rozhovory s lidmi, kteří nejsou z uměleckého světa, ale kteří prostě „chodí na výstavy“. Mluvili o všem možném, o velkých muzeích, o Národní galerii, o nějakém malinkém *artist run space*... A u většiny se ukazovaly dvě věci. Buď si připadali podceňovaní: že jsou „jak ve škole“, že jim někdo říká, co mají vidět. Anebo že byli naopak přeceňováni: že někde přijdou a není tam žádné vodítko, leda nějaký nesrozumitelný text, ale oni vůbec nevědí, o co jde. Skoro nikdy jim nepřišlo, že je s nimi zacházeno jako s rovnocennými partnery a partnerkami v dialogu.

Z toho výzkumu vyšel jednoduchý závěr: je super, když zkusíte výstavu udělat „fakt rovnocenně“. Když si ani nemyslíte, že lidé nastudovali všechno o umění celého světa, ale ani se k nim nechováte jako k nějakým školákům a školačkám a nevysvětlujete jim každou blbost.

„JSME PREKARIZOVANÍ A NEMÁME JISTÉ FINANCOVÁNÍ. A PAK TO, ŽE CHCEME ŘEŠIT OTÁZKY INKLUZE NEBO UDRŽITELNOST, ZNÍ JAKO NĚJAKÁ NADSTAVBA.“

Rovný, férový přístup mi připadá strašně důležitý. V literatuře se mluví o různých možnostech, jak ho dosáhnout. Každý, kdo přijde do galerie nebo do muzea, má úplně jiné potřeby, úplně jiná očekávání. A čím větší instituce je, tím více možností by měla nabízet. Když chce někdo číst texty, tak si je může přečíst. Když to nemá rád, může se podívat na video. Samotnou výstavu je taky možné udělat tak, aby nepotřebovala spoustu doprovodné interpretace, aby ona sama byla přístupná a komunikovala.

Součástí toho je i začleňování skupin, které mají přístup k umění nějakým způsobem ztížený. Ať už mají nějaký fyzický, ekonomický anebo sociální znevýhodnění. K tomu může sloužit spousta nástrojů, mezi ty úplně základní patří třeba nulové vstupné nebo bezbariérový vstup. Pojí se to ale i s jiným typem komunikace, někdy až s jistým druhem sociální práce. Je třeba zmíněné skupiny oslovit jim přístupným jazykem skrze jim dostupné platformy. Když si dáte do galerie text v Braillově písmu, ale jeho cílová skupina nebude vědět, že tam je, nebo když se nebude cítit do galerie pozvaná, tak jste to udělali zbytečně. Být fér neznamená přemýšlet, jakou uspořádám akci, abych si mohla v tabulce odškrtnout, že jsme inkluzivní. Je třeba opravdu mít zájem na tom, aby znevýhodnění diváci a divačky přišli. Ideální je začleňovat i do přípravného týmu lidi z dané skupiny či komunity, aby sami pojmenovali své potřeby. Aby jim pořád někdo nekázal něco, co nechtějí nebo nevyužijí.

A daří se vám takový přístup u Ceny Jindřicha Chaluppeckého?

Cena představuje podle mého dobré pole, na kterém se to dá zkoušet. Je to umělecké ocenění, tedy jeden z nejvíce hierarchizujících a extrémně strukturovaných formátů. Někde se přihlásíte. Pak vás vyberou. Pak vás vyberou v druhém kole a jste laureát, laureátka. V celém procesu funguje vidina jakési „objektivity“, která velí zajistit „stejně“ podmínky pěti vybraným lidem, kteří něco vytvářejí.

Když jsme přemýšlely o její proměně, spoustu jsme se naučily od samotných umělkyně a umělců. Alžběta Bačíková například dlouhodobě pracuje s komunitou nevidomých a neslyšících. Ta nám pomohla učit se, jak vytvářet texty, poskytovat tlumočení a celkově zlepšit přístupnost těmto skupinám. Kača Olivová nám zase pomohla s výstupy respektujícími různou genderovou identitu a zapojujícími rodiče. Marie Lukáčová předloni přišla s nápadem udělat výstavu napájenou solární elektřinou. Všechno to byla témata, která jsme už nějak řešily, a k tomu přišel specifitější hlas od umělkyně nebo umělce, kteří nám pomohli to celé konkretizovat nebo i vyzkoušet ve větším měřítku a zároveň se zamyslet nad tím, jak se to může stát dlouhodobou součástí naší praxe.

V posledních dvou letech byl největší rozruch kolem toho, jestli Cena musí, nebo nemusí mít jednu laureátku nebo laureáta. Na rozdíl od jiných uměleckých cen v literatuře nebo ve filmu tomu totiž bylo tak, že umělkyně a umělci vybraní do finále pracovali na novém díle. Vlastně celý ten rok pracovali s tím, že přijde porota a řekne: „Tak tohle je nejlepší.“ Představa, že pozvete pět spisovatelek a spisovatelů a dáte jim rozpočet, ať napíší pět knih, z nichž pak porota jednu vybere jako „nejlepší“, by všem připadala absurdní. I v tom nám pomohly umělkyně a umělci, kteří sami dvakrát za sebou odmítli tímhle způsobem soutěžit. My samy jako feministicko-pečující organizace jsme se během posledních let rozhodly těch pět spíše podpořit, finančně, kurátorský, produkčně. Přestalo nám jít o to, kdo vyhraje. Nechceme umělkyním a umělcům říct: „Tady to je váš prostor, tady máte nějaký peníze a dělejte, co umíte.“ Jsme duší kurátorky a jsme zvyklé na těch věcech spolupracovat, být partnerky v dialogu. Navíc jsme ve výtvarném umění. Každý dělá něco jiného. Někdo maluje, někdo dělá film, někdo dělá instalaci. S někým konzultujete celý rok pomalu každý den. Někdo je zvyklý pracovat hrozně samostatně a nepotřeboje konzultovat, nechce to. Někdo má rozpočet úplně minimální, protože pracuje s přírodninami, někdo potřebuje nejnovější techniku. Nikdy to nejde udělat spravedlivě „stejně pro všechny“.

A s tímhle vědomím se to udělování titulu jedné laureátky nebo laureáta stalo o to víc absurdní. Příští ročník tedy už vyhlašujeme s tím, že jich budeme mít pět. Což mi přijde jako hrozně důležitý posun. Už tak je to velmi úzký výběr a na výslednou výstavu se můžou všichni přijít podívat, co ty umělkyně a umělci za měsíce intenzivní práce vytvořili, a ne si jenom sázet, kdo z nich „to vyhraje“.

Přemýšlím, jestli práce v takto fungující instituci není vyčerpávající. Kromě praktických a organizačních záležitostí řešíte také velké množství etických otázek. Mimo to intenzivně spolupracujete s umělci a umělkyněmi, kteří jsou každý rok noví. Nedržíte si od nich odstup, ale vstupujete do intenzivního dialogu. Snažíte se nějak předcházet vyhoření nebo emocionálnímu vyčerpání?

Často v týmu řešíme, jak se nevydat absolutně. Jsme všichni hrozně otevření, chceme svou práci dělat dobře a často se v ní angažujeme nad vlastní možnosti. To může sklouznout k naprostému vyčerpání nebo ke ztrátě profesionality. Hledáme balanc mezi tím, co všechno můžeme pro umělkyně a umělce udělat, a tím, abychom nešly za rámec profesionální spolupráce.

Hodně nám pomáhá, že máme supervizi. Začaly jsme někdy před dvěma lety společně chodit k psychologovi. Tím pádem máme vůbec možnost reflektovat své fungování, najít si na to ten čas a bavit se o tom. Někdy řešíme úplně praktické věci, třeba jak si organizujeme práci a schůzky. Někdy se tam pohádáme, protože jsme našťvaní na sebe navzájem. Někdy nadáváme na umělce a umělkyně nebo na nějaké jiné instituce. Je to takový filtr všech vnitřních pnutí. Je to prostor, jak tohle všechno nezametat pod koberec. Je tam velmi důležitá právě mediace od člověka, který s námi nepracuje, neřeší s námi každý den naše problémy, ale který nám může pomoci si něco vyříkat, uvědomit nebo posunout. ☺

Text: Dany, Denis a Mirul

JAK

NESEHNUTÍ (*1997) neboli „Nezávislé Sociálně Ekologické Hnutí“ tvoří rozmanitý tým expertek a expertů v tématech lidských i zvířecích práv, současných environmentálních výzev, genderově citlivého přístupu ve vzdělávání, inkluze nově příchozích a antimilitarismu. Od samého začátku Nesehnutí funguje jako nehierarchická organizace, tedy bez nadřazených a podřazených pracovních pozic. Sídlí v Brně a příští rok oslaví čtvrt století od svého založení.

Denis Morongová (*1990) působí v NESEHNUTÍ v programu Občanské oko, kde se s kolegy-němi a kolegy zabývá otázkami řešení klimatické krize v českých městech a podporou aktivních občanů a občanek. Její hlavní oblastí zájmu je udržitelná a dostupná mobilita pro všechny skupiny obyvatel a obyvatelek a problematika přebujelého automobilismu.



SE NÁM ŽIJE

V NEHIERARCHII

Srpnové úterní odpoledne. Park ve vnitrobloku plný pobíhajícími dětmi užívajícími si prázdninovou svobodu. My vnitroblok volíme jako místo pro pracovní setkání, léto nepřeje schůzkám v přehřáté kanceláři. Po setkání si povídáme o životě a práci v nehierarchicky organizovaném prostředí – v neziskovce NESEHNUTÍ, kde neexistují šéfové nebo šéfky a kde se chodí organizace dohaduje a nastavuje v kolektivu všech zaměstnankyň a zaměstnanců!

Já jsem Denis, pracuji v NESEHNUTÍ teprve půl roku. Stále tedy objevuji spoustu pravidel, zákonitostí a zákoutí práce v nehierarchii. Spolu se mnou je tady Dany, která v Nesehnutí pracuje už třetí rok, a taky Mirul, která nastoupila v listopadu 2020. Nehierarchii sice žijeme spolu, ale prožíváme ji subjektivně.

Jak se nám tedy žije bez šéfů, bez manažerek?

Je v tom velká míra svobody a zodpovědnosti zároveň. Neexistuje nikdo, kdo ti říká: „Zítra máš deadline, myslíš na to?“ Nejsi kontrolována, ale taky přebíráš zodpovědnost, kterou by nad tebou měl jinde někdo další.

Mne sa líbí to, že sa na mňa nemôže nikto voziť a že mi nejaká toxická manažérka alebo manažér proste neprehadzujú ich úkoly.

To je taky pravda. Nedostaneš se do situace, kdy máš nad sebou člověka, který tě třeba z nějakého důvodu nemá rád a vozí se po tobě. Tady, kdyby s tebou měl někdo problém, je to věc dvou konkrétních lidí, a ne vztahu nadřazenost – podřazenost. A tu „manažerskou“ agendu máme rozhozenou mezi sebe ke své hlavní odborné pracovní náplni. Je to takové otevřené, nemusíš navždy dělat jenom úcto.

Ale zapojí sa do kolektívu od začiatku môže byť náročné.

Ano, to chce hodně proaktivitu. Ale třeba to může být i takové, že se „vežeš“, máš jen svůj projekt a víc se nezajímáš. Ale potom zase člověk nemůže být naštvaný, že něco nefunguje, jak by si představoval.

Je to také nesolidárne voči ostatným. Pretože keď neustále preberajú zodpovednosť ty istý ľudia, vede to k ich vyhoreniu. A to je asi niečo, na čom máme stále pracovať. Pretože si myslím, že sa to deje aj u nás a že tá nehierarchia nie je nejaká dokonalá. Je to vlastne stále nejaký systém riadenia, ktorý si ale môžeme aspoň zdokonaľovať a zlepšovať. Máš možnosť niečo zmeniť priamo ty. V tom máme tu silu.

A to je pro mě oproti předchozímu zaměstnání v tradičně hierarchickém prostředí hodně důležité. Neřeším si jen odborné věci, ale mohu ovlivňovat chod celé instituce. A není to vynucené

kariérim postupem, nemusíš se nejdřív dostat nad někoho. Ani se nemusíš spoléhat na to, že tvůj přímý nadřízený nebo nadřízená bude vyššímu vedení komunikovat požadavky z týmu tak, jak jste se na nich domluvili. Mám zkušenost, že rozhodnutí, která se prezentovala, že mají podporu všech zaměstnankyň a zaměstnanců, byla v přímém rozporu s mými hodnotami.

Vrátím se ještě k té zodpovědnosti za veškerou svoji práci. Agendu si do velké míry tvoříme podle aktuálních úkolů, které se objeví, a k těmto tématům tvoříme ad hoc pracovní skupinky. Musím přiznat, že se stále učím si svoji práci systematizovat. Pro mě je hrozně jednoduché se pro něco nadchnout a na začátku se mi často stávalo, že jsem po deseti schůzkách pozapomínala, co jsem všechno slíbila udělat. Takže nehierarchie mě učí najít si svůj rytmus, který mi potom dovoluje si nastavovat svůj volný čas tak, jak se mi to hodí.

Mne sa prvý rok smiali, že som bola fakt v každej skupinke. A pak som si samozrejme prešla vyhorením a začala som si nastavovať hranice. A vlastne vďaka NESE som sa naučila hovoriť nie, povedať si: „no ale teraz už toho mám veľa“. A vlastne mi príde, že toto je taká prvá práca, kde je bezpečné povedať: „nestihla som to“, „mám toho veľa“ alebo „ešte na tom pracujem“. Nemusím sa báť, že by na mňa nejaký šéfino začal vrieskať. A pokud je to nejaký velký průser, tak stále je tu kolektiv, který ma vie podporiť.

Ano, to pochopení, že když řekneš „nevím“, nikdo tě neukameňuje, nebo když něco uděláš špatně, lidi ti neřeknou: „ty jsi úplně neschopná“. Cítím tu prostě důvěru. Občas vím, že nestíhám, ale pak si řeknu: „V klidu, co se dá dělat. Stejně tady za deset let nebudem... Takže o co tady jde?“

Ale tak sú aj niektorý ľudia v NESE desať let.

Já myslím deset let na planetě.

Jááj, ako hovorí Standa: „Všichni tady umřeme.“

Jsem přinesla buchtu btw, berte si.

Óóó, výborná!

Áno, áno.

Ja vlastne všetkým svojim kamošom hovorím, že sa s nimi o NESE nechcem baviť. Už tým žijem strašne dlho a som k tomu dosť kritická. A asi mi teraz pomáha sa o tom baviť s vami a pripomenúť si, že prečo toto robím. Príde mi strašne dôležité nezaseknúť sa vo vlastnej dôležitosti. Akože je dosť ťažké redefinovať svoju vlastnú nehierarchiu, ale príde mi fajn

nezaspávať na vavrínoch. No, a potom sú tu ľudia, ktorí už sú v tom kolese dlho a majú väčší know-how – či už z historického, alebo organizačného kontextu – a príde mi, že tie pozície sa dosť často dostávajú do stretu. A navrávať si, že nemáme neformálne authority v kolektíve, je úplne out of reality.

Tohle je pro mě docela zajímavé, protože tím, jak jsem nastoupila během lockdownu, tak tyhle neformální authority v podstatě neznám. Na callech je možná z mého pohledu miň patrné, kdo by to měl být. Zároveň jsem si řekla, že chci být taky člověk, který získá „nehi“ know-how, které ale může být úplně jiné, než jakým směrem se to ubíralo doteď. Chci být sebevědomá v tom, abych do celoorganizačních věcí mohla zasahovat a de facto mohla čelit těmto neformálním autoritám a přispěla k diskusi.

„Stoprocenní home office a výhradně telefonické schůzky ještě více ukázaly, jak důležitá je pro fungování našeho nehierarchického kolektivu také fyzická blízkost a společné potkávání se. Odosobněné online prostředí, kolegyňe a kolegové skrývající se pouze za iniciálami svých jmen a absence neverbální komunikace přispěly k tomu, že vyjednávání pravidel fungování NESEHNUTÍ a organizačních záležitostí bylo pro část lidí ztížené a frustrující. Stávalo se, že zaznívaly názory pouze průbojnějších lidí a společné diskuse nad pravidly nebyly zdaleka tak bohaté jako v dřívějších podmínkách živých setkání. Některé hlasy umlčelo špatné připojení, jiným se nedostalo podpory v podobě souhlasného přitakávání. Přítom zapojení rozličných hlasů z celé organizace a společná tvorba pravidel je důležitá podstata naší nehierarchie. Presto se uskutečnily i online schůzky, které se zabývaly touto problematikou. Snaha o inkluzivní zapojení co možná největšího množství členek a členů byla. S jejím naplňováním to ale nebylo vždy uspokojivé.“

úplne zničilo. Až som si musela zmeniť pracovnú pozíciu a celú náplň práce. Takže to môže byť vyhrotené, ale zároveň sa z toho dá veľa naučiť.

V době online callů a vyhrocené korona situace docházelo ke konfliktům se stejnými lidmi, kteří měli problém s prací personálního úseku, na který byl ale v tom období vyvíjen vlivem neustále se měnících podmínek velký tlak. Možná by bylo dobré podotknout, že většina lidí v NESEHNUTÍ, včetně tedy kolegyň z personálního, má úvazky nižší než 1,0.

přátelské prostředí, protože se často potkáváme i mimo kancelář, jsme kamarádky a kamarádi. Myslím, že to může předcházet i tomu, že nějaký konflikt začne být nepříjemný pro okolí.

Ale je veľká výzva nájsť priesečník medzi ľuďmi, ktorí sú emocionálni, a ľuďmi, ktorí hovoria, že majú emócií päť. A nájsť to, aby sme sa navzájom rešpektovali, je podľa mňa náročné. V koroně som pracovala ako personalistka a trávila som osem hodín denne na callech. Tri hodiny telefonovaním s ľuďmi, ako sa majú a či sú v pohode. Do toho som riešila, ako sa menia pravidlá, a bola som úplne, úplne vyhořelá. A po tom všetkom bol niekto schopný na celoplénových schôdzkach vyhodit na oči personálnu administratívu, ktorá nebola urobena. Ja som už bola v tak citlivom momente, že som to už nedávala. Ten neustály tlak a nedôvera od jedného konkrétneho človeka, nie od kolektívu. A ja chápem pozíciu toho človeka a prečo mu to príde dôležité. Ale vlastne ma vtedy zarazila aj tá absencia empatie. A to mi príde, že je ale hodne podporené tým onlinom.

NESEHNUTÍ tvoří jednak lidé pracující v programech, které se zabývají konkrétními problematikami (ekologie, gender, práva zvířat atd.), a dále lidé tzv. ze zázemí, kteří zajišťují finanční a účetní záležitosti, fundraising, personální administrativu a péči o zaměstnankyně a zaměstnance či technickou podporu. Společně se scházíme na celoorganizačních/ celoplénových schůzkách různého typu, s různými účely a různou pravidelností – podle agendy, kterou potřebujeme vyřešit. Nejčastěji je to tzv. provozní schůzka, kde diskutujeme a řešíme ty nejběžnější záležitosti a problémy z chodu organizace, hlasujeme o návrzích na úpravu pravidel, domlouváme organizaci jiných typů velkých schůzek (vždy vznikají nové skupiny lidí, kteří se chtějí do přípravy té či oné věci zapojit) apod.

ti do toho začne míchat hodně, je to pro tebe nepříjemné. A pokud to tomu dotyčnému nebo dotyčné řekneš, a on to bude dělat dál, tak to není dobře.

A cítila jsi od toho člověka nějakou snahu si to vyříkat? Sama s tím zatím nemám zkušenost a nevím, do jaké míry se u nás daří nebo nedaří řešit tyto problémy jedna na jednoho.

Dávání zpětné vazby je evergreen, na kterém nám záleží, ale stále je na čem pracovat. Pro tento účel máme vyhrazený prostor tzv. supervizi – a to jednak týmových, ale také na úrovni celého kolektivu. Týmové supervize záleží na domluvě a potřebách každého programu. Celoorganizační supervize bývají jednou za dva až tři měsíce. Neřešíme na nich organizační věci jako na schůzkách provozních. Naopak se zaměřujeme na emoční stránku práce v nehierarchické neziskové organizaci, která nemusí být vždy snadná. Bavíme se o našem společném pracovním soužití, o našich pocitech, otevíráme a vyjasňujeme si mezi sebou věci, které v nás rezonují.

nesympatie, a v jednom momente sme si povedali: „hele, podme sa z toho vykecať, čo sa deje“.

U tohoto mě napadá, že je důležité poznat ty lidi fakt osobně, pochopit je a vybudovat si osobní vztah na základě toho, jací jsme, nevnímat nás jako homogenní skupinu. Každý jsme individuální a s každým můžeš mít prostě jiný styl komunikace.

Mne to príde reálne ako školská trieda. Vy ste nezažili celoorganizačnú supervíziu, že?

Ne.

My jsme nezažily vlastně NIC.

Áno, pretože korona. Čo podľa mňa úplne twistlo všetko vzhůru nohama. Ale celoorganizačné supervize, ktoré si ja pamätám,

sme mali každé dva mesiace tri hodiny. A to je za mňa ako hodne veľký emotional labor. Je ťažké tam niečo povedať pred celým plénom a hodne ľudí s tým má vlastne zásek a problém. Čo je úplne legitímne. Ale potom tam mohli vybublať hodne veľké dramata a emoce.

A myslíš si, že to teď chybí?

Jo, strašně, strašně to chybí.

Sice něco vybublalo, ale aspoň se to uzavřelo nebo nějak se to řeklo a člověk věděl...

Tematizovalo sa to aspoň.

No, právě. Protože druhý člověk si ani nemusí uvědomit, že tě jeho chování nějak zasáhlo nebo že ti vstupoval do tvého osobního prostoru, dokud to neřekneš nahlas. Což se teď neděje a může u nás narůstat frustrace, můžeme mezi sebou mít větší propasti.

Jo, a aj to, že sme teď tak depersonalizovaný. Tým tím trpí hodne. Nehierarchia je práve o opaku. O trávení času spoločne.

Já bych se ještě chtěla pobavit o rovnosti platů. To se mi u nás líbí. Taky chci zmínit, že lidi převážně pracují na zkrácené úvazky, minimum na plný úvazek.

Áno, pre zamestnancov a zamestnankyne máme rovnosť platov a účetní dostáva toľko ako projektová koordinátorka. Keď je tu niekto pätnásť rokov, taky dostáva toľko isté, aj keď je tu rok. Není možnosť finančného posunu, ale už sme dospeli do toho, že si zvyšujeme plat aspoň o inflaci. A keď na dezinformačných weboch píšu, že „žereme kaviár“, tak teda spíš cuketovou buchtu a lunter pomazánky a vravíme si, ako si zijem. No, bývá to ťažká, ale úprimná práca.

Ale já mám teď problém s tím, když jsme řešili, že člověk, co u nás uklízí, nemá stejně jako my. To jsem nevěděla. Myslela jsem, že ta rovnost platů je prostě danost. A jak se zdá, stále je v tom tématu co objevovat a řešit.

Akože pre mňa je problém to, že robíme expertnú prácu a aj tak nemáme na rohlíky. Ale to je nezisk, viem, pracujeme v nehierarchickej neziskovke.

Ještě se máme dobře. Já jsem živý důkaz člověka, který přišel z korporátu do nezisku, kde mám vyšší peníze. Což je trochu výsměch. A hlavně je pro mě rovnost platů důležitá, protože tak nevzniká prostor pro závist mezi lidmi. Vždyť každý děláme svoji expertní práci, i když různou. O platech se nemluví, kdo z kamarádů vám řekne, kolik má.

Ja sa ich pýtam.

Já se taky ptám. Co jiného zvýší platy, než když lidi mezi sebou budou vědět, kolik kdo bere.

Ano, to jistě. Ale je to takové citlivé téma, hodně lidí o tom nechce mluvit. Samozřejmě že to pak může zvyšovat ego a tak dále, ale to je zase jiné téma. Mně se u nás líbí, že to před sebou nemusíme tajit. I když máme inzerát na nějakou pozici, přesně vidíš, kolik budeš mít. A ne, že si s tebou pak budeme hrát, jak když jdeš někam do korporátu, který se tváří bůhvíjak skvěle, a potom ti dají patnáct a je to úplně směšné.

No, ale stále je aj u nás na čom pracovať. Ak si chcete spraviť nehierarchickú organizáciu alebo sa samořídiť, tak to udělejte. Budete sa musieť hodne rozprávať a hodne schůzkovať. A rešpektovať sa.

A být empatičtí.

A vlastně se pořád učít.

Je to nikdy nekončící proces...



1 Podrobnosti o způsobu organizace viz příručka *Kdo tady šéfuje?*



Text: Milo Juráni

DEMOKRACIA ORGANIZMOV: REPORTÁŽ Z REPUBLIKY BUDÚCNOSTI(?)



Ľudské spoločenstvá na západe sa definovali a identifikovali ako ľudské skupiny, pre ktoré platia pravidlá a zákony, ktoré majú isté práva a ktoré si zakladajú na demokracii. Iný-ako-ľudský svet, napriek tomu, že ľudia sú jeho súčasťou a majú naň nezanedbateľný vplyv, bol vylúčený za hranice ľudskej kultúry a mimo záležitostí ľudskej politiky.¹ Tento fakt už nie je žiadnou novinkou. Na krízy, ku ktorým táto situácia vedie, dlhodobo poukazujú aktivisti i vedci z oblasti prírodných vied, uvažuje o nich súčasná filozofia a nezaostáva ani umenie.

Ako vraví Georg Reinhardt, jeden z členov medzinárodného zoskupenia CLUB REAL, ktoré má popri umeleckých zámeroch aj aktivistické, či dokonca politické ciele: „Aby ostala demokracia relevantná, musíme umožniť každému mať svoj politický hlas.“ Konkrétne tím má na mysli, že musí dôjsť k „inklúzii cca dvoch až desiatich miliónov druhov bytostí, ktoré obývajú zem. Treba im umožniť vstup do demokraticky riadených silových štruktúr dominantného cicavca homo sapiens“. Preto Georg spolu s kolegynami, kolegami a inými organizmami hľadajú cesty, ako túto inklúziu zabezpečiť. Ich projekt *Demokracia organizmov* je odpoveď, ktorá využíva metódy, stratégie i nástroje, ktoré sú charakteristické pre umenie, no rovnako pochádzajú z oblasti spoločenských hier, prírodných vied, politológie a občianskej angažovanosti.

Bez rozdielu druhu

*CLUB REAL: „Organisms Democracy involves all kinds of living beings inhabiting planet Earth from trees and other plants to vertebrates, invertebrates and fungi, bacteria and viruses.“*²

Republika organizmov je z politického hľadiska fiktívna krajina a *Demokracia organizmov* umelecký koncept. V skutočnosti však takýto štát skutočne existuje a skutočne sa naň uplatňuje alternatívny politický systém. CLUB REAL na donedávna zanedbanej zelenej ploche v Berlíne vytvára a už tri roky udržiava demokraciu organizmov. Oplotený areál, ktorý dostali do správy od mesta, má vlastnú ústavu, deklarácie, zákony, parlament, exekutívu aj ústavný súd. Ako v každej demokracii, aj v tejto krajine majú mať všetci občania rovnaké práva a majú byť rovnocennými členmi jednej spoločnosti. Oproti bežnej demokracii nielen občania rôznej rasy, farby pleti, vyznania, orientácie, no i druhu. V praxi to znamená, že každý organizmus, ktorý žije na území Republiky organizmov, má svojho ľudského zastupiteľa. Občania tým, aj keď nepriamo, no podobne ako v klasických reprezentatívnych demokraciách, získavajú právo participovať na politických a spoločenských rozhodnutiach.

Od ústavy k riešeniam – demokracia

v náčrte

Celý systém teda funguje podobne ako moderné západné demokracie. Tvorcovia sa držia aj tradičnej západnej klasifikácie organizmov na ríše, skupiny, triedy a druhy. Umožňuje im to, aby v rámci *Demokracie organizmov* definovali isté zoskupenia, ktoré sú ekvivalentné parlamentným stranám. Ide o osem frakcií:

- mäkkýše a červy,
- článkonožce,
- stromy, kríky, popínave rastliny,
- byliny, trávy, buriny,
- huby, machy, lišajníky,
- stavovce,
- baktérie, jednobunkovce, vírusy,
- neobiota – novo etablované druhy.

Pred začiatkom funkčného obdobia, ktoré trvá pol roka, špeciálny prístroj na žrebovanie určí dva druhy³ z každej zo skupín (napríklad breza a brečtan zo skupiny stromy, kríky, popínave rastliny, alebo šáločka karpatská a muchotrávka červená pre huby, machy, lišajníky). Ľudskí participanti (zväčša verejnosť z okolia), keďže nie sú volení samotnými „občanmi“, sami si vyberajú druh, ktorý chcú zastupovať. Potom sú však poverení hájiť nielen jeho záujmy, ale aj záujmy celej skupiny, do ktorej patria.

Organizácia Republiky organizmov, podobne ako národné štáty, spočíva na dvoch kľúčových dokumentoch. Ide o Ústavu demokracie organizmov a Deklaráciu práv organizmov. Jej hlavný cieľ je uvedený hneď v úvode ústavy: „Žiť spolu, vzájomne sa rešpektovať s maximálnym ohľadom na mnohosť/rozdielnosť, no v jednote.“ Na napĺňanie princípov, ktoré sú definované týmito dokumentami, slúžia pravidelné stretnutia zástupcov jednotlivých frakcií. Počas mítingov dochádza k riešeniu rôznorodnej agendy – diskutuje sa o pravidlách, otvárajú sa rôzne otázky fungovania spoločenstva, teda najmä predkladajú sa návrhy na zmeny, o ktorých sa následne diskutuje a hlasuje. Od návrhov na manažment niektorých stromov (z dôvodu prístupu k slnku pre iné druhy) cez úpravy samotnej plochy zásahmi do terénu (budovanie vlhkých plôch a útočísk pre zvieratá) po veľmi konkrétne zmeny podmienok pre niektoré druhy a, samozrejme, otázky príchodu nových obyvateľov. „Prvý bod ústavy ustanovuje právo na život pre každý organizmus. V Demokracii organizmov sa preto aktívne zaoberáme všetkými nespravodlivosťami. Tými neprirodzenými, aj tými tzv. „prírodnými“, k akým patrí napríklad sukcesia vegetácie“, vraví spoluautorka projektu Marianne Ramsay-Sonneck. Preto deklarácia garantuje ochranu každého života, chápanie každého tvora ako individua, možnosť voľného pohybu, zakazuje diskrimináciu a tiež dáva právo byť čo najlepšie zastupovaný a v prípade nespokojnosti možnosť sa ohradíť. Uznesenia, ktoré sa počas zasadnutí parlamentu odhlasujú, zväčša vedú ku konkrétnym zásahom na ploche parku. Za túto integráciu zmien, a teda manažment plochy parku, zodpovedá exekutíva Demokracie organizmov. Či je všetko v súlade s ústavou a deklaráciou práv, sleduje orgán Ústavného súdu. Na tento orgán sa môžu obracať aj tí „obyvatelia“, ktorí nie sú súčasťou parlamentu. Môžu predkladať svoje podnety voči rozhodnutiam parlamentu. To všetko sa potom rieši počas konania udalosti Justičného paláca Demokracie organizmov.

Od ústavy k riešeniam – demokracia v Berlíne

Pred vstupom do Republiky organizmov na Osloer Straße je výveska, akú poznáte hádam z každej menšej obce. Tabuľa ponúka základné informácie o krajine, rovnako ako všetky dôležité dátumy a aktuálne oznamy. Priamo na ploche, v obkolesení hustej vegetácie a čulého života, rozmiestnili tvorcovia výrazné pútače označujúce druhy, ktorých zastupitelia sú aktívni v parlamente. Medzi porastom sa nachádza aj priestor vyhradený na stretnutia. Ten tvorí rečnicke miesto a niekoľko kruhových stoličiek. Na tomto mieste sa pri každom zasadnutí Parlamentu organizmov stretne niekoľko desiatok ľudí, aby prezentovali svoje návrhy, rokovali spolu a hlasovali.

Napríklad hneď na prvom stretnutí (po prvotných formalitách, ktoré obsahovali zloženie prísľubu, ratifikáciu ústavy a podobne) zástupca stromov žiadal intenzívnejšie zavlažovanie stromov druhu javor mliečny. Jeho návrh prešiel bez problémov. Zástupca bršlenu európskeho z rovnakej skupiny žiadal lepšiu ochranu menšiny ojedinelých a málo rozšírených stromov a krov na území. Po búrlivej debata bol aj tento návrh nakoniec schválený, hoci iba nadpolovičnou väčšinou. Úplne však pohorela zástupkyňa baktérií Bartonella henselae. Účastníčka žiadala zlepšiť podmienky pre túlavé mačky, ktoré sú jej prirodzeným hostiteľom. Hoci bola oblečená vo výraznom ružovom kostýme, v presvedčaní bola nevyzradná a v rámci spoločenstva sa nestretla s pochopením. Tieto a ďalšie zmeny, ktoré zasadnutie odhlasovalo, ako napríklad stavbu domčekov pre včely samotárky, neskôr na plochu implementovala exekutíva. Prvé stretnutie neostalo bez odozvy. Zasadnutie paláca justície sa zaoberalo sťažnosťou zástupiteľov skupiny bylín, tráv a burín. Participanti mali pocit, že v areáli veľmi rozšírené stromy majú špeciálne privilégia a organizmy z ich skupiny sú na ich úkor diskriminované. Ústavný súd im vyhovel a sľúbil zaručiť ochranu a podporu.

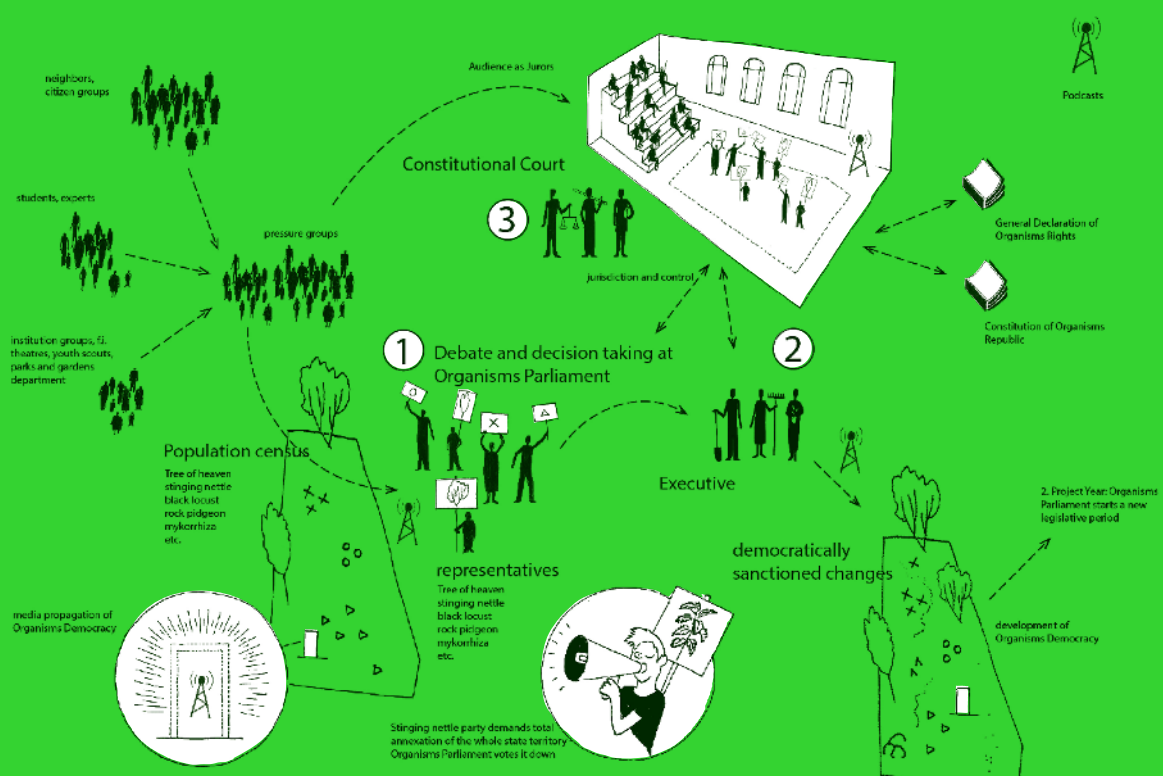
*Das Verfassungsgericht: Ja, die Gruppe der Kräuter/Gräser/Stauden wurde systematisch benachteiligt und beschädigt und daher besteht ein Anspruch auf Schutz- und Entschädigungsmaßnahmen.*⁵

Aj umenie, aj politika, aj aktivizmus, aj...

*Georg: „The process of having a parliament (...) makes it possible to understand and develop an ecosystem as a theatre of multispecies politics.“*⁶

Existencia na nejasnom, no charizmatickom priesečníku umeleckého diela, hry, akčného umenia, environmentálneho aktivizmu, politického projektu (dokonca nástroja občianskej participácie na riadení) a pretvárania skutočnosti je esenciou projektu. Výstizne to definuje situácia, ktorú opisuje Georg: „Jedného dňa nám zavola realitný manažér z reťazca Lidl, ktorý susedí s našim areálom, aby nám prezentoval svoju ponuku. Chcel odkúpiť časť územia Republiky organizmov a vybudovať tu parkovisko pre nákladniaky aj s prístupovou cestou. Ako kompenzáciu nám ponúkol trávnatú plochu pred obchodom a prezentoval to ako skvelé miesto, kam by sa mohla naša demokracia rozšíriť. Tento manažér potom prišiel na dve zasadnutia parlamentu a diskutoval o návrhu svojej spoločnosti so zástupiteľmi. Bolo to zaujímavé, pretože si bol určite vedomý, že tento priestor patrí mestu, dokonca že ide o verejný park. Napriek tomu sa rozhodol prísť a rokovať, akoby zástupiteľstvo malo tú moc predať mu, čo chcel.“

Čo je teda hlavným cieľom samotných tvorcov? Poučiť? Rozšíriť etický kódex na iné-akofudské bytosti? Budovať komunitu? Vytvoríť alternatívny spoločenský model? Pracovať na politickom projekte? Ich odpoveď je jednoznačná. Dôležité sú všetky aspekty, vzájomne sa totiž nevyklučujú. Iba niekedy prevládne pocit,



Text: Josefína Formanová (*1992) je doktorandka filozofie na FF UK.

Fáze první – Zakopnout o práh

Pilotní akce Dům kultury a únavy je místem odpočinku. Nabízí prostor k přemýšlení o institucích a jejich úloze v naší krizové době, ale i k hlubokému psychosomatickému prožitku sebe sama. Je pátek, deset třicet. *Ground control to Major Tom. Commencing countdown, engines on.* Do opěradla židle mě začíná vtiskávat vtíravý pocit zrychlení, jako bych seděla v Bezosově raketě a řítila se na kraj vesmíru. Planeta pode mnou rudo-modře sténá. Na Zemi není místo, které by nebylo ovlivněno lidskými aktivitami. Do mých mrákot se ozývá hlas klimatologa Alexandra Ače: padáme přes práh. Za ním nás čeká zánik, nebo strmá cesta sebezáchovy vyžadující zásadní transformaci společenských systémů. Kde je v tomhle světě místo pro odpočinek?

S koncem Ačovy přednášky jako by začal nový den. Otřepu se. Nepřestávám. Půl hodiny čeřím pohyby svého těla prostor jeviště, jak mi udílí programová část s názvem Třes. Nechávám se jím vést a mizím v hmatatelné těkavosti svého pohybu. Otřásám myšlenkami, celým psychosomatickým systémem, který před chvílí urazil několik desítek let do nebudoucnosti. Rychleji i pomaleji, v rytmu i mimo něj. Extatický stav je *farmakon*. Látá sice rozpáraná oka únavy; zaceluje však slabou nit, která nevydrží normalitu – naopak se z ní prudce vyvazuje, a tak se párá i to, co již drželo pohromadě. Není čas na odpočinek. Sbírám tedy své unavené a dosud rozvibrované tělo ze země, na níž pode mnou zůstane pár skvrn potu – tak jako jednou, až nadobro překročíme práh.

Fáze druhá – Grounding

Je sobota, jedenáct hodin. Ironicky se při ranním brunchi mazlím se soustem many, jež spouští mou břichomluvu. Tělesné vytržení z duchovních výšin předchozího přednáškového cyklu vyvolává pocit nepatřičnosti. Hlas z hlubin je hlasem Mefistovým; vyslovuje se jako čistá touha proti vůli rozumu. Nezapomínej, že jsi dítě Západu, můžeš mít, cokoli chceš, šeptá mi.

Z tělesného prožitku mě probírá teprve proces myšlenkové eskalace při zahájení druhého přednáškového cyklu. Jako z vyhrátých peřin do studené sprchy. Opět usazená v hledištním sedadle zírám na Mefistu přešlapujícího ještě ve dveřích do divadelního sálu a nakonec, s plným břichem a trochu nemotorně, otáčím klíčkem v zapalování a sešlapávám plyn. Myšlenky se kodrcavě rozjíždějí. Nemůžu zůstat ve svém žaludku, přestože je mi v něm tak dobře. Nebo můžu? Je tohle ta materialita, která má vést k poznání? Láska prochází žaludkem. Ale co rozum?

Konzumace může být cestou k poznání, pokud si bude vědomá svého protikladu – hladovění. A nemají snad ti s plnými břichy povinnost prožít?

Formát přednášky má jednu obrovskou výhodu. Dovede soukromé já odloučit od sebe sama. Vyžaduje totiž jediné dva faktory lidské přítomnosti – sluch a rozum. Tak tak se tedy držím na zemi, když naslouchám antropoložce Markétě Zandlové. Má ústa jsou pootevřená; rozevřelo je soustředěné vzrušení. Vidím je jakoby zvenčí. Jsou bránou do infrastruktur mého těla, jež je součástí infrastruktur celého světa.

Tyto materiální infrastruktury představují bezútesný model vytěsnění, k němuž jsme dospěli skrze prvky modernizačních technologií, jako jsou například vodovodní a kanalizační struktury. Markéta Zandlová chápe toto vytěsnění jako důsledek materiálního oddělení vody od krajiny, jež bylo podvědomě internalizováno a následně promítnuto do zacházení západního člověka s vodními zdroji. Teprve opětovným vynořením těchto infrastruktur v našem vědomí se můžeme znovu začlenit do přírodního řádu věcí – možná se stát hyperpredátorem, jak navrhuje Tadeáš Michalík. Predátorem, který nevratně překročil sám sebe svou objemností. Musíme uskutečnit jistý úrok stranou, krok ze svého centra vedeného touhou po technologickém pokroku, a pokusit se vklínit zpět do ekosystémů.

Bezděčně sáhnou po telefonu. Je pozdní odpoledne a já začínám propadat únavě. Má mnoho vrstev tahle únava. Únava z překotného přemítání, únava ze soucitu, únava ze vzteku, z nadšení, z úzkosti, která se pomalu vetkává do všeobecného vzrušení z dění okolo. Všechno, čeho jsem zde svědkem, je jako regál plný inteligentních laskomin. Jenomže na každém jejich obalu stojí varovný nápis: SPOLKNUTÍM PROCITNEŠ. Procitnout je vždy bolestivé. Ať už se nad námi sklání princ z pohádky, nebo ne. Skutečnost je vždycky o něco méně přitažlivá než svět imaginace za očními víčky. A její skutečné, materiální struktury dále pracují. Zámek zarůstá růžemi. Jediný zádrhel v tomto systému nás může zranit a jako trn poslat na věčnost. Ze spánku se již nemusíme probudit. Únava je tedy naše poslední naděje. Únava je práh před pádem do tmy. Dokud jsme alespoň trochu bdělí, můžeme něco změnit. Rozmrkám unavená víčka a hlásím se o slovo do diskuse.

REPORTÁŽ PSANÁ NA PRAHU ANEB PĚT FÁZÍ REGENERACE



Fáze třetí – Stát se institucí

Dům kultury a únavy je místem imaginace, kde každý pojem otevírá své skořápky novým vizím a trajektoriím. Ale také reflexím, které mají jeden společný úběžník a tím je modernita; pojem, na němž se uskutečňuje překotná přeměna od jedné extrémů ke druhým. Snažím se k sobě přitáhnout ty protikladné pojmy jako atletické kruhy. Jen s vypětím všech sil nacházím **smysl pojmu modernizace**. Leží někde mezi tradicí a **pokrokem**, **předurčením** a svobodou, fokálním bodem lokálního a **dislokovaným** pohledem globalisty, bídou a blahobytem, **horizontem Země** a nekonečnem vesmíru. Vzdálenosti od jednoho extrému k opačnému jsme urazili za pouhá tři až čtyři **století**; a je potřeba se nějak vrátit zpátky. Na prahu není bezpečno.

Východiskem ale nemůže být **obrat** zpět jen některých z nás, nýbrž **celého systému**. Především **obrat** všech institucí. Protože, slyším **ozvěnu Ačových slov** ve svých uších: člověk je jen kapkou v moři. **Zvrat planetárního osudu** je tedy možný jen v globálním rozměru. Má **smysl** přispívat svou troškou do mlýna? Nebo mám **přijmout osud rezignace**?

Jakkoli těžce působí závažnost témat jednotlivých přednášek na má víčka, jež se touží zavřít do imaginovaných světů, rezignaci necítím. Prostor divadla má zvláštní schopnost vytvářet dojem domova. Jeviště je tak blízko, že se cítíme být účastni všeho, co se na něm odehrává. A protože se zde nyní odehrává **obrat k institucím**, obracím se i já. Já jsem instituce.



Fáze čtvrtá – Vykročit ze své komnaty

Divadlo jako domov je také místem péče. Dnes obzvlášť. Na obrazovce, která ruší zbytečnou bariéru intimity, pozorují, co se odehrává v improvizovaném kadeřnickém salonu a za průhledným závěsem provizorního nehtového studia. Dům kultury a únavy učí, co je to péče. Hledá její nový pojem pro **současný svět**.

Petra Hlaváčková vyzývá k **chápání péče jako kapitálu**. Napadá stereotypní dualismus ženské reprodukční péče a mužské produktivní práce. Ze svého **místečka** někde ve třetí řadě nechávám slova přednášejících pracovat na svých osobních dějinách. Jako inspektori procházejí každý kout mé minulosti a v každém zákoutí pátrají po způsobech péče, s nimiž jsem se kdy setkala. Pečlivě je **vází** a snaží se je zařadit do spektra mužské a ženské práce. V mém světě je mužsko-ženský dualismus práce **překonán**. V globální společnosti pro něj však musíme hledat novou etiku. A kde ji hledat? V rámci institucí, ale také mezi jednotlivci. Mezi těmi kapkami na skle dějin. **Vždyť to ony tvoří jediný hyperobjekt** deště lidstva. Potud odmítám být Ačovou zbytečnou kapkou a raději se držím kantovského imperativu. Jakkoli **jednáš**, vždy se ptej, **zda můžeš chtít, aby všichni jednali stejně**.

Stále nad námi visí otázka řešení světové krize. O pár hodin později si při závěrečné diskusi lehce čistíme peří po celodenní myšlenkové práci, v kolektivní únavě z celodenního programu, ve světě čistých idejí, **když tu nás na zem naráz srazí jako blesk otázka z publika**. **Co s tím** každý jeden z nás může konkrétně dělat, ptá se herečka Simona Peková. A tak, v radostném znovushledání se **svou vlastní zaklíněností** v kořistnickém systému a **vržeností** do zodpovědnosti za své jednání, na chvíli **oněmíme**. Sál sebou šukne a v trapném úsměvu je znát hluboké ponoření do problému nejtěžšího, totiž toho, který začíná u já, nikoliv někde vně světa, na pedestalu pojmů či institucí.

Naslouchat, navrhuje jeden. Uvědomit si, že v tom nejsi sám, **ozývá se druhý**. Další se nechává slyšet, že kultura může přispět svou schopností **spájet dohromady**, co by jinak zůstalo neproduktivně odděleno; **smazává rozdíly**, a to i přesto, že i divadlo je do značné míry institucí, která není dostupná všem. Je však tak těžké performovat v jazyce **konkrétnost**.

V této bezradnosti, do níž nás nutně vyplivne každá diskuse na téma řešení světových problémů položených na bedra jednotlivce, **nevyhnutelně nakonec společně oněmíme**. Možná ani nemáme **usilovat o odhalení klíče** ke světové mobilizaci v boji proti lidstvu jako celku, respektive jeho imperialistickým choutkám, jež těžko zadrží jakékoli zábrany. Past, do níž jsme se dostali, tkví v tom, že tento klíč je **zapovězený** v bezvládní kolektivity, která současně závisí na jednotlivci. Je to **zapeklitá dialektika**.

Diskuse, která dospěla ke **společnému oněmění**, nicméně **zakládá nebývalou blízkost**. Možná je to jeden z vhodných způsobů, jak se **vracet na Zem**, která není jen hranicí mého světa. Já **nejsem vlastníkem**. Jakožto **vlastník nejsem nic**. Teprve **vyvlastněná** se **přibližují pravdě**, která vždy leží mezi tebou a mnou. Máme-li si tedy z Domu kultury a únavy něco odnést, je to **tahle blízkost v oněmění**? Má tato blízkost **potenciál založit novou etiku jednání**?



Fáze pátá – Společně zpátky na z/Zem

V tomto duchu Dům kultury a únavy rafinovaně přivádí návštěvníka k sobě samému; a především ke všem ostatním. Abychom ale uvěřili v novou etiku, v to, že onen kantovský imperativ může vůbec fungovat, potřebujeme mít důvěru v ty druhé. Důvěra zakládá nové infrastruktury. Jsou stejně křehké jako ty, o nichž mluvila Markéta Zandlová, a objevují se tam, kde divák přistoupí na režisérovu hru. Tam, kde moje imaginace splyne s tou tvou – ať už virtuální, či herní, ať už jde o hru divadelní, či počítačovou, nebo jednoduše jazykovou. Internalizují pravidla, která jsou výrazem mé důvěry a mezi mé vůle.

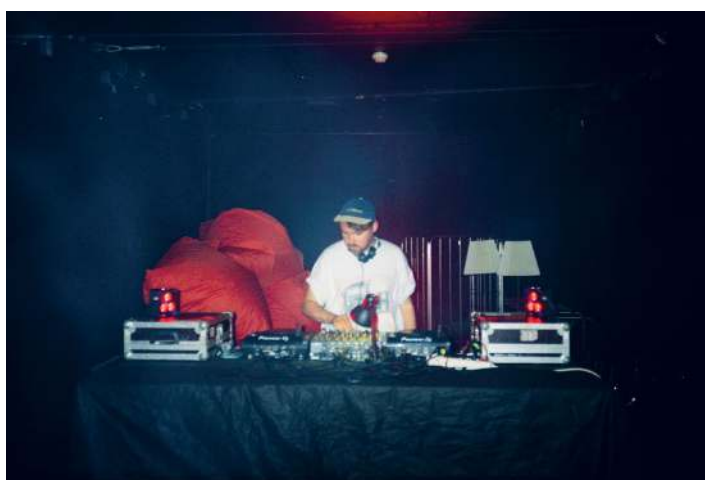
Je to jako dát důvěru rukám tatérky, maséra, vlasové či nehtové vizážistky, tarotovému osudu. Potud nalézám uvolnění, které nepřináší toliko ono odevzdání se poutům tělesnosti, ale především vzájemnost, vzájemnou důvěru. Jako kód odemykající přenos informací v mykorhizních vláknech, která spolu neustále komunikují. Otáčím klíčky v zapalování a rozum klokotavě přestává běžet. Dvoudenní program Domu kultury a únavy je u konce. Přistání je hladké. HaDivadlo a platforma Terén vyslaly do vesmíru zprávu o svém institucionálním dosahu. *Institutio* je nauka. Návod, který zhmotnělá instituce má potenci naplnit. ☺



Toto číslo představuje ukončení naší reflexe pandemické situace, které jsme se věnovali od začátku roku 2021. V CEDITU 05 *Nerozumění* jsme se zabývali situací nejistoty a otřesu, které pandemie v divadlech vyvolala, v CEDITU 06 *Tělo v pandemii* jsme se pokoušeli zmapovat dopady pandemické situace na naši tělesnost a v tomto čísle ohledáváme to, jak po pandemii mohou kulturní instituce fungovat jinak.

Zaměřili jsme se na ústřední rozpor mezi idejemi rovnosti a spravedlnosti a hierarchickými organizacemi a společnostmi, v nichž všichni žijeme a které produkují nerovnosti a nespravedlivou distribuci moci. Konkrétně divadla a další kulturní instituce bývají vystavěny kolem charismatických vizionářů, kteří jsou „v kontaktu s múzami“ a vidí „dále a lépe než ostatní“, což jim dává určité sociální privilegium. Ostatní členové divadel mohou proti těmto privilegiím bojovat – jenže často jen o onu klasickou situaci, v níž se mluvením zakrývá reálný stav věcí. Přesně tuto linii sporů, otázek a tenzí jsme se snažili v sedmém čísle CEDITU hlouběji prozkoumat. Pro nás jako redakční tým CEDITU je zásadní udržet otevřenost celého časopisu pro nové autorky a autory. Kdo se chce zapojit do dialogu o kultuře v prostoru CEDITU, ať napíše na cedit@ced-brno.cz.

Téma fotografiemi doprovodila Johana Pošová, umělkyně, absolventka pražské UMPRUM a pedagožka. Na uměleckých instalacích často monumentálního charakteru spolupracuje s Barborou Fastrovou, středobodem jejich autorských projektů je humor a ekologie. Kromě volné tvorby se věnuje zakázkovému focení: jídla (mj. pro řetězec Ambiente), portrétů (např. pro *Reportér*, *Nový Prostor*), módy (např. časopis *Heroine*, *Vogue CS*), živých akcí (např. pro Institut úzkosti), a dokumentu (kniha *Jako v nebi*, *jenže jinak*).

**Obsah**

Esej	Jako vzduch, který dýcháme	Petr Kubala	2
Rozhovor	Největším problémem je zdánlivá nehierarchie	Ondřej Slačálek	3
Esej	Jsme si rovni? Tak takoví bud'me i uvnitř organizací	Ivana Lukeš Rybanská	7
Rozhovor	Imaginace jako sval	Futuropolis	9
		Barbora Kleinhamplová	
		Magdalena Šipka	
		Martin Tománek	
		Dan Vykoukal	
Rozhovor	Všichni jsme konspirační teoretici	Marie Heřmanová	13
Manifest	Manifest scénografie bez hranic	Kolektiv PYL	16
Esej	Problémem hierarchie není její hierarchičnost. Co je tedy problém?	Alice Koubová	18
Rozhovor	Být partnerkami v dialogu	Karina Kottová	20
Rozhovor	Jak se nám žije v nehierarchii	NESEHNUTÍ	23
		Dany	
		Denis	
		Mírul	
Esej	Demokracie organizmů: Reportáž z republiky budoucnosti(?)	Milo Juráni	25
Překlad	Tyranie bezstrukturovosti	Jo Freeman	28
Reportáž	Reportáž psaná na prahu aneb Pět fází regenerace	Josefína Formanová	30