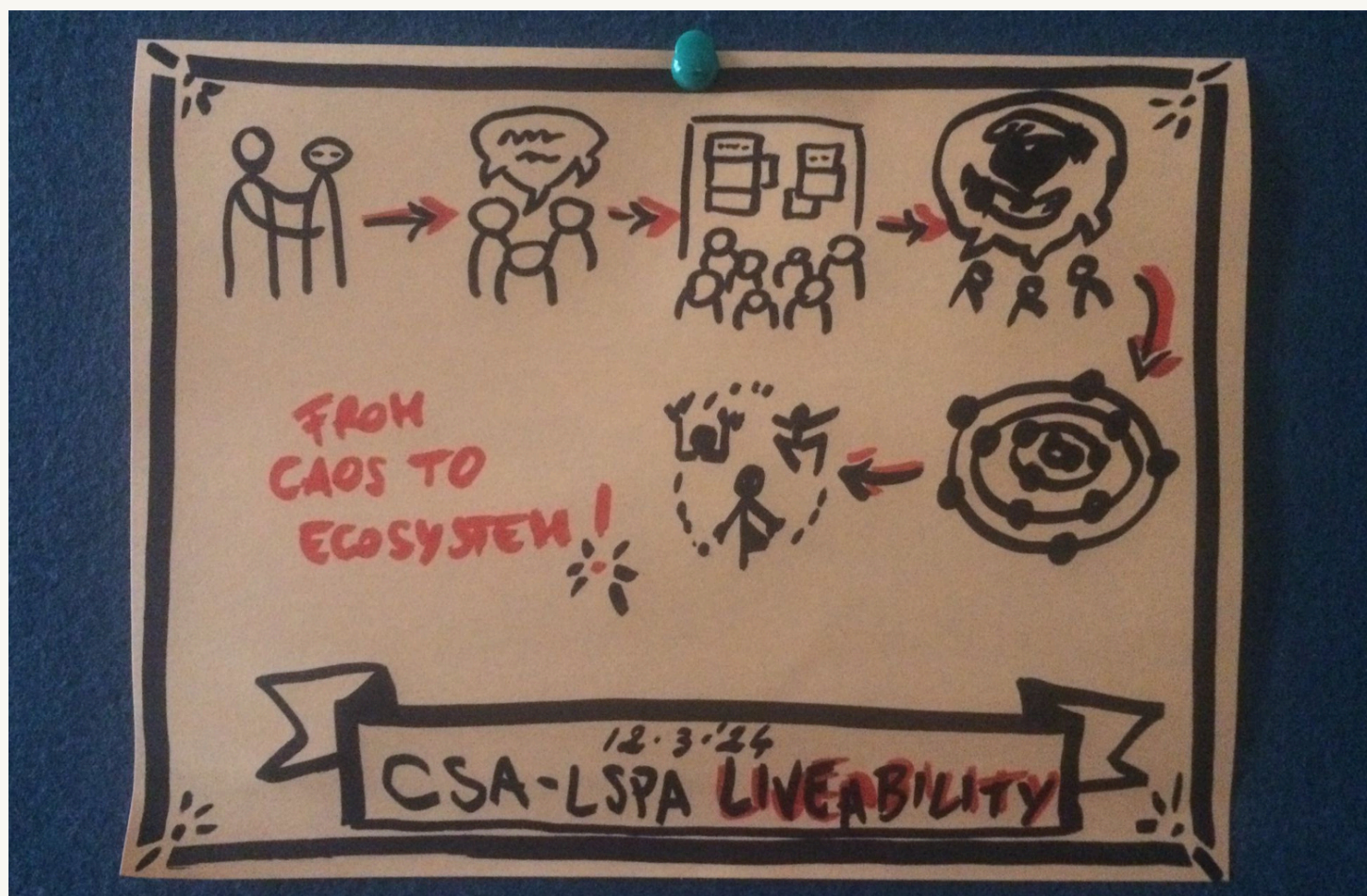


Žitelnost v sítích podporujících zemědělství



Shrnutí

1. Předmluva	1
1.1 Proč hovořit o žitelnosti v sítích LSPA?	
2. Klíčová slova: budování společného jazyka	2
2.1 Úvod	
2.1.1 Proč společný jazyk?	
2.1.2 Kontext v sítích LSPA	
2.2. Klíčová slova	
2.2.1 Společný jazyk	
2.2.2 Čas	
2.2.3 Péče	
2.2.4 Vlastní kapitál	
2.2.5 Průsečnost	
2.2.6 Motivace	
2.2.7 Kolektivní organizace	
2.2.8 Řešení konfliktů	
2.3 Další četba	
2.4 Příklad aktivity pro budování společného jazyka	

**ViVid - Učení, školení a rozvoj směrem ke 3 V občanských potravinových sítí:
Životaschopnost, Viditelnost, Životaschopnost**

**ViVid - Učení, koučování a školení zaměřené na 3 V občanských potravinových sítí:
životaschopnost, viditelnost a životaschopnost**



Co-funded by
the European Union

ID projektu: 2023-1-FR01-KA220-ADU-000165801

Financováno Evropskou unií. Vyjádřené názory a stanoviska jsou však pouze názory autora (autorů) a nemusí nutně odrážet názory Evropské unie nebo Výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu (EACEA). Evropská unie ani EACEA za ně nenesou odpovědnost.





3. Týmová práce. Proč a jak?	32
3.1 Prvky týmové práce	
3.2 Složky motivace	
3.3 Interakce ve skupinách	
3.4 Schůze	
4. Péče ve skupině. Od teorie k praxi	44
4.1 O čem mluvíme, když mluvíme o péči?	
4.2 Jak přistupovat k péči ve skupině?	
4.3 Aspekty, které je třeba zvážit v rámci kolektivní péče	
4.4 Definice bezpečného prostoru	

Poznámka překladatele: URGENCI používá celosvětově zkratku LSPA, což je zkratka pro Local and Solidarity Associations for Agroecology (Místní a solidaritní asociace pro agroekologii). V Zambra-Baladre jsme se dohodli na úpravě a používání termínu Community-Based Food Groups (Komunitní potravinové skupiny) jako společného jazyka v rámci naší sítě. V tomto textu zachováváme původní zkratku, abychom zůstali v souladu s terminologií URGENCI, jelikož tato příručka byla vyvinuta v rámci této sítě.





1. Předmluva

1.1 Proč hovořit o žitelnosti v sítích LSPA?

Budování a udržování dlouhodobých podmínek pro život v sítích LSPA vyžaduje odhodlání a práci. Zároveň však síť poskytuje sílu a odolnost potřebnou k řešení současných výzev – sociálních i environmentálních – a k získání dynamiky pro budování cíle, kterým je dosažení udržitelných potravinových systémů.

Životní podmínky pomáhají sítím stát se participativními a inkluzivnějšími a také jim pomáhají udržet si sociální kapitál a pracovní sílu. Umožňují také sítím stát se zdravějšími pracovními prostředími. Životní podmínky podporují větší smysl života v komunitě a podporují aktivní občanství a blahobyt všech aktérů v síti.

Udržování realistických cílů pomáhá předcházet nesouladu mezi ambicemi organizace a skutečnou kapacitou zúčastněných. Rozdíly v kontextu, načasování nebo dovednostech – a mezi každodenní prací zaměstnanců a názory dobrovolníků – mohou způsobit rozpory. Jasné principy pomáhají udržovat rovnováhu a realismus.

Abychom podpořili účast, začlenění a rovnost; abychom pochopili, jak stres vzniká a jaký má dopad na práci; a abychom se naučili, jak implementovat opatření pro blahobyt ve vaší síti, navrhli jsme toto školení zaměřené na tři hlavní témata:

Klíčová slova: Vytvořte společný jazyk

- Mocenské vztahy

Péče

Uvnitř každého modulu najdete teoretické základy, příklady a doporučené cvičení, které můžete ihned začít procvičovat!

Přeji vám ať je pro vás tento dokument přínosný!





2. Klíčová slova: budování společného jazyka

2.1 Úvod

2.1.1. Proč společný jazyk?

Budování společného jazyka v rámci sítí a skupin sjednocených smyslem pro cíl je nepřetržitý proces diskuse, naslouchání, kritického myšlení a transformace. Je to nezbytné pro hluboké vzájemné porozumění, představu o procesech a společné řízení akcí.

Následující stránky obsahují výběr klíčových slov pro řízení participativních procesů a posilování sítě:

Společný jazyk

Čas

Péče

Rovnost

Intersekcionalita

Motivace

Kolektivní organizace

Řízení konfliktů

Pro každou z nich jsou shrnuty teoretické předpoklady, nabídnuty podněty k zamyšlení, uvedeny některé příklady praktických aplikací a je poskytnuta bibliografie pro další čtení.

Modul doplňuje pracovní list s cvičením, který nabízí možnost okamžitě si procvičit aktivitu k budování společné slovní zásoby.

Navrhovaná slova jsou výchozími body a je nezbytné vybudovat společný jazyk a porozumění v rámci každé sítě nebo skupiny pro problémy, které ji nejkonkrétněji reprezentují. Jaká slova by se dala do seznamu přidat a která jsou relevantní pro vaši síť?

Příklad: regenerativní zemědělství, agroekologie, nulové km potravin, solidární ekonomika, moc, vztah(y), privilegia, sociální spravedlnost...



2.1.2. Kontext v sítích LSPA

V kontextu potravinových sítí LSPA hrají určitá slova klíčovou strategickou roli a mají specifické konotace spojené s tématy a praktikami, které jsou zásadní pro budování projektů a vztahů založených na sdílených hodnotách, principech a vizích mezi mnoha různými aktéry: producenty, spotřebiteli, spotřebiteli, aktivistickými skupinami, pedagogy, správou a občany.

Například v potravinových sítích má čas zvláštní význam a je klíčovým faktorem, který je třeba zvážit ve vztahu k:

načasování a sezónnost zemědělských prací, kdy je dostupnost produktů diktována přirozenými cykly setí, pěstování a sklizně, které určují odlišný a odlišný rytmus od rytmů spojených s globalizovanou a standardizovanou spotřebou;
dlouhodobé procesy, jako je péče o půdu, biodiverzita a regenerativní zemědělské postupy na podporu zdraví ekosystémů;
čas na vztahy a komunitu, což se promítá do společenských a pracovních praktik a organizací založených na respektu a uznání každého jednotlivce.

Existuje vztah mezi nerovnostmi a dopadem změny klimatu: za posledních padesát let zaznamenaly ekonomicky nejbohatší země větší nárůst bohatství, než by tomu bylo bez změny klimatu. V ekonomicky nejchudších zemích se naopak bohatství na obyvatele snížilo o 17 % až 30 %.

Způsob, jakým se potraviny produkují v zemědělsko-potravinářském průmyslu, a organizace práce v celém dodavatelském řetězci přispívají ke zvyšování negativních dopadů změny klimatu. V důsledku toho vznikají nerovnosti – nejen ekonomické, ale také genderové a generační. V kontextu LSPA (Large-Special Protection Agriculture - zemědělsko-potravinářský průmysl) má hospodaření s půdou a sociální organizace přímý vliv na nerovnosti a ve střednědobém až dlouhodobém horizontu i na zmírňování negativních dopadů změny klimatu.

- 
- V rámci LSPA je motivace často založena na politických hodnotách. Kromě toho hrají zásadní roli v aktivaci a zajištění dlouhodobého úspěchu projektů sociální a duchovní principy.

Mezi hlavní motivace patří touha přispět ke spravedlivějšímu potravinovému systému, osobní uspokojení z hmatatelného každodenního dopadu, přístup ke kvalitním místním produktům, příležitosti k školení, vytváření podpůrných a odolnějších sociálních vazeb, pocit sounáležitosti a možnost navrhovat iniciativy.

V potravinových sítích je sociální organizace základem pro realizaci procesů a projektů a uplatňuje se na několika úrovních v závislosti na různých situacích:

Vnitřní úroveň: v organizaci aktivit a vztazích mezi členy.

Místní úroveň: například při správě farmářských trhů, městských zahrad a zemědělských družstev.

Regionální nebo národní úroveň: účast v sítích, jako jsou národní sítě CSA (Netzwerk Solidarische Landwirtschaft – německá síť Solawi (De) , Miramap (Fr) , Réseau des GASAP (Be) atd.)

na evropské a mezinárodní úrovni: v rámci členství ve větších sítích, jako jsou URGENCI a Agroecology Europe, nebo v zapojení do projektů Erasmus+.



2.2. Klíčová slova

2.2.1. Společný jazyk

Některé z hlavních kategorií, do kterých lze jazyk rozdělit podle jeho vyjadřovacího účelu, naleznete zde:

Kulturní/komunitní jazyk: Výrazy, idiomy a odkazy typické pro konkrétní komunitu nebo tradici. Například když venkovská komunita hovoří o „čase setí“ nebo „úctě k půdě“, mohou mít tyto výrazy odlišné významové nuance od toho, jak je chápe někdo, kdo není součástí daného prostředí.

- Jazyk založený na hodnotách: Způsob, jakým jsou vyjadřovány a chápány principy, jako je udržitelnost, spravedlnost nebo solidarita. Různí lidé často používají stejné slovo, ale na základě svých vlastních hodnot si s ním spojují různé významy.
- Emoční/relační jazyk: Způsob, jakým lidé vyjadřují pocity tónem hlasu, řečí těla nebo volbou slov.
- Technický/odvětvový jazyk: Specifický žargon daného pole. Například farmář by mohl hovořit o „střídání plodin“. Pokud tyto pojmy nejsou vysvětleny, mohou vytvářet překážky.

Existuje mnoho dalších druhů jazyka, které denně používáme ke komunikaci, k vzájemnému porozumění a k sebevyjádření. Jazyk je jednou z nejrozvinutějších funkcí lidských bytostí a zároveň sociálním a kulturním konstruktem.

V tomto ohledu filozof Jürgen Habermas tvrdí, že jazyk má mnohem hlubší funkci než jen pouhé předávání informací. Je to prostor, kde si lidé konstruují sdílené významy a snaží se dosáhnout porozumění. To je jádrem jeho teorie komunikačního jednání, v níž je komunikace studována jako model sociálního jednání.

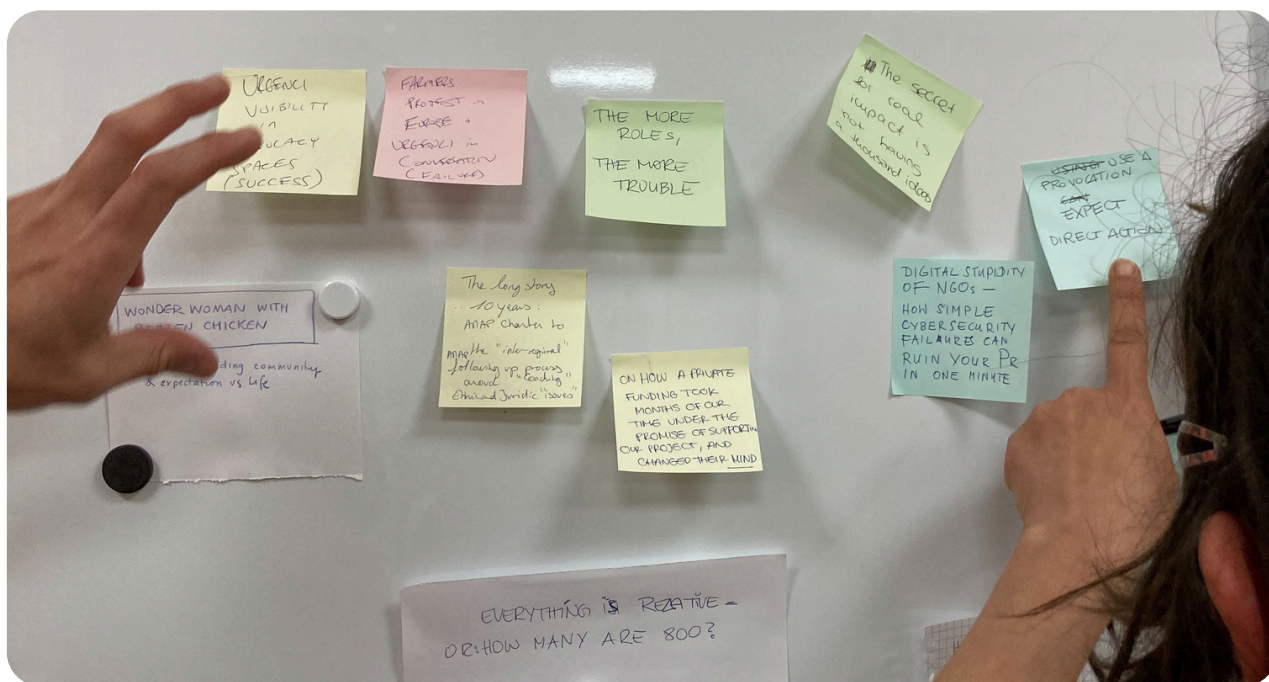


Pro Habermase je jazyk skutečně běžný pouze tehdy, když je používán v kontextu, který nazývá „ideální diskurzivní situací“, např. když:

- všichni zúčastnění se mohou volně účastnit
- nikdo není vyloučen ani nucen
- argumenty jsou důležitější než hierarchie
- každý může zpochybnit jakékoli tvrzení nebo normu

Z tohoto pohledu není společný jazyk dán jednou provždy, ale je společně vytvářen dialogem a založen na důvěře, rovnosti a reciprocitě. Slouží nejen k mluvení, ale i k společnému životu a rozhodování. Stává se tak nejen mluveným jazykem, ale i sdíleným jazykem hodnot.

Jiný pohled na roli jazyka nabízí Robin Wall Kimmererová, botanička a ekoložka, která se zabývá zejména jeho schopností formovat náš světový pohled. Její nejvýznamnější myšlenky na toto téma se objevují v její knize Zaplétání sladké trávy: Domorodá moudrost, vědecké znalosti a učení rostlin. V této knize tvrdí, že jazyk není jen prostředkem k popisu světa, ale aktivně utváří náš vztah k němu. Slova, která používáme, ovlivňují to, jak vnímáme a interagujeme s přírodním světem.





Aby to autorka, původní Američanka z kmene Potawatomi, vysvětlila, používá svůj rodný jazyk, který stejně jako mnoho jiných jazyků původních Američanů uznává animaci přírodního světa. Prvky, jako jsou stromy, řeky a skály, proto mohou mít animovaná zájmena, což odráží relační kosmologii, v níž má každá živá bytost svou vlastní svobodu jednání a důstojnost. Naproti tomu angličtina a mnoho západních jazyků mají tendenci objektivizovat přírodu tím, že se na přírodní bytosti odkazuje spíše jako na objekty než jako na příbuzné nebo subjekty.

Pro Kimmerera je změna jazyka, který používáme k hovoru o přírodě, prvním krokem ke změně našeho vztahu k ní. Tento posun navíc podporuje propojenou, nehierarchickou kosmologii, která se odklání od antropocentrického pohledu a posouvá nás od dominance k reciprocitě.

Podněty k zamyšlení: jak zajistit, aby se různí jednotlivci shodli na slovech a tématech? Jak vytvořit jazyk, který zaručí možnost porozumění? Jak se vyhnout nedorozuměním ohledně klíčových slov pro danou organizaci?

- *Kolik typů jazyka a způsobů vyjadřování dokážeme rozpoznat?*
- *Kdy lidé sdílejí stejný jazyk?*
- *Jak vybudovat jazyk, který je srozumitelný a přístupný všem?*
- *Která slova mohou nabývat různých významů v závislosti na kultuře, původu a různých vzdělávacích zkušenostech?*





2.2.2 Čas

Pojem času nabývá různých významů v závislosti na filozofické, historické a kulturní perspektivě, ze které je pozorován.

Lze rozlišovat mezi Kronosem a Kairosem, dvěma pojmy řeckého původu, které také rezonují s některými základními fyzikálními koncepty. Kronos představuje chronologický, lineární a kvantitativní čas, měřený hodinami a označovaný minutami a hodinami. Newtonovská fyzika čerpá z konceptu Krona, kde je čas považován za absolutní a univerzální, plynoucí rovnoměrně a stejně pro všechny pozorovatele bez ohledu na jejich stav pohybu. Je to dimenze nezávislá na prostoru a představuje „jeviště“, na kterém se odehrávají všechny fyzikální jevy.

Kairos naopak označuje kvalitativní čas, vhodný okamžik, plný smyslu a příležitostí, „správný“ nebo příznivý čas pro to, aby se něco stalo, čas, jehož vnímání je vysoce osobní a nelze jej univerzálně srovnávat.

Kairos je také doba, kterou potřebuje k dozrání ovoce nebo k formulaci myšlenky.

Einsteinova teorie relativity vychází z konceptu Kairosu, kde čas již není absolutní. Délka časového intervalu závisí na pozorovateli a jeho relativním pohybu. Spolu s prostorem tvoří čas čtyřrozměrnou strukturu zvanou časoprostor. Čas se může rozpínat nebo smršťovat v závislosti na rychlosti pozorovatele vzhledem k pozorovanému (dilatace času). To znamená, že dva pozorovatelé nemusí nutně měřit stejný časový interval mezi dvěma událostmi.

V kvantové mechanice zůstává pojem času složitým a dosud ne zcela vyřešeným předmětem studia. Není to jen jednoduchá, uniformní a neměnná dimenze, ale dynamická entita, relativní a ovlivněná rychlostí a gravitací, která hraje klíčovou roli v popisu fyzikálního světa.



Ve srovnání s většinou současných společností od 19. století je čas stále více spojován s Kronem. Je měřen, plánován, fragmentován do pracovní doby, monetizován a odpojen od přirozených cyklů ročních období.

V kontextu práce může tento způsob prožívání času vést k formě odcizení, kdy jedinec ztrácí kontrolu nad svou vlastní aktivitou, svým časem a svým smyslem života a stává se pouhým kolečkem ve výrobním procesu nebo sociálním systému, jehož cílem je peněžní odměna. Zároveň v osobní sféře máme tendenci zacházet s časem jako se zdrojem, který je třeba předem kvantifikovat a naplánovat, spíše než se zdrojem, který je třeba plně prožít v přítomném okamžiku.

Podněty k zamyšlení: jak můžeme hospodařit s časem v souladu se skupinovými rytmy, individuálními rytmy a přirozenými cykly. Jak můžeme vážit času věnovaného péči, naslouchání a kolektivní reflexi? Jak můžeme najít rovnováhu mezi potřebami organizace a kvalitou vztahů? Jak můžeme rozpoznat různé množství času, které mají členové sítě k dispozici?

Existují sdílené nástroje a dohody pro plánování a řízení času?

Existují nástroje pro kvantifikaci času, který jednotlivci v síti poskytují?

Je time management sdílený a zajišťuje individuální i kolektivní čas?

Jak reagujeme, když není dodržen čas (zpoždění, prodloužení atd.)?





Příklad / praxe s time managementem a respektem ke kolektivnímu času.

Příkladem time managementu a respektování kolektivního času je inkluzivní plánování. V tomto případě síť namísto výběru pevného dne pro schůzku spustí online průzkum, aby identifikovala tři časy/dny v měsíci, které nejvíce vyhovují většině účastníků. Schůzky se pak střídají mezi těmito možnostmi.

Dalším příkladem je definice jasného programu s časem vyhrazeným pro každé téma, o kterém se rozhoduje společně na základě zájmu nebo priority, kterou každé z nich vyvolává.



2.2.3. Péče

Pro Joan Tronto, politoložku a profesorku politologie, je péče činností, která zahrnuje vše, co děláme pro udržení, pokračování a opravu našeho „světa“, abychom v něm mohli žít co nejlépe. Tento svět zahrnuje vše, co se snažíme vetkat do komplexní sítě, která podporuje život, jako jsou naše těla, my sami a naše prostředí.

Tronto identifikuje pět fází péče:

- Péče o: zahrnuje uznání potřeby a péče, kterou situace jiné osoby nebo skupiny vyžaduje. Lze uvažovat o posuzování potřeb druhých z individuálního, politického a sociálního hlediska.
- Péče o: zahrnuje převzetí odpovědnosti za potřebu, určení, jak na ni reagovat, a rozpoznání možnosti jednání.
- Péče: zahrnuje přímé uspokojování potřeb péče, fyzickou práci a téměř vždy vyžaduje, aby pečovatel přišel do kontaktu s příjemci péče. Dávání peněz by nemělo být považováno za formu poskytování péče, protože osoba poskytující péči je někdo jiný než osoba, která peníze dává, a nejsou to samotné peníze, které uspokojují lidské potřeby ani potřeby životního prostředí.
- Přijímání péče: jedná se o fázi ověřování, ve které kontrolujeme, zda péče, kterou jsme poskytli, dostatečně odpovídá potřebám. Tato fáze je velmi důležitá, protože doposud jsme byli na straně těch, kteří mají zájem, kteří pečují a kteří péči poskytují, ale již v první fázi mohlo dojít k nesprávnému posouzení nezbytné potřeby. Abychom to napravili, je nutné se obrátit na ty, kteří péči přijímají, a posoudit, zda je adekvátní či nikoli.



- **Péče s:** tato závěrečná fáze péče vyžaduje, aby potřeby péče a způsoby, jakými jsou tyto potřeby uspokojovány, byly v souladu s demokratickými závazky spravedlnosti, rovnosti a svobody pro všechny. Jde o sdílení cílů péče, které apeluje na vlastnosti pluralismu, komunikace, důvěry, respektu a solidarity.

Chcete-li se dozvědět více o tématu péče a prohlédnout si několik příkladů, přejděte do 4. kapitoly této příručky!

Podněty k zamyšlení: jak můžeme zajistit postupy pro fyzickou, emocionální a relační pohodu členů sítě? Jak můžeme zajistit přijetí, vzájemnou podporu, empatii a pozornost věnovanou potřebám každého? Jak můžeme vyhodnotit péči o prostory, procesy a vztahy? Jak můžeme zajistit prostředí, kde lze potřeby vyjádřit a pečovatelé k tomu nejsou nuceni.

Jaké nástroje vaše síť používá k péči o vnitřní vztahy (naslouchání, vítání, emocionální podpora atd.)?

Jak se zvládají obtížné okamžiky nebo přetížení?

Existuje prostor a čas pro vyjádření fyzických, duševních a emocionálních potřeb?

Existují dohody nebo postupy pro vyjadřování a zpracování zpětné vazby?

Je péče poskytována na individuální úrovni, v malých skupinách a v komunitě?

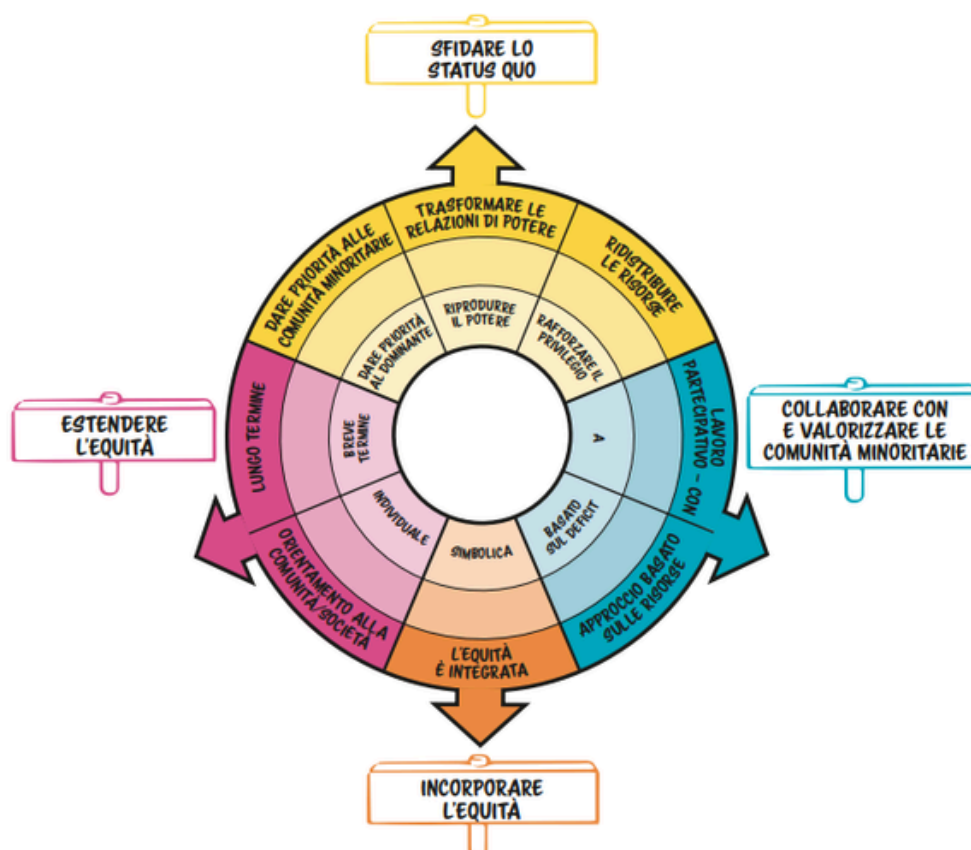


2.2.4. Vlastní kapitál

Rovnost je princip, který se týká spravedlnosti a rovnováhy v zacházení s lidmi, jehož cílem je zajistit, aby každý dostal to, na co má nárok na základě svých potřeb, okolností, dovedností, schopností a zásluh. Na rozdíl od rovnosti, která znamená stejné zacházení se všemi, spravedlnost uznává individuální a sociální rozdíly a usiluje o nápravu nerovnováhy a rozdílů s cílem dosáhnout spravedlivějšího a přiměřenějšího výsledku.

Tento koncept byl zkoumán již v klasické řecké filozofii. Ve 4. století př. n. l. Aristoteles rozlišoval mezi distributivní spravedlností, která přiděluje každému člověku podle zásluh, a nápravnou spravedlností, která zasahuje do nápravy nespravedlností způsobených příliš striktně uplatňovanými obecnými pravidly.

Specifický termín spravedlnost lze vysledovat až k antické filozofii a římskému právu, neboť je odvozen od latinského slova *aequitas*, které označuje spravedlnost chápanou jako přizpůsobení právních norem konkrétním případům, kdy soudci překonávají rigiditu psaného práva, aby dosáhli spravedlivějšího, flexibilnějšího a humánnějšího výsledku.





Rovnost je dynamický princip, který podporuje věcnou a situační spravedlnost a jde nad rámec pouhé formální rovnosti s cílem budovat inkluzivnější a spravedlivější společnosti, zejména v kontextech, kde je zpochybňována moc odvozená ze strukturálních privilegií.

Mezi různými nástroji pro ověřování spravedlnosti ve volbách a aktivitách vyvinul projekt YESTEM nástroj, kompas spravedlnosti, pro diverzifikaci účasti ve vědě, technologii, inženýrství a matematice, který lze použít v různých kontextech. Vychází z konkrétních akcí, organizačních modelů a postupů a kompas pomáhá pochopit míru spravedlnosti, aby bylo možné se zamyslet a podniknout konkrétní kroky.

Podněty k zamyšlení: jak můžeme identifikovat individuální a kolektivní nerovnosti a privilegia? Jak můžeme zajistit skutečný přístup k prostorům, rozhodnutím a zdrojům na základě individuálních schopností a dovedností, nikoli stereotypů nebo kulturních konstruktů? Jak můžeme přizpůsobit postupy tak, abychom podpořili účast těch, kteří začínají ve znevýhodněných podmínkách?

Podle jakých kritérií jsou zdroje (čas, peníze, odpovědnost, viditelnost) rozdělovány nebo zpřístupňovány?

Existují pro některé jednotlivce implicitní překážky přístupu nebo účasti?

Existují nástroje nebo prostory, kde lze vítat nové návrhy a ocenit různé příspěvky?

Existují nástroje nebo prostory, kde lze názory vyjádřit společně?

Existují způsoby, jak zpochybnit dominantní vztahy?



Příklad spravedlnosti v praxi

Příkladem ekvity v rámci KPZ je variabilní členský poplatek. V tomto schématu někteří členové platí za přístup k akciím méně, zatímco jiní platí plnou cenu nebo více, přičemž dodatečné prostředky dotují levné akcie.

Dalšími příklady jsou rozhodování vedené komunitou (aukční ceny), sdílení rizik a přínosů, modely spolupracujícího vlastnictví, jako jsou družstva, a integrované systémy distribuce potravin, které zajišťují přístup pro ty, kteří čelí dopravním překážkám.



2.2.5. Intersekcionalita

Intersekcionalita je koncept, který popisuje, jak jsou různé formy diskriminace nebo privilegií spojeny s identitou. V intersekcionalitě pohlaví, etnická příslušnost, sociální třída, sexuální orientace, postižení, náboženství a věk nepůsobí odděleně, ale jsou vzájemně propojeny a vzájemně se překrývají.

Termín oficiálně zavedla afroamerická právnička Kimberlé Crenshawová ve své eseji z roku 1989 „Demarginalizace průniku rasy a pohlaví“, ve které zkoumá a podporuje argumenty afroamerické aktivistky Angely Davisové. Davisová jako první, možná nevědomky, teoretizovala koncept intersekcionality a začala jej kodifikovat, čímž položila základy současného feministického myšlení. Již na konci 70. let některá hnutí, jako například Combahee River Collective, otevřeně prohlašovala, že osvobození černošek vyžaduje intersekcionalní analýzu rasismu, sexismu a třídního myšlení. Černošky trpí odlišnou diskriminací ze strany černochoů i bílých žen, a to i ve feministických kontextech, právě proto, že jsou současně ovlivněny rasismem a sexismem. V 90. a 2000. letech se intersekcionalita stala ústředním bodem genderových studií, kritické teorie rasy, queer studií a studií zdravotního postižení. Poté se rozšířila a zahrnovala mimo jiné sexuální orientaci, genderovou identitu, zdravotní postižení a migrační status.

Intersekcionalita nás vybízí k pohledu na komplexnost lidských zkušeností. Překračuje deterministické přístupy k rozpoznání překrývání útlaku a pomáhá navrhnout spravedlivější a inkluzivnější politiky, praktiky a vztahy.

Předpokladem intersekcionality je ve skutečnosti to, že abychom dosáhli skutečného dopadu, musíme budovat společné akce mezi feminismem, antirasismem, právy LGBTQ+, environmentalismem a bojem proti chudobě.

Hlavní požadavky těchto hnutí jsou: stejná mzda, právo na práci, právo na reprodukční zdraví, právní uznání a ochrana trans a queer identit, boj proti genderově podmíněnému a rasistickému násilí a klimatická spravedlnost z třídního a rasového hlediska.

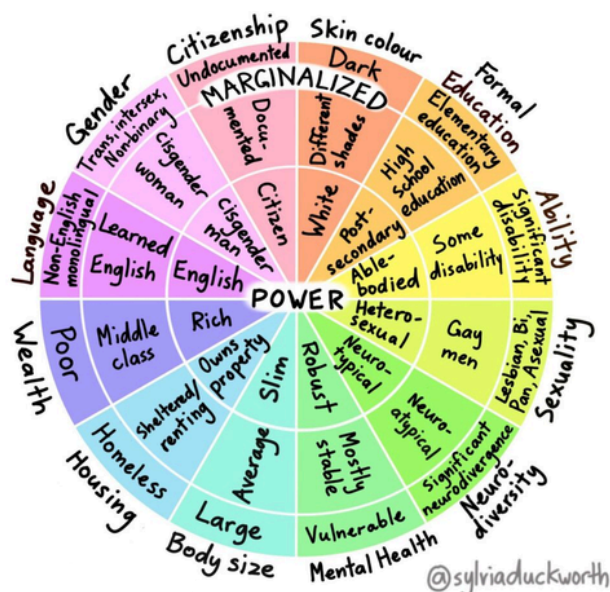
Aby bylo těchto cílů dosaženo, prosazují tyto postupy inkluzivní řešení, která dávají hlas těm, kteří zažívají různé formy útlaku. Intersekcionalita zahrnuje také integrované analýzy dynamiky rasismu, sexismu, ableismu a všech strukturálních nerovností, solidární koalice pro synergickou mobilizaci různých hnutí a bojů a péči o aktivismus na podporu skupin a jednotlivců vystavených fyzickému a emocionálnímu stresu.

Přijetí intersekcionalního přístupu proto znamená uznat jedinečnost zkušenosti každého člověka, jakož i možnou diskriminaci a formy vyloučení, kterým trpí.

Znamená to také uznat, že naše vlastní vize a poznání světa nikdy nejsou neutrální ani univerzální, ale vždy situované a určené naším společenským postavením a mocenskou dynamikou, ve které se nacházíme.

Průřezová analýza nám umožňuje vyvíjet inkluzivnější politiky, které zohledňují potřeby specifických skupin. Zajišťuje, aby nikdo nebyl opomenut a aby všichni byli dostatečně zastoupeni v politikách a opatřeních, která se jich týkají.

Kolo moci/privilegií, navržené Sylvíí Duckworthovou, je nástroj, který vám umožňuje rychle zkontrolovat vaši pozici ve vztahu k moci a privilegiím či marginalizaci na základě dvanácti klíčových aspektů vaší identity nebo životní situace.





Podněty k zamyšlení: jak můžeme věnovat pozornost různým formám útlaku (gender, etnický původ, třída, schopnosti atd.) a jak ovlivňují účast v síti? Jak se můžeme vyhnout dynamice nevědomého vyloučení? Jak můžeme zajistit bezpečný prostor pro vyjádření různých charakteristik identity?

Jak se ve své realitě vztahujete k různým charakteristikám identity (pohlaví, třída, etnická příslušnost, postižení atd.)?

Jak řešíte strukturální nerovnosti ve vaší síti?

- *Existují prostory a časy pro naslouchání a umožnění vyjádření zkušeností s marginalizací uvnitř i vně sítě?*

Příklad intersekcionalního inkluzivního procesu v praxi

V současné době se ve světě LSPA stále dělá málo (nebo je toho málo zdokumentováno) na podporu intersekcionality. Tato mezera je v Evropě stále třeba zaplnit a měla by být vnímána jako příležitost.

Za zmínku stojí zkušenosti farmy Rock Steady Farm (www.rocksteadyfarm.com) ve Spojených státech. Rock Steady Farm je multirasové pracovní družstvo vedené queer* a trans osobami. Pěstují kulturně smysluplné potraviny, školí farmáře z řad Queer, Trans, Black, Indigenous a People of Color (QTBIPOC) a katalyzují strukturální a politické změny v potravinovém systému.



2.2.6. Motivace

Slovo motivace pochází z latinského slova *motivus*, které znamená pohybovat se, a dále z *movere*, tj. hýbat se. Etymologicky tedy motivace znamená „to, co vede k akci“ nebo „proces, který pohání pohyb“.

V psychologii je motivace považována za sílu, která aktivuje a směřuje chování k cíli. Je to vnitřní nebo vnější „motor“, který nás pohání k jednání, k odhodlání a k vytrvalosti. Motivace není jen individuální jev, ale také konstrukt hluboce ovlivněný sociálním, kulturním, ekonomickým a politickým kontextem, protože chování vzniká z motivačního procesu zakořeněného ve vztazích, identitě a sdílených společenských hodnotách, nikoli pouze z individuálních pudů.

Existují dva různé typy motivace: vnější a vnitřní.

Vnitřní motivace vychází z nitra jednotlivce a je poháněna zvědavostí, osobním zájmem, pocitem úspěchu, smyslem pro něco nebo potěšením, které člověk cítí z něčeho. Vnitřní motivace je obecně stabilnější a hlubší, spojená s autonomií, kompetencí a osobním smyslem.

Vnější motivace je založena na vnějších odměnách nebo environmentálních tlacích. Jedinec je motivován k vykonávání činnosti ne tak pro potěšení nebo smysl, který mu dává, ale spíše pro získání prospěchu nebo pro vyhnutí se trestu. Často je krátkodobá a při nadměrném používání může snížit vnitřní motivaci. Vnější odměna může chování iniciovat, ale je to vnitřní motivace, která ho v průběhu času udržuje.

Ve vzdělávacím, pracovním nebo společenském kontextu je podpora vnitřní motivace (např. poskytováním smysluplnosti, autonomie a konstruktivní zpětné vazby) považována za účinnější při podpoře angažovanosti a osobního růstu.

V sociologii se pro vysvětlení mechanismů motivace často odkazuje na experiment s hádankou Edwarda Deciho a Richarda Ryana z roku 1971.



Skupina univerzitních studentů byla požádána o luštění mechanických hádanek. Účastníci byli rozděleni do první skupiny, která za každou dokončenou lekci obdržela finanční odměnu, a druhé skupiny, která žádnou odměnu nedostala. Po několika lekcích dostali účastníci přestávku, během níž byli tajně pozorováni. Neplacení studenti během přestávky spontánně pokračovali ve hře s hádankami, zatímco platící studenti téměř okamžitě přestali.

Deci a Ryan na základě těchto výsledků vyvinuli teorii sebeurčení (SDT), podle níž jsou lidé více motivovaní a angažovaní, když uspokojují tři základní psychologické potřeby:

- **Autonomie (pocit svobodné bytosti)**
- **Kompetence (pocit schopnosti)**
- **Souvislost (pocit spojení s ostatními)**
- **Pochopení mechanismů motivace může vysvětlit mnoho sociálních jevů souvisejících s placenou a dobrovolnou prací, protestními a demonstračními hnutími a účastí na nějaké věci. Nalezení rovnováhy mezi vnitřní a vnější motivací umožňuje jednotlivcům propojit se sami se sebou a se svým kontextem a realizovat svůj smysl života jako jednotlivci i v rámci komunity.**

Podněty k zamyšlení: jak můžeme zmapovat individuální a kolektivní hodnoty a cíle, které motivují lidi k účasti v síti? Jak můžeme podporovat motivaci a vybavit se nástroji, které rozpoznávají, oceňují a odměňují vnitřní motivaci? Jak můžeme najít rovnováhu mezi vnějšími a vnitřními motivacemi pro účast v síti?

- *Jak je podporována motivace účastníků?*
- *Jsou individuální a kolektivní motivace v rámci sítě explicitně definovány?*
- *Jsou různé motivace, které vedou jednotlivce k účasti, vítány rovnoměrně a bez odsuzování?*
- *Existují nástroje a prostory pro uznání hodnoty odvedené práce?*
- *Mají členové pocit, že mají aktivní a smysluplnou roli, která odpovídá jejich potřebám a očekáváním?*

Příklad kolektivní motivace, která vedla ke změně

Klíčovým příkladem kolektivní motivace v hnutí LSPA je posun od čistě lokální podpory na úrovni farem k širší, systémové obhajobě potravinové suverenity a změny politiky.

Hnutí, původně poháněné členy komunity a farmáři podporujícími jednotlivé farmy, se kolektivně rozšířilo prostřednictvím sítí jako URGENCI, aby si uvědomilo, že jednotlivé LSPA jsou ovlivněny širšími zemědělskými politikami. To vedlo ke kolektivní motivaci prosazovat na národní i mezinárodní úrovni politiky, které podporují alternativní potravinové systémy, přístup k fondům potravinové pomoci, regulace využívání půdy a znovuvyvážení sil v potravinářském sektoru.

Systémová změna mimo farmu: Pozornost se přesunula z bezprostředního vztahu mezi farmou a spotřebitelem k uznání struktury širšího potravinového systému. Kolektivní motivací je vytvořit systém, v němž mají komunity větší kontrolu nad svými potravinami, který řeší otázky moci, přístupu a kontroly v potravinářském sektoru na globální úrovni.

- Obnovené zaměření na sdílení: Vzestup sdílení, myšlenky společné produkce, společné správy a společného hospodaření se zdroji, jako jsou potraviny, prostřednictvím komunity – je přímým důsledkem kolektivní motivace odklonit se od komodifikovaného potravinového systému. Tato motivace usiluje o vytvoření „solidární ekonomiky“ nad rámec trhu, kde komunity aktivně řídí svou vlastní produkci a distribuci potravin.



2.2.7. Řízení

Řízení nebo sociální organizace označuje rozhodovací procesy a kontrolní mechanismy, kterými je formální nebo neformální organizace řízena a řízena.

Týká se to toho, jak se rozhodnutí činí, kdo je činí, na jakém základě, s jakými nástroji, s jakou odpovědností a jak je moc spravována a sdílena.

Existuje několik podkategorií správy a řízení v závislosti na oblasti, ve které působí, například veřejná správa a řízení (pokud se týká řízení veřejných politik a institucí), správa a řízení dat (pokud se týká správy dat), environmentální, sociální a správa a řízení (zkráceně ESG, pokud se týká řízení nefinanční výkonnosti společností z hlediska environmentálního, sociálního a firemního dopadu).

Některé existující modely správy a řízení:

- Družstevní řízení: jedná se o participativní model, typický pro družstva nebo neziskové organizace, se silným zapojením členů založeným na demokratických procesech a horizontálním sdílení moci, rolí a odpovědností. Může zahrnovat sociokratické praktiky a nástroje.
- Sociokracie: dynamický a participativní model založený na sdílení rozhodovací moci a odpovědnosti v malých skupinách, které jednají za účelem dosažení svého specifického cíle a samoorganizují se ve spojení a koordinaci s ostatními skupinami. Je založen na principech efektivity, rovnocennosti a transparentnosti.
- Víceúrovňová správa: typická pro komplexní veřejné instituce, jako je EU, kde se správa sdílí mezi místní, národní a nadnárodní úrovní.

Příklad kolektivní motivace, která vedla ke změně

Klíčovým příkladem kolektivní motivace v hnutí LSPA je posun od čistě lokální podpory na úrovni farem k širší, systémové obhajobě potravinové suverenity a změny politiky.

Hnutí, původně poháněné členy komunity a farmáři podporujícími jednotlivé farmy, se kolektivně rozšířilo prostřednictvím sítí jako URGENCI, aby si uvědomilo, že jednotlivé LSPA jsou ovlivněny širšími zemědělskými politikami. To vedlo ke kolektivní motivaci prosazovat na národní i mezinárodní úrovni politiky, které podporují alternativní potravinové systémy, přístup k fondům potravinové pomoci, regulace využívání půdy a znovuvyvážení sil v potravinářském sektoru.

Systémová změna mimo farmu: Pozornost se přesunula z bezprostředního vztahu mezi farmou a spotřebitelem k uznání struktury širšího potravinového systému. Kolektivní motivací je vytvořit systém, v němž mají komunity větší kontrolu nad svými potravinami, který řeší otázky moci, přístupu a kontroly v potravinářském sektoru na globální úrovni.

- Obnovené zaměření na sdílení: Vzestup sdílení, myšlenky společné produkce, společné správy a společného hospodaření se zdroji, jako jsou potraviny, prostřednictvím komunity – je přímým důsledkem kolektivní motivace odklonit se od komodifikovaného potravinového systému. Tato motivace usiluje o vytvoření „solidární ekonomiky“ nad rámec trhu, kde komunity aktivně řídí svou vlastní produkci a distribuci potravin.



Podnět k zamyšlení: jak můžeme zajistit, aby v rámci sítě existovala sdílená a transparentní organizace rolí, odpovědností a rozhodovacích procesů? Jak můžeme zajistit existenci postupů, jako jsou shromáždění a kolektivní zpětná vazba, které podporují participativní a reprezentativní správu věcí veřejných?

Máte ve vaší asociaci jasný model řízení?

- *Kdo a jak rozhoduje?*
- *Jsou odpovědnosti a role rozděleny a transparentní?*
- *Existují nástroje nebo akce věnované sdílení moci v rámci sítě?*
- *Jsou zde chvíle sdílení informací o tom, jak jsou moc a role spravovány mimo síť (práce, instituce, rodinné situace atd.)?*

Příklad správy a řízení nebo kolektivní správy v praxi

KPZ jsou jasným příkladem kolektivního hospodaření a v síti URGENCI lze nalézt mnoho ctnostných příkladů. Jeden příklad lze nalézt v KPZ GartenCoop Freiburg (www.gartencoop.org) v jižním Německu. Družstvo, založené na principech solidarity a ekologie, kolektivně financuje roční rozpočet a předem hradí všechny zemědělské náklady. Příspěvky se liší podle ekonomických možností, což zajišťuje spravedlivý přístup ke zdravým, biopotravinám.

Malý tým profesionálních zahradníků řídí každodenní práci, zatímco členové se účastní dobrovolnické práce (přibližně pět půldenních prací ročně) a kolektivních rozhodnutí, která jsou přijímána na základě konsensu. Produkty jsou distribuovány každý týden ve Freiburgu, často na kole. Transparentnost a participace jsou klíčovými hodnotami. Dokumenty, výdaje a úroda jsou sdíleny otevřeně, stejně jako rizika a výhody: špatné počasí postihuje všechny, dobrá úroda odměňuje všechny. Kromě potravin GartenCoop podporuje komunitu, spravedlivou ekonomiku a péči o půdu a ukazuje, že zemědělství může prosperovat prostřednictvím spolupráce.

Některé další zajímavé a inspirativní příklady kolektivního hospodaření lze nalézt ve Rwandě a Keni. Ve Rwandě spojilo zemědělské družstvo Ihute Udasigara (Ihute Udasigara Cooperative), které tvořila skupina malých zemědělců, síly, aby společně řídili produkci a prodej kukuřice. Sdílením nástrojů, osiva a znalostí zvýšili produktivitu a zlepšili přístup na místní trhy. Rozhodnutí se přijímají na veřejných shromážděních, kde má každý člen hlas.

V Keni, v rámci komunitních vodních projektů (Community Water Projects), v oblasti náchylné k suchu, místní komunity zřídily výbor pro společnou správu studní a zavlažovacích systémů. Díky sdíleným pravidlům a rotaci ve využívání vody se jim daří zajistit spravedlivý přístup a omezit konflikty.



2.2.8. Řešení konfliktů

V rámci sociálních skupin zajištění existence nástrojů a postupů pro sdílení zaručuje méně konfliktních vztahů, které by mohly vést k polarizaci a vnitřním bojům.

Existence bezpečného prostoru pro vyjádření (ještě lepší je, pokud jej spravuje interní nebo externí osoba odpovědná za řízení a dohled nad procesem a řešení potenciálních kritických problémů) umožňuje pokračování aktivit a zároveň zachování vysoké úrovně motivace a pohody mezi členy sítě.

Pokud nejsou kritické problémy vyjádřeny a vyřešeny, může být nutné konflikty řešit. Toho se nejlépe dosáhne zavedením procesu (nebo procesů), jehož prostřednictvím se dvě nebo více stran, které se neshodují, snaží konflikt řešit, zmírnit nebo vyřešit mírovým a konstruktivním způsobem. Nejlepším řešením je řešení přijatelné pro všechny zúčastněné strany, které pomáhá obnovit komunikaci a důvěru.

Může to být také nezbytné v procesech vývoje, změn a rozhodování, kde neexistují zcela jednotné názory, aby se neriskovalo umlčení méně sdílených pozic.

Základem řešení konfliktů je transparentní a efektivní komunikace, aktivní a empatické naslouchání, vzájemný respekt a pozornost věnovaná zájmům spíše než osobním postojům.

Hlavní přístupy k dosažení tohoto cíle jsou:

- Vyjednávání: strany přímo diskutují, aby našly kompromis nebo řešení, které je výhodné pro obě strany.
- Mediace nebo facilitace: neutrální mediátor usnadňuje dialog a komunikaci mezi stranami, pomáhá jim a povzbuzuje je k dosažení dohody a případně navrhuje řešení, aniž by je však vnucoval.
- Arbitráž: nestranná třetí strana vyslechne obě stanoviska a vydá závazné rozhodnutí (podobně jako soudce).



Podněty k zamyšlení: jak se vypořádat s konflikty, aniž bychom narušili vztahy? Jak vytvořit prostor pro dialog, kde je neshoda vnímána jako příležitost k růstu? Jak využít nástroje facilitace, aktivního naslouchání a mediace? Jak můžeme podpořit atmosféru důvěry a legitimizovat rozmanitost názorů?

Existují zavedené postupy, dohody nebo nástroje pro řešení vnitřních konfliktů?

Je konflikt vnímán jako problém, kterému je třeba se vyhnout, nebo jako příležitost k růstu?

- Je někdo jmenován nebo vyškolen k facilitování citlivých procesů?*

Pokud není integrován do aktivit, kdy a jak je zjištěna potřeba facilitátora/moderátora?

- Existují vyhrazené chvíle nebo prostory pro to, aby se kritické problémy dostaly do popředí a aby se vyjádřily názory dříve, než přerostou v konflikt?*
- Existují nástroje k zajištění optimální komunikace a toho, aby nikdo nebyl z procesů vyloučen?*

2.3 Další četba

Společný jazyk 📖 Teorie komunikačního jednání: Životní svět a systémy, kritika funkcionalistického rozumu, sv. 1 a sv. 2, Jungen Habermas, John Wiley and Sons Ltd, 1986

📖 Zaplétání sladké trávy. Domorodá moudrost, vědecké poznatky a učení rostlin, Robin W. Kimmerer, Milkweed Editions, 2013

Čas

📖 Řád času, Carlo Rovelli, Penguin Books Ltd, 2019

🎨 One Year Performance, Tching Hsieh, pět představení odehraných v letech 1978 až 1986

Péče 📖 Kruhy péče: Práce a identita v životech žen, E. K. Abel a M. K. Nelson, State University of New York Press, 1990

Vlastní kapitál

🔗 La Via Campesina 🔗 Projekt pro rovnost mládeže a STEM

Intersekcionalita

📄 Projekt vztahů s potravinami, ACRA

📖 Ženy, rasa a třída, Angela Davis, Random House USA Inc, 1983

📄 Stav potravinářství a zemědělství. Ženy v zemědělství. Odstraňování genderové propasti pro rozvoj, FAO, 2010–2011

Motivace 🧑 Princezna Mononoke, Studio Ghibli, 1997

📖 Teorie sebeurčení: Základní psychologické potřeby v motivaci, rozvoji a wellness, Richard M. Ryan a Edward L. Deci, Guilford Publications, 2018



Správa a řízení

 Sociokracie pro všechny  Humanistická správa věcí veřejných v demokratických organizacích: Kooperativní rozdí, Sonja Novković, Karen Miner a Cian McMahon, Palgrave Macmillan Cham, 2023 
Anarchistické dohody. Průvodce kolektivním organizováním, Ruth Kinna, Alex Prichard, Thomas Swann a Seeds for Change, PM Press, 2022

Řešení konfliktů

 VÍCE - hra na řešení konfliktů  Průvodce facilitátora participativním rozhodováním, Sam Kaner, John Wiley & Sons, 2014

2.4 Příklad aktivity pro budování společného jazyka

Pozvánka na skupinovou aktivitu k práci na obsahu tohoto modulu

Čas: dvě hodiny včetně úvodu, vysvětlení aktivity, diskuse a závěru

Kdo: všichni členové sítě nebo jednotlivé pracovní skupiny

Co budete potřebovat: listy papíru, pera, bílou tabuli nebo plakát na shrnutí příspěvků

Jak se aktivita provádí:

Úvod: obecné seznámení s aktivitou, načasování a cíle, dohody a rozdělení rolí (10 minut).

Položte skupině generativní otázku týkající se jednoho z navržených slov nebo nového slova, o kterém chcete ve své síti diskutovat. Dejte účastníkům čas na reflexi a na přípravu individuální odpovědi ve formě věty nebo kresby (5 minut).

Příklady generativních otázek:

Jaké nápady nebo návrhy vás napadají, jak uvést zvolené slovo (např. rovnost, řešení konfliktů...) do praxe ve vaší síti?

Jaké prostory, nástroje nebo postupy jsou již sdíleny pro uvedení zvoleného slova (např. rovnost, řešení konfliktů...) do praxe ve vaší síti?

Jaké jsou kritické problémy nebo obtíže při uplatňování zvoleného slova (např. rovnost, řešení konfliktů...) v praxi ve vaší síti?

Popište pozitivní událost nebo příklad, ke kterému došlo ve vaší síti v souvislosti se zvoleným slovem (např. rovnost, řešení konfliktů...).

Popište negativní událost nebo příklad, který se ve vaší síti stal v souvislosti se zvoleným slovem (např. spravedlnost, řešení konfliktů atd.).



Vyzvěte účastníky, aby se podělili o své odpovědi a zdůraznili nejdůležitější prvky své reflexe; klíčová slova postačí.

Pro sdílení ve velkých skupinách může být užitečné schéma sdílení 1-2-4, tj. každá osoba porovná své odpovědi nejprve ve dvojicích (5 minut), poté ve skupinách po čtyřech (5 minut) a nakonec v plenárním zasedání (10 minut).

V plenárním zasedání napište společné příspěvky na plakát a shromážděte jednotlivé odpovědi. V této fázi plakát uspořádejte podle svého uvážení.

Cvičení můžete opakovat s jinými slovy nebo pojmy, abyste si vytvořili společnou slovní zásobu.

Závěr: zpětná vazba a dohody o revizi a vrácení společně vytvořených materiálů pro budoucí sdílení (15+5 minut).



- **Tipy pro ty, kteří aktivitu navrhují:**

Zajištění správného množství času je nezbytné pro vytvoření bezpečného prostoru pro diskusi a interakci. Naplánujte si čas na představení a specifikaci cílů navrhované aktivity a na konci čas na zpětnou vazbu a společné pozorování toho, co vzniklo.

Neberte účast jako povinnost, ale jako pozvání a příležitost ke sdílení a vyjádření.

Na začátku vysvětlíte role zúčastněných a to, zda je více facilitátorů. Určete a výslovně požádejte nebo pozvěte osobu ze skupiny, která bude na dobrovolné bázi dbát na dodržování časových limitů a moderovat individuální příspěvky, které zabírají příliš mnoho prostoru ve vztahu ke skupině.

Postupně udávejte pokyny pro konkrétní fáze aktivity, abyste skupinu krok za krokem provedli a zjednodušili provádění úkolů. Po zadání pokynů a časového harmonogramu pro každou jednotlivou fázi se zeptejte, zda existují nějaké pochybnosti o úkolu, který má být proveden.

Během závěrečné fáze jmenujte nebo dobrovolně pozvěte osobu, která se na aktivitě podílela, aby přepracovala a odevzdala společně vytvořený materiál tak, aby se stal sdíleným zdrojem přístupným v rámci skupiny a sdíleným se zbytkem sítě, například během setkání. Jednoduchá myšlenka je, že plakát lze zavěsit, prezentovat nebo digitalizovat. Podpořte a pozvěte lidi, aby přispěli ke zpětné vazbě, a společně se dohodněte na načasování dokončení této závěrečné fáze!



3. Týmová práce. Proč a jak?

3.1 Prvky týmové práce

Když probíhá vášnivá debata, když je těžké něco udělat, když se ve skupině ocitneme nešťastní... než se začneme zamýšlet nad tím, zda jsou lidé neangažovaní, nepracují tvrdě nebo mají zlé úmysly, stojí za to se zamyslet nad tím, co se v této skupině děje. Skupina je něco jiného než jednotlivci, i když se z nich skládá. Skupina, která funguje dobře, nazývaná také „inteligentní“, je taková, která kolektivně dokáže být víc než jen součtem svých částí.

Skupinu můžeme považovat za inteligentní, když:

Kolektivně dělá to, k čemu bylo vytvořeno, a dělá to dobře.

Propojuje blahobyt jednotlivců s blahobytem skupiny jako celku.

Lidé znají potěšení ze kolektivní práce.

Socializuje mozek každého ze svých členů a dává vzniknout kolektivní inteligenci.

Využívá výhod skupinového myšlení a překonává omezení individuálního myšlení.

Využívá rozmanitosti lidí, kteří ji tvoří: dovedností, mozku, citlivosti, citů... místo aby ji považovala za problém.

Neproměňuje každý rozdíl v opozici a konflikty se řeší za účelem optimalizace jejích přístupů a struktury.

Činí z významu skupiny, neboli jejího *raison d'être*, výsledek skutečné kolektivní konstrukce, nikoli vnucené, obrazné nebo neexistující.

Má strukturu orientovanou na úkoly a význam, o které rozhoduje a kterou navrhuje samotná skupina.

Má tendenci budovat horizontální strukturu, v níž se lidé mohou podílet, rozhodovat, pracovat a učit se.



Všechny skupiny mohou pracovat na tom, aby se staly chytřejšími. Pokyny pro přechod ke kolektivnímu myšlení by měly zohledňovat několik klíčových aspektů:

Motivace lidí pro účast ve skupinách a to, jak jsou tyto motivace slučitelné nebo neslučitelné s motivacemi zbytku skupiny a s cíli skupiny.

Interakce: proč je častější mlčet nebo se postavit proti, než přispívat nápady nebo obohacovat ty, které byly předloženy.

Kolektivní myšlení chápané jako soubor interagujících mozků: charakteristiky, možnosti, omezení a chyby. Typy myšlení a techniky, které pomáhají.

Setkání jako prostor pro kolektivní konstrukci nápadů: produkty a techniky.

Struktura a dynamika skupiny – typy struktur, řešení konfliktů, vedení atd.





3.2 Složky skupinové motivace

Motivace k účasti ve skupině je součtem několika složek a musíme pochopit a sdílet složení jednotlivých motivací, abychom realisticky pochopili motivaci skupiny, jejíž se účastníme.

Pro začátek je důležité vědět, proč v dané skupině jsme. Někdy je to volba, ale jindy je to něco, co nám je dáno a co si nemůžeme vybrat. To už může ovlivnit způsob, jakým interagujeme. Není totéž rozhodnout se účastnit se skupiny nebo dokonce být jejím zakladatelem, jako účastnit se skupiny jako podmínka, která nám byla dána.

V případě agroekologických iniciativ může mít motivace několik složek:

- Složka osobních hodnot
- Ekonomická složka
- Politická složka společenské transformace

Lidé, kteří se účastní skupin KPZ nebo LSPA, mohou být motivováni různými faktory. V některých případech převládá politická motivace, zatímco v jiných může převládat ekonomická motivace. Obecně existují prvky všech tří, ale vždy převládá jeden a tato převaha se může v průběhu času měnit. Někdo může založit skupinu KPZ nebo LSPA jako ekonomickou iniciativu, jako je tomu u zemědělců, kteří se pro tento model rozhodnou. Nepochybně existuje ekonomická motivace k udržení se, ale při volbě modelu budování komunity před jiným typem existuje také politická složka. Ve skutečnosti v agroekologických iniciativách historicky převládaly politické a osobní složky nad ekonomickou, což nemusí být nutně špatná věc, ale je důležité mít na paměti, že pokud iniciativa obsahuje ekonomickou složku, musí být životaschopná. Příliš často si pleteme vytváření alternativních ekonomik s uspokojením se s nejistotou a když je politická složka velmi silná, ekonomická složka je často opomíjena, protože je považována za druhořadou.

Je důležité pochopit motivaci skupiny, protože pokud někdo chápe, že jeho prioritou je politika, často předpokládá, že je to priorita všech ve skupině, a může dokonce požadovat, aby tomu tak bylo. Je důležité mít prostor pro sdílení a zviditelnění všech těchto informací od samého začátku iniciativ, aby se předešlo možným konfliktům.



Praktické cvičení pro práci s motivací

Čas: 90 minut

Účastníci: Všichni členové skupiny

Materiály: Papír a fixy

Jak se aktivita provádí:

Každý člen skupiny nakreslí tři kruhy, jeden pro každou složku podle diagramu. V kresbě by měli kruhy zvětšit nebo zmenšit v závislosti na váhe, kterou daná složka má v jejich motivaci.

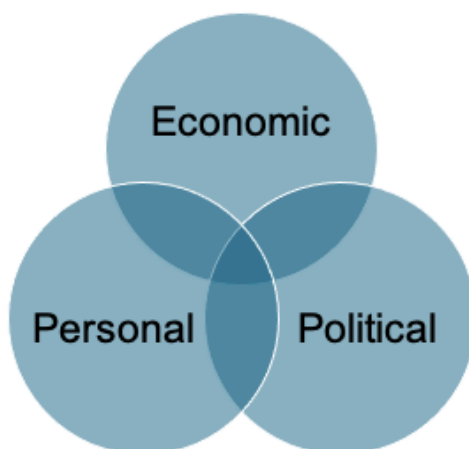
Dejte každému 20 minut na samostatné kreslení a poté se o něj podělte s celou skupinou.

Nakonec se s přihlédnutím k kresbám všech nakreslí skupinový diagram.

Pro snazší společné kreslení lze každou osobu požádat, aby při kreslení svého individuálního diagramu ohodnotila důležitost každé složky od 1 do 5.

Tímto způsobem lze při sdílení sečíst všechna skóre pro různé prvky a vytvořit tak skupinovou kresbu.

Příklad:





Tipy pro ty, kteří aktivitu navrhuji:

- Toto cvičení by měl vést někdo, kdo sleduje čas a také identifikuje jakékoli nepohodlí nebo blokády během cvičení.
- Během sdílení bude možné vidět motivace ostatních. Je důležité nesoudit, protože předpokládáme, že výsledky se budou lišit.
- Jakmile budou kruhy s celkovými součty vyplněny, začne kolo diskusí, ve kterých se každý může podělit o své výsledky, co ho překvapilo a zda je na základě těchto výsledků třeba provést nějaké změny ve způsobu práce skupiny.
- Na závěr proběhne krátké kolo diskusí, ve kterých každý z účastníků sdělí, jak se cítil při provádění tohoto cvičení.



3.3 Interakce ve skupině

Interakce je podstatou skupiny. Tvoří základní jednotku skupinového chování. Právě prostřednictvím interakce se skupina může stát více než jen součtem svých částí. Interakce představuje řadu problémů. Poznání skupiny znamená pozorování jejího chování a převládajícího způsobu interakce. Je běžné, že ve skupině dochází k několika typům interakce.

Níže uvádíme několik stručných komentářů k jednotlivým typům:

- **Žádná nebo omezená interakce:** K tomu dochází, když jsou ve skupině lidé, kteří nevyvolávají žádnou reakci u zbytku skupiny. Proč se lidé neúčastní aktivit skupiny? Mezi příčiny může patřit strach, apatie nebo absence příznivého klimatu pro účast. Někdy má účast vážné důsledky: vyloučení nebo změna podmínek ve skupině. Slovní výčitky nebo nadměrné projevy hněvu mají v průběhu času tendenci účast ve skupině snižovat. Strach z výsměchu je jasnou překážkou pro účast. Člověk se také může naučit, že účast je irelevantní a že příspěvky nejsou brány v úvahu a neslouží žádnému účelu.

- **Psychotický nebo agresivní.** Tomu se obvykle říká bezúčelný dialog. Interakce je primitivní. Účastník je postaven do role nepřítele nebo agresora. Všichni mluví najednou a nikdo neposlouchá. Typické pro dopravní hádku nebo hádku páru, nebo když se při vyjednávání ztratí naděje na dosažení dohody. Lidé interpretují zájmy jako protichůdné, i když jimi nutně nemusí být, stačí, když jsou tak vnímány. Tento typ interakce je plný kognitivních chyb, jako je nadměrná generalizace, falešné vyloučení nebo negativní výběr. Jedinou užitečnou strategií je preventivní: dejte si pauzu, změňte úkoly. Z pohledu úkolu jsou výsledky absolutně irelevantní.



- Systematický odpor a falešný odpor: Toto je jeden z nejčastějších typů opozice v pracovních skupinách. Je způsoben motivací pro společenský význam. Někdo řekne A a hned druhý řekne ne A. Co je A? Návrh, myšlenka, názor, tedy tam, kde nic není, je něco nahrazeno. A vyžaduje úsilí a na oplátku se získá společenský význam.

Co není A? Kritika nebo negativní úsudek o A. V 99,99 % případů vyžaduje vyslovení „ne A“ mnohem menší úsilí než vyslovení „A“, ale na oplátku se získá i společenský význam. Z kognitivního hlediska zahrnuje vyjádření myšlenky její zkoumání, artikulaci, vytváření a rozvíjení, zatímco oponování vyžaduje pouze nalezení kritiky nebo vyslovení negativního úsudku a jeho vyjádření.

Někdy, abychom se něčemu postavili proti, transformujeme A na něco jiného a postavíme se proti této druhé věci. Tomu říkáme falešná opozice. Významná část technik používaných v práci pro kolektivní myšlenkovou konstrukci je zaměřena na snížení interakce prostřednictvím systematické opozice.

- Sčítání: K tomu dochází, když po jedné myšlence nebo příspěvku následuje další, aniž by si ten druhý odporoval. Existuje řada problémů, kterým musí skupiny čelit a jejichž řešení vyžaduje interakce sčítáním. Interakce sčítáním umožňuje pozorovat paralelní zpracování ve skupině. Několik myšlenek cirkuluje, aniž by si musely navzájem odporovat.

- Násobení: Toto je pro skupinu nejspecifičtější možnost. Jedna osoba předloží nápad, který následně spustí další nápad u jiné osoby, který by se bez existence prvního neobjevil. Interakce prostřednictvím násobení je to, co dělá ze skupiny více než jen součet jejích jednotlivců. Násobení je upřednostňováno v horizontálních skupinách. Je to křehká a delikátní interakce. Vyžaduje inteligentní naslouchání, hypotetické myšlení a dočasnou oběť protagonismu.

Ačkoli všechny tyto typy interakcí probíhají ve skupinách, interakce prostřednictvím sčítání a násobení jsou nejobtížnější a zároveň nejžádanější. Skupina musí zajistit, aby systematická opozice nebyla hlavní interakcí, která reguluje skupinovou konverzaci. Technika brainstormingu například potlačuje psychotickou interakci a systematickou opozici pomocí instrukcí.





Některé typy skupin založené na jejich interakcích:

- ➡ *Zahořklé skupiny: Nadbytek interakcí poháněný systematickým odporem.*
- ➡ *Konformní skupiny: Málo nápadů a mnoho pozitivních úsudků.*
- ➡ *Nesmyslné skupiny: Důležité je se neustále hýbat – ať už kamkoli.*



3.4 Schůze

Schůze je přirozeným prostorem, ve kterém se odehrává život skupiny. Schůze jsou místem, kde dochází k plánování, hodnocení, rozhodování, podávání zpráv, sdílení názorů a budování vztahů mezi jednotlivci a skupinou. Je to jeden z nejdůležitějších způsobů chování ve většině skupin a pracovních týmů.

Týmy a skupiny si obvykle myslí, že vědí, jak vést dobré schůze, ale schůze jsou složité a křehké systémy. Dobře vedená schůze je vynikajícím produktem kolektivní inteligence.

Hlavní chyby na schůzkách:

Konflikty týkající se času, definování témat, kontroly dohod, nedostatečného definování odpovědností, rozhodování, účasti atd.

Prázdné a zbytečné schůzky

Interference témat

Drobné odchylky, které nakonec schůzku zcela zhatí

Nedostatek designu: témata k diskusi, očekávané výsledky, nedostatek regulace nebo moderování atd.

Nepoužívání technik

Nedělitelnost velké skupiny

Negativní kultura schůzek (jsou zbytečné, plýtvá se spoustou času atd.)

Kontaminace negativními emocemi

Hloupé uplatňování moci v klíči k vítězství/prohře

Ignorování nesouhlasu



Produkty setkání

U každého bodu programu schůze je nutné vyjasnit, čeho se má daným bodem dosáhnout. Často dochází k záměně mezi projednáváním bodu a jeho projednáváním.

Definování povahy výstupu skupiny pro každý bod programu schůze je obzvláště objasňující a pomáhá skupině samoregulovat se, aby dosáhla svých cílů. Jde o to vědět, co chcete produkovat.

Některé příklady výstupů ze schůzek mohou být:

vytvořené výbory nebo přidělené úkoly
seznamy nápadů
návrhy plánů
opravy návrhů nebo ověřené návrhy
průzkumy
přenesené informace
vytvořený dokument
schválené návrhy atd.

Vývoj produkce

Když má skupina úkol, musí si skutečně odpovědět na otázku: jak ho mám udělat? Kdo to zvládne? Jak je to naplánováno? A tak dále.

Témata projednáváná na schůzce mají za cíl posunout produkci od otázky ke kolektivní odpovědi. Nemusí být možné probrat celou produkci na jedné schůzce a může být nutné podniknout mezikroky.



Účast na schůzi

Systematická opozice jako forma interakce omezuje účast a snižuje příspěvky těch, kteří staví lidi na kteroukoli stranu diskuse. Některé projevy chování, ačkoli nejsou prospěšné, přitahují pozornost skupiny: nevybíravá kritika, agrese, polarizace nebo falešná opozice.

Skupinová aktivita je organizována kolem těchto intervencí. Neúčast je také učencem. Důsledky účasti ve velmi vertikálních skupinách mohou být negativní, takže se lidé učí, že je lepší zůstat bez povšimnutí. Používání posilování podporuje účast, ale aby bylo efektivní, musí být důvěryhodné a vhodné.

Pokud rychlost myšlení a agresivita regulují účast, je nutné využít předchozí reflexi a řečnické střídání. Participace je klíčovou složkou kolektivní konstrukce. Je to delikátní a složitý proces, který je vždy náchylný ke zlepšení.

Mějte na paměti:

Je nezbytné mít na paměti, že různé interakce popsané ve skupinách nejsou určeny pouze organizací samotné skupiny, ale také dalšími strukturálními faktory, které ovlivňují naše chování. Při posuzování, proč se někteří lidé zapojují více než jiní a jakými způsoby tak činí, je důležité zahrnout hledisko rovnosti.

Historicky byla veřejná sféra maskulinizovaným a hierarchickým prostorem a i dnes, a to i v rámci velmi progresivních skupin, existují nerovnosti, pokud jde o účast. Při koordinaci a moderování schůzek je důležité si být vědom možných obtíží a začlenit opatření, která usnadňují účast všech lidí.

Pokud víme, že někteří lidé mají potíže s veřejným vystupováním, můžeme pro shromažďování nápadů zavést písemné, anonymní formule pro účast. Pokud vidíme, že existuje mnoho žádostí o slovo od mužů a méně od ostatních pohlaví, můžeme se rozhodnout, že nebudeme dávat slovo v pořadí, v jakém byly žádosti vysloveny, a místo toho se budeme střídat v hlasech...



Koordinace schůzek

Schůzky samy od sebe neprobíhají. Je potřeba něco nebo někdo, aby se zabránilo jejich odchýlení od plánu. Koordinace je základním prvkem schůzek a klíčovou součástí jejich návrhu a realizace.

Úkoly spojené s koordinací schůzek jsou:

- Návrh schůzky
- Řízení přípravných prací
- Úvodní témata
- Navrhování postupů
- Řízení typu myšlení
- Řízení účasti
- Navrhování technik
- Regulace času
- Řízení odchylek
- Řízení kontinuity

Tyto úkoly by měly být sdíleny a střídány na po sobě jdoucích schůzkách, aby příprava a vývoj probíhaly skutečně kolektivně.





4. Péče ve skupině. Od teorie k praxi

4.1 O čem mluvíme, když mluvíme o péči?

Když mluvíme o jídle, nevyhnutelně mluvíme o péči. Nemůžeme odpovědět na otázku, kdo nás nakrmí, aniž bychom si položili otázku, kdo se o nás postará, zvláště když mluvíme o zdravém stravování pro lidi a pro planetu. Ale kromě toho, že se sami nakrmíme, potřebujeme denně cítit, že se o nás stará, a to jak v našem soukromém životě, tak i v jiných oblastech, včetně sítí, kterých se účastníme, protože to, zda se o nás staráme, či nikoli, může být určujícím faktorem pro to, zda se jich účastníme, či nikoli.

V tomto modulu se budeme zabývat tím, jak se to projevuje v praxi, a podělíme se o několik praktických cvičení, která zdůrazní a začlení péči do našeho každodenního života. Jak bylo uvedeno ve 2. kapitole o péči, navrhujeme, aby péče byla považována za typ činnosti, která zahrnuje vše, co děláme pro udržení, pokračování a opravu našeho „světa“, abychom v něm mohli žít co nejlépe. Tento svět zahrnuje naše těla, nás samotné a naše prostředí, vše, co se snažíme proplést do komplexní sítě, která udržuje život (Joan Tronto).





Pro lepší identifikaci pečovatelských aktivit Tronto identifikoval pět fází

Znepokojení

zahrnuje uznání potřeby péče a následné zaujetí pozice jiné osoby nebo skupiny. Toto lze považovat za posouzení potřeb ostatních.

Péče

Zahrnuje převzetí odpovědnosti za potřebu, určení, jak na ni reagovat, a rozpoznání možnosti akce.

Poskytování péče

Přímé uspokojování potřeb péče. To zahrnuje fyzickou práci a vyžaduje, aby pečovatel vstoupil do vztahu péče s příjemcem.

Příjem péče

Fáze ověřování. Odpovídá poskytnutá péče adekvátně potřebě? Tato fáze je velmi důležitá, protože doposud jsme byli na straně těch, kteří pečují a/nebo péči poskytují, ale mohlo by dojít k chybnému úsudku v potřebnosti.

Péče o

Tato fáze vyžaduje, aby potřeby a způsoby jejich uspokojování byly v souladu se závazky spravedlnosti, rovnosti a svobody. Jde o výměnu, která apeluje na vlastnosti pluralismu, komunikace, důvěry, respektu a solidarity.



Až příliš často se stává, že práce, kterou děláme, ať už v zaměstnání nebo v rámci aktivismu, upřednostňuje produktivní stránku práce před tou emocionální. Obecně je náš čas omezený a pokud jde o rozhodování o tom, jak ho strávit, setrvačnost nás vede k upřednostňování produktivity (často naléhavé) před péčí, která je velmi důležitá.

Péče je základním kamenem udržitelnosti v kolektivních prostorech. Kolektiv bez opečovávaných jednotlivců má malou šanci na dlouhodobé přežití. I kdyby ano, bude to v nezdravém pracovním prostředí. Proto je důležité mít čas a aktivity, které se zaměřují na oblast péče v kolektivech jako na prioritní úkol. Jednou z obtíží je, že to někdy nemusí přinést okamžité výsledky a může to být dokonce místo, kde vznikají konflikty. V žádném případě by to nemělo být příčinou konfliktu, ale spíše nástrojem k jeho řešení, za předpokladu, že konflikt je součástí kolektivní konstrukce a pokud je správně řízen, zdaleka nekončí hádkou, ale může se stát něčím, co skupinu obohacuje.





4.2 Jak řešit péči ve skupině

Při řešení těchto problémů je důležité identifikovat dynamiku, která se ve skupinách vyskytuje a která může, ale nemusí být projevem péče, v závislosti na tom, jak ji členové skupiny vyjadřují a přijímají. Proto je důležité sdílet, kdy se cítíme opečovávaní, či nikoli. Za tímto účelem navrhujeme skupinové cvičení, které tuto skutečnost zviditelní.

Praktické cvičení

Délka trvání: dvě hodiny.

Co budete potřebovat: pera a papír. Doporučuje se najít si prostorné místo, nejlépe venku.

Jak se aktivita provádí:

Shromážděte skupinu. Řekneme sérii vět, které musí členové skupiny doplnit. Pokud je skupina velmi velká, rozdělíme ji do menších podskupin po 5–6 lidech.

Osoba vedoucí aktivitu řekne začátek věty. Dá každému 5–10 minut, v závislosti na potřebách skupiny, na to, aby si sám vymyslel, jak větu dokončit. Ti, kteří se cítí dobře, se o napsané věty podělí se zbytkem malé skupiny. Přejděte k další větě.

Věty k doplnění:

- *Zajímá mě, kdy...*
- *Starají se o mě, když...*
- *Starám se o sebe, když...*
- *Je mi jedno, kdy...*
- *Nestarají se o mě, když...*
- *Nestarám se o sebe, když...*



Ukončení cvičení:

Po sdílení vět v podskupinách se moderátor zeptá: Jak je rozdělen váš čas na péči? Jakou roli v této skupině hrajete nejvíc, zda se staráte o druhé, zda jste o sebe pečováni, kolik času věnujeme péči o sebe?

Tato dynamika nám umožňuje vizualizovat a uvědomit si různé postavy a role ve skupině, kterým lidem záleží více a kterým méně. Stejně tak nám umožňuje objasnit, které činnosti jsou považovány za péči a které ne. V tomto případě je toto vnímání subjektivní a je možné, že to, co jeden člověk považuje za péči, jiný vnímá jinak.

Mějte na paměti:

Bylo by vhodné provádět toto cvičení pravidelně, třeba jednou ročně nebo tak často, jak skupina považuje za nutné, zejména pokud dojde k fluktuaci a připojí se noví lidé, kteří se cvičení neúčastnili.



4.3 Aspekty, které je třeba zvážit v rámci kolektivní péče

Jak jsou rozděleny úkoly péče? Tyto úkoly zahrnují péči o lidi i prostory: úklid, úklid, péče o prostor atd.

Existují prostory, kde se skupina může setkávat neformálněji a mluvit o něčem jiném než o práci?

Bereme v úvahu realitu každého mimo práci při stanovování harmonogramů, a to jak pro práci, tak pro schůzky?

Užitečná rovnice:

$$M = S + B > C$$

M = Motivace k plnění úkolů nebo k tomu, aby byl součástí skupiny.

S = Spokojenost. Spokojenost se měří na osobní úrovni, ale odráží, jak dobře se cítíme, když plníme úkol nebo se na něm podílíme.

B = Přínos. Přínos by byl hmatatelnější než spokojenost a v závislosti na kritériích každé osoby jej lze měřit individuálně, ale i kolektivně.

C = Náklady. Náklady mohou zahrnovat jak peněžní náklady, tak i emocionální nebo jiný typ nákladů.

Jak můžeme tuto rovnici aplikovat na skupinovou péči?

Praktický příklad

Svoláme schůzi a chceme, aby se jí zúčastnilo co nejvíce lidí.

Jak to můžeme udělat uspokojivé?

- Dostatečná teplota v prostoru
- Oznámete začátek a konec schůze.
- V závislosti na rozvrhu zajistíte pití a něco k jídlu.
- Uspořádejte prostor tak, abychom se navzájem dobře viděli a slyšeli.

Jak můžeme propagovat benefit?

Tento bod je nejsložitější, protože v kolektivních procesech je přínos často střednědobý nebo dlouhodobý, ale v každém případě je důležitý:

- Naslouchejte potřebám a očekáváním účastníků
 - Zviditelnit dostupné zdroje a ty, které jsou potřeba k dosažení našich cílů
 - Zvýrazněte omezení.
 - Rozdělte si úkoly a odpovědnosti.
 - Stanovte si termíny pro různé úkoly.
 - V případě procesů se dohodněte na termínu další schůzky.
-
- Jak můžeme snížit náklady?
 - Jedním z klíčů ke snížení nákladů na účast je práce na bodech spokojenosti. Navzdory tomu mohou existovat faktory, které náklady na účast zvyšují. Mezi nejběžnější patří obvykle:
-
- Vzdálenost od místa setkání
 - Rozvrhy
 - Bude se projednávat sporné téma
 - Vysoká pracovní zátěž mimo tuto oblast: ženy mají často větší pracovní zátěž, pokud jde o péči, a jejich čas je omezenější.



Proto je důležité si být vědomi omezení lidí, kterých se chceme zúčastnit, a brát je v úvahu, abychom co nejvíce snížili náklady na účast. Při rozhodování o místě setkání, harmonogramech, které mohou vyhovovat všem, zařízeních péče o děti atd. zohledněte vzdálenosti.

Kromě toho je důležité mít na paměti, že účast a docházka nejsou nutně synonyma. Jinými slovy, pokud se domníváme, že účast každého je důležitá a existují tací, kteří se i přes naši snahu nemohou zúčastnit, musíme jim dát příležitost přispět k jednání jinými způsoby, ať už online účastí, nebo zasláním programu/zápisu předem i poté a shromážděním jejich názorů, nápadů a návrhů.

V tomto příkladu jsme hovořili o schůzce, ale to platí pro každodenní práci a přímo souvisí s péčí, protože v rozsahu, v jakém nebudeme mít k dispozici pečovatelské prostory, budou náklady na pobyt vyšší, spokojenost se sníží a individuální i skupinové přínosy budou jistě velmi malé.





4.4 Definice bezpečného prostoru

Zařazení péče mezi priority skupiny často vyžaduje provedení významných změn a zdůraznění stávající dynamiky, která nemusí přispívat k tomu, aby naše prostory byly pečující a bezpečné.

Abychom se s těmito problémy vypořádali, musí být naše prostory pro setkání považovány za bezpečné prostory, kde se můžeme svobodně vyjadřovat, aniž bychom zažívali jakékoli násilí, s vědomím, že násilí se netýká pouze fyzické agrese, ale může být i verbální, nebo dokonce spočívat v hrubých gestech při mluvení, přerušování nás atd.

Proto je před zahájením transformačních procesů důležité společně definovat, co znamená bezpečný prostor, a dohodnout se na rámcích pro jednání a vztahy v těchto prostorech, které by měly zahrnovat jak definici respektujících forem interakce, tak protokoly pro jednání v případě, že tyto formy nejsou dodržovány.



ViVid - Učení, školení a rozvoj směrem ke 3 V občanských potravinových sítí: Životaschopnost, Viditelnost,

ViVid - Učení, koučování a školení zaměřené na 3 V občanských potravinových sítí: životaschopnost, viditelnost a žitelnost

ID projektu: 2023-1-FR01-KA220-ADU-000165801



Financováno Evropskou unií. Vyjádřené názory a stanoviska jsou však pouze názory autora (autorů) a nemusí nutně odrážet názory Evropské unie nebo Výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu (EACEA). Evropská unie ani EACEA za ně nenesou odpovědnost.

Podpora Evropské komise pro vytvoření této publikace nepředstavuje schválení jejího obsahu, který odráží pouze názory autorů, a Komise nenese odpovědnost za jakékoli použití informací v ní obsažených.