Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΥΠΟΤΡΟΦΙΩΝ ΙΚΥ

EMPLOY SSE

Vzdělávací moduly k tématu SSE pro OVP

Modul 2: „Demokratické řízení a horizontální správa v podnicích SSE a pro tyto podniky“

Tento materiál tvoří součást čtyřmodulového vzdělávacího programu na podporu sociální solidární ekonomiky (SSE) v systému odborného vzdělávání a přípravy (OVP). Jedná se o užitečný nástroj pro školitele a mentory v systému OVP, jakož i průvodce pro poradce pro kariérní příležitosti a tvůrce politik.

PROJEKT ERASMUS+: EMPLOYSSE – PODPORA ZAMĚSTNANOSTI PROSTŘEDNICTVÍM SOCIÁLNÍ SOCLIDÁRNÍ EKONOMIKY

Grantová dohoda KA2 2019-1-EL01-KA202-062479

Podpora Evropské komise poskytnutá vydání této publikace nepředstavuje stanovisko Komise vůči jejímu obsahu. Obsah dokumentu odráží výhradně názory autorů a Komise není za zde uvedené informace zodpovědná.

Partneři projektu

Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Modul 2: „Demokratické řízení a horizontální správa v podnicích SSE a pro tyto podniky“

K čemu slouží tento vzdělávací modul?

Tento materiál tvoří součást souboru vzdělávacích modulů zaměřených na podporu sociální solidární ekonomiky (SSE) v systému odborného vzdělávání a přípravy (OVP). Naší vizí je komplexní systém přípravy a profesního rozvoje mladých lidí, který do jejich myšlenkových a postojových rámců začleňuje alternativní socioekonomické modely.

Představuje jak nástroj, tak i vzdělávací materiál užitečný pro školitele a mentory v systému OVP, kteří v něm mohou najít informace, materiály, zdroje, příklady a případové studie vedoucí k lepšímu porozumění tématům spojeným s SSE. Slouží jako výchozí bod k tvorbě vlastních materiálů a inovativnímu a komplexnímu začlenění SSE do jejich výuky a odborné přípravy. Dále může sloužit jako průvodce pro poradce pro kariérní příležitosti a tvůrce politik, kteří podporují a mentorují mladé lidi na jejich cestě profesního rozvoje tím, že jim otevírají dveře do světa SSE: alternativního rozvoje a paradigmatu spolupráce, zaměstnatelnosti a udržitelnosti ve „skutečném podnikání“.

Co je sociální solidární ekonomika (SSE)?

SSE je alternativní socioekonomický model, který vychází z inkluzivních hodnot a postupů, jež jsou v „období transformace“ velmi potřebné. Lidé uplatňující SSE vytvářejí alternativy ve všech hospodářských odvětvích v rámci současných ekonomických modelů i mimo ně tím, že se zaměřují na udržitelnost, sociální potřeby, reciprocitu a solidaritu.

V tomto kontextu je SSE ekonomikou zaměřující se na jinou formu rozvoje, než je tomu u tradiční ekonomiky zaměřené na tvorbu zisku. Zahrnuje organizace, jejichž účel směřuje spíše k naplňování sociálních a environmentálních hodnot, než k úsilí o finanční zisk a růst. Jedná se o způsob uspokojování lidských potřeb prostřednictvím hospodářských činností, jako je výroba a nabídka služeb, které posilují hodnoty sociální spravedlnosti, ekologické udržitelnosti, spolupráce, vzájemnosti, společenství a demokracie.

Jak mohou moduly pomoci lektorujícím a účastníkům*icím OVP?

SSE může tedy přispět k rozvoji těchto schopností u lidí zapojených do systému OVP. Přesněji řečeno zprostředkovává široké znalosti v oblasti sociálních a ekonomických dynamik, udržitelného projektování, demokratického řízení, sociálních, environmentálních a ekonomických dopadů podnikatelské činnosti, průřezových znalostí atd. Dále zprostředkovává dovednosti, jako jsou komunikační a vztahové dovednosti, aktivní naslouchání, řízení změn, sociální plánování, týmová práce, kapacity pro síťování, utváření partnerství založeného na spolupráci, a také kreativní metody, jako například vzájemné a kooperativní metody, inkluzivnost a demokratické postupy, vzájemný vztah mezi lektorujícími a účastníky*icemi apod.

Jak tyto moduly používat?

Tento modul, jakož i další tři moduly, můžete využít buď pro samostatný seminář, nebo jako součást rozsáhlejší odborné přípravy v oblastech, jako jsou ekonomie, management, místní a regionální rozvoj, environmentální management a další. *Nejedná se o úplný či podrobný soubor vzdělávacích materiálů, ale spíše o komplexní nástroj, jehož cílem je podnítit představivost, kreativitu a pedagogické dovednosti lektorujících, aby na základě toho mohli*y vytvářet své vlastní vzdělávací materiály.* Cílem kurzu je poskytnout pedagogům a pedagožkám podklady potřebné pro navržení, naplánování, realizaci a hodnocení vzdělávacích aktivit pro účastnice a účastníky, a to zejména pro mladé lidi s důrazem na

Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

NEETs (osoby, které nejsou zaměstnané ani se neúčastní vzdělávání nebo odborné přípravy), jež se chtějí vzdělávat v tématu SSE, nebo jej začlenit do přípravy v jiných oblastech. Moduly je možné upravit tak, *aby překročily „hranice systému OVP“ a mohly být použity na jiných úrovních vzdělávání.*

Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Název	Demokratické řízení a horizontální správa v podnicích SSE a pro tyto podniky
Čas	*30 hodin*
Úvod – Účel „Jak modul pomáhá lektorujícím OVP?“	Tento modul tvoří balíček vzdělávacích osnov na téma Úvod do SSE, které ukazují cestu při tvorbě vzdělávacích kurzů týkajících se klíčových témat v oblasti SSE. Lektorující OVP jej tedy využijí při plánování odborné přípravy s cílem: • Porozumět procesům při vytváření organizací SSE. • Porozumět procesům při řízení organizací SSE. • Pochopit a vysvětlit různé metody a způsoby řízení. • Definovat sociální hodnoty a dopady SSE v důsledku vnitřního řízení, správy a vytváření sítí. • Vytvářet vzdělávací aktivity a stanovovat jejich cíle za účelem znásobení dopadu demokratického řízení podniků SSE. • Zpochybňovat rozhodovací procesy v organizacích a navrhovat jejich zlepšení. • Prostřednictvím vzdělávacích programů kultivovat hodnoty, kritické myšlení a spolupráci. • Umět používat různé techniky učení.
Znalostní cíle	• Uvědomit si pozadí demokratického řízení v rámci SSE. • Porozumět principům demokratického řízení a horizontální správy. • Pochopit význam demokratického řízení a horizontální správy v moderní historii SSE. • Definovat hlavní rysy kolektivního vlastnictví a sebe-organizace. • Rozpoznat rozdíly mezi řízením podniků a jejich správou. • Vytvořit různé modely kolektivního řízení. • Rozhodnout, který model je pro SSE organizaci vhodný. • Objasnit různé úlohy členů a členek podílejících se na řízení SSE organizace (členská základna, představenstvo, plenární zasedání, pracovní skupiny). • Pochopit význam rozhodovacího procesu v SSE organizaci. • Uvědomit si existenci různých modelů rozhodování.

Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	• Pochopit, jak participativní řízení prospívá interním i externím zúčastněným stranám – mnohostranný model. • Uvědomit si výhody demokratického řízení pro komunitu a společnost. • Zkombinovat demokratické řízení s dlouhodobými sociálními dopady a kolektivními cíli komunity. • Propojit řízení s obecnými demokratickými postupy ve společnosti.
Získané dovednosti	• Uplatňovat různé demokratické modely v SSE organizacích. • Uplatňovat horizontální správu v různých typech organizací. • Efektivně řídit členy*ky, pracovníky*ice či účastníky*ice SSE organizace. • Navrhnout demokratický provozní model vhodný pro potřeby konkrétních skupin. • Kategorizovat různé role a úkoly členů*ek či pracovníků*ic SSE organizace. • Vytvořit akční plán a metodiku budování organizace založené na spolupráci. • Vnášet základní hodnoty a principy do rozhodovacího procesu. • Vytvářet horizontální a inkluzivní rozhodovací procesy. • Získávat zkušenosti řešením problémů a výzev spojených s demokratickým řízením. • Vypořádat se s napětím vyplývajícím z horizontálních rozhodovacích procesů. • Aplikovat a vyhodnocovat sociální dopady procesů demokratického řízení.
Postojová změna	• Zpochybňovat vertikální řízení a správu jakožto nejefektivnější způsoby. • Zamyslet se nad možnými změnami, které může horizontální řízení vnést do občanské angažovanosti. • Podporovat demokratické a horizontální rozhodovací procesy v organizacích. • Uvědomit si hodnotu produktivního dialogu v organizaci. • Zpochybňovat „dominantní“ vnímání řízení v pracovním prostředí. • Podporovat demokratický model a model sebeorganizace jako užitečný koncept pro posilování postavení občanů.
Získané kompetence	• Vytvořit kooperativní model řízení.

Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΥΠΟΤΡΟΦΙΩΝ IKY

	● Úspěšně se vypořádat s napětím vyplývajícím z horizontálních rozhodovacích procesů. ● Navrhnout rozdělení pracovních úkolů v souladu s horizontálním modelem. ● Navrhnout model demokratického rozhodovacího procesu. ● Naplánovat systém kolektivního řízení pro spotřebitelské družstvo. ● Navrhnout horizontální rozhodovací proces s produktivním provozním modelem.
Hlavní obsah	**1. Perspektivy a historie** 1.1. Stručný úvod do konceptu sociální solidární ekonomiky 1.2. Historické pozadí demokratického řízení v jednotlivých zemích 1.3. Kořeny a hybné síly v oblasti demokratického a kolektivního vlastnictví v jednotlivých zemích 1.4. Demokratické řízení a SSE organizace: sociální rozměry **2. Hodnoty a principy demokratického řízení, kolektivního vlastnictví a horizontální správy** 2.1. Hodnoty: vzájemnost, solidarita, rovnost, svépomoc; principy: demokracie, participace, mnohost rolí 2.2. Správa: demokratické a horizontální modely rozhodování 2.3. Systém řízení: demokratické a horizontální modely kolektivního řízení 2.4. Rozhodovací procesy (hlasování, konsensus, jednomyslnost) 2.5. Příprava a prvky dobré schůze 2.6. Mnohostranné demokratické řízení (sdružení, sociální podniky) **3. Vnější prostředí** 3.1. Prvky modelu s více zúčastněnými stranami 3.2. Dopady participativního řízení na interní a externí zúčastněné strany 3.3. Dopady demokratického řízení na komunitu a společnost 3.4. Demokratické řízení, dlouhodobé sociální dopady a kolektivní cíle komunity 3.5. Řízení v SSE a obecné demokratické postupy ve společnosti **4. Výzvy v oblasti provádění** 4.1. Budování modelu demokratické správy krok za krokem 4.2. Řešení konfliktů a nenásilná komunikace 4.3. Facilitace a schůze

Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΥΠΟΤΡΟΦΙΩΝ IKY

	4.4. Po bouřce – jak řídit organizaci po konfliktní zkušenosti 4.5. Návrh systému správy a provozního modelu zaměstnaneckého družstva
Metody, techniky a tipy pro lektorující	Spolu s potřebou znalostí a základního učení o daném tématu je důležité používat participativní modely učení a prakticky zaměřenou výuku. Je také třeba poskytnout čas na diskusi a debatu. **Tipy pro lektorující** • Debata o možném využití historických modelů demokratického řízení a horizontální správy v moderním světě. • Hra umožňující vyzkoušení demokratického řízení v místním kontextu. • Workshop o řešení konfliktů v demokratickém řízení. • Případové studie, které jsou pro účastníky a účastnice s ohledem na jejich současný vztah k tématu srozumitelné. • Vytvořte inkluzivní prostor pro diskusi o prezentovaných případových studiích. • Studijní návštěva konkrétního projektu, o kterém učíte, nebo úzce související případové studie. • Hnutí SSE jako sektor pracující na místních/globálních problémech. • Využijte příklad lokálního problému a debatujte o tom, jak jej lze vyřešit pomocí demokratického řízení. • Vytvořte rolovou hru (například s využitím divadla utlačovaných A. Boala), která podpoří učení a zkušenost s tímto tématem. **Techniky, metody, nástroje** • *Sociocracy 3.0.* Dá se říci, že sociokracie je konsensuálním rozhodovacím procesem 21. století. Od konsensu se liší tím, že neusiluje o dosažení úplné shody, ale o získání konsentu, tedy situace, kdy nikdo nemá odůvodněné námitky. Namísto nejlepšího rozhodnutí, na kterém se všichni shodnou, což v dnešním světě a ve velkých organizacích a složitých procesech velmi často není možné, hledá sociokracie dostatečně dobré rozhodnutí, se kterým mohou všichni žít. Sociocracy 3.0 vznikla v roce 2015 jako paralelní složka celého hnutí, která poskytuje komplexní a demokratické řízení a průvodce kolaborativními procesy, aby celá organizace prosperovala, byla odolná a opírala se o vzájemně se podporující lidi. Sociocracy 3.0 je považována za sociální technologii a je dostupná zcela zdarma v souladu s licencí Creative Commons Free Culture. O nástroji Sociocracy je vhodné se učit prostřednictvím praktického workshopu nebo semináře. Další informace: https://sociocracy30.org

Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΥΠΟΤΡΟΦΙΩΝ IKY

	• *Loomio* Loomio je online nástroj a open-source platforma pro organizaci schůzí a spolupráce a pro rozhodování kolaborativním a inkluzivním způsobem. Vytvořil jej Enspiral, sociální podnik a družstvo z Nového Zélandu. Jeho tvůrci chtěli vytvořit nástroj užitečný pro všechny osoby, kterých se rozhodování týká. Mnozí vnímají Loomio jako hru, protože v něm můžete vidět všechna rozhodnutí, tedy nejen souhlasy, ale také nesouhlasy, což zúčastněné vede k tomu, aby nezanedbávali odlišné názory a přístupy. Dá se říci, že Loomio nám pomáhá spolupracovat a dosahovat lepších rozhodnutí pro naši organizaci či iniciativu, rozhodnutí, která fungují pro všechny. Další informace: www.loomio.coop • Tento modul vznikl v období omezení spojených s šířením onemocnění Covid-19, kdy jsou digitální nástroj nezbytné pro jakýkoliv druh interakce. Zde je několik příkladů **participativních digitálních nástrojů**: Moodle Platform, Slack (pro rychlou komunikaci), Trello (pro správu úkolů), JamBoard (sdílená tabule), Mentimeter, BigblueButton, Jitsi (pro video konference), Election Runner (pro hlasování).
Příklady, případové studie, cvičení	**Případová studie: Družstvo Suma** Družstvo Suma z Velké Británie představuje v dnešním světě jedinečný příběh. Družstvo bylo založeno v roce 1977 a je příkladem úspěšného podniku bez šéfů a s rovnými platy. Uplatňuje kolektivní správu a v plnění každodenních úkolů se zaměstnanci*kyně střídají. S téměř 200 zaměstnanci a zaměstnankyněmi jsou největším družstvem se společným vlastnictvím ve Velké Británii a největší nezávislou velkoobchodní a distribuční společností v oblasti potravin. Družstvo má obrat 50 milionů liber a vyváží etické, fairtradové a rostlinné potraviny, kosmetiku a další produkty do 50 zemí. Zároveň se družstvu daří platit zaměstnancům a zaměstnankyním dvojnásobek tržní mzdy. Družstvo volí řídicí výbor složený z šesti osob, které dočasně pečují o předem dohodnutý obchodní plán. Usilují o rozhodování na základě dohody a konsensu. Na obchodní strategii pracují všichni společně a rozhoduje se o ní na valných hromadách. Další informace: https://www.suma.coop/ **Případová studie: Mietshäuser Syndikat** Mietshäuser Syndikat funguje od roku 1987 a je to federace bytových jednotek, která vyjímá nemovitosti z trhu s nemovitostmi. Jedná se o síť obytných jednotek, které jsou spravovány jejich uživateli, obyvateli. Nikdo nemůže prodat dům, ve kterém bydlí, a to ani v případě, že s tím souhlasí všichni obyvatelé daného domu. S prodejem by museli souhlasit všichni členové a členky federace. Na konci roku 2018 bylo s federací Mietshäuser Syndikat spojeno 136 projektů a chystaly se další, včetně nové federace v Rakousku nazvané HabiTAT a další v Nizozemsku. Federace je založena na solidaritě a vzájemné pomoci, jednotlivé „domy“ a „obyvatelé“ se navzájem podporují, každá jednotka však má vlastní způsob demokratického řízení bydlení. Svým hluboce

Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

demokratickým přístupem a horizontálním řízením usilují o dekomodifikaci trhu s nemovitostmi. To je umožněno díky velmi inovativní právní struktuře trojí správy, kdy Mietshäuser Syndikat má formu společnosti s ručením omezeným a jednotlivé „domy“ jsou společnostmi s ručením omezeným a neregistrovaná sdružení, do kterých se mohou zapojovat i osoby, které nejsou jejich obyvateli. Všichni mají právo veta a tak mohou úspěšně spravovat sektor bydlení jako demokraticky řízené občiny (commons).

Skupinová cvičení

Učení se kooperativnímu myšlení a solidaritě prostřednictvím čísel

- **Krok 1** Zahrajte si hru. Vytvořte čtyři skupiny účastníků*ic. Představte jim tento obrázek:

  XXXX X = -1

  XXXY X = 1 Y = -3

  XXYY X = 2 Y = -2

  XYYY X = 3 Y = -1

  YYYY Y = 1

  Jsou vytvořeny čtyři skupiny, které se kolektivně rozhodují, jestli zvolí možnost X nebo Y. Vidíte jednotlivé možnosti. Cílem skupin je získat co nejlepší skóre a nedostat se do záporných hodnot. Mohou se domlouvat pouze v rámci své skupiny. Při vysvětlování se u většiny lidí spustí psychologický „poplach“ a snaha neskončit jako „poražený“, na kterou jsme v západní civilizaci naučení a zvyklí. To znamená, že se budou snažit vyhnout možnosti Y, protože pokud pouze jedna skupina zvolí možnost X, skupina, která zvolila Y, získá -1 bod. Pokud více skupin zvolí X, bude to pro Y ještě horší. Proto se v našich společnostech, které nejsou dostatečně založeny na spolupráci a solidaritě, učíme, že je lepší nebo bezpečnější být na tom všichni stejně špatně (pokud všichni zvolí možnost X, všechny čtyři skupiny získají -1 bod), než přemýšlet nad tím, jak můžeme být všichni vítězi (pokud všichni zvolí možnost Y, získají všechny čtyři skupiny +1 bod a všichni vyhrají). Avšak bez komunikace mezi skupinami způsobí nedůvěra a strach, že zůstanou jako jediní s Y, to, že většina skupin zvolí možnost X. Objeví se vizionáři, kteří pochopí koncept hry, ale nikdy jsme nezažili, že by všechny čtyři skupiny od začátku volily možnost Y. Absurdní na tom je to, že vizionářská skupina skončí při volbě možnosti Y v záporných hodnotách.

  Skupiny učiní rozhodnutí v několika kolech (řekněme ve 3 kolech). Po každém kole zapište výsledek na tabuli nebo na flipchart, kde jej všichni uvidí.

- **Krok 2** Přerušte hru a oznamte, že každá skupina si může zvolit zástupce či zástupkyni, kteří se sejdou mimo místnost. Nesmějí mluvit, ale mohou vyjádřit svůj postoj a předat zprávu prostřednictvím řeči těla, mimiky, rukou atd. (tip: velmi často se stává, že skupina, která pochopí princip hry, ukáže ostatním symbol Y a snaží se vysvětlit, že všichni musí zvolit Y). Skupinku sledujete a ujišťujete se, že hrají férově a nepoužívají slova.

Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΥΠΟΤΡΟΦΙΩΝ IKY

Někdy už po této přestávce a „vyjednávání“ na němém setkání všichni pochopí, že je lepší spolupracovat a po každém kole dosáhnout alespoň 1 bodu (když všichni zvolí možnost Y) než nechat některou skupinu spadnout do záporných hodnot (můžete hru spojit s ekonomikou a říci, že jsou v takovém případě v obrovském dluhu). Z naší zkušenosti však toto němé setkání nebude pro kooperativní a solidární jednání dostačující.

- **Krok 3** Pokračujte v dalších kolech volby mezi Y a X, řekněme 2–3 kola.

  Pokud nedosáhnou výsledku, kdy všichni zvolí možnost Y a vyhrají, udělejte další přestávku a uspořádejte další vyjednávání. Zástupci či zástupkyně všech čtyř skupin se spolu s vámi znovu sejdou mimo místnost. Tentokrát mají dovoleno mluvit. Jedna nebo dvě skupiny řeknou: „no tak, nevidíte, že je pro všechny prospěšné, když zvolíme Y? Nebojte se, spolupracujme a věřme si navzájem“. Poté se zástupci*kyně skupin vrátí ke svým stolům / do skupin a oznámí, že se domluvili a že všichni zvolí možnost Y, aniž by se obávali, že toho někdo zneužije. Pokračujte dalšími dvěma koly, kdy skupiny volí X nebo Y. Všichni zvolí možnost Y a získají +1 bod.

- Zeptejte se jich, k čemu zde došlo a co se naučili.

Hra s míčky – vůdci vs. spolupráce

- Jedná se o velmi zajímavou hru pro praktické učení se o vedení a následovnících, spolupráci a odpovědnosti. Můžete ji použít také v rámci rozehřívací nebo seznamovací části. Budete potřebovat míčky v počtu závislém na velikosti vaší skupiny. Například 10 míčků pro 10 lidí, 15 míčků pro 15 lidí. Vyberte malé míčky, velikosti tenisových, ale měkké, aby se nikdo nezranil, takové, které se dobře odrážejí, ale jsou lehké, z houbovitého materiálu.

- **Krok 1** Všichni účastníci a účastnice se postaví do kruhu. Řekněte jim, že začnete hrát hru a budete házet a chytat míček. Mohou si náhodně vybrat, komu míček hodí. Vybraná osoba se snaží míček chytit a vybere si někoho dalšího. Při přehazování používají řeč těla a nemluví. Platí pravidlo, že hru zahájíte vy, míček musí projít rukama všech a nakonec skončit zase u vás. Pokud míček spadne na zem, musí skupina začít znovu od začátku. (Tip: V tuto chvíli se často stává, že míček hodně padá. Lidé na to možná nejsou zvyklí, nebo se neznají a nejsou dostatečně sehraní. Nechte je to zkoušet po dobu 2–5 minut.)

- **Krok 2** Bez ohledu na to, jestli se míček dostal na konci zpět k vám, zastavte hru a přidejte nové míčky, třeba 3–4 nové míčky (záleží na velikosti vaší skupiny). Začněte stejně jako v kroku 1 – hodíte míček jako první, všechny míčky musí projít rukama všech a skončit opět u vás. Hoďte jeden míček, počkejte několik vteřin, pak hoďte další, a tak dále. Nyní nastane ještě větší chaos, míčky budou skákat různě v prostou a srážet se ve vzduchu. Když jakýkoliv míček spadne na zem, vše se vrací k vám a začínáte znovu. Míčky, které k vám přijdou jako k poslednímu člověku, nechce ležet na zemi.

Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΥΠΟΤΡΟΦΙΩΝ IKY

- **Krok 3** Přerušte hru a přidejte nové míčky, 6–10 míčků v závislosti na velikosti skupiny. Čím více míčků, tím větší bude chaos a také zábava. Stále však bude velmi obtížné dosáhnout toho, aby se všechny míčky vrátily k vám.
- **Krok 4** Oznamte, že budete pokračovat ve hře, ale že tentokrát před tím, než někomu hodí míček, řeknou jméno toho, komu hází. Nyní bude hra trochu snazší a kolečko po kolečku se bude zlepšovat. Účastníci a účastnice se učí pravidla hry, učí se vzorce fungování a také se učí spolupracovat. Začnou se chovat jako tým a budou lépe organizovaní.
- **Krok 5** Vyzkoušejte, kolik míčků zvládne projít celým kruhem a dostat se zpět k vám. Zeptejte se skupiny, s kolika míčky si myslí, že zvládnou dokončit celý kruh.

  (Tip: Nechejte je použít tolik míčků, kolik řeknou. Velmi často budou chtít zkusit hodně míčků, což je známka odhodlání a nadšení jako skupiny. Získají tak jistotu a sebevědomí. Stáje jsou však závislí na vás. Vy jste mluvčí, vedoucí, vše organizujete, jako jejich vůdce nebo vůdkyně.)
- **Krok 6** Přerušte hru a sdělte skupině, že takto to byla zábava, ale teď vyzkoušíte hrát s novým pravidlem – budou mít jen jeden míček a jednu minutu na to, aby prošel celým kruhem a vystřídal všechny hráče*ky. Vystupte z kruhu a nechte skupinu hrát bez vás. Nyní nemají vůdčí osobu, která by jim říkala, co dělat. Začnou se organizovat sami, a to velmi rychle.
- **Krok 7** Před tím, než kolo dokončí, přerušte znovu hru a řekněte skupině, že jste se spletli – nemají na úkol jednu minutu, ale jednu vteřinu. Míček se musí dotknout všech rukou a osoba, která míček hodila jako první, musí být také poslední. Pravděpodobně si budou myslet, že jste se zbláznili, a že úkol není možné splnit. V tuto chvíli se ukážou vlastnosti a osobnosti účastníků a účastnic. Někteří se začnou okamžitě organizovat a přemýšlet o možných řešeních, do kterých vloží hodně úsilí a mnoho pokusů. Jiní se budou stále dívat vaším směrem a čekat na vaši pomoc, a další to úplně vzdají, protože úkol budou považovat za příliš složitý a nemožný splnit. Bude to obvyklá situace, která nastává, když mají různí lidé něco společně vytvořit nebo na něčem spolupracovat.

  (Tip: Je důležité poskytnout skupině prostor, aby mohla převzít odpovědnost a rozhodnout se společně, a to v maximální možné míře participativním způsobem.)
- **Krok 8** Nakonec skupina najde společné řešení a někdo ze skupiny bude postup organizovat.

  (Tip: Řešením je, že účastníci*ice spojí své ruce, jako když tleskají, ale takovým způsobem, aby vytvořili skluzavku. Osoba, která házela míček jako první, má jednu ruku na vršku skluzavky vytvořené z rukou ostatních, a druhou rukou pak chytá míček na druhém konci skluzavky.)
- V této hře se účastníci a účastnice nejprve učí komunikovat a pracovat organizovaným způsobem, a také, že je jednodušší pracovat podle určitých vzorců. Jak však hra postupuje, nejenže musí přehodnotit své postupy a použít

Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΥΠΟΤΡΟΦΙΩΝ ΙΚΥ

	nové a inovativní přístupy, ale také se učí horizontální správě a skutečnému demokratickému řízení, v rámci kterého řešení závisí na nich samotných a na jejich spolupráci. Učí se tak, jak přijímat rozhodnutí a hledat řešení prostřednictvím her a hraní.
Zdroje (články, videa, prezentace)	**Knihy a články** • Kniha Free, Fair and Alive – The Insurgent Power of the Commons (Zdarma, spravedlivě a živě – Bouřící se síla občin), David Bollier & Silke Helfrich, Gabriola Island: New Society Publisher • BASICs – kniha o občinách (commons) včetně samostatných kapitol o demokratickém řízení a správě • Global Vision for a Social Solidarity Economy: Convergences and Differences in Concepts, Definitions and Frameworks (Globální vize pro sociální solidární ekonomiku: sbližování a rozdíly v konceptech, definicích a rámcích) http://www.ripess.org/wp-content/uploads/2017/08/RIPESS_Vision-Global_EN.pdf • Mezinárodní manifest solidární ekonomiky https://base.socioeco.org/docs/manifesto_for_solidarity_economy.pdf • Social and Solidarity Economy – Is There a New Economy in the Making? (Sociální a solidární ekonomika – Vzniká nový druh ekonomiky?) Utting, P., van Dijk, N. a Matheï, M-A. (2014) http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/search/AD29696D41CE69C3C1257D460033C267?OpenDocument **Online příklady a případové studie podniků řízených pracovníky** • Internetové stránky, které shromažďují informace o továrnách a podnicích organizovaných nebo obsazených pracovníky. Skutečné případy týkající se různých výzev spojených s demokratickým řízením, úspěchem na trhu a produktivní tvorbou v oblasti práce. http://www.workerscontrol.net/ • Průvodce pro ty, kdo chtějí vytvářet pracovní prostředí založené na začleňování a demokracii. – Design systémů řízení zaměstnaneckých družstev. ICA Group • https://institute.coop/sites/default/files/resources/Democratic-Governance-The-Design-of-Governance-Systems-for-Worker-Cooperatives.pdf • Příručka pro členy a členky zaměstnanci-vlastněné restaurace, DBA Casa Nueva: Meetings & Consensus Rev. 01/08/09 South Mountain Company / www.southmountain.com

Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΥΠΟΤΡΟΦΙΩΝ IKY

	• Modelové řídicí dokumenty https://www.uk.coop/developing-co-ops/model-governing-documents • Zdroje pro rozhodovací procesy https://www.seedsforchange.org.uk/resources • Nástroje pro sociální dopady http://mercatsocial.xes.cat/ca/eines/balancsocial/ http://evalumip.adepes.org/
Slovník pojmů	• **Sociální solidární ekonomika** (SSE): Způsob uspokojování lidských potřeb prostřednictvím hospodářských činností (jako je směna, výroba, spotřeba a poskytování služeb), které posilují hodnoty sociální spravedlnosti, ekologické dostatečnosti, spolupráce, vzájemnosti, společenství a demokracie. Solidární ekonomika není sektorem ekonomiky, ale nositelem změny a transformace celého ekonomického systému. • **Družstvo:** Autonomní společenství osob dobrovolně spojených za účelem uspokojení svých společných hospodářských, sociálních a kulturních potřeb a cílů pomocí podniku ve společném vlastnictví a s demokratickým řízením (definice Mezinárodního družstevního svazu). Družstva jsou dobrovolné organizace založené na hodnotách svépomoci, demokratických principech řízení, rovnosti a solidarity, které se řídí společnými zásadami jednání. Členové a členky se aktivně podílí na stanovování politik a rozhodování. • **Demokratické řízení:** Specifický styl řízení založený na myšlenkách sebeurčení, inkluzivnosti, rovné účasti, autonomie v rozvažování, reflexivity, spolupráce, sebeřízení a kolektivního vlastnictví. • **Participativní rozhodování** zahrnuje účast všech lidí zapojených do určité činnosti nebo ovlivněných určitými rozhodnutími. Participace je právo náležející všem lidem zapojovat se do dění ve společnosti a do rozhodnutí, která ovlivňují jejich životy. Participace je tedy politickým úsilím, které zpochybňuje útlak a diskriminaci, zejména nejchudších a nejvíce marginalizovaných osob. • **Participativní procesy** umožňují lidem lépe porozumět komplexním procesům v jejich životech a práci, a učit se z nich. Prostřednictvím participace mohou lidé identifikovat příležitosti a akční strategie a budovat solidaritu za účelem dosažení změny. • **Samospráva pracujících:** „samospráva pracujících stojí na myšlence, že ti, kdo vyrábějí produkty, by měli rozhodovat o záležitostech organizace práce. Vychází z předpokladu, že hierarchické formy ŘÍZENÍ a organizace jsou zbytečné a nežádoucí a mohou být nahrazeny DEMOKRATICKÝMI formami rozhodování.“ Výňatek z knihy The Dictionary of Alternatives: Utopianism and

Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΥΠΟΤΡΟΦΙΩΝ IKY

	Organization (Slovník alternativ: Utopismus a organizace), Martin Parker, Valérie Fournier a Patrick Reedy, Zed Books, USA, 2007. • **Konsensuální model:** Konsensus je proces syntézy vědomostí všech zúčastněných do nejlepšího možného rozhodnutí v dané době. Nejedná se nutně o jednomyslnou shodu a ve skutečnosti mohou nastat situace, kdy účastníci*ice svolí k rozhodnutí, se kterým nesouhlasí. Jádrem konsensu je konsent, což znamená dát svolení nebo souhlas. • **Systém řízení:** Systém správy funguje po boku systému řízení (avšak odděleně od něj). Systém řízení je z velké části pod kontrolou vedoucích družstva a zaměřuje se na provádění činností běžného fungování podniku. • **Systém správy** na druhé straně poskytuje prostředky pro demokratické řešení záležitostí týkajících se organizačního řízení a politik. • **Sociální dopady:** Aktéři SSE přijímají skutečnost, že jejich práce by měla být veřejná a dohledatelná. Z toho důvodu nepoužívají obvyklé nástroje pro měření finančních sociálních dopadů, které pouze kvantifikují sociální, politickou, environmentální a podobnou činnost v penězích a finančních úsporách pro sponzory/společnost. Využívají nástroje pro audit a hodnocení, které se zaměřují na indikátory představující úroveň nebo výkonnost jejich začlenění do sociálního a politického ekosystému a na to, jak přispívají k celkovému blahobytu.

Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΥΠΟΤΡΟΦΙΩΝ IKY