

UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Studijní program sociální a kulturní ekologie



Bc. Kristýna Kosinová

Bez šéfů?

Současné podoby horizontality ve vybraných
českých organizacích

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí práce: Mgr. Bohuslav Kuřík, Ph.D.

Praha 2025

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně. Všechny použité prameny a literatura byly řádně citovány. Práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu. Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně Fakulty humanitních studií UK a může být využita i jako studijní text. Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text v plné verzi nebo její části.

V Praze, dne 7. 1. 2025

Bc. Kristýna Kosinová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce Mgr. Bohuslavu Kuříkovi, Ph.D. za jeho podporu, cenné rady, postřehy a velkou trpělivost. Děkuji Tomášovi Maškovi za velkou laskavost, se kterou přistupoval k veškerým mým drobným patáliím. Ráda bych poděkovala kolektivu Skautského institutu v Rybárně, který mi i přes plný úvazek umožnil zkrátit na několik týdnů pracovní dobu, a tak i dovedení diplomové práce do finále. Chtěla bych poděkovat Petě, která mě k tématu sebeřízení vůbec přivedla. Věře díky za nekonečné diplomkové víkendy plné podpory na chatičce a Evičce, Majdě a Terce za společné přemýšlení nad tématem mé práce. Ádě a Doris za to, jak moc na mě myslely a pořád myslí. Bohoušovi, Tomášovi, Marině a mámě za nikdy nekončící podporu. Všem členkám a členům organizace Jako doma děkuji za to, že mohu být součástí tak nádherného projektu a skupiny lidí, která je mi v mnoha ohledech velkým vzorem. Děkuji všem respondentům a respondentkám za pozoruhodná setkání a za jejich výpovědi plné otevřenosti.

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na analýzu horizontálních organizačních struktur v českých firmách a neziskových organizacích, přičemž cílem je prozkoumat důvody a následky procesu dehierarchizace, principy a hodnoty, ale i výzvy spojené s prací v horizontálním prostředí. Prostřednictvím kvalitativního výzkumu a využití metody polostrukturovaných rozhovorů s jedenácti představiteli*kami šesti vybraných organizací a firem práce analyzuje, jakým způsobem tyto skupiny implementují sebeřízení a jaké důsledky to má pro jejich fungování (organizační strukturu, firemní kulturu, zavedené nástroje apod.). Výsledky ukazují, že motivace k přechodu na horizontální uspořádání se liší mezi komerčními a neziskovými subjekty: firmy se zaměřují primárně na zefektivnění, flexibilitu a zvýšení ziskovosti, zatímco neziskové organizace vnímají sebeřízení jako nástroj pro podporu rovnosti, participace a kultivaci vzájemné závislosti. Dále práce poukazuje na problém individualizace odpovědnosti, která se v těchto organizacích projevuje různě, stejně jako její dopady na fungování jednotlivců a celých kolektivů. Diplomová práce přispívá k širší diskuzi o potenciálu horizontálních struktur pro změnu pracovních modelů a nabízí doporučení pro další výzkum v oblasti sebeřídících kolektivů.

Klíčová slova:

dehierarchizace, horizontalita, sebeřízení, organizace, sebeorganizace, svobodná firma, tyrkysová firma, holakracie, autonomie, decentralizace

Abstract

The thesis focuses on analyzing horizontal organizational structures in Czech companies and non-profit organizations, aiming to explore the reasons and consequences of dehierarchization, the principles and values involved, as well as the challenges of working in a horizontal environment. Using qualitative research and semi-structured interviews with eleven representatives from six selected organizations and companies, the study examines how these groups implement self-management and its impact on their operations (organizational structure, corporate culture, implemented tools, etc.). The findings reveal that motivations for transitioning to horizontal structures differ between commercial and non-profit entities: companies prioritize efficiency, flexibility, and profitability, while non-profit organizations see self-management as a tool to promote equality, participation, and interdependence. Furthermore, the thesis highlights the issue of individualized responsibility, which manifests differently across these organizations and affects both individuals and entire collectives. This work contributes to the broader discussion on the potential of horizontal structures to transform work models and offers recommendations for further research on self-managing collectives.

Key words:

dehierarchization, horizontality, self leadership, organization, self organization, independent/empowered company, turquoise company, holacracy, autonomy, decentralization

Obsah

1	ÚVOD	1
2	TEORETICKÁ ČÁST	3
2.1	POJMY	3
2.1.1	<i>Sociologie organizací</i>	3
2.1.2	<i>Organizace a organizování(se)</i>	4
2.1.3	<i>Hierarchie</i>	5
2.1.4	<i>Firemní kultura</i>	5
2.1.5	<i>Sebeřízení a horizontální organizace nebo firmy</i>	6
2.2	HISTORICKÝ VÝVOJ ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ	7
2.3	FUNGOVÁNÍ V TRADIČNÍ HIERARCHICKÉ STRUKTUŘE	11
2.3.1	<i>Firemní kultura hierarchických organizací</i>	11
2.3.2	<i>Struktura hierarchických organizací</i>	12
2.3.3	<i>Moc v hierarchické struktuře. Mocní a bezmocní?</i>	17
2.3.4	<i>Kontrola</i>	18
2.3.5	<i>Motivace</i>	19
2.3.6	<i>Motivace, stimulace</i>	20
2.3.7	<i>Motivace, stimulace, manipulace?</i>	21
2.4	HORIZONTALITA, SEBEŘÍZENÍ	24
2.4.1	<i>Ne-hierarchie a její „proč?“</i>	24
2.4.2	<i>Struktura a firemní kultura horizontálních organizací</i>	25
2.4.3	<i>Moc v sebeřízení</i>	27
2.4.4	<i>Důvěra místo kontroly</i>	28
2.4.5	<i>Od motivace k sebemotivaci</i>	29
2.4.6	<i>Oblasti sebeřízení podle Miki Kashtan</i>	30
3	METODOLOGIE	41
3.1	POZICIONALITA	42
3.2	DESIGN VÝZKUMU	43
3.3	VÝZKUMNÁ OTÁZKA, PŘEDMĚT ZKOUMÁNÍ, VÝZKUMNÝ VZOREK	44
3.4	METODA VÝZKUMU A SBĚRU DAT	46

3.5	ETIKA VÝZKUMU	47
3.6	ZPRACOVÁNÍ DAT	48
3.7	PŘEDSTAVENÍ INSTITUCÍ	50
4	EMPIRICKÁ ČÁST	53
4.1	DŮVODY DEHIERARCHIZACE	53
4.1.1	<i>Sféra byznysu</i>	53
4.1.2	<i>Sféra nezisku</i>	54
4.1.3	<i>Motivace a vztah jednotlivců k sebeřízení</i>	55
4.2	NÁSLEDKY DEHIERARCHIZACE	57
4.2.1	<i>Vítání změny i odliv zaměstnanectva</i>	58
4.2.2	<i>Proměna struktury a nastavení procesů</i>	59
4.2.3	<i>Tranzice je dlouhá a drahá, úsilí velké, stejně jako ... úspěch a profit?</i>	60
4.3	NÁSTROJE, METODY A KAŽDODENNOST SEBEŘÍDÍCÍCH ORGANIZACÍ	62
4.3.1	<i>Tok informací</i>	62
4.3.2	<i>Rozhodování</i>	66
4.3.3	<i>Zpětná vazba</i>	69
4.3.4	<i>Nakládání s konflikty</i>	73
4.3.5	<i>Nakládání se zdroji</i>	77
4.4	ÚSKALÍ, RIZIKA A TĚŽKOSTI SEBEŘÍDÍCÍCH ORGANIZACÍ	86
4.4.1	<i>Nárůst agendy v rámci sebeřízení a úskalí zkrácených úvazků</i>	87
4.4.2	<i>Úskalí inkluze a péče</i>	88
4.4.3	<i>Riziko černých pasažérů</i>	89
4.4.4	<i>Vysoký práh a individualizace odpovědnosti</i>	91
4.5	PRINCIPY A HODNOTY SEBEŘÍDÍCÍCH FIREM A ORGANIZACÍ	93
4.5.1	<i>Co se děje na pozadí hodnot a principů?</i>	95
4.5.2	<i>Svoboda ruku v ruce s odpovědností</i>	96
4.5.3	<i>Transparence a radikální otevřenost</i>	98
4.5.4	<i>Tah na branku a výkon, efektivita a tempo práce</i>	99
4.5.5	<i>Důvěra místo kontroly</i>	102
4.5.6	<i>Čestní, féroví a spravedliví. Z jaké pozice?</i>	103

4.5.7	<i>Péči a komunitou k většímu obratu nebo proti kapitálu?</i>	104
5	ZÁVĚR	109
6	SEZNAM LITERATURY	111
6.1	ZDROJE KNIŽNÍ, ČASOPISECKÉ A JINÉ ODBORNÉ	111
6.2	INTERNETOVÉ ZDROJE	113
7	PŘÍLOHY	114
	PRILOHA C. 1: OSNOVA ROZHOVORU	114
	PŘÍLOHA Č. 2: INFORMOVANÝ SOUHLAS PRO ROZHOVOR	115
	PŘÍLOHA Č. 3: TABULKA HODNOT A PRINCIPŮ	116

1 ÚVOD

Horizontální uspořádání organizací a firem se stává fenoménem, který přitahuje stále větší pozornost vědeckých kruhů, manažerské praxe i širší veřejnosti. Tento model, charakterizovaný absencí tradiční hierarchie, decentralizovanými rozhodovacími procesy a důrazem na autonomii členů, přináší nový způsob organizace práce a spolupráce. V českém prostředí zůstává tento trend relativně ojedinělý, což otevírá prostor pro hlubší analýzu a zkoumání.

Kolektivy, které se v České republice rozhodly opustit tradiční hierarchické struktury a přejít na horizontální uspořádání, čelí mnoha výzvám, ale i příležitostem. Tento přístup představuje nejen změnu organizační struktury, ale také zásadní transformaci firemní kultury, pracovních vztahů nebo např. změnu v oblasti toku informací a rozhodovacích procesů. Velkou specifičností tohoto tématu je jeho rozmanitý rámec: aplikují jej jak neoliberalističtí manažeři zaměřeni na efektivitu a výkonnost, tak neziskové organizace a aktivistické kolektivy, kteří horizontální uspořádání vnímají jako alternativu k tradičním mocenským strukturám.

Tato práce se zaměřuje na vybrané české organizace a firmy, které procházely procesem dehierarchizace nebo již v plně horizontální struktuře fungovaly. Cílem práce je analyzovat motivy těchto organizací a firem, způsoby implementace a důsledky pro jejich společné fungování. V práci se zabývám také klíčovými principy a hodnotami, které tyto skupiny zastávají, a nástroji, které využívají pro efektivní fungování. Současně dávám prostor reflexi rizik a úskalí, které s sebou tato organizační struktura přináší. Věřím, že výsledky mého výzkumu mohou sloužit jako inspirace (či varování) pro další organizace.

Struktura práce je rozdělena do několika částí. Teoretická část se věnuje vymezení klíčových pojmů, jako jsou hierarchie, sebeřízení a horizontalita, a nabízí historický kontext organizačních struktur. Pojmy zde poskytují rámec pro pochopení a analýzu horizontálních organizací. Po celou dobu pracuji s velkou diverzitou a škálou zdrojů (odborných, ale taktéž velice neodborných – opírám se např. o manažerské příručky, které považuji za relevantní k tématu). V kapitole věnované metodologii uvádím svou pozicionalitu, rozebírám design a etiku výzkumu, popisuji výzkumný vzorek, opírám se o metodu polostrukturovaných rozhovorů a představuji, jak jsem získaná data zpracovávala. Empirická část je zaměřena na kvalitativní výzkum, který vychází z dat

získaných v rozhovorech s představiteli a představitelkami vybraných českých organizací a firem. Na závěr jsou shrnuty hlavní poznatky, obohacené o návrhy pro další výzkum i praktické aplikace.

Tato práce si klade za cíl přispět k diskusi o podobě organizací v 21. století. V době, kdy se stále více hovoří o nutnosti flexibilních, transparentních a na člověka orientovaných struktur, mohou příklady organizací a firem ve výzkumu nabídnout nejen inspiraci, ale i významný příspěvek do globální debaty o budoucnosti organizací a pracovní kultury.

Pokládám si tedy výzkumné otázky *"Jaké jsou důvody vybraných organizací k práci v horizontálním uspořádání?"* a *"Jaké jsou deklarované a skutečné hlavní principy a metody, na kterých stojí a podle kterých pracují vybrané sebeřídící organizace?"*.

2 TEORETICKÁ ČÁST

V teoretické části se téma diplomové práce rozbíhá do širších souvislostí a vytváří tak nutný a ucelený základ pro empirickou část. Najdeme zde vymezení základních pojmů, představení historického vývoje „organizování-se“ v pracovním prostředí. Představena bude v současnosti běžná hierarchická struktura, dále struktura horizontální a v rámci ní i jednotlivé oblasti sebeřízení.

2.1 Pojmy

Pro porozumění fenoménu sebeřízení a horizontálního uspořádání vůbec je potřeba si nejprve představit jednotlivé pojmy, které se k tématu vážou a se kterými diplomová práce hojně pracuje, na kterých staví. Řada z pojmů se v práci objevuje v kontextu sociologie organizací, která bude představena v následující kapitole, stejně jako pojmy, se kterými přichází. A nejen ty.

2.1.1 Sociologie organizací

Ve vývoji sociologie jako vědy spatřujeme dvě základní vývojové tendence. První z těchto tendencí se věnuje studiu společnosti jako celku. Druhá tendence směřuje ke studiu jednotlivých útvarů a sociálních jevů, respektive důležitých sfér společenského života (Nový & Surynek, 2006: 29). Jednou z takových aplikovaných sociologických disciplín je právě sociologie organizací. Sociologie organizací je vědní obor, který se zaměřuje na studium organizací, jejich struktury, fungování a vliv na jednotlivce a společnost. Tento obor zkoumá, jak organizace vznikají, jak jsou řízeny, jaké mají hierarchické uspořádání a jak ovlivňují chování svých členů. Sociologie organizací se také věnuje vztahům mezi organizacemi a širšími společenskými, politickými a ekonomickými strukturami. Zkoumá, jak organizace vytvářejí normy, hodnoty a kulturu, které ovlivňují chování jejich členů, a jaký vliv mají organizace na sociální změny. Sociologie organizací tedy zkoumá nejen vnitřní dynamiku organizací a firem, ale i jejich vliv na širší společenské procesy a hodnoty, což zahrnuje i otázky moci, autority a organizace práce (Keller, 2007, s. 12–19).

2.1.2 Organizace a organizování(se)

„Organizace jsou a organizování se děje“ (E. Novotná, 2008, s. 9).

Eliška Novotná popisuje organizování jakožto záměrné uspořádávání prvků do žádoucího řádu z hlediska účelu, přičemž dosažení onoho účelu je cílem organizace. Uspořádané prvky poté tvoří strukturu prostoru. Jakmile má tedy celek prvky, je strukturován. Když je prostor cílevědomě kultivován směrem ke svému účelu, stává se našim výtvořem a stává se také součástí kultury – ať hmotné či nehmotné (E. Novotná, 2008, s. 22–24). Organizace a firmy jsou prostředí, kde se vztahují lidé k sobě navzájem, ale i k myšlenkám, na kterých účel firem a organizací stojí. Nejde již o žádné množiny myšlenek a strojů, neboť podstatou firem nejsou pouze jejich části, ale také vztahy mezi nimi (Plamínek, 2015, s. 33).

„Propojení mezi prvky v systému jsou stejně důležitá jako prvky samotné“ (Macnamarová, 2022, s. 41).

Organizace tvoří skuteční aktéři – lidé z masa a kostí. Organizace jako taková má pak svoje sídlo, adresu, mnohdy majetek a vytváří hmotné i nehmotné produkty. Stále ale zůstává, stejně jako jiné formy sociální integrace, sociálním konstruktem. Jan Keller ve své knize *Nedomyšlená společnost* přináší myšlenku, že osudy lidí v současné společnosti jsou defacto závislé na fungování organizací, které existují jen pokud se lidé chovají tak, jako by existovaly (Keller, 1992, s. 100). Pro nás laiky jsou instituce a organizace jakýmsi „abstraktními, expertními systémy“, kterým dalo by se říci, že nerozumíme, a nemáme jinou možnost, jak se ve světě pohybovat a přežít, než v ně důvěřovat (Giddens, 2023, s. 70–71).

Organizace mají právní subjektivitu a rozlišují se na ziskové a neziskové (Vnoučková & Urbancová, 2015, s. 120). Porozumění tomu, jak organizace fungují a co je jejich podstatou, je nekonečný proces, stejně jako jejich neustálý vývoj, zdokonalování a rozšiřování různých forem jejich existence (Dedina & Cejthamr, 2005, s. 29). V nejobecnějším pojetí se tedy jedná o „*jakoukoliv formální skupinu lidí se společnými cíli*“ (Hajzler, 2021, s. 239).

„Místo s vírou, že společně je možné získat víc než samostatně, se jmenuje firma. Proces, který tuto víru likviduje nebo potvrzuje, pak nazýváme podnikáním“ (Plamínek, 2014, s. 37).

2.1.3 Hierarchie

„Etymologický význam slova hierarchie je „vláda posvátného““ (Kashtan, 2022, s. 146). V oxfordském anglickém výkladovém slovníku najdeme informaci o tom, že prvotní obsah slova byl vnímán jako systém uspořádání andělů a nebeských bytostí. Zpočátku hierarchie nesouvisela se společenským postavením a statutem nebo mocí, zatímco v současnosti je hierarchie vnímána jako označení pojmu právě pro systém moci jedněch nad druhými (ibid.).

„V jakémkoli hierarchickém systému vidí ti na vrchním stupni (tj. vrcholoví manažeři) svět odlišně od těch, co se nacházejí uprostřed organizace (tj. střední manažeři a vedoucí), kteří zase vidí věci jinak než ti dole (tj. řadoví pracovníci)“ (Katcher & Snyder, 2009, s. 53).

Co se týče hierarchie v kontextu organizací nebo firem, jsou to právě vztahy (a jejich různé formy) mezi jednotlivci, které v dlouhodobé perspektivě utvářejí podstatu firemní kultury (Plamínek, 2014, s. 112). V případě tradiční organizační struktury utváří perspektivu těch, kdo jsou nahoře pomyslné pyramidy, nejčastěji vnější okolnosti (jako např. poptávka produktů od zákazníků). Spoléhají se na to, že ti, kdo jsou v pyramidě uprostřed, budou řídit síly těch, co jsou nejnižší, a budou je o veškerém dění dostatečně informovat. Pracovníci v nejvyšším patře pyramidy jsou v realitě velmi vzdálení tomu, co se děje dole – mezi těmito patry je kontakt pouze zprostředkovaný a jednání jedněch s druhými je minimalizované (Katcher & Snyder, 2009, s. 53).

„Firma měla jasně danou hierarchii. Ve vedení byli muži a v USA a v Evropě to byli běloši. Filozofie managementu takovéto firmy vycházela z těch nejranějších západních modelů organizace velkého počtu lidí prostřednictvím příkazů a řízení, které měly základ ve vojenství a římskokatolické církvi, s hrstkou vylepšení od průmyslníka Henryho Forda“ (Chouinard & Stanley, 2014, s. 49).

2.1.4 Firemní kultura

Firemní kulturou rozumíme jedinečné prostředí každé organizace, jeho naladění, to, jak se lidé uvnitř organizace cítí, ale i to, jaké vztahy jsou zde utvářeny (včetně toho, jakým způsobem se tomu děje). Vždy vzniká a utváří se nezávisle na vůli managementu, byť mají členové a členky managementu možnost do procesu utváření firemní kultury zasahovat skrz různé nástroje a prostředky. Mimo ně však prakticky nemají cesty, jak ji bezesbytku směřovat a řídit (Bednář, 2013, s. 38). Zejména v počátku odráží osobnosti

zakladatelů a zakladatelek, ale s přílivem nových pracovních sil – kolegů a kolegyní a s odžitými novými okolnostmi se postupně vědomě nebo nevědomě proměňuje (Spade, 2022, s. 102).

Organizační kultura zahrnuje psané i nepsané normy (tedy to, co je považováno za vhodné a co za nežádoucí), žité a aspirační hodnoty, postoje, způsoby řešení přicházejících výzev a metody organizace práce. Spadají do ní ale i tradice a zvyky nebo např. slang využívaný skupinou (Vnoučková & Urbancová, 2015, s. 119). Organizační kultura je tím, co dává jednotlivým firmám a organizacím jejich jedinečný charakter a co je od sebe odlišuje. Její dopad na efektivitu organizace je hluboký a dlouhodobý. Aby mohla naplnit svůj účel, musí být dostatečně robustní a jednotná, přičemž je nezbytné, aby efektivně vedla organizaci k úspěšnému dosažení jejích cílů (Dedina & Cejthamr, 2005, s. 181). Organizační kultura je utvářena a posilována prostřednictvím společných rituálů, vzorců komunikace, interakcí v neformálních skupinách a očekávaných způsobů jednání. Vytváří tak podmínky a rámec pro to, jak se v podniku lidé cítí, jak se chovají a jakým způsobem dosahují společných cílů (Dedina & Cejthamr, 2005, s. 265).

2.1.5 Sebeřízení a horizontální organizace nebo firmy

Organizační modely, které lidstvo během dějin vytvořilo, vždy odrážely dobové vnímání světa a způsob tehdejšího myšlení. V průběhu historie lidstvo prošlo několika významnými vývojovými etapami, které umožnily a odstartovaly zásadní posuny ve schopnostech potřebných k reakci na okolní svět. Tyto vývojové fáze, jak je dosud popsala věda, dnes stále existují vedle sebe a zároveň se navzájem prolínají (Hajzler, 2021, s. 260). „*Každý model překonává, ale i zároveň zahrnuje ten předchozí*“ (Laloux & Jurek, 2020, s. 60). Pohled do historie organizací tak nabízí nejen vhled do jejich dlouhého vývoje, ale i porozumění současným typům organizací a zároveň problémům, se kterými se potýkají. Frederic Laloux, autor knihy *Budoucnost organizací*, rozlišuje sedm základních fází této organizační evoluce: reakční, kmenovou, válečnickou, armádní, korporátní, rodinnou a celostní – tyrkysovou (Hajzler, 2021, s. 260). Tato diplomová práce se zaměřuje právě na tu poslední z nich.

Frederic Laloux popisuje sebeřídící nehierarchické kolektivy jako „*složitě, participační, propojené, vzájemně provázané a neustále se vyvíjející systémy podobné těm, které najdeme v přírodě*“ (Laloux & Jurek, 2020, s. 153).

Tyrkysové organizace a firmy pracují se snižováním potřeby ovládat události a jiné lidi, a snaží se oprostit od lidského ega. Snaží se vydávat cestou osobního a kolektivního růstu, snaží se pracovat s potenciálem a silnými stránkami lidí. Posuzování a odsuzování mění za péči, empatii a respekt. Na překážky pohlíží jako na příležitosti individuálního i kolektivního učení a růstu. Věří, že centralizované vedení a s ním související rozkazy a řízení, není potřeba. Přichází tak s novým způsobem organizace, který nevytváří hierarchickou strukturu. Vytváří prostředí, do kterého mohou lidé přinášet všechny aspekty toho, kým jsou, neboť do práce mohou docházet celí (Laloux & Jurek, 2020, s. 66–78).

V sebeřídících skupinách tak členstvo společně pracuje na budování pečující atmosféry, vytyčuje pravidla a dohody společného fungování, tvoří systém transparentního a zároveň decentralizovaného rozhodování. Často se přeskupuje v rolích podle potřeby skupiny i jednotlivců a vystavuje robustní a smysluplnou strukturu. (Spade, 2022, s. 95).

2.2 Historický vývoj organizačních struktur v pracovním prostředí

„V naší části světa se dnes rozhodujeme o svých životech relativně velmi svobodně. Od pondělí do pátku, tedy v práci, se však většina z nás vrací o několik desítek let v historii. Stále větší počet lidí si tohoto paradoxu začíná všimnout“ (Carney et al., 2013, s. 8).

Tradiční organizace stavěly nejčastěji na metodě dobře mířených odměn a korigujících trestů. Mezi předpoklady této metody patřilo, že lidé jsou líní a mají vrozený odpor k práci, do práce je třeba je nutit, na její průběh dohlížet a vyhrožovat tresty. Metoda stavěla na tom, že průměrný zaměstnanec nebo zaměstnankyně tíhne k vyhýbání se zodpovědnosti a je v práci rád* a řízen*a, řízení potřebuje. Veškeré tyto předpoklady spolu s motivováním skrze odměny a strach z potrestání snadno ústí do velmi autoritativního stylu řízení, potažmo vykořisťování (Dedina & Cejthamr, 2005, s. 58). Tradiční model řízení byl postaven na představě, že hlavním zájmem člověka je finanční odměna nebo jiné materiální výhody za odvedenou práci. Tento model je tedy charakteristický svým nedůvěřivým přístupem k člověku a jeho schopnostem a bývá založen na soustavných a systematických kontrolách a případných sankcích za chyby (Dedina & Cejthamr, 2005, s. 137–138).

V USA v druhé polovině 19. století, kdy se rozvíjely technicky náročné výrobní procesy, se zvýšila potřeba efektivnějšího organizování pracovních sil. Tehdejší výzkumy vedly k zavedení metod na zvyšování produktivity, což umožnilo vzniknout vědecké organizaci práce a managementu. V rámci těchto změn a trendu byl kladen důraz na přesné řízení pracovních operací, ale postupem času se ukázalo, že je nutné zohlednit i individuální vlastnosti pracovníků. S rostoucí složitostí technologií bylo třeba přizpůsobit řízení lidského kapitálu nejen technologickým požadavkům, ale i osobnostním rysům pracovníků, což se projevilo v nových přístupech k motivaci a organizaci zaměstnanců, zaměřených na jejich individuální potřeby a sociální vztahy. (Vojtovič, 2011, s. 19–20).

Na začátku 20. století si manažeři začali všimnout, že péče o sociální potřeby pracovníků, jako například zřízení kantýn a jiných zázemí, výrazně zvyšuje jejich pracovní výkon. Tento objev ukázal, že dobré pracovní podmínky nejsou jen otázkou lidskosti, ale také efektivity. S postupem času si podniky uvědomily, že pro pokračování v technickém pokroku a realizaci nových technologických vymožeností je nezbytné zvyšovat také intelektuální úroveň pracovníků. Vzdělání se tak stalo klíčovým prvkem pro dosažení vyšší produktivity a celkového ekonomického úspěchu. Tato změna v přístupu k organizaci lidského kapitálu byla zásadní pro další vývoj společnosti a její průmyslové revoluce (Vojtovič, 2011, s. 20).

Ve většině jazyků se slovo „management“ překládá jako „řízení“. Úzké propojení těchto výrazů je artefaktem právě průmyslové revoluce. Lidé ve vedoucích pozicích měli na starost vedení pomyslné křižové výpravy za efektivitou. Plýtvání s různými typy zdrojů pro ně bylo nepřijatelným kacířstvím, proti kterému bojovali rozdělením práce, standardizací a optimalizací pracovních postupů, pečlivým sledováním a kontrolou výkonu nebo zavedením systémů hodnocení založenými na efektivitě práce jednotlivců. Výše zmíněné nástroje fungovaly jako zbraně z arzenálu managementu ve válce za efektivitu, ve válce, kde manažeři působili v roli velitelů. A mnoho z toho zůstalo v tradičním způsobu vedení firem až dodnes, kdy „*zaměstnanci vyrábějí produkty a služby, manažeři vyrábějí řízení*“ (Hamel, 2013, s. 207–208).

Pod vlivem změn v hospodářské výrobě, které přinesla průmyslová revoluce, a v reakci na rostoucí důraz na sociální péči o zaměstnance, se tak na začátku 20. století, zejména v USA, začalo prosazovat nové pojetí řízení lidí v organizacích, nazývané **personální řízení**. Toto pojetí se zpočátku soustředilo hlavně na právní aspekty pracovních vztahů a na základní prvky péče o zaměstnance. Tento přístup byl tehdy

považován za klíčový pro efektivní fungování výrobních organizací (Armstrong, 1999, s. 48). Nové stroje a technologie nejenže vyžadovaly vyšší odborné schopnosti, ale také měnily samotnou povahu práce. Přestože zůstávali zaměstnanci*kyňe pouhým doplňkem strojů, přestali být pouze vykonavateli*kami mechanických úkolů a začali hrát aktivní roli v rozhodovacích procesech a řízení výroby. Tento posun měl významný dopad na firemní kulturu, která začala klást důraz na osobnostní kvality zaměstnanců, jejich kreativitu a schopnost přizpůsobit se změnám. S rostoucí odpovědností a novými rolemi pracovníků tak muselo dojít i k následné změně přístupu k řízení a organizaci práce. Management firem si uvědomil, že je nutné přizpůsobit organizační struktury a pracovní procesy tak, aby lépe refletovaly nové technologické a společenské požadavky (Vojtovič, 2011, s. 23).

Na počátku 20. století v USA se zrodil také nový přístup k řízení průmyslu, který se stal jedním z nevlivnějších konceptů té doby. Tento přístup, známý jako **vědecké řízení**, byl spojen s jménem Fredericka W. Taylora. Taylor a jeho stoupenci se pokoušeli skrz zavedení nových pracovních metod a principů měnit trendy v průmyslové výrobě. Jednalo se o analýzu a optimalizaci pracovních úkolů, standardizaci postupů a časové dotace pro jednotlivé úkony, ale i zavedení systémů dohledu a odměn. Vědecké řízení mělo do života práce přinést dosud nevídanou efektivitu, aniž by došlo k vyčerpání pracovníků. Taylor zdůrazňoval, že spokojenost pracovníků a jejich radost z práce jsou klíčové pro dosažení maximální produktivity. Jeho systém přinesl nové způsoby rozdělení práce a odpovědností mezi zaměstnance a jejich nadřízené. Tento přístup vedl k tomu, že bylo nutné pečlivě vybírat pracovníky pro specifické úkoly, aby byli schopni zvládnout nové, často složité požadavky. Taylorovy metody tak naznačily potenciál propojení znalostí z psychologie s průmyslovým řízením (Münsterberg, 1913, s. 27–31).

F. Taylor inspiroval mnoho vedoucích pracovníků a jeho výzkumy vedly k formulaci nových principů řízení práce. Navrhl, aby hodnocení výkonu zaměstnanectva probíhalo na vědeckém základě, stejně jako výběr, vzdělávání a rozvoj pracovníků. Podle Taylora by manažeři měli úzce spolupracovat se zaměstnanci, aby zajistili, že postupují podle vědecky ověřených metod. Pravomoci i odpovědnost za kvalitu odvedené práce však stále nesou manažeři a vedoucí pracovníci. Stanovení norem a jejich kontrola se pro Taylora stala podmínkou pro maximální výkon dělníků. Uvědomoval si však, že úspěch nezávisí pouze na technikách řízení, ale také na lidech. Aby dosáhl maximálního výkonu,

potřeboval dostatečný počet dělníků přesvědčit, že zvýšení jejich vlastního výkonu přinese jim samotným výhody a prospěch (Vojtovič, 2011, s. 25).

S příchodem pásové výroby se odehrály další změny v nastavení pracovních procesů, ale i tempa práce. Tlak, který vytvářel pohyb pásové linky logicky určoval základní pracovní tempo a plošně stanovené tempo vedlo k maximální intenzifikaci práce. Rychlost práce se tak dostala z rukou samotného dělníka do rukou jeho nadřízeného, kdy byl tento nadřízený vymaněn z původní, převážně donucovací role.

Tyto události dlouhodobě vedly k zásadní změně rozložení zodpovědností a kompetencí. Vedoucí pracovníci postupují do pozic, kde se zaměřují nejen na řízení výroby, ale také na porozumění lidským faktorům při zvyšování efektivity a produktivity práce. Během tohoto období byla i nejmenší péče o zaměstnance nadstandardem a vedla tak k jejich vyššímu pracovnímu nasazení. Zdokonalování výroby pak vede k nutnosti věnovat se koordinaci a řízení systematicky (Vojtovič, 2011, s. 34). Vedoucí pracovníci se vyznali dokonale v problémech firmy i řízení práce, ale i v tom, jak se uvnitř firmy lidé chovají a jak ji zpětně ovlivňují. Právě oni ze své pozice a se svými zkušenostmi a know-how přesvědčovali a ovlivňovali podřízené, formovali jejich názory i podnikovou kulturu a podporovali růst žádoucích zárodků v podnicích (Vojtovič, 2011, s. 37).

Na počátku padesátých let se v managementu začíná prosazovat **behaviorální přístup**. Studium mezilidských vztahů se zaměřilo na způsoby, jak organizovat a řídit vztahy mezi lidmi s ohledem na potřeby skupin a cíle firmy. Behaviorální věda se zaměřila na studium faktorů, které ovlivňují chování jednotlivých zaměstnanců a zaměstnankyň. Zkoumala se sociální interakce, motivace, moc a autorita i vliv organizační struktury na lidské chování a komunikaci. Tyto výzkumy přispěly k rozvoji moderního personálního řízení (Vojtovič, 2011, s. 82–83).

Steward R. Clegg se věnuje rozdílům moderních a postmoderních organizací. Z hlediska koordinace a kontroly akcentuje přechod od bezmoci ke zmocnění pracovníctva a co se týče dovedností, hovoří o přechodu z kompetencí a dovedností rigidních k těm pružným, proměnlivým. Nedůvěru v pracovním prostředí v moderních organizacích mění za důvěru v těch postmoderních. V postmoderních nebo také učících se organizacích se od direktivního stylu řízení upouští a velkou váhu tak získává spíš koučování, mentorování, provázení. Úkolem manažerství je pak dodávat do každodenní

práce svých kolegů a kolegyně kontext a snažit se o propojování potřeb zaměstnanectva s potřebami organizace nebo firmy (Pilařová, 2016, s. 17–18).

„V mnohých českých podnicích máte pocit, že jste se vrátili v čase a ocitli se zpátky v Československu 70. let, v dobách tvrdé normalizace. Lidé se v roli zaměstnanců vzdávají ve velkém svých práv a svobod, na které jsou zvyklí jako občané. Ve firmě bez protestů přijímají fakt, že dělají to, co dostanou naříděno od šéfa, že je firma špehuje nebo – jak to bylo zvykem i za socialismu – že se musejí dovolit o dovolenou a musejí počítat s tím, že tu “výjezdní doložku“ nemusejí dostat“ (Hajzler, 2021, s. 238).

Následující dvě kapitoly věnuji tomu, jak vypadá život v tradičních hierarchických uskupeních a tomu, jak to vypadá tam, kde žádné Taylorovy praktiky již vůbec nemají místo. V nehierarchii.

2.3 Fungování v tradiční hierarchické struktuře

„Nakonec jsem strávil třicet let v systému, který nutí lidi k tomu, aby po většinu času dělali něco, k čemu nemají vztah, výměnou za odměnu a vidinu povýšení. Třicet let v systému, kde jsou lidé zdroji a kde se dělí na nad-řízené a pod-řízené“ (Laloux & Jurek, 2020, s. 19).

2.3.1 Firemní kultura hierarchických organizací

Vznešené i nevznešené cíle organizace neslouží jen jako pouhý stimul k osobním úspěchům, ale také jako nezbytný štít proti oportunistu a nevhodnému chování zaměstnanectva. Na cestě k naplnění těchto cílů je organizace de facto řízena hodnotami, které ji k cíli pomalu dostávají. Otázkou však zůstává, které hodnoty jsou na výsluní. Výběr hodnot, které organizace přijme za své, formuje její vnitřní kulturu a odvedenou práci jejích členů a členek (Hamel, 2013, s. 56).

Podniková kultura tak stojí na sdílených hodnotách, což jsou klíčová přesvědčení a společné cíle, které formují chování skupiny a přetrvávají bez ohledu na změny ve složení týmu. Kultura ovlivňuje chování lidí bez ohledu na jejich pozici nebo místo, a přestože je často neviditelná a obtížně ovlivnitelná, má na jednotlivce silný vliv. Je všudypřítomná, ale protože si ji lidé často neuvědomují, je pro ně těžké ji změnit nebo na ni cíleně působit. Přesto podnikovou kulturu cítí každý – zaměstnanectvu poskytuje pocit předvídatelnosti, pozitivní zpětnou vazbu a emocionální spojení s organizací. Firemní kultura bývá se svým působením silná zejména z těchto důvodů: šíří se napříč celou

organizací, zahrnuje mnoho lidí, a většinou se prosazuje bez vědomého úsilí. To ztěžuje její zpochybnění nebo diskusi o ní. Silná je i „*protože jednotlivci jsou pečlivě vybírání a naočkování*“ (Kotter, 2000, s. 152–154). Ve dvacátém století sdílené normy a hodnoty v podnicích často spíše změnám bránily, než aby je vítaly. To tak ale nemusí být vždy. Podniková kultura může změny naopak podněcovat a podporovat, zvláště je-li zaměřena na uspokojování potřeb různých zájmových skupin, skutečně podporuje schopné vůdce a lídry, povzbuzuje spolupráci týmů a přispívá-li k minimalizaci byrokratických úkonů a vzájemné závislosti uvnitř organizace (Kotter, 2000, s. 174). Tradiční hierarchické organizace a firmy by se daly připodobnit k fungování strojů. Každý má svou danou roli, místo a účel. Často hovoříme o vstupech, výstupech, úrovních nebo patrech, redukcích a zdrojích. Cíle bývají nadřazeny osobním vztahům (Laloux & Jurek, 2020, s. 50). „*Pokud některé součásti stroje nejedou v očekávaném tempu, je pravděpodobně čas na nějaké „měkké“ řešení – nějaký ten „tymbildink“ – tedy ekvivalent přilítí oleje do motoru*“ (ibid.).

2.3.2 Struktura hierarchických organizací

„*Samotná struktura pyramidy jako by předurčovala organizace založené na tomto systému, aby si lidé na jejich špici stěžovali na přílišnou zátěž poradami, zatímco lidé na jejím spodku na nedostatek moci*“ (Laloux & Jurek, 2020, s. 98).

Organizační struktura je koncipována tak, aby co nejlépe podpořila efektivní fungování organizace, přičemž by měla vycházet ze společných zájmů jejích členů. Když ji tvůrci a vrcholové vedení předkládají členům a členkám organizace, obvykle ji prezentují jako objektivní a neutrální. Ve skutečnosti však často zrcadlí osobní hodnoty, zájmy a preference těch, kteří ji navrhli (Dedina & Cejthamr, 2005, s. 135).

Členové a členky firem nebo organizací s tradiční strukturou se běžně rozřazují do menších uskupení, jakými jsou týmy, oddělení nebo vrstvy managementu. Bavíme-li se o **týmech**, rozumíme jimi menší skupiny lidí, kteří spolu pracují na totožném cíli. Každý z členů a členek týmu má dlouhodobě „*jasně a jednoznačně přiřazenou formální roli*“ (Bednář, 2013, s. 19). Tato formální role je tzv. pozice, přičemž „*pracovní pozice je něco, co vám přiděluje nadřízený, něco ohraničeného obdélníčkem v organizačním diagramu*“ (Carney et al., 2013, s. 29). Tým se pak soustředí na výkon, využívá své sociální vazby k posílení efektivity a má schopnost se neustále zlepšovat a obnovovat. Také povzbuzuje a motivuje své členy (Bednář, 2013, s. 60).

V tzv. **funkcionální organizační struktuře** se zaměstnanectvo sdružuje do oddělení podle podobnosti svých pracovních úkolů. Rozhodovací pravomoci jsou v tomto uspořádání jasně stanovené, protože rozhodování probíhá striktně v rámci hierarchického vztahu – tedy od nadřízených směrem k podřízeným. Tento typ struktury vyniká svou jednoduchostí a snadnou orientací, což je jeho velkou předností. Tato přehlednost přináší ale i nevýhody, jako je omezená flexibilita, která pramení z centralizovaného rozhodování a z izolovanosti jednotlivých oddělení, jež mohou vést k malé míře spolupráce (nebo její krkolomnosti) mezi nimi (Pilařová, 2016, s. 60). Tato organizační struktura tedy staví na specializaci a dělbě práce a je častěji využívána v organizacích menšího rozměru a počtu zaměstnanců. Know-how a zkušenosti jsou rozděleny specificky – pracovníci a pracovnice pronikají ve své agendě do velké hloubky, nikoli však do šíře směrem k obecnému přehledu (Dedina & Cejthamr, 2005, s. 135–136).

Organizace s divizionální strukturou jsou rozděleny do samostatných divizí, z nichž každá má vlastní organizační uspořádání. V mnoha společnostech jsou podpůrná oddělení, jako jsou personální nebo ekonomická, centralizována a jejich služby jsou sdíleny všemi divizemi. Divize jsou často uspořádány podle produktových řad, zaměření nebo podle geografického rozmístění. Mezi hlavní výhody této struktury patří její flexibilita, zatímco nevýhodou jsou vyšší náklady na podpůrné funkce a občasný nedostatek spolupráce mezi jednotlivými divizemi (Pilařová, 2016, s. 60–61). Mnohdy je divizionální struktura vyústěním transformace organizace, která vyrostla ze zmíněné struktury funkcionální. Zaměstnanci a zaměstnankyně se nespécializují do takové hloubky a lépe putují po různých pozicích, neboť mají poměrně široký záběr mělkých schopností a obecných dovedností. I důležitější rozhodnutí se děje na úrovni divize, nikoli centrálního řízení. Vedení tak ztrácí určitou míru kontroly nad činnostech jednotlivých divizí (Dedina & Cejthamr, 2005, s. 136).

Maticová organizační struktura spojuje prvky funkcionálního uspořádání s projektovým řízením. Zaměstnanectvo v ní podléhá dvěma nadřízeným – svému odbornému vedoucímu a vedoucímu projektového týmu. Tento systém podporuje spolupráci napříč firmou, ale zároveň může vést k problémům se sdílením lidských zdrojů a kapacit. Pokud nejsou přesně stanoveny pravomoci a odpovědnosti mezi odbornými manažery a vedoucími projektů, může dojít ke komplikacím při zajišťování pracovníctva pro plnění úkolů (Pilařová, 2016, s. 60–61). Týmy v maticové struktuře často vznikají dočasně v rámci vyřešení specifické situace nebo problému organizace a poté zanikají.

Lidé pak putují do jiných nebo nových týmů. Při svižném pohybu organizací nabývají množství poznatků a zkušeností, a je zde velký prostor pro rozhodování v rámci kolektivu. Tato skutečnost vede ke zvýšení motivace a individuální zodpovědnosti za činnost a výstupy týmu, ale i k občasné časové neefektivitě. Vzhledem k povaze maticové struktury je běžně více dbáno na proškolení zaměstnanectva v rozvoji komunikačních dovedností, facilitaci schůzek a spolupráci v týmu (Dedina & Cejthamr, 2005, s. 136–137).

2.3.2.1 Role vedoucího

Manažer nebo manažerka nese odpovědnost za realizaci či průběh určitých činností a za dosahování stanovených cílů organizace, a to ať už v oblasti podnikání, ve veřejné správě či v neziskovém prostředí. Obvykle se management rozlišuje na nižší, střední a vrcholový stupeň řízení (Vnoučková & Urbancová, 2015, s. 119). Člověk v pracovní pozici manažera*ky vykonává roli leadera nebo odborníka*ce. Obsah jeho nebo její role zahrnuje např. tvorbu a prodej strategií, řízení lidí, rozpočtů a projektů, nábor a výběr zaměstnanectva a jeho zácvik, motivaci a rozvoj lidí, zadávání a hodnocení úkolů nebo odměňování a propouštění (Pilařová, 2016, s. 7).

V knize „Motivace pracovního jednání“ z roku 1992 se dočteme o roli vedoucí nebo vedoucího pozoruhodné, a možná nepřekvapivé informace. Dovolila jsem si ve své diplomové práci citovat dílo staršího vydání, neboť se (tedy alespoň v mnohých firmách tradiční struktury) dynamika moci mezi vedoucími a zaměstnanectvem do značné míry nezměnila po dlouhé dekády. Autor Jiří Růžička v knize uvádí, že vedoucí role mají vyvíjet soustavnou pozornost vůči tomu, aby všichni zaměstnanci a zaměstnankyně znali druh a rozsah svých vlastních pravomocí a podřízenosti v týmu, organizaci. Že by měla nadřízená osoba své vztahy k podřízeným zakládat na sledování pracovních úkolů (Růžička & Drázská, 1992, s. 135). Z pohledu nadřízené*ho znamená např. participace pracovníctva určitá omezení, jelikož vyžaduje všelijaké ústupky z jeho*její pozice moci a autority. V tu chvíli nadřízený*á pečlivě váží, v jakých situacích a kontextu rozhoduje sám*sama a v jakých chvílích je, jak pro samotného nadřízeného nebo samotnou nadřízenou, tak i pro podřízené, prospěšné, aby na ně část pravomocí a s nimi související zodpovědnost přenesl*a. Tento akt přesunu pravomocí i odpovědnosti je možný v případech, kdy podřízení jeví pozitivní pracovní morálku a jistý stupeň disciplinovanosti (Růžička & Drázská, 1992, s. 138). Nadřízená osoba organizuje a sleduje průběh a výsledky práce podřízených a o podřízené se zajímá, respektive má

v pracovní náplni i jisté atributy péče vůči nim. Ve své činnosti se tak nezaměřuje pouze na plnění plánu firmy, ale i na jejich potřeby. Nelze se fokusovat jen a pouze na příkazování a kontrolu, ale i na jednání a prožívání zaměstnanců a zaměstnankyň. Nadřízená osoba má také neformálně podporovat aktivní kroky a iniciativní jednání podřízených (Růžička & Drázková, 1992, s. 56).

Vedoucí pracovníci*ce řídí zaměstnanectvo tak, aby napomáhalo naplňovat cíle podniku a spoluutvářet jeho konkurenční výhodu. Pracovníci a pracovnice aneb (v tradičním hierarchickém a neoliberálním prostředí nazvaný) lidský kapitál poté zabezpečuje očekávaný přínos podniku. C. J. Fombrun a jeho kolegové nazývají zaměstnance jako „klíčový zdroj v rukou manažerů“ (Fombrun et al., 1984, s. 124). A právě roli tohoto klíčového zdroje rozeberu v následující podkapitole.

2.3.2.2 Role zaměstnanectva aneb lidský kapitál a lidské zdroje

„Hodnota lidského kapitálu neroste cestou jeho akumulace, jak se to děje s věcným nebo finančním kapitálem. Jeho hodnota kolísá adekvátně věku a podmínkám života jeho nositele – člověka. Má tendenci zvyšovat se od mládí ke zralosti člověka a naopak, ve stáří klesat.“ (Vojtovič, 2011, s. 139).

Někteří manažeři a manažerky, lidé ve vedoucích pozicích jsou přesvědčeni o tom, že jediné vztahy na pracovišti, na kterých záleží, jsou definovány formálně. Máme na mysli vztahy, které jasně popisují, kdo je nadřízený, kdo je podřízený, kdo kontroluje a dohlíží na čí práci. V práci se však člověk nepohybuje pouze v síti vztahů formálních (tedy daných podřízeností nebo nadřízeností, vymezenými kompetencemi a zodpovědnostmi), ale i v síti vztahů neformálních, které již vznikají nehledě na strukturu formální. Sociolog Vojtěch Bednář pojmenovává ještě tzv. vztahy reálné a doplňuje jimi vztahy formální a neformální. Má je za průnik vztahů formálních a neformálních – převážně je vytváří sami lidé – členové a členky týmů nebo projektů a kolektivů a utváří je úplně stejně jako jejich nadřízení. Vztahy reálné jsou podmíněny kontextem okolí, současným děním, rolemi, souvislostmi i potížemi a v důsledku hrají obrovskou roli ve fungování firmy – ať jim management věnuje nebo nevěnuje pozornost a péči. Vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi mají obrovskou váhu – natolik velkou, aby jim management dával určitou míru pozornosti a tvořil prostor pro jejich aktivní pěstování (Bednář, 2013, s. 17–19). Podřízení mívají pak stejný záměr a jejich vzájemné vztahy mohou být založené buď na spolupráci, nebo na soutěži o společný zdroj, kterým bývá

často např. vztah k nadřízenému nebo výplata. Vztahy mezi nimi mohou být poté kooperativní i kompetitivní zároveň (Bednář, 2013, s. 20).

Adam Smith se ve své práci „Pojednání o podstatě a původu bohatství národů“ zaměřil na význam lidských schopností. Považoval rozvoj dovedností dělníků za klíčový faktor ekonomické prosperity a růstu blahobytu. Upozornil však, že lidské schopnosti a kreativita samy o sobě nestačí k vytváření nových poznatků a inovací – je nutné do nich dlouhodobě a systematicky investovat (Vojtovič, 2011, s. 140). S nástupem neoliberalismu přivítala společnost pojmy “lidský kapitál“ nebo “lidské zdroje“ pro označení lidských bytostí a jejich potenciálu. Lidský kapitál pak zahrnuje schopnosti, kompetence, vědomosti, zkušenosti a dovednosti jednotlivců i týmů v organizaci. Tyto prvky jsou z hlediska pracovního nasazení využitelné pro vytváření hodnot pro zákaznictvo a tedy pro tvorbu zisku (Vnoučková & Urbancová, 2015, s. 118).

V tržní ekonomice je zároveň klíčové pro úspěch a růst podniku pravidelně investovat do výrobního i lidského kapitálu a zvyšovat jeho hodnotu. Pokud není tento krok splněn v konkurenčním prostředí, firma čelí riziku zániku. Investice by ale neměly směřovat pouze do strojů, ale i do rozvoje lidských schopností, zejména schopnosti vytvářet inovace. Firmy by měly lidskému kapitálu věnovat pozornost, vytvářet podmínky pro jeho rozvoj a řídit procesy spojené s jeho opotřebením, přeceněním nebo ztrátou hodnoty (Vojtovič, 2011, s. 154). Jakmile se bavíme o investování do lidského kapitálu – a tím pádem jeho rozvoji a navýšení jeho hodnoty, máme na mysli zejména investice do vzdělávání a rozvoje dovedností jednotlivců, ale i pozitivní změny v pracovních a životních podmínkách lidí. Tvorba inovací je de facto intelektuální prací, která vyžaduje značné úsilí (jak psychické, tak fyzické), pevnou vůli a vynaloženou energii. Tato tvořivá činnost vyžaduje specifické podmínky pro člověka – nemůže se dít pod tlakem (administrativním, mocenským, psychickým či jiným). Hovořit můžeme např. i o zmíněné amortizaci lidského kapitálu, jímž myslíme klesání hodnoty tvořivé schopnosti a síly člověka, „*fyzické opotřebenění zaměstnance*“ (a to dílem stáří, nemoci, hendikepu) nebo „*morální opotřebenění zaměstnance*“ (které je důsledkem zaostávání za přicházejícími trendy) (Vojtovič, 2011, s. 139–140).

Řízení lidských zdrojů se stalo klíčovým prvkem v strategickém plánování na nejvyšší úrovni managementu. Tento přístup se zaměřuje na komplexní řízení celé organizace, kde se snaží sladit zájmy všech zúčastněných stran, přičemž primární důraz klade na cíle organizace, jež staví nad individuální potřeby zaměstnanců. Podle M.

Armstronga je tento model zásadní pro efektivní strategickou integraci a vytváření silné firemní kultury. Vytvoření takové kultury vyžaduje jasné vůdcovské vedení a vhodný styl řízení, který podporuje zaměstnanectvo v přijetí firemní strategie a kultury a v přizpůsobení se změnám. Mezi hlavní rysy řízení lidských zdrojů patří strategické řízení, řízení firemní kultury, loajalita vůči firmě, investice do rozvoje lidského kapitálu a prostupující unitární filozofie a přístup (Armstrong, 2006, s. 29–30). Pro firmy a organizaci je poté klíčové, aby všechny strategické aktivity v oblasti řízení lidských zdrojů byly vzájemně sladěné, neboť každá taková aktivita ovlivňuje chování jednotlivců v organizaci. Pokud nejsou tyto aktivity v harmonii, konzistentní a nekomunikují zaměstnanectvu jasně, co je požadováno a co je odměňováno, organizace může skončit jako skupina lidí, kteří se snaží dosáhnout různých cílů. Taková situace může ztížit úspěšné plnění strategických obchodních cílů. Tato potřeba sladění strategického řízení lidských zdrojů vyžaduje systematický přístup a měla by být konzistentní (Schuler, 1992, s. 27).

Hlavní kritika konceptu řízení lidských zdrojů se často zaměřuje na způsob, jakým jsou zaměstnanci vnímáni – tedy primárně jako nástroje k dosažení firemních cílů. Zastánci tohoto přístupu však argumentují, že jelikož organizace existují především kvůli naplňování svých cílů, a protože těchto cílů lze dosáhnout jen díky práci lidí, je logické, že se manažeři snaží získat od svých zaměstnanců co největší oddanost a efektivitu. Tento tlak na výkon a loajalitu ale není ničím novým. Už v dobách, kdy se hovořilo o personálním řízení, se vedly snahy, jak zaměstnance co nejlépe zapojit do plnění firemních cílů. Jak ale upozorňuje M. Armstrong, klíčové je zamyslet se nad tím, co si vlastně manažeři od tohoto přístupu slibují a jaké výsledky očekávají jako odměnu za využití lidských zdrojů (Armstrong, 2002, s. 26).

2.3.3 Moc v hierarchické struktuře. Mocní a bezmocní?

„Mít moc znamená způsobilost odměňovat a trestat druhé“ (Nakonečný, 1997, s. 236).

Mít v rukou takovou moc, vliv a ovládat druhé, může být podobně opojné jako jiné typy slasti, potěšení. Být v pozici moci znamená možnost změnit chování druhých lidí, ale i sebe sama. Je to narkotikum, které působí svými účinky i na toho, kdo jej užívá (ibid.). Společnosti založené na principu autority fungují tak, že rozhodovací pravomoc je v rukou vybraných jedinců nebo skupin, zatímco od ostatních se očekává, že tato

rozhodnutí budou přijímat a řídit se jimi. Tento model obvykle vede k nerovnoměrnému rozdělení zdrojů – ti, kteří mají moc, mají zpravidla větší možnosti uspokojovat své potřeby, zejména ty materiální. Naopak potřeby těch, kteří jsou v podřízené pozici, bývají často zanedbávány nebo zůstávají neuspokojené (Kashtan, 2022, s. 87).

Specifikum vztahu mezi nadřízenými a podřízenými je téměř vždy prvek dominance – člověk v nadřízené roli je autoritou vůči člověku v roli podřízené, který je vůči této autoritě přinejmenším formálně submisivní. Z podstaty věci se tedy jedná o vztah velmi asymetrický. Tato asymetričnost se projevuje v mnoha rovinách. Například podřízený jako jednotlivec obvykle nebývá pro nadřízeného nijak zvlášť významná osoba. Naopak opačně – nadřízený pro podřízeného významná osoba je, neboť má (nebo přinejmenším může mít) přímý vliv na jeho život (a přitom on na jeho pramalý). Pro podřízeného je strategicky smysluplné předvídat a vědět, jak jeho šéf v jaké chvíli zareaguje, v jaké chvíli bude spokojený. Podřízenému se hodí vědět, jak se zavděčit a případně také jak se schovat a zneviditelnit. Z těchto důvodů je důležité, aby podřízený znal svého nadřízeného lépe, než zná on jeho. Asymetrii vztahu najdeme často i na poli znalostí a dovedností (těžko ale říci, jakým směrem) (Bednář, 2013, s. 20).

2.3.4 Kontrola

„Pokud management, často implicitně, věří, že lidé nechtějí příliš pracovat ani se učit, pak má přirozeně za to, že je třeba neustále je kontrolovat a dirigovat. Vznik hierarchické struktury, která opravňuje nadřízené k udělování příkazů a kontrole, přichází pak zcela zákonitě. A odtud už vede přímá cesta k zautomatizování kontrolních a řídicích mechanismů pomocí pravidel a procedur“ (Carney et al., 2013, s. 42).

Kontrola v podnikovém řízení představuje neustálé a kritické hodnocení procesů a událostí v organizaci, ať už těch, které se již staly, probíhají nebo se teprve očekávají. Jejím hlavním cílem je zajistit rovnováhu a efektivní fungování systému. V praxi se kontrola projevuje jako kombinace informačních a rozhodovacích procesů na všech úrovních řízení. Nejde jen o sledování a odstranění nedostatků, ale především o podporu rozvoje a dosažení lepších výsledků v budoucnosti. V managementu tedy kontrola není jen zpětná vazba, ale strategický nástroj pro plánování a inovaci, který se zaměřuje na prevenci a dlouhodobé cíle (Dedina & Cejthamr, 2005, s. 240).

Ve většině firem platí, že odpovědnost za odvedenou práci konkrétního člověka leží na jeho nadřízeném, v reálu je téměř nemožné vyhnout se ještě sledování a hodnocení

práce z řad kolegů a kolegyň. Tento druh kontroly (z řad ve firmě stejně postavených) sice nemá vliv na ohodnocení práce, nicméně má poměrně značný vliv na podaný výkon – ať už jednotlivců či týmů nebo celého kolektivu. Přístupy k tomuto fenoménu se většinou dělí na dva. V první variantě je tato společenská kontrola považována za nežádoucí a její projevy se potlačují. V druhém případě se tento fenomén naopak cíleně nasazuje – ať už formou vzájemného poskytování zpětné vazby, sledováním nebo donášením. Jakmile se management vydá druhým směrem, často rozsévá semínka pro přestování paranoidní společnosti, kde všichni hlídají všechny a vzrůstá nedůvěra mezi kolegyňmi a kolegy (Bednář, 2013, s. 81). Následně pak může být oslabena motivace zaměstnanců a zaměstnankyň k těm úkolům, které nemohou nadřízení plně zkontrolovat (Urban, 2012, s. 73).

2.3.5 Motivace

Motivy jsou důvody, proč lidé jednají, jak jednají. Motivace pak zkoumá, jaké faktory ovlivňují lidské chování (Bělohlávek et al., 2001, s. 135).

Ač je jakási psychologizace práce součástí problému, který zkoumám, rozhodla jsem se motivaci do práce prolnout a v teoretické části zmínit. Při procházení veškeré manažerské literatury a příruček totiž tvoří téma motivace zaměstnanců a zaměstnankyň obrovskou součást. I já jsem se ji tedy rozhodla nevyjmout, ač plně nasedá na narativ individualizované společnosti a odvádí pozornost od širších sociálních struktur a souvislostí, které ovlivňují jednání jednotlivců. Vycházím z pozadí kritiky zjednodušující redukce a představy týkající se homo economicus či homo psychologicus (Bourdieu & Bourdieu, 2010, s. 72–73), ale v rámci zachování manažerské rétoriky a celého motivačního přístupu, zachovávám také (místy až absurdní) manažerskou dikci.

Velkým a nesnadným úkolem psychologie (i té manažerské) je vysvětlení toho, proč se lidé chovají, jak se chovají. Právě motivace je jednou ze složek psychické regulace činnosti: aktivizuje kognitivní a motorické systémy za účelem dosahování cílů, zajišťuje fungování učení člověka, podněcuje k chování, které udržuje dynamický osobnostní růst, ale i rovnováhu takové osobnosti. Hovoříme o tendenci „aktualizovat své vlastní možnosti“ a sklonu podnikat kroky směrem k sebeuskutečňování. Tento psychologický imperativ člověka můžeme označovat jako jakousi vůli ke smysluplné existenci (Nakonečný, 1997, s. 5–7). Ke každé vykonané činnosti má totiž člověk vztah a je k ní nějakým způsobem motivován. Projevuje se to ve způsobu přistupování k různým

činností a úkolům, jelikož skrze ně člověk de facto hodnotí vlastní společenské i pracovní místo ve světě. Toto postavení nahlíží a posuzuje právě z optiky osobních cílů, sebehodnocení a úrovně vlastních tužeb a snah. Motivaci můžeme tedy vnímat jako psychickou regulaci činnosti, která se projevuje selekcí nebo aktivizací určité formy jednání (Růžička & Drázková, 1992, s. 6).

2.3.6 Motivace, stimulace

„Chceme-li, aby se zaměstnanci chovali určitým způsobem, zaplaťme jim za to“ (Pilařová, 2016, s. 80).

Práce je přirozená součást lidských životů. Výsledky lidské práce vedou k rozvoji společnosti, uspokojení lidských potřeb a přání. Aby se v práci zaměstnanec projevoval cílevědomě a usiloval o dosažení stanovených úkolů a vytyčených cílů, musí být k překonání překážek a zvládnutí úkolu přiměřeně motivován (Růžička & Drázková, 1992, s. 23). Motivace není sama o sobě pozitivní nebo negativní. Její hodnota a povaha závisí na účelu, pro který je využívána, a na tom, kdo ji uplatňuje (Plamínek, 2015, s. 158).

Proces motivace nebo stimulace se skládá ze tří fází:

- a) probuzení zájmu
- b) udržování zájmu
- c) směrování zájmu k požadovanému cíli

V tradičních organizačních strukturách je úkolem manažera pochopit vnitřní motivy svých podřízených a sladit je s cíli firmy. Možné způsoby, jak toho dosáhnout, zahrnují výběr vhodných lidí na vhodné pozice (aby je práce naplňovala a bavila), přiřazování správných úkolů správným lidem (například samostatné úkoly samostatným osobám, kreativní úkoly lidem s tvůrčím potenciálem), a také zadávání úkolů správným způsobem – tedy motivačně a v souladu s motivačním založením osoby, která úkol dostává (Pilařová, 2016, s. 73–74).

V manažerské práci se motivace a stimulace podřízených často dosahuje prostřednictvím vztahů na pracovišti, příležitostí k osobnímu rozvoji a zapojení do projektů, zajímavé náplně práce, sexy firemních cílů a image nebo způsobu, jakým se sdílejí informace, pravomoci a odpovědnosti, podnikovou kulturou, a také mzdami a systémem odměňování (Pilařová, 2016, s. 74).

2.3.7 Motivace, stimulace, manipulace?

„Motivovaní zaměstnanci s potřebnými dovednostmi jsou pro každého manažera pilířem týmu. Je na ně spolehnoutí, vykonávají svou práci dle manažerova očekávání a jsou ochotní udělat něco navíc“ (Pilařová, 2016, s. 82).

Motivace (tedy působení v zájmu ovlivňovaných) zaměstnanců a zaměstnankyň je v rámci manažerské praxe považována za žádoucí proces. Manipulace, jakožto jednání proti zájmům ovlivňovaného zaměstnance nebo zaměstnankyně, nikoli. Ve firmách mohou nadřízení v rozličných situacích s podřízenými balancovat na hraně motivace a manipulace. Mnohdy spočívá ve snahách o pozitivní vyladění podřízených vůči úkolům, které mají vykonat. Činí tak např. líbivou formou zadávání práce, nepřipuštěním těžkostí a okolností, které mohou od úkolu odradit, vykreslením vyšší důležitosti splnění úkolu, tvorbou nové dimenze skutečnosti, která má motivovaného zaujmout (Plamínek, 2015, s. 20–21). Mezi motivací a manipulací jsou jen velmi malé nuance, které je v mnohých situacích v praxi lehké nevidět. Jde ale o naprosto odlišné styly komunikace. V rámci motivace máme snahu o soulad zájmů a potřeb člověka a zájmů vlastních nebo zájmů organizace. Při manipulaci máme v patrnosti pouze zájmy organizace nebo ty vlastní a zájmy motivovaného nebo manipulovaného člověka zanedbáváme a obcházíme (Plamínek, 2015, s. 29).

2.3.7.1 Výkonová motivace

„Manažerská literatura pochopitelně přejímá z motivačních teorií jen to, co autoři manažerských příruček umí pochopit nebo opsat z psychologických učebnic, případně u čeho cítí nějaký praktický význam“ (Plamínek, 2015, s. 131).

Výkon může být chápán různě v závislosti na typu práce. Obecně se však výkon může vztahovat buď k výsledkům, které mají zaměstnanci a zaměstnankyně dosáhnout, nebo k chování, které by měli dodržovat podle stanovených postupů a pravidel. Případně k obojímu současně (Urban, 2012, s. 14). Produktivita zaměstnanců pak měří, jak zlepšení jejich dovedností, morálky, inovace, efektivity interních procesů a spokojenosti zákazníků ovlivňuje celkové výsledky práce. Hlavním cílem je porovnat množství práce, které zaměstnanci a zaměstnankyně odvádějí, s jejich počtem, aby vedoucí pracovníci zjistili, jak efektivně podřízení přispívají k výsledkům organizace (Maybury & Thuraisingham, 2002, s. 322).

Nejčastěji lidé potřebují motivovat, jsou-li v situaci, kdy nesou za motivaci a jednání jiných lidí přímou odpovědnost. To se děje zpravidla tam, kde jsou lidé formálně či neformálně v roli nadřízených v nějakém hierarchickém zřízení. Pro manažery a manažerky je důležité přesvědčit se o tom, zda zaměstnanci a zaměstnankyně v práci mohou a umí vykonávat práci, která se po nich žádá. Jakmile je toto ověřeno, je třeba zařídit, aby také chtěli. (Plamínek, 2015, s. 137).

Výkonovou motivaci počal systematicky zkoumat D. C. McClelland v 60. letech 20. století. V kapitalistické společnosti je právě této motivaci věnována nemalá pozornost, jelikož výkonnost patří k elementárním žádoucím charakteristikám člověka. Motivaci výkonu pak chápeme jako „*očekávání určitých afektivních změn ve vztahu k dosažení či nedosažení cíle*“. Přesněji jde o „*motivační vliv naděje na úspěch a strach z neúspěchu*“. Tento motivační vliv pak pochopitelně závisí na mnoha činitelích, jakými jsou životní zkušenosti a návyky, výchova v rodině apod. Má se za to, že každý jedinec má přání uspět a po úspěchu touží. Každý se ale odlišuje vlastní mírou síly motivu výkonu, která je určena právě poměrem touhy po úspěchu ke strachu z neúspěchu. Tato myšlenka vede dle manažerských příruček k rozdělení lidí na ty, kteří se orientují na dosahování úspěchů, zatímco jiní se orientují na vyhýbání se neúspěchům.

Pokud bychom sestavili jednoduchou rovnici výkonu, vypadala by dle manažerských příruček takto: „výkon = schopnosti x motivace“.

Čím vyšší je pak u jedince úroveň výkonové motivace, tím větší je také úsilí o dosažení cíle. A tedy posléze i výkon. Síla motivu výkonu je pak závislá na odměňování úspěšnosti (Nakonečný, 1997, s. 225–227).

Lidé ve vedoucích pozicích pak za účelem stimulace zaměstnanectva tvoří systém pobídek, stimulů a systém jejich užití. S jejich pomocí působí na prožívání a jednání podřízených, aby kráčeli vstříc splněným úkolům a cílům organizace (Růžička & Drázková, 1992, s. 125). Základem motivace může být jednoduchý reciproční vztah „něco za něco“. Pro výkon této motivace v praxi to znamená určitou formu odměny (např. za splnění nějakého náročného úkolu), případně hrozbou trestu nebo sankce. Jako odměny i sankce může posloužit nadřízenému cokoli, co je pro podřízené příjemné nebo naopak nepříjemné. Hovoříme zde o nabytí nebo ztrátě peněz, o povýšení, přípuštěním k participaci na zajímavém projektu, vyhnutí se nepříjemné práci. V případě trestu pak např. snížení naděje na povýšení nebo zvednutí mzdy (Urban, 2012, s. 69).

Nadřízení si mají být zároveň vědomi skutečnosti, že veškerý jejich projev je podřízenými posuzován, hodnocen a má na podřízené vliv v podobě motivačního účinku. Je žádoucí, aby se lidé v řídicích funkcích soustředili i na výchovnou stránku u působení na své podřízené. V praxi mluvíme o posilování pozitivních a oslabování negativních stránek jednání zaměstnanců a zaměstnankyň. V praxi to znamená soustředění se na rozvoj vybraných požadovaných schopností a dovedností, v náročných situacích a obdobích pak zvyšování frustrační tolerance, rozvoj volných vlastností a vyhranění osobního profilu a postojů podřízeného žádoucím směrem (Růžička & Drázková, 1992, s. 125).

Přehled hlavních příčin nedostatečného výkonu zaměstnanců obsahuje pro manažerstvo jak dobré, tak špatné zprávy. Dobrá zpráva pro vedoucí je, že vedoucí sami mají značnou kontrolu nad výkonem svých zaměstnanců a zaměstnankyň, protože ten závisí na jasnosti zadání úkolů, dostupných informacích, podmínkách pro jejich plnění, frekvenci zpětné vazby a motivaci. Řešení potíží přicházejících od zaměstnanců a zaměstnankyň (např. kvůli náročnosti práce, nedostatečné motivaci nebo špatným návykům), je stále na vedoucích. Ti musí tyto problémy rychle identifikovat, aby zabránili šíření “nevhodného chování“ v organizaci. V tomto případě nejsou osobní nebo sociální ohledy vhodné; personální řešení je důležité pro dlouhodobý prospěch organizace i zaměstnanců. Jednoduše řečeno, pokud vedoucí vytvoří vhodné podmínky pro práci svých zaměstnanců, nemělo by nic bránit jejich dobrému výkonu. Tou špatnou zprávou je, že pokud výkon zaměstnanců a zaměstnankyň neodpovídá požadavkům na ně kladeným, měl by manažer nebo manažerka hledat chybu i u sebe (Urban, 2012, s. 21–22). Není zároveň výjimečné, když lidé nepracují v souladu s vlastními niternými motivy z toho důvodu, že jim soubor cílů a hodnot organizace nebo firmy nenabízí nic, co by je mohlo přirozeně a přiměřeně nadchnout, a tak propojit jejich vlastní zápal s prací. V těchto případech bývají jakákoli motivační kouzla (minimálně dlouhodobě) lichá a nefunkční (Plamínek, 2015, s. 26).

„Tento způsob organizace práce vyhovoval tam, kde převažovala rutinní práce. Ta je však dnes stále více robotizována. Práce, která zůstává, vyžaduje zcela jiné dovednosti a tím i zásadně jiný způsob organizace. Namísto nad- a podřízenosti bude založená na sebeřízení, namísto poslušnosti a cukru s bičem bude stát na zodpovědnosti a vnitřní motivaci“ (Laloux & Jurek, 2020, s. 19). Právě fenoménu sebeřízení se budu věnovat v následující kapitole.

2.4 Horizontalita, sebeřízení

„Organizací, které výkon svých zaměstnanců neřídí, bychom asi příliš mnoho nenašli. Mimo jiné proto, že by dlouho nepřežily“ (Urban, 2012, s. 14). Myslíte?

Naše tradiční systémy řízení de facto podkopávají přirozené lidské vlastnosti. Lidé se rodí s vrozenou motivací, sebedůvěrou, důstojností a zvědavostí učit se a objevovat. Tato přirozená touha po poznání však bývá postupně potlačována už od raného věku, počínaje nevinými soutěžemi o nejlepší halloweenský kostým, přes známky ve škole až po plusové body. Všudypřítomný tlak na výkon pokračuje i v dospělosti, kdy jsou zaměstnanci, týmy a divize hodnoceny podle toho, jak „dobře“ plní očekávání svých nadřízených – ti nejlepší jsou odměňováni, ti nejhorší trestáni. V dnešním světě je důležitější než kdy dříve pochopit, jak se organizace učí a jak tento proces podpořit. V době, kdy je svět stále dynamičtější, provázanější a méně předvídatelný, už není možné, aby všechna rozhodnutí přicházela jen shora. Starý model, kdy se na vrcholu přemýšlí a na nižších úrovních se jedná, může být nahrazen novým přístupem, kde myšlení a akce probíhají na všech úrovních organizace. I když je tato změna náročná, potenciální přínosy na mnoha úrovních mohou být obrovské (Maybury & Thuraisingham, 2002, s. 19–20).

„Nejúžasnější vlastností některých komplexních systémů je jejich schopnost učit se, diverzifikovat, spojovat, vyvíjet... Kapacita systému vytvářet vlastní komplexní struktury se nazývá sebeorganizace“ (Meadows, 2009, s. 79).

2.4.1 Ne-hierarchie a její „proč?“

Nacházíme se v období, kdy se společnost posouvá za hranice konzumního způsobu života. Ekonomika, která je založená výhradně na spotřebě, přestává být udržitelná – už není ani schopná zajistit dostatek dobře placených pracovních míst a zároveň poškozuje sama sebe i své okolí. Iniciativy různých skupin, které vycházejí z nových principů, naznačují možný přechod k odlišné ekonomice i způsobu sebeorganizace. Tato nová ekonomika by měla lépe naplňovat hlubší potřeby lidí a zároveň umožnit přírodě i komunitám regenerovat a zbavit se negativních dopadů necitlivého přístupu (Chouinard & Stanley, 2014, s. 117).

Zatímco tradiční způsoby organizace vycházejí z toho, že průměrný člověk má k práci nechut', je nezodpovědný, musí být řízen nebo donucován a následně kontrolován, princip ne-hierarchie nebo sebeřízení na člověka nahlíží docela jinak. Horizontální nebo sebeřídící prostředí nazírá člověka jako bytost, pro kterou je práce (ať už duševní nebo

fyzická) stejně přirozená jako odpočinek nebo hra. Věří, že každý člověk je schopen individuálního sebeřízení a sebekontroly, a že žádnou jinou již nepotřebuje. Vychází z toho, že člověk nepotřebuje vnější motivaci (ani lidi, kteří mají tuto motivaci v popisu práce), ale že podniká snahy o naplnění svých i společných cílů. Odměnou je mu seberealizace. Věří, že člověk se po vymanění ze svých případných předchozích zkušeností v rodině, škole nebo práci naučí osobní a kolektivní zodpovědnost nejen přijmout a nést, ale i vyhledávat. Věří, že lidé jsou kreativní a vynalézavé bytosti, které v současných podmínkách tradičních institucí nevyužívají svůj intelekt, nadání a zápal naplno (Carney et al., 2013, s. 17–18).

2.4.2 Struktura a firemní kultura horizontálních organizací

Jan Urban ve své knize věnované pracovnímu výkonu píše, že jediným výsledkem, kterého organizace bez manažerů a řízení svých zaměstnanců dosáhnou, je nevykonnost a chaos (Urban, 2012, s. 120). V této části diplomové práce se podíváme na to, zda to tak opravdu musí být.

„Struktura se přizpůsobuje měnícím se potřebám, ne naopak“ (Laloux & Jurek, 2020, s. 98). Jak jsem již zmínila v kapitole věnované firemní kultuře – firemní kultura se v čase mění. Organizace, které přecházejí na plochou strukturu, ji mění kolektivně a vědomě – upřímnými a otevřenými rozhovory. Během nich členové a členky společně přicházejí na to, jakou firemní kulturu si přejí společně budovat. V ideálním případě by organizační kultura měla posilovat zapálení pro společnou činnost, vytvářet prostředí, kde se lidé cítí příjemně a bezpečně, a podporovat vznik dobrých a smysluplných vztahů uvnitř skupiny (Spade, 2022, s. 102).

Pro úspěšné fungování sebeřídících organizací a firem je totiž naprosto zásadní vytvářet právě jasné a efektivní struktury. Ty by měly podporovat důvěru, spolupráci a např. i transparentní rozhodování nebo tok informací. Dobře nastavené procesy pomáhají předcházet konfliktům, které by mohly oslabit skupinu, rozdělit její členy nebo odradit nové zájemce a zájemkyně. Klíčem k silné organizaci je vytvořit prostředí, kde členstvo může otevřeně sdílet své myšlenky, obavy a nápady a kde má jistotu, že jejich hlas je vyslyšen. Jakmile lidé rozumí tomu, jak se rozhodnutí přijímají, a vnímají svou práci jako důležitou součást celku, umožňuje jim to zůstat v sounáležitosti s celkem, zapojené a motivované. Naopak nedostatek této systémové podpory může vést k tomu, že se členové cítí přehlíženi nebo nejistí, což je postupně od organizace vzdaluje. Dobře navržené

struktury také usnadňují zapojení nováčků, pomáhají jim najít smysluplné místo v týmu a poskytují prostor pro rozvoj. Díky tomu se organizace stává stabilnější a odolnější vůči výzvám a je to právě jasná struktura, která kolektivu umožňuje zůstat u vytyčených hodnot i ve chvílích, kdy se kolektiv ocitá pod tlakem (Spade, 2022, s. 95, 97).

Chtějí-li organizace plně angažovat talent, know-how i vášně zaměstnanců a minimalizovat náklady a zdlouhavé byrokratické procesy, potřebují objevit a podpořit optimální způsob organizace funkčních pracovních skupin, nalézt jejich ideální velikost i míru podpory od organizace (Chouinard & Stanley, 2014, s. 104). Základní jednotkou organizací s plochou strukturou tak bývají **týmy**. Bavíme-li se o týmech, rozumíme jimi malé skupiny složené z členů a členek různých oborů a profesí žádoucích k holistickému řešení přicházejících výzev. Takové výzvy nebo složité problémy si žádají konfrontaci know-how a znalostí, sdílení zkušeností napříč týmem a aktivní souhru členů a členek týmu (Růžička & Drázková, 1992, s. 139). Týmy bývají nepřilíš velké, téměř autonomní a většinou samosprávné. Pracují na společném cíli a každý člen nebo členka v něm má svou roli (Peters, 2001, s. 321).

„Jedna z našich nejlépe řízených jednotek, sekce myček, klade ustavičné nároky na zásadní rozhodování jak v oblasti marketingu, tak produkce. Řídí ji člověk, který předtím celé roky pracoval jako hlavní účetní“ (Semler & Brejlová, 2015, s. 171).

Když je řeč o roli – najdeme zde rozdíl oproti tradičním firmám – a tj. **rozdíl mezi pozicí a rolí**. Pozice je dané místo ve struktuře, které je obsazeno určitým člověkem – formou delegace nebo jmenování, přičemž konkrétní pozice a její obsah bývá detailně popsán. Bavíme-li se o roli, máme na mysli mnohem individuálnější nastavení obsahu pracovní agendy, než u pozice, která se navíc v čase často proměňuje – a to podle potřeb jednotlivce i skupiny (Bednář, 2013, s. 25, 27).

Některé organizace a firmy rozpouští tzv. podpůrné role (HR, PR, finanční oddělení) a obsah agendy těchto rolí přebírají lidé vykonávající přímou práci. *„Dnes jsou dělníci sami sobě úředníky a nedostávají žádné příkazy shora“* (Laloux & Jurek, 2020, s. 96).

„My jsme asi deset let doslova trhali Semco na kusy a znovu je skládali, přesto jsme hotovi ze 30 procent“ (Semler & Brejlová, 2015, s. 22).

Pro rozvoj jednotlivců, týmů i celého kolektivu volí skupiny často přístup **„learning by doing“** aneb učení se zkušeností. Jedná se o pomyslné kráčení s otázkami,

ve kterém se člověk učí dovednostem již v rámci praxe, pomocí samotného vykonávání činnosti, jelikož stěžejní poznatky a zkušenosti člověk nabývá právě během praxe (Vnoučková & Urbancová, 2015, s. 121). I struktura a firemní kultura se nejčastěji utváří postupně a praxí, dle potřeby. Co se vyloženě struktury firem nebo organizací týče, neexistuje žádná plošně platná šablona nebo jeden vhodný design.

„Každý strom má stejný vzorec: kořeny, kmen, listy, ale liší se detaily, takže vznikají tisíce různých druhů... Každá zahrada je jiná, každý člověk je jiný a vždy potřebujeme najít jedinečné řešení. Když designujeme nějaký systém, můžeme se podívat na úspěšné vzorce z jiných systémů, transformovat je a převzít detaily, které se nám hodí“ (Macnamarová, 2022, s. 40).

2.4.3 Moc v sebeřízení

„Soustředění moci nahore, rozdělování kolegů na ty, kteří moc mají a kteří ji nemají, s sebou přináší problémy, jež sužují organizace odnepaměti. Moc je v organizacích vnímána jako nedostatková komodita, o kterou je nutné bojovat. Tato situace nevyhnutelně způsobuje, že se projevují ty stinnější stránky lidské povahy: osobní ctižádostivost, politikaření, nedůvěra, strach a chamtivost. Na spodních úrovních organizací pak tato situace přináší dva hlavní projevy bezmoci: odevzdanost a zatrpkllost“ (Laloux & Jurek, 2020, s. 83).

Michel Foucault v souvislosti s mocí otevírá téma analýzy praxe mocných, vysoko postavených a jejich oblastí moci, práv či kompetencí. Píše o potřebě radikálního vymezení veškerých oblastí, které má např. historicky ve svých kompetencích skupina vládnoucích/vedoucích, navzdory tomu, že je tato skutečnost vůči skupině absurdní, zbytečná či protichůdná k nečlenům a nečlenkám onoho uskupení několika mála mocných. Meze kompetencí historicky mocných mají být definovány hranicí užitečnosti pro celek. Do hry přichází otázka užitečnosti ve smyslu jejího zpochybnění, rozsahu moci a rozpoznávání míry, kdy se moc a její rozsah ocitají na hraně škodlivosti. Michel Foucault zároveň poukazuje na absolutní všeprostupnost moci (Foucault, 2009, s. 48). Právě moci jako všudypřítomnému fenoménu se sebeřídící cíleně věnují a společně ji rozměňují, distribuují a směřují. Uvědomění si a přijetí moci jako jedné ze základních lidských potřeb může být pro mnoho lidí náročné, protože moc je často spojována s kontrolou a jejím zneužíváním. Aby horizontální kolektivy mohly dosáhnout svých cílů a osvojit si radikálně odlišný způsob fungování, je nezbytné mít jasně definovanou cestu

a pravidelně trénovat nové způsoby, jak moc a vedení chápat a uplatňovat (Kashtan, 2022, s. 120).

Sebeřídící organizace tak uchopují téma moci odlišně. Snaží se překonat dlouhodobý problém nerovnováhy moci skrze nalézání nových struktur a praktik, které záměrně nikomu moc nad jinými nedávají. Přesto nebo možná právě proto mají moci všichni zaměstnanci a zaměstnankyně společně mnohem více (Laloux & Jurek, 2020, s. 83). V rámci praxe sebeřídících organizací se záměrně nakládání s mocí radikálně proměňuje. „*Namísto používání moci nad jinými, je moc používána spolu s ostatními*“ (Kashtan, 2022, s. 92). Tématu moci a jejímu rozvržení v sebeřídících organizacích se tak její členstvo systematicky věnuje a moc jako takovou tematizuje a považuje za žádoucí věnovat koncentrovanou, pečlivou a dlouhodobou pozornost tomu, jak strukturální prvky a organizační procesy podporují její používání a distribuci (Kashtan, 2022, s. 148). Miki Kashtan tak zároveň pojmenovává moc jako „*kapacity mobilizovat zdroje k naplnění potřeb*“, nikoli jako „*uplatňování moci nad ostatními*“, kterou si většina lidí asociuje s na první pohled neoddělitelnou hierarchií (Kashtan, 2022, s. 144).

2.4.4 Důvěra místo kontroly

„*Obvyklé by mělo být to, že společnost svěří svůj osud do rukou zaměstnanců*“ (Semler & Brejlová, 2015, s. 304).

Příjemné klima týmu lze vytvářet různými způsoby, ale vždy je potřeba jeden klíčový prvek: důvěra. Kde důvěra existuje, týmy obvykle prosperují, společně rostou. Když důvěra přítomna není, týmové úsilí se mnohdy rozpadá a společného úspěchu je obtížné dosáhnout (Kotter, 2000, s. 67). Na hodnotě důvěry sebeřídící organizace staví veškerou svou práci, vztahy i procesy. Právě díky přítomnosti důvěry a absenci kontroly sebeřídící organizace a firmy nepotřebují vrstvy managementu a různorodé kontrolní mechanismy, které mají lidi motivovat k dobře odvedené práci. Věřící, že jakmile se vzájemná důvěra mezi členy a členkami organizace nebo firmy prohlubuje a kultivuje, dává vzniknout odpovědnosti, při které jsou zmíněné kontrolní mechanismy i manažerstvo liché, k nepotřebě. Sebeřídící kolektivy považují strach za velkou brzdu v naplňování společného cíle. Jakmile pak kolektivy přestanou fungovat na struktuře a mechanismech založených na strachu (např. strachu z kontrol), ale na struktuře a mechanismech nebo praktikách, které kultivují vzájemnou důvěru a (osobní i kolektivní)

odpovědnost, začnou se dít netušené a pozoruhodné věci (Laloux & Jurek, 2020, s. 102–104).

„Když se lidé snaží o dosažení cílů, které je naplňují, a mají přitom potřebné zdroje a rozhodovací pravomoci, nepotřebují žádné domluvy ani dohled“ (Laloux & Jurek, 2020, s. 143).

Boltanski a Chiapello vnáší do tématu absence kontroly a sebekontroly jiný náhled. Sílicí autonomii dle nich nutně doprovází právě nárůst sebekontroly a zodpovědnost každého jednotlivce z týmu je rozprostřená za hranice jeho vlastní odvedené práce. V pracovním prostředí pak může vznikat inter-týmová kontrola a pracovníci tak mohou být ve finále pod vyšší mírou kontroly (ač jsou v prostředí, které kontrolní mechanismy neřizuje a neaplikuje), než byli dříve – tedy v hierarchickém prostředí (Boltanski et al., 2007, s. 431).

2.4.5 Od motivace k sebemotivaci

Ve chvíli, kdy ale strach a nejistotu nahradí důvěra, autoři a autorky knih s tematikou sebeřízení pokládají otázku, zda bude nadále zapotřebí obsáhlého soupisu pravidel, nařízení a s pyramidovou strukturou spojených stimulů a motivačních fint. *„Čím důkladněji psychologové zkoumají úroveň motivace – či angažovanosti – lidí v organizacích, tím menší význam přisuzují hmotným odměnám. Skutečně důležité jsou ty věci, které lidi dělají ze své vůle“* (Carney et al., 2013, s. 153). A tímto směrem se v oblasti motivace vydávají sebeřídící organizace.

Např. Frederic Laloux ve své knize tvrdí, že lidé na Tyrkysové úrovni (tedy v sebeřídících organizacích) hledají svou unikátní cestu, jak naplňovat vlastní životní poslání a je velmi pravděpodobné, že budou pracovat jen na smyslu-plných místech a v organizacích, které mají vznešené vize a cíle, ke kterým budou moci přilnout a ztotožnit se s nimi – dát do nich kus sebe (Laloux & Jurek, 2020, s. 73). Smysl života je úzce spjat s lepší psychosociální adaptací. Lidé, kteří považují svůj život za smysluplný, zažívají méně každodenního stresu a používají aktivní, na problém orientované strategie zvládání. Když se lidé zaměřují na zvládání problémů prostřednictvím svých přesvědčení, hodnot a životních cílů (navíc sdílenými např. s ostatními členy a členkami organizace nebo týmu), tedy když využívají své smyslové vnímání k řešení problémů, obvykle to vede k vyšší motivaci, lepší osobní pohodě a efektivnějšímu psychosociálnímu fungování, i když čelí stresovým situacím (Blatný, 2020, s. 192–193).

V případě motivace společným cílem a cestou pak členové a členky usilují vlastními a společnými zdroji o dosažení nějakého záměru a jejich následná spokojenost je vázána na dosažení onoho společného záměru (Plamínek, 2015, s. 145). Dosažení společného záměru je tedy závislé na pojmenování společných hodnot, společné vize a na malých krůčcích směrem k jejímu naplnění. Vize a hodnoty dávají kolektivu sílu a mnohdy plní roli motivátoru, ale i rozhodujícího faktoru, je-li kolektiv na vážkách, jakým směrem se vydat. Slouží jako majáky, ke kterým je možné se neustále vztahovat a přibližovat (Peters, 2001, s. 428).

2.4.6 Oblasti sebeřízení podle Miki Kashtan

Důvěra v principy a normy, které si jednotlivci nebo skupiny sami stanovili, je obvykle pevnější než důvěra v přijaté myšlenky a předpisy (Plamínek, 2015, s. 145). Aby organizace s plochou strukturou fungovaly hladce, nacházejí a stanovují si pro fungování kolektivu různé procesy a nástroje, které jim pomáhají pokrýt jejich fungování v mnoha úrovních.

Bez ohledu na svou roli totiž všichni zodpovídají za výsledky své vlastní práce, stejně jako za osud celku (Bednář, 2013, s. 52). Aby se v práci neztráceli, ale srozumitelně postupovali směrem k naplnění společného záměru, nacházejí průběžně zmíněné procesy a nástroje, s jejichž pomocí se ke společné vizi a cíli kráčí snáz. **Proces** pak představuje sérii na sebe navazujících činností, které se ve firmě opakovaně provádějí. Můžeme ho monitorovat, odhalovat slabé stránky a průběžně ho vylepšovat (Pilařová, 2016, s. 57).

„Ve vztazích, na pracovištích a ve skupinách jsou neviditelná omezení, například komunikace, rozhodovací procesy, skupinová dynamika a konflikty, které značně snižují efektivitu. K tomu, abychom odhalili všechny tyto limity, potřebujeme upřímnost. Když o nich víme, můžeme hledat cesty k řešení“ (Macnamarová, 2022, s. 57).

Řízení procesů zahrnuje jejich stanovení a pravidelnou aktualizaci. Při definování procesů se de facto jedná o určení postupu, jakým se vstupy převádějí na výstupy (Plamínek & Fišer, 2005, s. 42). Inovace a změny v organizačních procesech k sobě zaměstnanectvo nechává přicházet v impulsech, které přinášejí zpochybňovaná dogmata, nově přichozí trendy, využití dostupných schopností a zdrojů, ale i vyjasňování si potřeb, které přicházejí jak zvenčí organizace formou poptávky, tak těch, které se objevují v interním kolektivu (Hamel, 2013, s. 83–88).

Autorka relevantní v tématu – Miki Kashtan se věnuje nenásilné komunikaci, leadershipu, tématům sociální změny a transformaci vztahů, organizací, potažmo společnosti. Je spoluzakladatelkou organizace Bay Area Nonviolent Communication a v tématu nenásilné komunikace vydala již několik knih a článků. Ve fenoménu sebeřízení detekovala pět oblastí, na které by se mělo členstvo horizontálních organizací zaměřit a postupně rozpracovávat a ladit nástroje v nich, aby se mu lépe spolu-pracovalo, tedy spolupracovalo. Jedná se o tok informací, rozhodování, zpětnou vazbu, nakládání s konflikty a nakládání se zdroji. Rozhodla jsem se její rozvržení oblastí sebeřízení (viz Web 1) prolnout do své diplomové práce a vycházela jsem z něj při tvorbě otázek v osnově rozhovoru.

2.4.6.1 Tok informací

„V současné době je základní dobrou vlastností všech zodpovědných firem transparentnost“ (Chouinard & Stanley, 2014, s. 115).

Pokud se bavíme o informacích, máme na mysli data, která jsou uspořádána v určitých souvislostech a převedena do formy, jež má určitou strukturu a smysl. Na rozdíl od samotných dat mají informace subjektivní zabarvení (Vnoučková & Urbancová, 2015, s. 118). Sdílení informací a znalostí je pro organizaci a její členstvo klíčovou dovedností, kterou je potřeba aktivně podporovat a kultivovat i proto, aby si organizace udržela konkurenceschopnost a uspěla v dnešním světě a ekonomice zaměřené právě na znalosti (Maybury & Thuraisingham, 2002, s. 99). Je zapotřebí, aby členové a členky organizace uvažovali o organizaci komplexně, a to je možné pouze v případě, kdy bude mít každý přístup k veškerým potřebným údajům. Oproti hierarchickým firmám se v toku informací nestaví mezi lidmi žádné překážky a bariéry a jde se naproti nejvyšší možné míře srozumitelnosti informací a jejich transparentci (Hamel, 2013, s. 245). Aby byla organizace schopná definovat svou vizi a cíle a vidět s nadhledem pokroky v jejich naplňování, zajišťuje hladké a právě transparentní proudění informací mezi lidmi, jelikož *„bez transparentnosti není odpovědnosti“* (Chouinard & Stanley, 2014, s. 115). Ač je transparentnost nutným předpokladem pro pozitivní rozvoj organizace, sama o sobě jej ale nedokáže zajistit. Bývá však zvykem, že napomáhá k tendenci dělat věci nejlépe jak je to v tu chvíli možné (ibid.). Nastavené procesy v této oblasti sebeřízení by měly zajistit tok žádoucích a relevantních informací správným osobám ve správný čas, a to skrz komunikační platformy a kanály, které jsou k tomu určené. Neznamená to však nutně, že

by mělo mít veškeré členstvo veškeré informace – to proto, aby se předešlo informačnímu zahlcení (Bednář, 2013, s. 51).

Znalosti a informace jsou tedy klíčovým prvkem pro vytvoření efektivní strategie organizace. Proto je důležité znalosti sdílet, předávat a uchovávat. Přenos znalostí v organizacích zahrnuje dva procesy: horizontální, při kterém se informace předávají mezi současnými zaměstnanci, a vertikální, kde se znalosti přenášejí mezi generacemi zaměstnanců (odcházející pracovník a jeho nástupce), což zajišťuje kontinuitu znalostí. Jinými slovy, kontinuita znalostí je součástí širšího přístupu ke sdílení informací, protože se oba zaměřují na šíření znalostí, i když se týkají různých aspektů a druhů informací. Hlavním cílem kontinuity znalostí je přenášet a uchovávat klíčové znalosti odcházejících zaměstnanců (Vnoučková & Urbancová, 2015, s. 105).

Toku informací pomáhá tvorba systému jejich ukládání a skladování. Organizace nacházejí a využívají vyhovující společné úložiště, které je přehledné a pečují o jeho aktualizaci. Informace řadí tematicky, abecedně nebo chronologicky a dobrá orientace všech zaměstnanců a zaměstnankyň na společném úložišti pak šetří mnoho a mnoho času, neboť v přehlednosti se snadněji předávají různé úkoly, člověk získá přehled o žádoucích systémech a informacích i o kontextu a celku organizace (Bischof & Bischof, 2003, s. 110).

Další důležitý nástroj, který napomáhá toku informací jsou pracovní porady. Umožňují účastníkům a účastnicím získat přehled o aktuálním dění, problémech a důležitých souvislostech týkajících se jednotlivců, týmů nebo celé organizace. Mezi jejich výhody patří sdílení zkušeností, informovanosti napříč týmem, možnost společného rozhodování, ale i podpora individuální aktivity a iniciativy (Vnoučková & Urbancová, 2015, s. 32). Interní porady bývají pravidelné, ale často i zvláště zaměřené na řešení konkrétního problému nebo konané z důvodu potřeby udělat rozhodnutí. Účastníci a účastnice mají rovnoprávné postavení, sedí často v kruhu a celý proces schůze drží v rukou interní nebo externí facilitátor*ka (Plamínek, 1994, s. 145–146).

2.4.6.2 Rozhodování

„Proč se vlastně tolik společností domnívá, že je třeba, nebo dokonce nevyhnutelné, aby měl poslední slovo jediný člověk? Nejspíš předpokládají, že je to tak efektivnější. Jenže centralizovaná moc je vysoce riskantní záležitost“ (Semler & Brejlová, 2015, s. 278).

Rozhodování je jednou z nejdůležitějších částí fungování skupiny, protože na něm stojí a padá vše ostatní. Když je proces dobře nastavený a zohledňuje všechny dostupné informace, posiluje důvěru mezi členy a mnohdy vede k zájmu další společná rozhodnutí tvořit. Pokud rozhodování nefunguje, vznikají nejasnosti, nedorozumění a pocit odcizení, což může vést k frustraci a ke ztrátě chuti dál participovat na naplňování poslání skupiny. Většina z nás je zvyklá rozhodovat spíš individuálně v roli spotřebitelů a spotřebitelek než kolektivně. Současný systém „vlády většiny“ navíc často upřednostňuje ty, kteří už drží moc a zdroje, což brání skutečně spravedlivému a inkluzivnímu systémovému rozhodování (Spade, 2022, s. 106–107). I proto může být nesnadné nastoupit do rozhodovacích procesů sebeřídících organizací.

Rozhodování probíhá na různých úrovních. Na jednom pólu nalezneme rozhodování jednotlivce, na druhém pak rozhodování celého kolektivu nebo firmy. Kdekoli mezi těmito dvěma póly se rozhodnutí pojí s přijetím odpovědnosti za rozhodnutí a jeho veškerých dopadů.

Jiří Plamínek ve své knize, která se věnuje umění rozhodování, doporučuje činit rozhodnutí na základě nejhlubšího přesvědčení, skutečných kritérií a principů (Plamínek, 1994, s. 139). Právě tuto praxi sebeřídící skupiny mnohdy přejímají a na jejím základě staví své každodenní rozhodovací procesy. Jakmile má organizace srozumitelný, sdílený a zvnitřněný cíl nebo poslání, je pak snazší dělat rozhodnutí, která posunou skupinu nebo projekt směrem k cíli (Plamínek, 1994, s. 140). Ve chvíli, kdy se ukáže, že rozhodnutí nebylo nejlepší, nabízí se práce s chybou za pomoci zpětné vazby a společné učení. Tematizace neúspěchu, jeho rozbor a společné učení na jeho základě mají za cíl větší stabilitu při potýkání se s následky chyb. Sebeřídící týmy mají také na paměti, že „*dosažení čehokoli nového je následek energické podpory chyb*“. Je tedy vítané v kolektivu nepodporovat jen dobré, správné pokusy, ale i chyby jako takové – je záhodno po nich pátrat a společně je oslavovat, jelikož vznikají ve snaze něco zlepšit (Peters, 2001, s. 287).

„Není cílem najít dokonalou a konkrétní odpověď, ale najít proveditelné řešení a být schopni rychle přicházet s alternativami, pokud nebude fungovat“ (Laloux & Jurek, 2020, s. 140).

Způsoby rozhodování v sebeřídících organizacích

a) Rozhodování jednotlivců – rozhodování na základě vyžádaných rad

Velká část rozhodování se v sebeřídících kolektivech odehrává na úrovni jednotlivce. Kolektivy na tuto úroveň zavádí jakýsi **proces vyžádaných rad**, ve kterém má jednatel povinnost vyžádat si radu od těch, kdo jsou odborníci na dané téma a také od těch, kterých se rozhodnutí jednotlivce dotkne. Po vyžádání rady ji může a nemusí vzít v potaz. V každém případě pak nese za rozhodnutí odpovědnost jednatel. Obvykle tak o daném problému či tématu rozhoduje ten, kdo si věci všiml, nebo ten, koho se problém, téma či příležitost nejvíc týká. Všichni, kterých se rozhodnutí týká, tak mají možnost se k tématu vyjádřit, případně dát na rozhodnutí zpětnou vazbu jednotlivci. Členi a členky sebeřídících kolektivů tak mají v rozhodnutí potřebnou svobodu, ale berou v úvahu rady jiných (Laloux & Jurek, 2020, s. 120–121).

b) Rozhodování v kolektivu

Rozhodování v kolektivu sestává de facto z množství osobních rozhodnutí. Způsobů, jak společné rozhodnutí pojmout, je několik. Kvalitnímu společnému rozhodnutí nahrává, je-li způsob rozhodovací metody vhodně zvolen – s ohledem na závažnost rozhodnutí a jeho dopady, počet zainteresovaných lidí nebo čas.

Potřebuje-li skupina reagovat a rozhodovat rychle a bylo by složité, zbytečné nebo z nějakého důvodu nevhodné ho činit v širokém plénu, může se uchýlit k udělení mandátu **k rozhodnutí jednotlivci nebo užší skupině lidí**.

Ač je **většinové rozhodnutí** rychlé, nebývá v sebeřídících kolektivech využíváné (z mnohých důvodů) často. Mezi důvody, proč po tomto způsobu rozhodování sebeřídící týmy primárně nesahají je, že potřeby nebo hlasy lidí, kteří hlasovali proti většině, zůstaly nenaplněny nebo nevyslyšeny. Členstvo této menšiny může být s výsledkem rozhodnutí nespokojeno a to se může projevit v mnoha jiných oblastech, než v přímém důsledku onoho rozhodnutí. Rozhodnutí se může podepsat na rovině sounáležitosti, týmovosti, tahu na společný cíl, potažmo konfliktech.

V některých případech hovoříme o **jednomyslném, konsenzuálním rozhodování**. Jeho výsledky jsou pro skupinu bezesporu velmi cenné - oproti většinovému rozhodnutí je zaručené, že menšina bude vyslyšena, ale tým platí velkou daň v podobě zdlouhavosti (Plamínek, 1994, s. 141–143). Při konsenzuálním rozhodování kolektivy dbají na souhlas každého člena nebo členky a konsenzus se tak stává mocným nástrojem, který členstvu

skupiny umožňuje společně tvořit prostředí bez dominance a nátlaku ze strany mocnějších. Díky konsenzu se daří udržovat rovnováhu uvnitř kolektivu a přijímat dobře promyšlená rozhodnutí, která mají všichni skutečnou vůli naplnit. V praxi spočívá v tom, že každý do debaty vnáší svůj úhel pohledu a návrh se postupně upravuje, dokud se nedosáhne podoby, která je pro všechny přijatelná. Je založený na spolupráci, nikoli rivalitě. Zcitlivuje účastnictvo diskuze k názorům ostatních, dává prostor je rovnoměrně zohlednit a pěstuje péči a zájem o zdraví a smysluplnost skupiny (Spade, 2022, s. 107–109).

Typickým příkladem způsobu rozhodování v kolektivu je však tzv. **opačný konsenzus**. V tomto případě je „*pro přijetí návrhu rozhodující, jestli někdo nemá zásadní námitky*“ (Laloux & Jurek, 2020, s. 89). Rozhodnutí nemůže být vetováno jednotlivcem např. jen proto, že věří, že jeho vlastní návrh je lepší. V kolektivech panuje uvědomění, že ideální řešení, které by uspokojilo všechny, nemusí vůbec existovat. Pokus o jeho nalezení by navíc mohl být neúměrně náročný, zdoluhavý a vyčerpávající pro všechny zúčastněné. Pokud tedy nikdo nevznese zásadní námitku, navrhované řešení se přijímá s tím, že zůstává otevřené k budoucím úpravám. Tento přístup umožňuje, aby byly zohledněny všechny názory, rozhodnutí vycházela z kolektivní inteligence a žádný jednatel nemohl proces blokovat a držet ostatní jako rukojmí kvůli prosazení svého osobního návrhu (ibid.).

2.4.6.3 Zpětná vazba

Zpětná vazba nebo kritika je pro mnoho lidí velký stresor. Zda bude pro příjemce užitečná a slyšitelná záleží na způsobu jejího podání. Mnohdy je bez podpory a aktivního vzdělávání zpětnou vazbu nesnadné dát, nemít při jejím rozdávání tendence k nerespektujícímu a agresivnímu vyjadřování. Těžké je i držení se konstruktivních výroků, které posouvají kupředu příjemce i toho, kdo zpětnou vazbu nabízí a dává. Dávání a dostávání zpětné vazby jsou v mnoha ohledech spojené nádoby (Rychtaříková, 2008, s. 11). V sebeřídících organizacích a firmách lze právě díky kultivaci tohoto nástroje ve skupině růst, posouvat se a nekrnět. Zpětná vazba učí kolektiv i jednotlivce práci s emocemi, potřebami a chybami. Kolektiv může za pomoci zpětné vazby otvírat otázky, zda jako celek i jeho jednotlivci odvádí dobrou práci nebo zda přispívají k naplňování společných cílů. Naše životy jsou založeny na vztazích, které má zpětná vazba tendenci posilovat a prohlubovat. Sebeřídící kolektivy tak zařazují zpětnou vazbu do své každodenní praxe a posilují „svaly pro přijímání a dávání zpětné vazby“ u svých

zaměstnanců a zaměstnankyň formou vzdělávání a jiných podpůrných mechanismů (Laloux & Jurek, 2020, s. 144–145).

Prof. Nakonečný se v tématu emocí ve své knize odvolává na výrok H. E. Jonese, který se v pokusech o tvorbu definice emocí dostal k tomu, že všichni slovu „emoce“ rozumí a znají obsah slova, ovšem pouze do chvíle, kdy se pokusí emoce definovat (Nakonečný, 1998, s. 414). **Emoce** ale lze popsat jako prožitky, které vyjadřují naše momentální vnímání sebe a světa kolem nás. Našimi pocity reagujeme na stav nás samotných v kontextu okolního světa a všímáme si především toho, co je pro nás důležité. Přejeme-li si porozumět vlastním emocím či pocitům kohokoli jiného, než jsme my sami, vyžaduje to legitimizaci a nezpochybňování jejich prožívání. Právě orientace ve vlastních emocích a touha porozumět emocím jiných lidí je velká pomůcka v oblasti zpětné vazby (Plamínek, 2015, s. 114–115).

„Potřebujeme znát své potřeby a mít mechanismy k jejich naplňování“ (Macnamarová, 2022, s. 21)..

Důvody, které vedou lidi k určitému jednání a strategiím, lze vyjádřit pojmem „potřeby“. Ty vysvětlují ono „proč“ za daným jednáním, chováním – označují jeho příčinu, pohnutku, která je ne vždy plně uvědomovaná. Potřebě rozumíme jako jednotlivcem prožívaný dostatek nebo nedostatek čehosi, co je v tu chvíli pro člověka významné (Dedina & Cejthamr, 2005, s. 133). Potřeby tedy mohou být naplněné nebo nenaplněné a je užitečné, když je při dávání i přijímání zpětné vazby dovedeme odhalit. Jakmile se nám totiž podaří proniknout až k rovině potřeb (které jsou v pomyslném ledovci pod hladinou), namísto soustředění se na strategie a chování (které se nachází nad hladinou ledovce), můžeme spolu s dalšími členy kolektivu nalézt docela jinou strategii. Takovou, která má ve finále *„potenciál uspokojit mnohem více potřeb mnohem většího počtu lidí“* (Kashtan, 2022, s. 9).

CO ZPĚTNÉ VAZBĚ POMÁHÁ?

Poskytování příliš obecného podání zpětné vazby její efektivitu i srozumitelnost snižuje. Žadoucí je podávat zpětnou vazbu na chování člověka a na konkrétní situace, nikoli na osobu jako takovou (Urban, 2012, s. 64).

Zpětné vazbě prospívá, když proběhne v přiměřené době po události, na kterou má někdo potřebu dát zpětnou vazbu. Ani brzy, aby měl dávající již chladnou hlavu a rozmyšlené sdělení. Ani pozdě, aby nebyla situace již moc vzdálená a dalo se na ni

rozvzpomínat a společně se z ní učit (Rychtaříková, 2008, s. 42). Co se týče vytvoření kapacity a vytyčení času a prostoru, pomáhá dopředu domluvený společný termín.

Co je pro zpětnou vazbu téměř nezbytné, je aktivní naslouchání na obou stranách, plné soustředění a pozornost na danou chvíli a člověka, nepřerušování. Důležitá je i práce na kultivaci empatie a principu nehodnocení (Rychtaříková, 2008, s. 104–108). Členové a členky týmu záměrně spoluutvářejí prostředí, kde je prostor pro hojné starostlivé naslouchání – ať už strukturované či nikoli. Na rozdíl od hierarchických kolektivů je v tomto aktivním naslouchání nezdržují a nezpomalují bariéry vytvořené pozicemi a pyramidovými patry (Peters, 2001, s. 331). Parafrázování pak pomáhá ověřování zúčastněných osob, zda dobře porozuměli sdělení (Rychtaříková, 2008, s. 104–109).

„Náš názor na druhé má vliv na to, jak se cítí a co si o sobě myslí. Zpětná vazba je důležitou součástí našich životů a má na nás obrovský vliv, ať už si toho jsme vědomi nebo ne. Když se o to budeme víc zajímat, stane se cenným nástrojem“ (Macnamarová, 2022, s. 147).

Díky kultivaci zpětné vazby se tedy mohou jednotlivci i celé skupiny mnoho naučit. Zpětná vazba má tendenci zlepšovat a prohlubovat vztahy, a v důsledku toho i fungování týmů. Jakmile zpětná vazba plyne, pomáhá členstvu týmu i celé organizaci nebo firmě v udržení pomyslného směru a cesty ke společné vizi (Macnamarová, 2022, s. 151). Nekultivovaná a nepodaná zpětná vazba může pak pomalu a téměř jistě vyústit v konflikt, na který se podíváme v následující podkapitole.

2.4.6.4 Nakládání s konflikty

Bavíme-li se o konfliktu, máme na mysli jednak situaci jako takovou, ale i stav vnitřního prožívání, který v člověku konfliktní situace vyvolá. V prvním případě jde o střety zájmů, cílů nebo názorů. Ten druhý vyjadřuje stav prožívání neslučitelných tendencí – respektive vnitřní rozhodování mezi různými tendencemi (Nakonečný, 1997, s. 127).

Život, práce a zvyk na pobývání v hierarchickém prostředí nás na řešení konfliktů nijak nepřipravilo. Mnozí z nás se jim proto raději vyhýbají – buď se přizpůsobíme a potlačíme svoje potřeby, nebo se snažíme prosadit silou, aniž bychom se zabývali dopadem na druhé. V takovém prostředí je zpětná vazba často vnímána de facto jako ohrožení, což nám brání ji vyslechnout a přijímat – to poté vede k tomu, že neumíme konflikty řešit přímo. Namísto toho je záměrně přehlížíme, potlačujeme, manipulujeme,

nebo nabízíme smíření, a to často vede jen k narůstajícímu napětí a následnému rozpadu vztahů. Hierarchie a mocenské struktury navíc přispívají k představě, že konflikt znamená problém, který je třeba rychle vyřešit a určit, kdo je viník a kdo stojí v roli oběti. Ve skutečnosti jsou konflikty běžnou součástí každého kolektivu, kde na práci a vztazích lidem záleží – ve hře toho je totiž mnoho. Pokud je přestaneme vnímat jako ohrožení a místo toho je přijmeme jako příležitost k dialogu, můžeme je lépe zvládat a společně na nich růst a sílit (Spade, 2022, s. 154–155).

V kolektivech vznikají konflikty mezi jednotlivci, idejemi nebo mezi jednotlivými frakcemi organizací. Z pohledu motivace jsou konflikty velice důležité a žádoucí, neboť díky nim mohou jednotlivci i organizační celky postupovat dál ve svém vývoji. Nedorozumění, pnutí a konflikty sice krátkodobě narušují rovnováhu organizačního systému nebo jeho členů a členek, nicméně je mají zároveň schopnost dynamizovat a dopomáhat systému i jednotlivcům uvnitř něj k rozvoji (Plamínek, 2015, s. 33–34). Jakmile dokážeme přeměnit destruktivní konflikt na jeho konstruktivní podobu, můžeme ho nejen překonat, ale také využít ve svůj prospěch (Bednář, 2013, s. 93). V situacích plných stresu, frustrace a konfliktu se totiž u jednotlivců a skupin v kolektivech objevují specifické zákonitosti reagování. Toto specifické reagování se však absolutně nevymyká známým principům motivace – za všech okolností směřuje chování člověka k pokusům o zachování psychické stability, k dosahování příjemného a k vyhýbání se tomu nepříjemnému (Nakonečný, 1997, s. 121).

V každém případě je důležité nejprve rozumět tomu, jak v konfliktních situacích reagujeme sami, abychom mohli posilovat svou empatii a zodpovědnost. Jen tak dokážeme i v náročných chvílích zůstat ohleduplní k ostatním a skutečně se o ně starat (Spade, 2022, s. 163).

CO ŘEŠENÍM KONFLIKTŮ POMÁHÁ?

Zaprvé, vycházet s nimi po dobrém. Věta, která se může jevit jako nápadný oxymóron, ale není tomu tak. Jednotlivcům i kolektivům prospívá naučit se s konflikty pracovat a žít s nimi, mnohé se na nich učit – nikoli proti nim bojovat nepozorností a nečinností (Plamínek, 1994, s. 14).

Příhodné je najít pro řešení konfliktů správné načasování a vhodné místo. Pomáhá se popasovat s emočním nábojem před samotným jednáním. Obě strany se mají pokoušet o aktivní naslouchání, vzájemné pochopení a vyslyšení potřeb, vyhnouti se hodnocení.

Cílem konfliktu není vítězství jedné strany, ale kreativní vyústění procesu, se kterým budou strany spokojené (Bednář, 2013, s. 189–190). Jiří Plamínek v knize, v níž se věnuje řešení mezilidských konfliktů, doporučuje jít vzájemnému pochopení naproti skrze diskusi o faktech a interpretaci faktů zúčastněnými stranami. To proto, že je smysluplné nazřít i způsob, jakým si druhá strana konfliktu skládá celkový obraz. Uvádí, že je záhodno problém vypreparovat, domluvit se na jeho věcné podstatě a očistit ho od jakýchkoli osobních záležitostí (Plamínek, 1994, s. 80). Není ale konflikt přirozeně osobní – stejně jako zpětná vazba? A není možné v kolektivu (zvláště horizontálním) pěstovat takovou kulturu nakládání s konflikty, aby bylo možné být i při řešení pracovních konfliktů osobní – tedy celí? Být v konfliktu celí poté znamená primárně společně hledat a zkoumat potřeby, které stojí za našimi slovy a jednáním – tedy strategiemi.

2.4.6.5 Nakládání se zdroji

Posledním elementárním předpokladem fungování každé organizace nebo firmy je nezbytné zajištění základních zdrojů: materiálových, finančních, lidských, ale i zdrojů v podobě informací. Nejdůležitější ze zdrojů jsou právě ty lidské, neboť uvádějí veškeré ostatní do akce a pohybu a určují jejich využívání (Vnoučková & Urbancová, 2015, s. 121). Způsob, jakým se nakládá se zdroji (ať už jakéhokoli typu), by měl odrážet hodnoty skupiny (mnoho skupin se snaží například o rovné mzdy, které jsou nezávislé na privilegiích jednotlivců). Stejně tak by mělo být zajištěno, že pracovní nasazení zůstane v rozumných mezích, přesčasy se nebudou stávat normou a členové skupiny budou chráněni před vyčerpáním a přetížením (Spade, 2022, s. 141).

V rámci nakládání se zdroji se skupiny dostávají k otázkám výše mezd (které je často nastavováno kolektivně) a snaží se vyvarovat velkým platovým rozdílům (pokud ve firmě nebo organizaci vůbec nějaké rozdíly jsou). Mzdy a cashflow bývají transparentní a ve většině horizontálních uskupení také neexistují odměny nebo bonusy za vykonanou práci. Ziskové firmy místo toho rozdělují (na základě společné domluvy) např. určité procento ročního zisku firmy mezi jednotlivé zaměstnankyně a zaměstnance. Kolektiv si často sám vytváří rozpočet a sám také dohlíží na jeho plnění, případně nese zodpovědnost za jeho neplnění. Se zdroji různé povahy lidé nakládají úměrně cílům skupiny a s důvěrou ostatních. Využívají proces vyžádaných rad (viz podkapitola 2.4.6.2) a počítají s tím, že mohou dostat (nebo si přímo vyžádat) zpětnou vazbu na rozhodnutí ohledně naložení s daným zdrojem (Laloux & Jurek, 2020, s. 342–344).

Vhodný způsob nakládání s různými typy zdrojů může snížit jeden z negativních faktorů, ovlivňující personální zajištění a kontinuitu sdíleného vědění, know-how v organizacích – **fluktuaci** zaměstnanců a zaměstnankyň. Fluktuací rozumíme pohyb zaměstnanectva mimo organizaci. Přináší ztrátu stálých zaměstnanců a zaměstnankyň a následně i zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových kolegů a kolegyň. Může přinášet pocity nejistoty u stávajícího zaměstnanectva, jejich dočasné přetížení, ale zároveň podněcuje příchod nových lidí a jejich idejí do organizace (Vnoučková & Urbancová, 2015, s. 80).

3 METODOLOGIE

Empirický výzkum je vědecký přístup zaměřený na konkrétní jevy, které se odehrávají v sociální realitě. Jeho cílem je získat jasná a konkrétní zjištění, která lze vyjádřit prostřednictvím čísel nebo popisů. Vychází z přesně definovaných metod a postupů, jejichž správné použití zajišťuje spolehlivost a důvěryhodnost výsledků (Průcha, 2014, s. 102–104). Kvalitativní výzkum se zaměřuje na porozumění světu a jeho zprostředkování, obvykle prostřednictvím textu. Snaží se pochopit jednání lidí, jejich interpretace, prožívání a vztahy ke strukturám a prostředím, v nichž se pohybují. Zkoumá nejen to, co lidé dělají, ale i jak o tom přemýšlejí, jak to prožívají a jak je jejich jednání ovlivněno prostředím a jak naopak toto prostředí utvářejí. Je však běžné, že ne každý výzkum odpoví na všechny tyto otázky, a často to ani není jeho cílem. Klíčovou vlastností kvalitativního přístupu je pak otevřenost – sleduje totiž i zdánlivě nesouvisející aspekty a nic nepovažuje za samozřejmé (H. Novotná et al., 2019, s. 261–262).

Tato kapitola se věnuje popisu metodologie, která byla zvolena pro realizaci výzkumu zkoumaného fenoménu. Výzkum využívá kvalitativní přístup s explorativním designem, jehož cílem je hlubší porozumění dané problematice. Klíčovou metodou sběru dat byly polostrukturované rozhovory, které umožňují kombinaci systematického zkoumání a flexibility.

Pro výzkum byl zvolen explorativní design, který je vhodný zejména v situacích, kdy o daném tématu existuje jen omezené množství předchozích studií (např. diplomová práce Terezy Navrátilové nesoucí název *Adaptace zaměstnanců na model tyrkysové organizace* nebo disertační práce Ivany Lukeš Rybanské – *Péče jako tmel rovnostářských organizací*). Tento přístup umožňuje otevřené zkoumání a identifikaci klíčových aspektů zkoumaného jevu. Kvalitativní metoda byla zvolena z důvodu její schopnosti zachytit detailní a kontextově bohaté informace, které kvantitativní metody obvykle postrádají.

Polostrukturované rozhovory byly zvoleny jako hlavní metoda sběru dat. Tento přístup kombinuje předem připravené otázky s možností reagovat na neočekávané podněty a rozvíjet odpovědi účastníků. Tento způsob sběru dat považuji za klíčový pro zachycení hloubky a nuance jejich zkušeností. Organizace, firmy a účastnictvo rozhovorů jsem volila pomocí záměrného výběru.

Data získaná z rozhovorů byla analyzována prostřednictvím tematické analýzy. Tento proces zahrnoval transkripci rozhovorů, opakované čtení za účelem důkladného

seznámení s obsahem, kódování relevantních pasáží a jejich seskupování do tematických kategorií. Tematická analýza byla zvolena pro svou schopnost odhalit klíčová témata a souvislosti v datech a umožnit jejich interpretaci v kontextu výzkumné otázky.

V průběhu výzkumu byly dodržovány etické zásady – vycházela jsem z Etického kodexu České asociace pro sociální antropologii a postupovala jsem podle něj.

Všichni účastníci byli před zahájením rozhovorů informováni o cíli výzkumu a způsobu zpracování dat. Byla zajištěna anonymita a důvěrnost získaných informací. Skutečné názvy organizací a firem v diplomové práci neuvádím, stejně tak jména účastnic a účastníků rozhovorů. Pochopitelně do diplomové práce nezahrnuji informace, u kterých respondenti a respondentky upozornili, že by si to nepřáli a sdílejí je se mnou mimo záznam.

Doufám, že zvolený metodologický přístup poskytuje pevný základ pro dosažení výzkumných cílů a zajišťuje, že získané poznatky budou relevantní a pro zkoumanou oblast přínosné. Níže rozeberu jednotlivé metodologické části podrobněji.

3.1 Pozicionalita

Důležitou součástí výzkumu je reflexe vlastní pozice výzkumníka nebo výzkumnice (Reinharz & Davidman, 1992, s. 261). Pozicionalita se zaměřuje na to, jak sociální, kulturní a osobní pozice výzkumníka ovlivňují průběh a výsledky výzkumu. Tyto faktory, jako pohlaví, věk nebo hodnoty, formují nejen to, co zkoumáme, ale i způsob, jakým data interpretujeme. S tím poté úzce souvisí subjektivní reflexivita, která znamená uvědomění si, že výzkumník je nedílnou součástí výzkumného procesu. Tento proces je reciproční, což znamená, že výsledky výzkumu jsou ovlivněny jak individualitou výzkumníka, tak aktéry výzkumu a jejich vzájemnými vztahy (H. Novotná et al., 2019, s. 280). I já považuji za vhodné a důležité zvědomit několik aspektů, které utvářejí můj osobní vztah k tématu mého výzkumu.

Většinu mého dosavadního pracovního života jsem strávila prací v neziskovém sektoru – pátým rokem jsem členkou organizace Jako doma – Homelike o. p. s., která přešla na horizontální model fungování před několika lety. Právě tam jsem se začala, řekněme strukturovaně a systematicky, zajímat o téma fungování kolektivů, ač mi bylo blízké již dlouho předtím (při mnohaletém vedení skautského oddílu či působení v jiných neziskových organizacích nebo kolektivech). Pravděpodobně i díky mé roli vedoucí (s jejíž náplní jsem byla málokdy v souladu) nebo roli facilitátorky, kterou jsem ve většině

těchto skupin zastávala nebo stále zastávám, mi téma spolu-práce a sebe-organizace učarovalo. Právě při přechodu na sebeřízení v organizaci Jako doma jsem začala (nejednou s pomocí, metodikami a hlavně dalšími nadšenkyněmi) ohledávat téma, které jsem intuitivně a metodou pokus – omyl, zkoumala již mnoho let. Otevřely se mi brány dosud nevídaného lidského společného fungování, a nadšení mi zůstalo doposud – ráda se v kolektivech, kde působím, pouštím do experimentů týkajících se rozličných sebeřídících nástrojů a praktik. Mnoho z principů a nástrojů sebeřízení přebírám i v práci v týmu ve Skautském institutu v Rybárně, byť tento tým plochou strukturou nemá. Zmiňuji tyto zkušenosti z toho důvodu, že jsem si vědomá, jak moc vedle teoretického zázemí spoluutvářejí porozumění výpovědím respondentek a respondentů tohoto výzkumu. Svou pozici jsem se rozhodla participantům a participantkám výzkumu (těm, kteří mě neznali), nepředstavit, neboť jsem se domnívala, že rozhovory tak budou míň zanesené ostychem respondentů nebo respondentek, a že budou mít větší důvod a sebevědomí na to si vzít co nejvíc prostoru a mluvit bez (byť nechtěného) podezření, že je a jejich výpovědi jakkoli hodnotím. Jakmile byl však rozhovor s těmi, se kterými jsme se předtím neznali, u konce a padla otázka na mě a mou angažovanost v tématu, hovořila jsem s naprostou otevřeností.

3.2 Design výzkumu

Cílem tohoto výzkumu je tedy prozkoumat fenomén sebeřízení, respektive jeho podobu u vybraných šesti organizací. Pro výzkum jsem zvolila explorativní design kvůli jeho schopnosti poskytovat hlubší porozumění složitým jevům, které dosud nebyly dostatečně prozkoumány. Tento typ designu je zvláště vhodný pro situace, kdy je potřeba odhalit nové souvislosti, identifikovat klíčové faktory ovlivňující zkoumaný jev a pochopit jeho dynamiku v reálném kontextu (Zháněl et al., 2014, s. 25). Díky tomu explorativní design umožňuje generovat případné nové hypotézy a vytvářet základ pro další, podrobnější výzkum. Explorativní funkce pak znamená, že výzkum je orientován na objevování a analýzu určité části reality, která dosud nebyla dostatečně prozkoumána (Průcha, 2014, s. 104). Explorativnímu výzkumu se někdy říká výzkum průzkumový – při něm totiž prozkoumáváme téma tak, abychom se o něm dozvěděli co možná nejvíc. Úkolem výzkumníka nebo výzkumnice je pojmout výzkum kreativně, flexibilně a dovolit si pružně zohledňovat příchozí neočekávané jevy (Hendl, 2005, s. 38). Můj výzkum si za pomoci explorativního designu klade nároky na zmapování a reflexi nástrojů, procesů a principů nebo hodnot sebeřídících kolektivů.

3.3 Výzkumná otázka, předmět zkoumání, výzkumný vzorek

Cílem kvalitativní analýzy je odpovědět na výzkumné otázky a porozumět zkoumanému jevu prostřednictvím interpretace dat (H. Novotná et al., 2019, s. 425). Výzkumné otázky poté slouží jako průvodci celým procesem výzkumu. Na jedné straně nám umožňují kontrolovat, zda se držíme původního záměru, a proto je užitečné mít je stále na očích – ať už při rozhovorech, práci v archivu, psaní poznámek, nebo při analýze dat a tvorbě závěrečné zprávy. Na druhé straně však musí zůstat otevřené a flexibilní, aby se mohly přizpůsobit tomu, co během výzkumu zjistíme, ať už z dat nebo z odborné literatury. Jejich průběžné upřesňování nám umožňuje měnit směr i přístup k výzkumu, aniž bychom ztratili kontrolu (H. Novotná et al., 2019, s. 271).

Výzkum si klade za cíl představit důvody a následky dehierarchizace u šesti (dle stanovených kritérií) vybraných organizací a firem. Dále budou představeny nástroje sebeřídících kolektivů, ale i úskalí a rizika, která respondenti a respondentky v souvislosti s prací v horizontální struktuře spatřují a pojmenovávají. Najdeme zde i odpověď na výzkumnou otázku směřující k deklarovaným a skutečným principům, na jejichž základě vybrané horizontální skupiny pracují.

Při úvahách o podobě výzkumného vzorku, jsem se dostávala k otázkám směrem k datům, která potřebuji z výzkumu zjistit. Vstříc k zodpovězení jsem se tázala na to, jaké jsou mé výzkumné otázky, jak je chci řešit, jaká data ke svému výzkumu potřebuji a jak je budu získávat, ale i k tomu, jaké má výzkumný vzorek splňovat podmínky, jak má vypadat (H. Novotná et al., 2019, s. 292).

Předmětem zkoumání jsou tedy praxe jednotlivých firem a organizací s plochou strukturou, zprostředkované skrz výpovědi jednotlivých respondentů a respondentek. Po dlouhém zvažování a konzultaci s vedoucím práce – Mgr. Bohuslavem Kuříkem, Ph.D., jsem se rozhodla v každé organizaci nebo firmě požádat o zprostředkování rozhovorů se dvěma lidmi (z níže vypsanych důvodů):

1. S někým, kdo se podílí na péči o sebeřízení, nebo ho dokonce zavedl – přála jsem si lépe porozumět procesu implementace sebeřízení, důvodům k práci bez šéfů, ale i zavedeným nástrojům a procesům, které v práci pomáhají a slouží celku
2. Se zaměstnancem*kyní, který*á tráví svůj pracovní čas v horizontálním uspořádání – bylo pro mě hodnotné získat pohled žité každodennosti od někoho,

kdo si je vědom výhod sebeřízení, ale umí reflektovat i jeho nedostatky a také slyšet o konkrétních nástrojích a praktikách

„Ve studii pomocí rozhovorů se musíme rozhodnout, se kterými osobami provedeme rozhovor a z jakých skupin mají tito jedinci pocházet“ (Hendl, 2005, s. 151).

První krok, který jsem podstoupila, byl záměrný výběr organizací. Ten má zajistit informačně hodnotné rozhovory a umožnit tak hlubší studium fenoménu (Hendl, 2005, s. 154). Záměrný výběr vzorku je metodou, která se v kvalitativním výzkumu používá k selekci účastníků nebo případů na základě jejich relevance pro konkrétní výzkumnou otázku. Na rozdíl od náhodného výběru se výzkumník zaměřuje na jednotlivce nebo situace, které vykazují specifické charakteristiky, jež mohou poskytnout cenné a hluboké informace o zkoumaném fenoménu. Tento přístup je obzvláště užitečný v případech, kdy je cílem studovat specifické skupiny lidí s unikátními zkušenostmi nebo odbornými znalostmi, které jsou klíčové pro daný výzkum. Příkladem mohou být odborníci v určitém oboru, osoby s konkrétními životními zkušenostmi nebo jedinci, kteří se nacházejí v určitém specifickém kontextu, jenž je předmětem zkoumání. I když záměrný výběr vzorku umožňuje získat detailní a hluboké informace, je třeba mít na paměti, že tento přístup omezuje možnost zobecnění výsledků, protože vybraný vzorek není reprezentativní pro širší populaci (Patton, 2002, s. 230–242).

Volila jsem z českých organizací a firem, jejichž zástupci nebo zástupkyně veřejně na webových stránkách, v rozhovorech nebo v podcastech proklamovali svůj horizontální, sebeřídicí způsob organizace. Sebeidentifikovali se jako tyrkysové nebo tealové, samořídicí, nehierarchické apod. Pro účely co nejbarevnějšího, různorodého výběru ve výzkumu, jsem sledovala počet zaměstnanců*kyň, zastoupení žen a mužů, rok založení, rok počátku dehierarchizace (u těch firem nebo organizací, které nebyly horizontální od počátku), segment neziskové sféry nebo ekonomiky ale i konkrétní oblast, v níž organizace nebo firma působí. Rozmanitost se mi, co se výběru organizací, povedlo zachovat myslím velice dobře. Jsem si však vědomá toho, že v rámci kvalitativního výzkumu (zejména takto malého rozsahu) vzorek nemůžeme považovat za reprezentativní, byť je důležité se očividné nevyváženosti vzorku vyhnout (Kaufmann, 2010, s. 49). Počet zkoumaných organizací a firem byl vzhledem k realizovatelnosti výzkumu během více než plného pracovního úvazku a studia stanoven na šest. Napsala jsem do všech šesti organizací. Ve většině případů jsem se obracela na obecný e-mailový kontakt uvedený na webových stránkách. V e-mailu jsem představila sebe a svůj výzkum

a žádala o rozhovor se dvěma zástupci*kyněmi (viz předchozí odstavec). V některých případech jsem se ozvala konkrétnímu člověku, se kterým jsem se ve skupině znala, případně na něj dostala kontakt od jiného účastníka nebo účastnice výzkumu. V tu chvíli jsem považovala za výhodu naše případné předchozí rozhovory na to téma či naši přirozenější blízkost a vzájemnou otevřenost.

„V případě chápatího rozhovoru je důležitější správně vybrat respondenty než vytvořit vzorek“ (Kaufmann, 2010, s. 52).

3.4 Metoda výzkumu a sběru dat

V kvalitativním výzkumu data obvykle nevznikají sama o sobě – výzkumník*ice je aktivně vytváří, spíše než „sbírá“. Tento proces zahrnuje sbírání dat formou rozhovorů, výběru jeho účastnictva, či dokumentů a jejich analýzu. Data jsou ovlivněna tím, jaké otázky si výzkumník klade, z jakého teoretického rámce vychází a na co zaměřuje pozornost. Výzkumník je tedy nedílnou, integrální součástí výzkumu a měl by si být této role neustále vědom (H. Novotná et al., 2019, s. 267–268).

Pro sběr dat jsem zvolila metodu polostrukturovaných rozhovorů, přičemž osnova rozhovorů (viz příloha č. 1) byla sestavena v dialogu s vedoucím diplomové práce – Mgr. Bohuslavem Kuříkem, Ph.D. Výzkum s využitím polostrukturovaných rozhovorů se zaměřuje na pochopení zkušeností aktérů s určitým fenoménem, tedy na zachycení jejich reflexe a názorů. Tento přístup poskytuje hlubší vhled do toho, co si lidé myslí a jak daný problém vnímají, ale nezjistíme jím nic jiného než jejich interpretace. Získaná data se zpravidla analyzují segmentací, která rozdělí rozhovory na tematické části, a kódováním, jež umožňuje identifikovat klíčová témata a vzorce v odpovědích. Tento proces usnadňuje strukturovanou analýzu a interpretaci výsledků (H. Novotná et al., 2019, s. 275).

Tato metoda umožňuje nejen strukturovaně sledovat klíčové oblasti zájmu výzkumu, ale zároveň ponechává dostatek prostoru pro otevřenou diskusi a hlubší porozumění zkoumaným tématům. Díky flexibilitě polostrukturovaných rozhovorů je možné přizpůsobovat pořadí otázek podle průběhu rozhovoru, což přispívá k jeho přirozenějšímu a plynulejšímu charakteru. Významnou výhodou je také možnost, aby respondenti a respondentky sdíleli své zkušenosti a názory vlastními slovy, což výzkumníkům a výzkumnicím umožňuje lépe pochopit jejich pohled a získat komplexnější představu o zkoumaném fenoménu (Reinharz & Davidman, 1992, s. 18–19). Polostrukturované rozhovory mi zároveň vhodně umožňovaly fokusovat se na

témata, která zvýrazňovali sami respondenti a respondentky. Snažila jsem se také, aby na sebe otázky logicky navazovaly a celek byl koherentní (Kaufmann, 2010, s. 52–53). V rozhovoru jsme šli nejčastěji od obecných a širokých témat ke konkrétnějším, v logické posloupnosti a já se snažila pružně reagovat na odbočky a nová příchozí témata, které respondenti a respondentky přinášeli. Snažila jsem se nespěchat, dávat komunikačnímu partnerovi nebo partnerce dostatek času, včetně delších chvil ticha pro přemýšlení.

Abych se vyvarovala nemístným vlastním interpretacím, při rozhovorech jsem se snažila vycházet z jazyku, kterým hovořily dostupné materiály organizace nebo firmy dané*ho respondenky*a. Přejímala jsem jejich pojmenování pro jednotlivé oblasti (např. konflikty v oranžové firmě nazývají pnutí), které jsem si předem načetla v etických kodexech, člancích nebo výročních zprávách. Konkrétně otázky tematizovaly důvody a následky dehierarchizace, úskalí a rizika horizontálních uskupení, principy nebo hodnoty a sebeřídící nástroje.

Rozhovory probíhaly od května do září 2024. Z plánovaných dvanácti rozhovorů jsem jich uskutečnila jedenáct. Dvanáctá respondentka setkání k rozhovoru zrušila z důvodu nemoci a při domlouvání náhradního termínu se nakonec rozhodla k fungování v horizontální struktuře nevyjádřit. Veškerým zástupcům a zástupkyním firem a organizací jsem vycházela maximálně vstřícně, co se času a místa konání rozhovoru týče a se všemi jsem se snažila sejít osobně. S osmi respondenty a respondentkami se osobní setkání uskutečnilo (v Praze a v Tišnově), tři upřednostnili průběh rozhovoru online přes Google Meet. Nejkratší rozhovory měly hodinu, nejdelší necelé dvě hodiny. Během dvou online rozhovorů se v malé míře objevovaly drobné potíže technického rázu (např. krátké přerušení internetového připojení), ale domnívám se, že plynulost rozhovorů a výpovědi respondentů a respondentek tím neztratily na svém přínosu.

3.5 Etika výzkumu

Rozhovory jsem uvedla představením svého výzkumu, ačkoli se o něm respondenti a respondentky dozvěděli již z e-mailové komunikace. Kladla jsem důraz na vysvětlení, že se nejedná o žádný etický audit, ale o můj vlastní a akademický zájem o jejich zkušenosti a sdílení jejich každodenní praxe. Všichni se výzkumu účastnili dobrovolně. Představila jsem tedy sebe, svůj záměr a výzkum, očekávaný průběh rozhovoru. Rozhovory s více zástupci a zástupkyněmi mi dovolily částečně nahlédnout do mezilidské vztahové dynamiky u nich ve firmě nebo organizaci, vše ale za účelem reflexe

mnou položených otázek nebo nabídnutých témat. Při rozhovorech respondenti a respondentky podepisovali informovaný souhlas (viz příloha č. 2), který jsme společně nejdříve prošli a zodpověděli si případné nejasnosti. Všichni komunikační partneři byli ujištěni, že pokud by na jakoukoli otázku nebo téma odpovídat a mluvit nechtěli, otázku nebo téma přeskočíme. Všichni participanti*ky výzkumu na mě mají kontakt a jsou srozuměni s tím, že mě mohou v případě jakýchkoliv otázek nebo nesrovnalostí kontaktovat.

Za účelem zachování co nejvyšší míry soukromí jsem nasbíraná data analyzovala. Jednotlivé organizace a firmy jsem anonymizovala pod barevné kódy (oranžová, modrá, žlutá, zelená, červená a černá), účastnictvo rozhovorů je anonymizováno formou písmen (A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K). V celé své diplomové práci jsem se rozhodla používat genderově citlivý jazyk, neboť jej považuji za relevantní v současné společnosti, ztělesňuje respekt k rozmanitosti a přispívá k zamezení stereotypizaci. Věřím, že používání genderově citlivého jazyka jde naproti tomu, aby text lépe reflektoval skutečnost a stává se tak přesnějším a méně zkreslujícím.

Během tvorby a realizace svého výzkumu jsem vycházela z etických principů uvedených v etickém kodexu Univerzity Karlovy (Web 3). Samozřejmou součástí je etické nakládání s osobními údaji respondentů a citlivými informacemi studovaných organizací, které je v souladu s legislativními požadavky platnými v České republice.

3.6 Zpracování dat

Data nejsou výpovědní sama o sobě. Je nezbytné brát v úvahu kontext jejich vzniku a způsob, jakým tento proces výzkumník*ce reflektuje. Zároveň záleží na tom, jak s daty nakládáme – jejich význam ovlivňuje výzkumník*ice, který*á data vybírá, vytváří, analyzuje a interpretuje. Výsledná výpověď je tedy do značné míry jeho*její konstrukcí (H. Novotná et al., 2019, s. 277). Kvalitativní analýza poté provází celý výzkumný proces od začátku až do konce. Analýza a interpretace nám umožňují směřovat tvorbu dat a přizpůsobovat ji tak, abychom se dostali k podstatě zkoumaného problému. Data sama o sobě nicméně význam nemají – je třeba je interpretovat, abychom pochopili, co nám říkají. Analýzu můžeme vnímat jako nástroj, který nám pomáhá dospět k této interpretaci a odhalit význam dat. V tomto ohledu je užitečné chápat analýzu a interpretaci jako dva vzájemně propojené, ale odlišné procesy. Analýza se zaměřuje na to, jak z dat vyvodit

závěry, zatímco interpretace se soustředí na to, co tyto závěry skutečně znamenají a jaký mají širší význam v kontextu výzkumu (H. Novotná et al., 2019, s. 418–419).

Rozhovory jsem přepsala do transkripcí a ke každému z nich jsem připojila poznámky, které jsem si pořídila během rozhovorů nebo krátce po jejich skončení. Snažila jsem se v největší možné míře zachovat autenticitu výpovědí a rozhovory jsem prepisovala doslovně. Při analýze však citace v některých případech mírně upravuji, aby byl text plynulejší a lépe čitelný. Případné úpravy jsem prováděla s důrazem na zachování původního významu výpovědí, tudíž jsem většinou jen vynechávala výplňková slova a v některých případech upravila slovosled.

Další práce s výzkumným materiálem probíhala v softwaru pro kvalitativní analýzu Atlas.ti – na pomezí zakotvené teorie a tematické analýzy dat, formou otevřeného a axiálního kódování. Zakotvená teorie nebo metoda staví na přímé práci s daty, přičemž jejím cílem není ověřování existujících teorií, ale jejich vytváření na základě hlubšího porozumění zkoumané oblasti (Strauss & Corbin, 1999, s. 14). Metoda zakotvené teorie je ideální pro zkoumání individuálního chování, vztahů mezi lidmi a interakcí mezi jednotlivci a širšími sociálními procesy. Může být efektivně využita ke studiu sociálněpsychologických jevů, jako jsou motivace, osobní zkušenosti, emocionální stavy, spolupráce nebo konflikty (Mišovič, 2019, s. 30–31). Tematická analýza je kvalitativní metoda zaměřená na identifikaci, analýzu a interpretaci vzorců (tedy témat) ve shromážděných datech. Tento přístup je velice flexibilní a umožňuje hlubší porozumění tomu, jak jednotlivci vnímají a prožívají různé sociální jevy. Proces tematické analýzy zahrnuje několik fází, počínaje důkladným seznámením se s daty, což výzkumníci*čkovi umožňuje zaznamenat první dojmy a přehled o celkovém kontextu. Následuje generování kódů, kdy výzkumník*ice označuje konkrétní části dat, které jsou relevantní pro výzkumné otázky. Tyto kódy jsou následně seskupovány do širších témat, která odrážejí klíčové vzory v datech. Výzkumník*ice pak provádí přezkoumání těchto témat, aby zajistil*a jejich koherenci a relevanci pro výzkumný cíl (Patton, 2002, s. 452–454).

Tematická analýza tak nechává výzkumníky a výzkumnice projít myšlenkovou analýzou, při které je sledovaný celek rozložený na objevující se témata a oblasti nebo prvky, které jsou hodné zkoumání. V rámci jednotlivých témat lze zkoumat jejich vzájemnou spojitost a vliv na celek (Zháněl et al., 2014, s. 13). Nabízí hluboký pohled na přesvědčení, postoje a chování účastníků tím, že zachycuje jejich klíčové zážitky,

perspektivy a příběhy. Tento proces zahrnuje třídění a kódování informací, aby se odhalily opakující se motivy, koncepty a myšlenky (Web 2).

Manuálně jsem vyhledávala výpovědi pojící se k předmětu zkoumání a výzkumným otázkám diplomové práce a sledovala další linky, které se v rozhovorech objevovaly. Kódování je proces přiřazování popisků (kódů) segmentům dat, které je charakterizují. Tento krok zahrnuje pojmenování segmentů na základě jejich prozkoumání a redukce, přičemž porovnáváme nové segmenty s předchozími, abychom rozhodli, zda použít již existující kód, nebo vytvořit nový. Kódování nám umožňuje abstrahovat od konkrétního obsahu a pracovat s daty na vyšší úrovni. Kódy usnadňují organizaci dat a jejich seskupování podle témat, což zjednodušuje analýzu (H. Novotná et al., 2019, s. 430–431).

V první fázi jsem kodovala orientačně, v druhé fázi jsem otevřené kódování prohloubila. Kódy jsem vytvářela podle potřeby, v různé míře detailu nebo hloubky. Jedna citace měla často více kódů než jeden. Prostředí softwaru atlas.ti umožňoval následnou příjemnou analytickou práci s citacemi, jejich srovnávání, ale i hledání dalších analytických kategorií. Mohla jsem se tak v analytickém procesu vydávat různými směry a následně se navrátit k původní myšlence a záměru výzkumu.

Během kódování jsem si pokládala rozvíjející otázky (kdy, kde, jak proč, kolik, souvisí toto s tímto?), které dopomohly k robustní struktuře dat. Během analýzy jsem tak využila i zmíněné axiální kódování, v jehož rámci jsem se zaměřovala na hledání vztahů mezi kategoriemi, které jsem vytvořila pomocí kódů, a na pochopení souvislostí, jako jsou příčiny, následky a kontexty jednotlivých jevů (Strauss & Corbin, 1999, s. 14). Snažila jsem se identifikovat příčinné vztahy, intervenující podmínky, strategie jednání a jejich zamýšlené i nezamýšlené důsledky. Díky tomu jsem mohla propojit jednotlivé fenomény a dostat se za pouhý popis událostí. Analytická část práce je uspořádána do tematických kapitol, které odrážejí vazby mezi zkoumanými fenomény.

3.7 Představení institucí

Pro zasazení analýzy do širšího kontextu představím jednotlivé organizace a firmy, které jsou součástí mého kvalitativního výzkumu. Všechny organizace a firmy jsou symetrické stran velikosti – vždy se jedná o malé nebo střední podniky, jelikož jsem během rešerše horizontálních firem nebo organizací v České republice žádný velký podnik s plochou strukturou nenašla.

Oranžová firma je softwarová firma, která se specializuje na vývoj digitálních produktů pro korporace, banky i startupy, zejména v oblasti FinTech a MedTech. Firma nabízí komplexní služby, od počátečního nápadu až po implementaci a škálování produktů. Využívá moderní technologie, jako je umělá inteligence a technologie rozpoznávání obrazu, a zaměřuje se na vývoj uživatelsky přívětivých aplikací. Poskytují rovněž poradenství a designové služby, včetně tvorby UX/UI, a organizuje design sprinty pro testování a ověřování produktů. Díky své flexibilitě a inovativnímu přístupu pomáhá firmám transformovat jejich digitální strategie a zlepšovat zákaznický zážitek.

Zelená organizace se zaměřuje na ochranu životního prostředí a podporu udržitelného rozvoje. Aktivně se angažuje v boji proti změně klimatu, ochraně oceánů, lesů a biodiverzity. Organizace využívá kampaně, aktivismus a veřejné mobilizace k ovlivnění rozhodnutí vlád a firem směrem k ekologickým a udržitelným řešením. Soustředí se také na dlouhodobé ekologické změny a zajištění spravedlivějšího a udržitelnějšího světa pro budoucí generace.

V **modré** firmě se zaměřují na automatizaci a optimalizaci průmyslových procesů, zejména v oblasti strojírenství, logistiky a automotive. Firma navrhuje a implementuje inovativní řešení, jako jsou automatizované výrobní linky a komplexní systémy pro zefektivnění průmyslové výroby. Firma klade důraz na zachování flexibility a kreativního přístupu, který je charakteristický pro menší, agilní týmy. Firma klade důraz na kvalitu a inovace, což jí umožňuje realizovat projekty pro široké spektrum průmyslových odvětví.

Červená organizace se zaměřuje na podporu žen a trans* osob bez domova. Nabízí dočasné ubytování, sociální a právní poradenství a další komplexní pomoc. Jejím cílem je vytvořit společnost, kde je možné důstojně bydlet a kde neexistují sociální a genderové nerovnosti. Organizace se zaměřuje na empowerment, partnerství a participaci, přičemž podporuje rovný přístup k pomoci a uplatňuje genderovou citlivost. Snaží se vytvářet bezpečné prostředí, které pomáhá klientkám obnovit stabilitu a samostatnost.

Ve **žluté** firmě se specializují na zlepšení komunikace a týmové spolupráce v organizacích. Pomáhají firmám vytvářet efektivní pracovní prostředí prostřednictvím koučování, mentorování a tréninků, které se zaměřují na osobní rozvoj, motivaci a vedení týmů. Jejich přístup podporuje rozvoj pozitivní firemní kultury a zlepšení spolupráce mezi jednotlivci. Cílem je pomoci organizacím dosáhnout lepších výsledků tím, želepší

komunikaci a podpoří růst jednotlivců i týmů, což vede k efektivnějšímu a harmonickému pracovnímu prostředí.

Černá nezisková organizace se zaměřuje na témata jako klimatická změna, globální nerovnosti, odpovědná spotřeba a udržitelnost spojená s tématem nerůstu. Její členstvo se věnuje zejména vzdělávání a osvětě, poskytuje programy pro školy i veřejnost, a podporuje zodpovědné chování v oblasti spotřeby. Aktivně pracuje na zvyšování povědomí o důležitosti těchto témat a o vlivu, který mají na každodenní životy. Cílem je podpořit změny, které povedou k udržitelnějším a rovnějším společnostem.

4 EMPIRICKÁ ČÁST

4.1 Důvody dehierarchizace

Otázku pojící se k důvodům přechodu na horizontální uspořádání jsem kladla respondentům a respondentkám hned z kraje rozhovoru. V rámci jejího zodpovězení se pouštěli do úvah a rozvzpomínání se nebo zvědomování se onoho ultimátního „proč“. Proč právě sebeřízení? Proč právě plochá, tyrkysová struktura organizace nebo firmy? Proč autonomie v rukou lidí na pracovišti? Během analýzy získaných dat vyplynul poměrně velký rozdíl pohnutek k přechodu na horizontální strukturu mezi neziskovými organizacemi a sférou byznysu. Proto bych o nich ráda hovořila zpočátku odděleně.

4.1.1 Sféra byznysu

„Moje celoživotní dráha je, že chci být svobodnej. Nechci mít žádnýho šéfa, kterej je kokot“ (E).

S respondenty a respondentkou ze třech ziskových firem jsem pozorovala častý důraz na potřebu lidí něco dokázat, důraz na co nejefektivnější směřování k cíli a na vyřčené nebo nevyřčené opírání se o liberální hodnoty. Lidé, kteří se ke zploštění struktury své firmy rozhodli, za svůj kariérní život nasbírali příklady toho, jak svou firmu vést nechtějí – nechtějí *„dělat mezi těma kravatákama v korporátu, chtějí dělat, co je baví, aby jim nikdo nediktoval, aby je někdo nekontroloval“ (B)*. Hmatatelná pro mě byla touha po nekonvenčním způsobu práce, schopnost se záměrně a systematicky inspirovat u jiných (mnohdy zahraničních) úspěšných firem a inspirovat pak svým způsobem práce jiné. Dvě ze tří firem akcentovali potřebu přechodu na jiné řízení po tom, co se počet zaměstnanců a zaměstnankyň jejich firmy rozrostl, a organický způsob řízení (na který byli zvyklí v počátku v menším počtu lidí, a který jim vyhovoval), přestával stačit nebo nesloužil dobře. V současném společenském podnebí viděli firemní zakladatelé prostor pro hladký vznik firem, které nestanovují délku pracovní směny nebo počtu týdnů dovolené. *„Ať si každý pracuje kdy chce a jediné, co nás zajímá, je výsledek“ (D)*. Tento přístup se odráží v neoliberálních hodnotách, které kladou důraz na individuální svobodu, osobní volbu a odpovědnost, jež jsou v rámci kapitalistického tržního systému ospravedlnitelné a žádoucí. V tomto rámci je kladeno důraz na minimální regulaci a maximální autonomii jednotlivců (Holton, 2013, s. 247).

Právě respondent D akcentoval nutnost absence motivačních stimulů zvenčí u lidí v týmu a potřebu, aby měl každý člen a členka týmu podnikatelský mindset. Zakladatelé nechtěli pracovat v roli šéfa – přáli si nabídnout podnětné otevřené prostředí, spravovat vizi projektů a zajistit podmínky, ve kterých ji budou moct naplňovat spolu s ostatními.

4.1.2 Sféra nezisku

„Nám to dává smysl. Nejen proto, že se nikomu nechce dělat ta ředitelská pozice, ale proto, že chceme moc v rukou lidí, kteří jsou v té organizaci a dává nám smysl jejich autonomie a svoboda v práci“ (K).

Každá mnou zkoumaná nezisková organizace měla odlišné důvody k přechodu na horizontální strukturu. V případě zelené organizace šlo o přenesení vize společnosti, ke které organizace samotná spěje, i do interního fungování – respektive k jejímu přiblížení. Do jisté míry šlo o jakýsi experiment iniciovaný tehdejší programovou ředitelkou (F). V případě červené organizace tomu bylo jinak – kolektiv se delší dobu potýkal s přetížením čtyř hlavních představitelk organizace a zejména jedné z nich v roli ředitelky – stála na nich dlouhou dobu veškerá odpovědnost a ony samotné i kolektiv vnímali v důsledku jejich mocenskou roli a související nerovnost. Velké množství organizace tvořili lidé z progresivního levicového hnutí, aktivistických skupin a anarchistických kolektivů, a právě ti byli schopni víc reflektovat dopady zodpovědnosti a rozložení moci ve skupině (H). Ředitelka nadnesla přechod na sebeřízení v organizaci a proces dehierarchizace podstoupil nejprve jeden z týmů. *„Tenhleten tým jí ukázal, že to je možný. Bylo zřetelný, že aspoň v tomhletom týmu to jde a že v tom ten tým je dost silný na to, aby se to zkusilo v celý organizaci“ (I).* Ředitelka tedy působila jako motor, aby s procesem dehierarchizace mohla opustit roli, o kterou nestála. V černé organizaci přechod na sebeřízení znamenal logické vyústění neustálého zplošťování struktury organizace s každou další a další ředitelkou. Kolektiv vnímal ředitelský post dlouhodobě jako nadbytečnou roli, stejně jako svou roli vnímaly samotné ředitelky. Role ředitelky byla uzpůsobená spíš pro lidi z vnějšku – aby bylo srozumitelné, na koho se obrátit, propojit si osobnost s organizací, a to stálo v opozici tomu, jak kolektiv vnímalo jeho členstvo – tedy organizaci plnou rozmanitých činností, agend a nechtělo žít v uměle udržovaných strukturách kultů osobnosti (J). Černá organizace nevstupovala s přechodem na sebeřízení z klasického direktivního řízení – dlouho předtím s horizontalitou nepojmenovaně koketovala (skrže společné rozhodování, kolektivní konzultace apod.). Přechod na sebeřízení považovali po zrušení postu ředitelky a následném chaosu za

záchranný tah pro organizaci. „*Ted' tady žijeme a modelujeme něco, co nám dává smysl ve světě*“ (K).

4.1.3 Motivace a vztah jednotlivců k sebeřízení

Jakmile jsme s respondenty a respondentkami narazili na téma osobních důvodů k práci v horizontálním prostředí (a motivace obecně), všimla jsem si nezanedbatelných rozdílů mezi odpověďmi mužů a žen. Jsem si vědomá toho, že v tak malém vzorku může být tento rozdíl náhodný, přesto jsem se ho po analýze dat rozhodla do práce přinést. Svou roli může nicméně sehrát i skutečnost, že se všichni muži pohybovali ve sféře byznysu, nikoli v prostředí neziskových organizací.

4.1.3.1 Motivace a vztah mužů k sebeřízení

„*Bud' to děláš proto, že to tady směřuje k nějakým cílům nebo chápeš, proč to děláš. Anebo tady nemáš být*“ (D).

Napříč respondenty byla výrazná potřeba nemotivovat sebe ani své kolegy a kolegyně pobídkami zvenčí. Vyžadovali naopak velkou míru osobní motivace, ke které nejsou zapotřebí žádné motivační vstupy od firmy (např. ve formě prémie, motivování cílem apod.). Přáli si využít přirozenou chuť a potřebu lidí něco dokázat a nechtěli se vracet k „*primitivním úrovním motivace, jako je motivace příkazy nebo cíli*“ (D). Zaznamenala jsem tendenci k důvěře, že člověk se k práci motivuje sám, skrz svůj přístup a dosahování výsledků. „*Přirozená vlastnost člověka je, že nechce být za úplného debila, že čtrnáct dní nic neudělal*“ (C).

„*Systém příkazů má ten aspekt, že je musíš kontrolovat. Takže ty něco zadáš, ale pak musíš přijít a zkontrolovat, jestli to bylo, nebylo. A pak ideálně ještě zvolit nějakou formu postihu – když to uděláš, tak dostaneš mrkev, a když to neuděláš, tak tě zmlátíme klackem. Takhle se ale motivují králíci, lachtani v ZOO a já nevím, co ještě. Zvířata. Ale člověk není motivovaný krátkodobou odměnou. Člověk je motivovaný, zvláště čím novější generace, tím víc jsou motivovaní chutí se seberealizovat*“ (D). V modré firmě se snaží právě o motivaci hodnotami a společným posláním. V úplně jiné části rozhovoru se mnou respondent D sdílel, že výsledky firemního průzkumu jim ukázaly, že 70 % lidí ve firmě pracuje kvůli svým kolegům a kolegyním.

Další důvod k práci v ploché struktuře, který se ozýval právě z pozice podnikatelů, byla možnost nabídnout dobré zaměstnání co nejvíce lidem. Rezonovala potřeba vytvářet

pracovní prostředí, ve kterém se lidem pracuje lépe – nabízet možnost lepší práce, než by lidé dostali kdekoli jinde (A).

U respondenta E zaznívala jako jeden z důvodů celoživotní potíží s autoritami, které si nezaslouží respekt, a následná touha vytvořit prostředí, kde by tento uměle vytvořený respekt ztrácel na své podstatě. Zaznívala u něj touha po svobodě a založení vlastní firmy, která bude růst a zvětšovat se a bude plná lidí, kteří tam jsou proto, že společně tvoří vlastní vizi. Jedna z osobních pohnutek bylo také přání, aby nemusel zastávat roli nadřízeného – roli šéfa. V rámci motivace jeho kolegů však narazil na jistou nekompatibilitu v oblasti motivace a prostředí, kde nadřízení a podřízení nejsou. „*Vedeš skauty, máš zvířátka, máš zahradu, prostě děláš nějaký koníček na supr úrovni. To je tvoje seberealizace a práce pro tebe je jenom způsob, jak získat finance na to, abys mohl dělat ten koníček. Jo, ale potom se musíme ptát, jestli tenhle člověk je kompatibilní se systémem, kterej vyžaduje extrémní množství angažovanosti*“ (E).

4.1.3.2 Motivace a vztah žen k sebeřízení

„*Je hrozně podnětný fungovat v sebeřídícím kolektivu. Je to taková prevence proti nějakému zakrnění... Pořád se něco učím a dozvídám se o sobě hodně věcí*“ (I).

Napříč respondentkami se ozývala vděčnost a radost pramenící z růstu, které jim horizontální prostředí poskytuje. Často oceňovaly možnost si práci designovat podle sebe, volnost v prioritizaci vlastní práce podle svých potřeb – vše ve velmi flexibilním a individuálním rytmu. „*Myslím, že to umožňuje větší uspokojení z práce a že to přináší větší pocit smysluplnosti, protože člověk má obrovskou svobodu si tu práci organizovat sám*“ (G). Organizování se v ploché struktuře je pro respondentky něco přirozeného, intuitivního – shodují se, že je to takový způsob organizace, ve kterém by chtěly pracovat i do budoucna. Rezovalo téma důvěry (a jejího posilování v kolektivu), ale i samostatnosti a empowermentu.

„*Ja som zodpovedná za svoju prácu a nemám nikoho, kto za mnou príde a bude po mne kontrolovať veci. Takže mám nejakú samostatnosť*“ (F). I přes velkou míru samostatnosti a volnosti např. respondentka B oceňuje možnost si v nesnázích nebo na pochybách vyžádat zpětnou vazbu od kolektivu, což ji udržuje dlouhodobě motivovanou a naladěnou na svou firmu. V práci oceňuje spoustu podpůrných mechanismů, díky nimž může naplňovat své osobní i firemní poslání, učit se a růst.

Respondentka I pozorovala na pracovním kolektivu, že je plný samostatných a uvědomělých lidí, kteří „*nechtěli dělat jenom tupě, bezhlavě nějakou práci, kterou jim někdo řídí*“ (I). Cítila sílu kolektivu, a právě toto skupinové nastavení považuje za jeden z důvodů v sebeřídící kultuře pracovat.

Společné téma s muži, které akcentovala zejména respondentka I, byla těžkost, kterou má spojenou s fungováním v hierarchickém prostředí, ve kterém pracovala před nástupem do červené organizace. V hierarchickém prostředí se v minulosti snažila otvírat témata nevyhovujícího fungování, poukazovala na mezery a zůstávala nevyslyšena, místa poté opouštěla. Podobně respondentka K cítí nyní velkou vděčnost za to, že je ve své organizaci součástí hlubokých diskusí, nikoli jen kosmetických a dočasných úprav, aby bylo prostředí snesitelné. Věří, že pokud se budou neustále vracet k tomu, jak jim v práci je a k důvodům, proč co jak dělají, organizace bude dobře fungovat.

„*Vůbec si nedovedu představit, že bych měla odejít a jít pracovat někam jinam, protože mi to přijde skvělé, i když těžké*“ (K).

Respondentka K se v oblasti osobní motivace rozhovořila o radosti ze schopnosti jejího kolektivu naplňovat potřeby lidí i jinak, než finančně – pro kolektiv je to téma, kterému se s péčí a systematickostí věnuje, jelikož finančních prostředků mají dlouhodobě nedostatek. To respondentka oceňuje a dává jí to velký smysl. V souvislosti s přímým (tedy nefinančním) naplňováním potřeb lidí se však dostává k tematizaci pasti, do které se jako kolektiv dostali. Komunita je postavená na důvěře, vztazích, vzájemné pomoci a závislosti. Reflektuje nedostatek finančních prostředků a jeho důsledek vůči jednotlivcům. „*Nechceme, aby to upnutí se ke komunitě vedlo zároveň k tomu, že se lidi budou vykořisťovat*“ (K) – právě z toho důvodu, že jsou vysoce motivováni smyslem a kulturou organizace.

4.2 Následky dehierarchizace

V rámci vzpomínání, jak tomu bylo při a po přechodu na horizontální strukturu, se mnou účastníci a účastnice výzkumu sdíleli mnohé. Reakce na sebeřízení se velmi různily, organizace a týmy čekala proměna struktury a nikdy nekončící práce na nastavování a revizi procesů.

4.2.1 Vítání změny i odliv zaměstnanectva

„Pro mě byla hrozná úleva v tom, že jsem zjistila, že jsem se najednou ocitla v prostředí, kde chtějí lidi fungovat jinak, než klasicky hierarchicky“ (I).

Když organizace zavedly sebeřízení, respondenti a respondentky popisovali různé reakce a důsledky tohoto kroku. Přijetí i odpor závisely např. na způsobu provedení dehierarchizace a míře podpory nebo robustnosti plánu přechodu, ale i individuálních hodnotách a očekávání jednotlivců. Ti, kteří změnu vítali, v ní spatřovali příležitost k větší (osobní i kolektivní) autonomii a osobnímu rozvoji nebo sounáležitosti s projektem a svými kolegy. Přesun k jiné struktuře posiloval jejich odvalu a chuť se zapojit a také vědomí, že jejich hlas má v organizaci váhu. Změna směrem k sebeřízení často rezonovala s jejich osobními hodnotami a představou o tom, jak jim dává smysl (spolu)pracovat s ostatními. Mezi pozitivní změny někteří respondenti a respondentky řadili vytvoření prostoru pro inovace (často přicházející zdola) a sdílení odpovědnosti za společné dílo.

„Následky byly, že musela ta část, co s tím nesouzněla, odejít“ (D).

Odpovědnost byla na druhou stranu téma, které rezonovalo i v případě poměrně rozsáhlých odchodů po přechodu na sebeřízení, které stávající členové organizací a firem tematizovali. Hlavní důvod, který rezonoval u respondentů z byznysových firem, spočíval v nesouladu mezi očekáváními a realitou sebeřízení – zejména, co se svobody a zodpovědnosti týče. *„Třetina, možná polovina lidí tomu systému nevěřila, nechtěla ho. Oni nechtěli tu zodpovědnost. Svoboda s sebou nese zodpovědnost“ (D).* Zakladatelé žluté a modré firmy v tomto vypovídali téměř shodně. Pro oba bylo šokující zjistit, že (dle jejich slov) lidé nepovažují za žádoucí tak obrovskou míru svobody, jakou nabízeli ve svých firmách, právě proto, že je implicitně spojená s přemírou zodpovědnosti, kterou není snadné nést.

„Ted' máte všichni svobodu. Tak prostě byli borci, co si vzali měsíc dovolenou a tady jedna dovolená a druhá dovolená a tehdy jsme říkali ty vole a dost! Jo, a navíc to byli borci, který moc neperformovali – oni nedávali ten výkon, ale vzali si z toho sebeřízení jen tu svobodu“ (D). Tito „borci“ svá místa nedlouho po dokončení procesu dehierarchizace opustili nebo o ně přišli.

V černé organizaci taktéž nastal menší odliv – dle respondentky K z toho důvodu, že proměnu struktury organizace nikdo nepodepřel tím, že vytvoří jinou. Vzpomínala na

přemíru frustrace členů a členek z nedostatečného množství funkčních procesů, chaos a následné odchody lidí z kolektivu.

I zástupkyně červené organizace se mnou sdílela, okolnosti odchodu několika zaměstnankyň po přechodu na horizontální uspořádání – respektive jaký měla vliv dehierarchizace na personální složení organizace. Hovořila o tom, že právě sebeřízení dalo kolektivu sílu očistit personální záležitosti, které bylo náročné nebo nemožné otvírat a řešit za dob hierarchického fungování. Skupina se po náročném období rozloučila se třemi peer pracovníci. *„Najednou se tam odblokovaly nějaký zábrany, který souvisely s tím, že předtím měl vedoucí pracovník odpovědnost za lidi a byl na to hodně sám. A tím, jak se začalo trochu posilovat vědomí toho, že je to společná věc, a to na obou stranách, tak to umožnilo si přiznat, že tady děláme něco, co nefunguje“* (I).

4.2.2 Proměna struktury a nastavení procesů

„Tím zplošťováním struktury a snižováním pravomocí ředitele ředitelky se rozpadala nějaká pevnost, nějaká robustnost, o kterou se můžou lidi opřít. A pak se rozpadla úplně, protože ta ředitelka tam ani nebyla“ (K).

S přechodem na horizontální strukturu bylo ve dvou neziskových organizacích tématem rozpuštění role ředitelky. V případě černé se proces zdařil i formálně, v případě červené se vyjevilo u formálního přechodu tolik překážek, že kolektiv zůstal pouze u rozebrání ředitelské agendy a ředitelka přestala v roli aktivně působit. V ostatních organizacích zůstali majitelé majiteli a ředitelé a ředitelky na svých místech.

„Vlastně úplně první myšlenka byla, že tu firmu potom rozsekám a prodám ty podíly těm lidem. Jo, dneska jsem super rád, že jsem to neudělal. A pravděpodobně to nikdy neudělám, protože tudy cesta nevede. Protože když se ty věci poserou, tak jedinou kontrolu, kterou reálně máš, je ta legální kontrola a furt můžeš sáhnout po tom institutu rozvázání pracovního poměru“ (E).

Ve většině organizací nebo firem vznikla entita jakéhosi předsednictva, rady starších, steering committee, představenstva nebo poslední instance – tedy jakýsi podpůrný orgán, který vede v patrnosti témata, která je třeba držet v rámci organizace jako celku, věci strategické, společnou vizi. Mnohdy ale nefunguje jako rozhodovací, nýbrž poradní orgán, v jehož rámci členové a členky po nějakém období rotují, hlásí se do funkce, jsou voleni. Byznysové firmy podpůrné role (PR, HR nebo finanční oddělení) ve firmách zachovávají, naopak dvě ze tří neziskových se je (v rámci posílení

zastupitelnosti) snaží rozpouštět mezi členy a členky organizace. Respondentky a respondenti hovořili o větší míře propojení a spolupráce napříč týmy v organizaci. V zelené firmě respondentka F sdílela, že pro pracovníky a pracovnice, kteří byli v hierarchickém zřízení vysoko postavení, byl přechod náročný a těžko se svého postavení vzdávali. V již horizontálním prostředí poté vzešli z každodenní činnosti lídři noví, jejich status byl však čistě neformální.

Firmy a organizace s přechodem na sebeřízení přenastavovaly interní procesy a mechanismy svého fungování. Většina respondentů*ek považuje toto období za plné výzev a neustále se objevujících mezer a nedostatků, kterým je třeba se věnovat. Zástupkyně zelené a černé organizace se mnou sdílely, že vždy nasadili nový způsob nebo metodu společného fungování, kterou po určité období testovali, poté v plénu reflektovali a případně upravili dle potřeby kolektivu. V rozhovorech často rezonovala potřeba mít procesy precizně uzpůsobené potřebám týmu – dopodrobna zpracované manuály, návody, postupy a metodiky (dle slov respondenta E mnohem lépe popsané, než u tradičních hierarchických firem).

„Čím je organizace svobodnější, tím víc potřebuje mít vnitřní nastavený pravidla fungování, který jsou vlastně docela tvrdý“ (E).

Postupem času kolektivy objevují oblasti, které mají nástroji dostatečně nepokryté a nechávají je vznikat podle potřeby. Z rozhovorů bylo zřejmé, že je péče o procesy kapacitně velmi náročná, ale naprosto zásadní pro fungování kolektivu. Téměř všichni respondenti a respondentky se mnou sdíleli svou inspiraci knihou Budoucnost organizací od Frederica Laloux – mnohdy ji nazývali Biblií sebeřízení. Často při nastavování sebeřídicích nástrojů vycházeli z ní a uzpůsobovali je dle potřeby a specifčnosti svého prostředí.

4.2.3 Tranzice je dlouhá a drahá, úsilí velké, stejně jako... úspěch a profit?

*„Náklady na zdvojnásobení bezpečáků, recepčních, sekretářek a dalších lidí se načtou. Motivaci ani pocit, že někdo někam patří, nejde vyjádřit čísly,“ dodal. „Současně to neznamena, že ty změřitelné faktory přinesou zisk““ (Semler & Brejlová, 2015, s. 134).
A ty druhé ano?*

Respondenti a respondentky se mnou často sdíleli, že nastavování sebeřízení, jeho reflexe a vylepšování je nikdy nekončící, kontinuální proces. Zástupkyně zelené a černé organizace hovořily o způsobu nasazení nějakého nového nástroje, metody nebo způsobu

fungování a o tom, že po předem určené zkušební době kolektiv nástroj probral a usoudil, zda potřebuje nějaké úpravy nebo ne. Respondentka G se mnou sdílela lítost nad tím, že i přes dlouhé zkušební období do sebeřízení skočili ve finále poměrně rychle a nemají vybudovaný společný robustní základ, na kterém by se dalo stavět dál a naráží na to dodnes. Hovořila o potřebě větší péče nad touto oblastí, na kterou se snaží vytvořit kapacity. Členka černé organizace – respondentka J zdůrazňovala velké personální nasazení, a tím pádem i náklady, u poměrně dlouhého přechodu na plochou strukturu. Procesy i strukturu vymýšleli, nastavovali, reflektovali i transformovali společně v celém kolektivu. Jednotlivci dílčí témata sice dopracovávali již sami, ale základní kameny pokládali všichni společně. Respondentka I pak tematizovala pomalost, se kterou je nastavování procesů spojené, a jak náročné je nechtít vše ihned. Zkušenost červené organizace jí ukazuje, že společné zvědomování a pojmenovávání nedostatků je posunuje jako kolektiv dál, nabývá tak sdílené zkušenosti a poučení do dalších situací.

„Zlom, který trvá dlouho v čase, který se láme pomalu, ale je pro mě výrazný je, že si čas od času uvědomím, že to opravdu funguje. Jednak vidím, že se posiluje nějaký pocit toho, že ty věci děláme spolu, a že lidi mají do věcí víc chuti“ (I).

„Kdo se při práci (alespoň občas) baví, udělá více“ (Plamínek, 2015, s. 22).

Zástupce oranžové firmy přinesl také téma vysokých nákladů tranzice, nýbrž i výnosů po úspěšně provedené tranzici. *„Krátkodobě to může znamenat nějaký dopad do profítu. Ta tranzice je prostě drahá – přejít na samořízení. Skrz úsilí všech, efektivitu, to, že si na to lidi musí zvyknout, ale pak ty benefity se poměrně brzo začnou vracet a firma pak může být ekonomicky výkonnější než firma, která to samořízení nemá. Něco to stojí a je to investice, která může být i na dva roky“ (A).*

Zřejmě tedy byla náročnost spojená s dehierarchizací pro všechny zúčastněné. V dalších kapitolách budu tematizovat vysoký práh práce v sebeřídícím prostředí pro jednotlivce, u samotného procesu dehierarchizace tomu však není jinak. Kapacity, které je zapotřebí do nastavení nové struktury a podpůrných mechanismů vložit, je mnoho. Ty firmy nebo organizace, které tak neučinily na začátku, se s důsledky “zanedbání“ začátku potýkají ještě v současnosti, i když od přechodu na sebeřízení uplynuly dlouhé roky. Vysoký práh v tomto případě (dle výpovědí respondenstva) spatřuji v množství vynaložených lidských kapacit, ale i vynaložených financí. Ty (mnou zkoumané) organizace a firmy, které však tuto počáteční investici nepodcenily (rozumějme, že na ně

mohly vyčlenit značnou část kapacit lidí a mohli je za jejich práci zaplatit), sklízí postupem času ovoce. Ovoce ve formě posílených vztahů, lepší akceschopnosti a většího obratu.

„Existuje víc způsobů jak dokázat, že pokud se firma chová ke svým zaměstnancům jako k rovnocenným partnerům, zachází s nimi s úctou, důstojně, férově, laskavě, zdvořile, spravedlivě – záleží na každém, které z těchto slov si zvolí – a projevuje jim uznání a důvěru, přispívá tím ke zvýšení jejich osobní výkonnosti i k výkonnosti celého podniku. Uspokojí-li tak tyto jejich potřeby, lidé opravdu začnou firmě důvěřovat natolik, že se nebojí vyjádřit také své další důležité potřeby. Jejich naplnění uvnitř firmy má pak za následek chování směřující k tomu, čemu psychologové říkají mistrovství a pocit štěstí – pohody a vitality –, což se pak dokonce přímo projeví ve vynikající výkonnosti firmy“ (Carney et al., 2013, s. 147).

4.3 Nástroje, metody a každodennost sebeřídících organizací

„Je to hrozně náročné na komunikaci, že se musíš naučit s lidma mluvit, protože bez toho to nejde. Že se musíš naučit dávat zpětnou vazbu. Že se musíš naučit včas zachytávat konflikty a nějaké nepohody. A vlastně je formulovat, protože ve chvíli, kdy to neuděláš a věci se začnou dít na pozadí, tak to prostě selhává“ (K).

Tuto část výzkumu a rozhovorů jsem s respondenty a respondentkami opřela o oblasti sebeřízení, které vytyčila Miki Kashtan, expertka v tématu sebeřízení, která tento způsob nebo kulturu organizace zkoumá a vytváří v této oblasti metodiky. Pro práci v horizontálním uspořádání pojmenovala pět oblastí, ve kterých je zapotřebí vytvářet systematickou a robustní podporu v podobě nástrojů a procesů. Jedná se o oblast toku informací, rozhodování, zpětné vazby, nakládání s konflikty a nakládání se zdroji (Web 1).

4.3.1 Tok informací

V oblasti toku informací jsem detekovala tři různé podoblasti, kterým se organizace a firmy věnovaly, které nastavovaly a o které pečovaly. Jednalo se o komunikační a informační nebo datové platformy, o dohody v rámci toku informací, a o téma nakládání s mocí (která se s kumulací informací pojí).

4.3.1.1 Platformy, které pomáhají toku informací

Všechny organizace ve výzkumu používaly tyto typy platform:

- a. komunikační platformu vhodnou ke každodennímu předávání si informací směrem dovnitř do organizace nebo firmy (nejčastěji Slack)
- b. e-mailovou komunikaci směrem ven, k veřejnosti nebo zákazníkům
- c. společné úložiště (např. Google disk nebo Notion)
- d. týmové schůzky s pravidelnou frekvencí
- e. celofiremní meetingy a pléna
- f. manuály, návody a metodiky

Některé organizace užívaly tyto další platformy:

- g. strategická plánování, výjezdní zasedání
- h. newslettery
- i. supervize
- j. platformy vycházející z agilního řízení (týdenní review, ranní stand-upy...)
- k. sdílené kalendáře
- l. celooorganizační setkání věnované práci na sebeřídících procesech a jejich reflexi
- m. QnA setkání

4.3.1.2 Dohody v rámci toku informací

V rámci dohod směrem k nakládání s informacemi zaznívalo často téma obrovské a samozřejmé snahy o co nejvyšší míru transparentnosti v rámci organizace nebo firmy. Na všech místech jsem zaznamenala tendenci k naprosté přístupnosti veškerých dostupných informací (vyjma např. smluv, kde jsou uvedeny citlivé údaje zaměstnanců a zaměstnankyň).

„Včetně finančních věcí máme všechno otevřené. Každý ví, jaký jsou výsledky projektu, kolik co stojí atd. Kdokoli si může kdykoli najít o všech projektech, i na těch, na kterých nepůsobí, co chce“ (C).

Hmatatelná pro mě byla tendence vytvářet a poskytovat si vzájemně všemožné návody a manuály za účelem, aby člověk co nejvíc věcí zvládl vyřešit sám (právě s podporou v metodice nebo návodu, a nemusel postup vymýšlet nebo se na něj

dotazovat). V této oblasti však zaznívaly i těžkosti spojené s náročností tyto podpůrné dokumenty revidovat a aktualizovat.

Strukturované sdílené disky pro co nejsnazší a nejintuitivnější orientaci, umožňující skillshare a inspiraci napříč týmy, ale i tolik důležité podklady pro případná rozhodnutí. Otevřené schůze rady starších nebo předsednictva, kam se může kdokoli z dalších členů a členek připojit, nabýt kontext nebo přinést téma. Schůze nebo meetingy zároveň nebývají povinné – důraz se dává na srozumitelnost a pochopení toho, proč je důležité na nich být a aktivně se účastnit. „*V tom by mělo být opravdu svobodný rozhodnutí člověka, jestli se o to dění v té firmě chce zajímat nebo ne a jestli jsou tyhle informace k něčemu. Takže povinný nejsou, ale mají účast v 90 %*“ (B).

V horizontálním prostředí je žádoucí pro informace chodit a vyhledávat si je. „*Čím víc lidí tohle ve firmě zvládá, tím jednodušší je to právě v rámci sebeřízení*“ (B). V souvislosti s touto dohodou, požadavkem nebo zvykem však respondenti a respondentky popisovali ohromnou procesní náročnost a častou nedokonalost – tok informací ve spojitosti s velkou mírou transparentnosti obecně považovali sice za smysluplnou snahu, ale mnohdy též nepřekonatelnou výzvu, která klade velké nároky na členy skupiny. Opakující se téma představovalo informační zahlcení jednotlivců, se kterým se kvůli udržení kontextu potýkají.

„*Dělat dobrou informovanost je strašně komplikované, zvláště u hodně transparentních systémů, protože se musí vybalancovat ty informace, který vyžaduješ, aby lidi věděli a ty informace, který dáváš k dispozici. Respektive potom ještě ty informace, který dáváš k dispozici jsou vlastně rozdělený do dvou skupinek – jedno je “najdi si sám” a druhý je “dostaneš ji, pokud si o ni řekneš”*“ (A). Ve všech místech, kde jsem dělala výzkum, tohle bylo velké téma. „*Energie, kterou člověk musí vložit do toho, aby si udržoval veškeré informace o finančních přehledech a podobně, versus to, nakolik mu ty informace jsou užitečné v jeho denním světě, tak je tam strašně velký nepoměr*“ (B). Opakovaně tedy zaznívala náročnost spojená s bezbřehou mírou dostupnosti informací, pokusy o jejich řízené dávkování a vymýšlení procesů, jak podpořit členy a členky v neuvíznutí v takovém kvantu dat a zároveň v zacílení jejich pozornosti na to, co je zapotřebí vědět (zvláště pokud v organizaci pracují lidé s odlišnou – menší mírou úvazku).

Někteří respondenti a respondentky akcentovali právě náročnost, kterou v tomto sebeřízení klade na jednotlivce. Jiní nazírali tento problém spíše z hlediska nedostatečného

zapojení nebo akceschopnosti jednotlivců. „*K teorii Miki Kashtan ohledně informací – jo, to je krásný jo, dokud to nenarazí na člověka a člověk řekne “No já jsem nevěděl, že tohle bude informace, kterou je fajn poslat dál. Nebo já jsem myslel, že to je jasný. Já jsem myslel, že to všichni vědí. Jo aha, to jsem nevěděl, že to mám někde napsat“ ... Ty jo, kolikrát já jsem do prdele slyšel za poslední tři roky “to mě nenapadlo“ ... A ty se ptáš “A proč tě to nenapadlo? Protože ses nad tím nezamyslel. Protože to neděláš běžně, nezastavíš se a nezamyslíš se nad strukturálníma a systémovějma dopadama toho, co děláš. Myslíš jenom na sebe““ (E). Právě respondent E rozebíral, že informace mohou téct pouze tehdy, jakmile se jednotlivci pozorně zamýšlí nad tím, co je hodnotné sdílet a co nikoli. Podobně respondent D se mnou sdílel pravidlo, které jim ve firmě pomáhá s informacemi nakládat vhodně: „*Nemám právo se zlobit, že mi někdo něco neřekl. Já jsem sám zodpovědný za to, že si získám informace. A zároveň, pokud mám nějaké informace, tak jsem zodpovědný za to, že se je ostatní dozví“ (D).**

4.3.1.3 Kumulace informací – kumulace moci?

Některé respondentky propojovaly téma nakládání s informacemi s tématem moci. V souvislosti s tokem informací respondentka G reflektovala, že lidé, kteří mají na pracovišti i hlubší osobní vztahy, mají tok informací zjednodušený – ke spoustě informací se dostanou při neformálním setkávání. Respondent z modré firmy zase reflektoval souvislost doby působení ve firmě a orientaci v informacích. „*Člověk, který je v té firmě dlouho, tak má rozhodně lepší přístup k informacím než člověk, který je tady půl roku. Ne proto, že ten člověk, co je tady půl roku, si je nemůže najít – on si je může najít, ale může se stát, že vůbec neví, že takové informace existují. Tak se mu těžko hledají“ (C).*

Stejně tak tematizoval, že přístup k informacím umožňuje rozporování rozhodnutí, které se v jeho okolí dějí. Jakmile si někdo informace schraňuje u sebe, je téměř nemožné ho se špatným rozhodnutím konfrontovat právě kvůli absenci informací, na jejichž základě se dá rozhodnutí analyzovat a zpochybnit. Má za to, že neustálá dostupnost transparentních informací slouží jako důležitý nástroj a podklad pro rozhodování a umožňuje zpětnou vazbu a případnou konfrontaci.

Respondentka K v souvislosti s mocí hovořila o práci na zpřístupnění informací a nízkoprahových nástrojů v této oblasti za účelem zastupitelnosti. V kolektivu si nepřejí kumulovat informace u jednoho člověka ze dvou důvodů. „*Není to jen o tom, že se*

bojíme, aby ten člověk nerozhodoval za nás. Tady je ještě druhá věc – že pak ten člověk má strašně moc práce a vyhoří. A to nechceme“ (K).

4.3.2 Rozhodování

V oblasti rozhodování si byly všechny organizace velice podobné. Řeč přišla na konkrétní způsoby rozhodování (zejména nejčastěji využívaný proces vyžádaných rad), na to, jak se v rozhodování odrážejí společné hodnoty skupiny, ale i na rozhodování v krizi.

4.3.2.1 Rozhodování jednotlivce na základě vyžádaných rad

„Jdu si pro radu, abych pak to rozhodnutí udělala já, ale slyším, co ostatní říkají“ (K).

Častá mýlka o horizontálních skupinách tkví v představě, že ve skupině rozhodují všichni o všem. Všech šest mnou zkoumaných skupin vzalo za své rozhodování za využití vyžádaných rad. Kolektivy vnímaly, jak moc je důležitá velká míra autonomie a decentralizace v oblasti rozhodování – právě proto, aby mohl rozhodovat kdokoli a kolektiv se stával akceschopným a pružným. Horizontální prostředí se tak stává místem, které podporuje jeho členy a členky v jejich rozhodnutí, a jejich samostatnost a odvalu v rozhodnutích také vyžaduje. Mnohdy je to však těžká disciplína.

„Většina lidí je strašně v šoku z toho, jak velkou pravomoc rozhodovat mají hnedka na začátku, protože pořád hledají toho schvalovatele – toho někoho, kdo mi řekne, jestli to opravdu můžu udělat“ (B).

Členstvo činí rozhodnutí fundovaně na základě veškerých dostupných a transparentních informací, a činí je odspodu. Ve všech organizacích a firmách v této oblasti fungoval princip subsidiarity – rozhodnutí tvoří lidé, kteří jsou přímo u situace, problému, a jsou mu nejbližší nebo se v oblasti jeví jako nejkompetentnější. Právě kontext, dostupné a transparentní informace, kterým jsem se věnovala v minulé podkapitole, tu slouží jako základní stavební kámen pro eliminování zbrklosti nebo korporátního plnění kvót za daný časový úsek.

„Rozhodování selským rozumem, ale na základě dat. A tím je myšleno, že nerozhoduju unáhleně – tenhle měsíc máme špatnej výsledek firmy, tak tady musíme něco prodat, někoho propustit, abychom ten měsíc zlepšili. Ale já se můžu podívat do těch dat a vím, že za tři měsíce je na obzoru zase nějaká změna v tom vývoji. A díky tomu se selským

rozumem můžu rozhodnout, že nedává smysl teď udělat tohle úsporné opatření, protože za tři měsíce bych to musel dohánět zpátky“ (C).

Při rozhodování mají všichni za úkol vyžádat si radu od těch, kterých se rozhodnutí a jeho důsledky dotknou. Je zvykem pro ostatní, které jednotlivce žádá o radu, rozhodnutí dobře připravit – nastínit jeho varianty, formulovat možné scénáře a postupovat efektivně, opět s nejvyšší mírou transparentnosti. Jakmile člověk vyslechne názory ostatních (které má povinnost vyslechnout), finální rozhodnutí stejně tvoří a nese sám, stejně jako zodpovědnost za jeho dopady a důsledky. *„Důležitý je, že si necháš poradit, a ne, že si to necháš schválit“ (A).* Důležité je pak být otevřen* a zpětné vazbě na jednotlivcem provedené rozhodnutí.

Respondentka K se mnou sdílela úskalí, které za tímto rozhodovacím procesem vidí. Šlo o to, jakou náročnost klade tento rozhodovací způsob na jednotlivce – *„třeba mít odvalu udělat to rozhodnutí nebo vědět, s kým se mám poradit – odolat tomu, že všechno budu řešit se všema v týmu“ (K).* Viděla za tím téma rozložení moci ve skupině a přemýšlela nad tím, jak dát z řad kolektivu podporu lidem, kteří mají z tvorby rozhodnutí obavu a zkoumat, co to dělá s mocí ve skupině – když někomu jdou rozhodnutí snáz a jinému hůř. Respondentka B zase spatřovala náročnost ve vysvětlování rozhodnutí po personálním zvětšení firmy. *„Třiceti lidem jsi to rozhodnutí schopná vysvětlit nebo si o tom s nima pokecat v kuchyňce, ale s těma sto dvaceti ne. A u každého rozhodnutí je potřeba dodávat enormní množství kontextu“ (B).*

Většina organizací má systém rozhodování popsany a pro jejich členy a členky může tento mustr fungovat jako podpora – kdy o čem rozhodovat jako jednotlivce, kdy si už přizvat někoho dalšího, kdy brát rozhodnutí do skupiny. Např. v oranžové firmě se tento systém odráží od částek. *„Stojí moje rozhodnutí víc jak 5000 Kč? Když to stojí víc, tak si vezmu už někoho z týmu, abych se o tom poradil, jestli se ta investice opravdu vyplatí. Když to stojí víc jak teď nevím... řádově 50 000 Kč, tak už to pravděpodobně budu muset vzít na radu starších“ (B).*

4.3.2.2 Rozhodování ve skupině, v plénu

„Ked' je to už potom niečo závažnejšie, tak sa o tom musíme pobaviť všetci“ (F).

Některé organizace a firmy řešily obsáhlejší a důležitá témata a rozhodnutí v menších skupinách, jiné v celém kolektivu. V kolektivech se užívají různé rozhodovací procesy – respondenti a respondentky zmiňovali rozhodnutí většinou, jednohlasné

hlasování – tedy konsensus, ale i opačný konsensus, při kterém je návrh schválen, pokud ve skupině neexistuje zásadní námitka, problém nebo odpor.

Některé organizace a firmy pravidelně vyjíždějí na společná strategická plánování a výjezdní zasedání, kde se řeší důležité otázky, týkající se společného fungování, cílů a strategie, poslání a hodnot, ale i sebeřídících praktik. Mnoho respondentů v tomto ohledu popisovalo radost z decentralizovaného rozhodování. Někteří spatřovali velký rozdíl oproti celoživotnímu pobývání v demokratickém rozhodování většinou. Rozdíl je ten, že mimo horizontální a sebeřídící kolektivy máme často zkušenosti s rozhodováním pouze v roli jednotlivých spotřebitelů – zkušenost skutečného kolektivního rozhodnutí má málokdo. *„Žijeme prý v systému “vlády většiny“. Téměř všichni, kdo jsou u moci, ale patří k procentu nejbohatších nebo na ně mají vazby a takový lídři nedělají rozhodnutí, která by prospěla většině lidí“* (Spade, 2022, s. 107).

V některých organizacích má volený orgán poslední entity, rady starších, steering committee, předsednictva nebo představenstva rozhodovací pravomoci, jinde slouží spíš jako orgán poradní. *„Rada starších je vlastně jedinej orgán, kterej je explicitně rozhodovací. A je to proto, že někdo musí mít tu ultimátní rozhodovací pravomoc a nechceme, aby to byli zakladatelé. Samozřejmě zakladatelé mají legálně nějaký pravomoci a kdyby bylo nejhůř, tak můžeme prostě rozpustit radu starších. Prostě vlastníme firmu“* (A).

V dobách krize v některých organizacích ustavují pracovní skupiny, kterým kolektiv dává mandát pro určité rozhodnutí – v určité oblasti a po konkrétně stanovenou dobu. *„Plénum určuje kritéria, podle kterých se hlásí lidi do tý skupinky a ta skupinka má vymezený mandát pro jasnou oblast, pro jasný čas, o nějakých věcech rozhodovat“* (K). Jinde se v dobách krize rozhodnutí obrací směrem k poslední rozhodovací entitě. Ta v dobách krize přebírá velení. Mnohdy je v dobách krize rozhodovací systém uzpůsobený a nastavený tak, aby byl rychlejší, zkrácený a umožnil skupině jednat pružně. *„Autonomie funguje perfektně na tý daily bázi, v rámci práce na projektu apod. Ale pokud se bavíme o nějakém krizovém managementu a krizovém řízení, tak tam jsme narazili na to, že není funkční – hlavně i proto, že v rámci krize člověk potřebuje jednat rychle a nahnat 120 nebo 150 lidí ke konsenzuálnímu řešení rychle, je relativně nemožný“* (B).

Ve žluté firmě naráží v dobách krize na problém svobody a zodpovědnosti. *„Krise jo? Tak prosím vás, mohli bysme být trošku míň svobodný a že byste to rozhodli všechno*

a vzali si tu odpovědnost? To je typický. V krizi se většina sebeřídících organizací takhle otočí a podívají se na majitele, že jo. Tak to nějak vyřeš. Je to typický přirozený lidský chování – v krizi lidi hledají vůdce“ (E).

„Pro lidi, možná i v rámci zachování jejich mentálního zdraví, je jednodušší to nechat na někom“ (B).

4.3.2.3 Prolnutí hodnot do rozhodování

„Když se bavíme o tom, jakým způsobem rozhodujeme, a rozhodujeme systémem vyžádaných rad, no tak to bez důvěry nebude fungovat. Když se tě ostatní zeptají, tak jim dáš radu. Když se tě nezeptají, tak ani to. A pak důvěřuješ, že dělají ty nejlepší rozhodnutí, který můžou. Jasně, dáváš zpětnou vazbu, což je nějaký nástroj, jak s tím pracovat, ale vlastně tam furt musí být ta pokora k tomu, že ty rozhodnutí dělá ten druhý člověk. Ale ve chvíli, kdybych já lidem v organizaci nedůvěřovala, tak se z toho zblázním“ (K). Téma důvěry v oblasti rozhodování rezonovala i u respondentky H. Ta ji otevřela v souvislosti s tím, že jakmile je v organizaci všeprostopupující důvěra, tak se její členové a členky rozhodnutí nebojí do rozhodnutí pouštět a v situacích jednat ve prospěch organizace.

Respondent A se zase rozhovořil o nezávislosti – rozhodovací systém umožňuje zaměstnancům a zaměstnankyním jednat nezávisle a svobodně. V modré organizaci se zase obrací v rámci každodenního rozhodování ke společně pojmenovaným hodnotám a právě z nich při rozhodování vychází. *„Občas se setkáte se zákazníkem, kterej chce něco, co neodpovídá čestnému jednání. Neříkám, že je to nutně podvod, ale může to být prostě, že udělejme stroj, kterej bude o trošku výkonnější, ale bude víc nepříjemnej pro lidi nebo něco v tomhle duchu. No a v tu chvíli nemáte úplně jasně daný co je lepší. Nedá se to popsat čísly atd. No tak si řeknete “Hele máme jako čestný jednání“. No tak jak to asi uděláme? Takže k takovým věcem to používáme při rozhodování“ (C).* Stejně tak respondent C hovořil o tom, že jakmile ví, jaký je cíl a poslání organizace, dokáže se fundovaně rozhodovat o tom, jak se k cíli přiblížit.

4.3.3 Zpětná vazba

„Kde funguje podávání zpětné vazby, tak ke konfliktům většího charakteru vůbec nedochází, a malý se daří průběžně odbavovat“ (J).

Všichni respondenti a respondentky považovali zpětnou vazbu za základní stavební kámen organizace nebo firmy – nazírali ji jako klíčový nástroj pro růst a každodenní

fungování v ploché struktuře. Vnímali ji taktéž jako zásadní prevenci konfliktů. Zároveň však drtivá většina z nich sdílela náročnost, kterou kultivace kultury zpětné vazby přináší. Respondenti a respondentky se mnou sdíleli postupy a praktiky, které v oblasti zpětné vazby rozvíjí. Někteří zmiňovali vděčnost za růst (osobní i společný), kterou v nich pěstování zpětné vazby v pracovním prostředí probouzí, u jiných se na tomto poli projevovala frustrace nebo lítost.

4.3.3.1 Vzdělávání a podpůrné mechanismy pro zpětnou vazbu

„Vnímám posuny a myslím si, že je to díky tomu vzdělávání, co se nám průběžně dostávalo, a že se mi to tak dostává pod kůži – propisuje obecně do života ne jenom v práci“ (H).

Všechny organizace i firmy podporovaly zaměstnance a zaměstnankyně formou vzdělávání (konkrétně ve zpětné vazbě, často např. i v nenásilné komunikaci), ale i interními příručkami nebo manuály.

V manuálech organizace a firmy nabízejí svým členům a členkám konkrétní postupy, jak si o zpětnou vazbu říct a jak s ní po vyslyšení pracovat nebo jak ji dát svým kolegům a kolegyním. Někde probíhá zpětná vazba např. za využití metody „start – stop – continue“, jinde se doporučuje postup „popis – pocit – potřeba – prosba“. *„Prostě čtyři kroky: popiš situaci, dej kontext a řekni, jak se v tom cítíš. Řekni, proč o tom mluvíme, jaký to má dopad a navrhní cesty kupředu. To je celý. Kdyby tohle každej dělal, tak jsme v pohodě. Jenže pak do toho vstupuje samozřejmě člověk, že jo“ (E).*

Organizace nebo firmy zavádějí týdenní review, celodenní (téměř rituální) setkání věnované vzájemnému poskytování si zpětné vazby nebo se snaží pro zpětnou vazbu nacházet alespoň pár minut na konci každé schůzky nebo pracovní směny. Často jsem v rámci zpřístupnění dávání nebo obdržení zpětné vazby u firem a organizací postřehla nějaké prvky gamifikace (tedy aplikace a prolnutí různých herních prvků v této oblasti, která je vlastně velmi neherní) nebo záměrného odlehčování – právě za účelem snížení prahu pro jednotlivce, kteří nachází odvahu si zpětnou vazbu vyžádat nebo ji poskytnout.

„Jsme se snažili motivovat lidi k tomu, aby dávali zpětnou vazbu. Měli jsme takovou tabuli, kde byl každej napsanej, a když dal zpětnou vazbu, tak si tam mohl udělat čárku a dostával od kolegyně nějaký bonbóny“ (G). V černé organizaci za stejným účelem nově zavádějí tzv. proces modrého života. *„Mělo by jít o takových pár bodů, který si budeme plnit. Každý měsíc jsem dala poctivou zpětnou vazbu dvěma lidem. Je to taková trochu*

gamifikace a důraz na to, že zpětná vazba je o každém z nás, že to je fakt závislý na lidech – aby ji dávali a aby přijímali, a že si o ni musíme pečovat“ (J).

V byznysových firmách přišla řeč na dotazníky spokojenosti – také jistou formu zpětné vazby (o které se žádná ze zástupkyň neziskových organizací nezmínila) – v tomto případě zpětné vazby na celou organizaci. Dotazníky pravidelně dávaly prostor např. k vyjádření mínění ohledně naplňování firemních hodnot (zda je s nimi firma v souladu, zda se jim přiblížila nebo oddálila). Respondent D se mnou sdílel, že v modré firmě dostávají jednotlivé týmy nebo členové a členky projektů společně zpětnou vazbu od jiných kolegů a kolegyně, které pro jejich projekt nebo tým a jeho strategii tvoří komplexní oponenturu (za účelem jeho posunutí, zdokonalení nebo zpochybnění). „*Grilujeme strategii týmu tak dlouho, dokud není upečená doružova nebo spálená na troud“ (D).*

Zástupkyňe zelené a červené organizace pojmenovávaly úskalí, která se v rámci rozvržení rolí pojí se zpětnou vazbou k lidem, kteří v organizaci zastávají podpůrné role a činnosti a nespolupracují přímo s lidmi na projektu, v týmu apod. Obě reflektovaly, že je pro tyto osoby nelehké komplexní zpětnou vazbu dostat, jelikož povaha jejich role nenechá ostatní členstvo tak docela prohlédnout všechny úrovně jejich působení. Pro ostatní bývá složité nebo téměř nemožné tyto kolegy a kolegyně hodnotit, jelikož obsahu jejich práce mnohdy nerozumí nebo s nimi tráví jen velmi málo času. Jedná se často o osoby, které se věnují oblastem jako PR, HR nebo financím.

Zástupci modré a žluté firmy téměř shodně hovořili o náročnosti v oblasti zpětné vazby v úplně jiném smyslu.

„*S pozitivní zpětnou vazbou problém nemáme. S tou negativní je to, jak říkám otevřeně, prostě extrém. To je prostě extrém. Možná je to i nějaká obecně česká nátura, nevím. Lidi mají velkej problém, včetně mě, si navzájem říkat, co bylo špatně a přiznat si to, že to bylo špatně“ (C).* Zatímco respondent C tematizoval zejména náročnost v oblasti dávání i přijímání těžko stravitelné kritiky, respondent E podobné výzvy prolínal i s myšlenkami, proč tomu tak je. Svým kolegyním a kolegům nabízel mnoho příležitostí k tomu zpětnou vazbu (na sebe, spolupracovníctvo, na něj jako na majitele nebo tým lídra, na firmu) dát, ale málokdy byla zpětná vazba ve finále podaná. „*Realita je taková, že dáváš příležitosti, který málokdo málokdy využije a pořád tam platí ten princip, že destruktivní empatie je problém. Nechci ublížit nebo se bojím následku. Takže buď strach z ublížení nebo strach z následků pořád preventuje tu schopnost toho být upřímný k sobě*

navzájem. Což je fascinující, protože jsem vždycky věřil tomu, že máme vysokou míru psychologického bezpečí. Ale realita je taková, že to tak spíš není. A vlastně se sám sebe už rok ptám, v čem je chyba a přemýšlím, jestli je to ve mně, nebo jestli je to v tom systému, nebo je to v těch vybraných lidech. Nebo je to kulturní problém, že jako Češi jsme zvyklí spíš kritizovat nepřimo. Že já nepůjdu za tebou a neřeknu ti, že jsem s něčím nespokojený. Ale řeknu to Pepovi“ (E).

V tomto ohledu promlouvala i respondentka K, nicméně problematiku nazírala (co se důvodů týče) z roviny systémové, nikoli individuální – respektive se snahou rozklíčovat sociokulturní zázemí v oblasti zpětné vazby každého jednotlivce, sdílet ho se skupinou a snažit se ho společně a bezpečně překonávat. Hovořila o kolektivním mapování mentálních bariér každého člena nebo členky a o konceptu osobního osvobození. *„My vždycky potřebujeme v těch organizacích pracovat na dvou úrovních. Jedna je nějaká systémová úroveň – vytvářet ty struktury, ve kterých můžeme mít ty dohody – ty nám dávají zázemí pro to, jak to dělat jinak. Ale druhá je nějaký osobní osvobození – jako pojmenování vzorců, v kterých jsem lapená, do kterých mám tendenci sklouzávat. A mluvit o nich s ostatními a dávat si podporu v tom je překonávat. Takže je to sice individuální, ale kolektivně uchopený“ (K).*

4.3.3.2 Prolnutí hodnot do zpětné vazby

Oproti neziskovým organizacím využívaly dvě byznysové firmy zpětnou vazbu (od zaměstnanců a zaměstnankyň na své kolegy a kolegyně) jako podklad pro debatu ohledně finančního ohodnocení jednotlivce. *„Máme feedbackový hodnocení dvakrát do roka, vždycky po šesti měsících. Jsou tam pravidla na to, z jakých skupin, kolika minimálně lidí se musíš doptat. A to ti potom hodí nějaký nástroj jak na tu slovní zpětnou vazbu, tak i potom tím, že oni tě zařadí do nějakého políčka a zprůměruješ to, a ještě tě ohodnotí z hlediska softskills – tak jsi schopná potom vydedukovat v jakém cca finančním ohodnocení se můžeš pohybovat“ (B).* V souvislosti s využitím těchto kompetenčních modelů, které pracují s ohodnocením schopností a dovedností, se respondentka B vztahovala k transparenční, jež jim tento model osobního ohodnocení přináší. *„Na každém levelu máš popsanou expected hodinovou sazbu pro toho člověka v té dané technologii nebo roli. Takže díky tomu tam je ta transparence, že ty víš přesně co udělat pro to, aby ses dostala na vyšší příčku“ (B).*

Respondentka I v části rozhovoru, věnované zpětné vazbě, přinesla téma kapacit a téma důvěry. Reflektovala, že zpočátku bylo potřeba velké společné úsilí a energie vyslaná právě do podpory v oblasti zpětné vazby. Vnímala za nezbytně důležité prohloubení mezilidských vztahů a budování vzájemné důvěry, která umožní se do zpětné vazby opakovaně pouštět a společně se na ní učit a růst.

4.3.4 Nakládání s konflikty

„Konflikt je katalyzátor změny a je to dopřednej efekt. Ale ty konflikty musí být konstruktivní“ (E).

Ve firmách a v organizacích se téma nakládání s konflikty prolínalo z výše popsanou zpětnou vazbou, neboť právě tu skupiny užívají při řešení konfliktů i při jejich prevenci. Všechny organizace a firmy měly téma konfliktů zpracované podobným způsobem, respektive kaskáda řešení konfliktů byla všude téměř stejná. Co se lišilo, bylo téma hodnot, které respondenti a respondentky v souvislosti s konflikty přinášeli, ale i smýšlení nad kapacitami (zde jsem vyzorovala rozdíly opět mezi sférami nezisku a byznysu). Řeč přišla i na konečný moment konfliktu v práci – propouštění.

4.3.4.1 Nástroje, kaskáda řešení konfliktů

Kaskáda mezilidských konfliktů ve všech mnou zkoumaných subjektech začínala na individuálním podání zpětné vazby člověku. Jakmile tento nástroj selhal nebo nestačil, dva lidé v konfliktní situaci si měli většinou společně zvolit nějakého kolegu nebo kolegyni (ke které*mu cítí důvěru), který*á jim v roli laického mediátora nebo mediátorky pomůže konfliktem bezpečně projít. Jakmile selhal i tento nástroj, některé kolektivy nabízeli lidem v konfliktu či celým skupinám intervize nebo supervize, jiné kolektivy řešení konfliktu delegovali na týmy poslední entity, rady starších, předsednictva, představenstva nebo steering committee. Tato poslední entita má mnohdy poslední slovo při řešení náročných nebo táhlých konfliktů v pracovním kolektivu. V drtivé většině případů se však konflikty vyřeší mnohem dřív, než se k orgánu poslední entity dostanou. Respondenti a respondentky se mnou sdíleli, že si za celou dobu svého působení v organizace nebo firmě pamatují maximálně nízké jednotky těchto případů.

„Občas se děje, že někdo přijde s tím, že má problém. A na to se nejlíp odpovídá “hele tak ten problém řeš, tady je příručka“. A ten člověk to neřeší“ (A).

Většina organizací a firem má tuto kaskádu řešení konfliktů přehledně sepsanou v podobě manuálu nebo příručky. Členové a členky jsou s ní seznámeni a v případě konfliktu mají možnost se zorientovat v různých podobách podpory právě tam. Praxe a zkušenosti s procházením konfliktů byla u respondentů a respondentek velmi různá.

„Když máš s někým nějaký problém, tak nemáš problém s člověkem, ale s chováním, s činností, s akcí – ne s člověkem. Máš povinnost to vzít a otevřít to s tím člověkem separátně, sami spolu. Nejste schopni to vyřešit? Přiberete třetího člověka. Nejste to schopni vyřešit? Zapojte ještě jednoho člověka nebo nějaký panel. Nefunguje? Přivoláme mediátora, který to za vás vyřeší. Realita byla taková, že vznikaly klasický trojúhelníky“ (E).

Většina organizací a firem zaváděla pro lepší interní fungování tzv. buddy system, roli “person of trust“ nebo roli navigátorů. Funkce těchto různě pojmenovaných systémů vedla však ke stejnému účelu – vytvořit v organizaci nebo firmě síť mezilidských kontaktů, ve kterých funguje důvěra a péče, a při začínajícím konfliktu či jiných nesnázích má poskytnout každému neoficiální zázemí, možnost se poradit nebo být vyslyšen. Každý v organizaci se tak mohl obrátit v jakékoli fázi konfliktu či jiných těžkostech na svého buddyho, person of trust nebo navigátora. Buddy systém představím a rozeberu podrobněji v kapitole 4.5.7.

Ohledně probírání konfliktů s jinými, než zainteresovanými lidmi (na toto téma došlo neřízeně, náhodně u dvou rozhovorů), byly výpovědi úplně opačné. V červené organizaci se snaží normalizovat rozhovor ohledně konfliktu i s nějakou osobou z organizace, která v něm nefiguruje. *„My jsme se shodli na tom, že je fakt důležitý to brát na supervizi, když nevyjde zpětná vazba. Nebo i když vyjde a chceš to nějak probrat. Ale takovej předkrok může sloužit pobavit se o tom s jiným kolegou nebo kolegyní. Vlastně se snažíme nějak normalizovat, že je to v pohodě se o tom poradit, získat náhled od druhého člověka. Že mě to může podpořit v tom, že to chci přinést fakt na tu supervizi, že to je důležitý. Nebo si uvědomím, že to byla nějaká moje perspektiva“ (H).* Zato v oranžové firmě se snaží konflikty držet skutečně jen u lidí, kterých se přímo dotýkají. *„V momentě, kdy za tebou někdo přijde si na někoho stěžovat, tak první věc, co dělám je, že ho odkážu na toho člověka a mně to neříkej“ (B).*

Ve všech prostředích jsem registrovala velkou snahu s konflikty tvořivě pracovat, brát je jako každodenní součást růstu organizace i jejího členstva. Nejspíš ze samé

podstaty tohoto tématu však v mnoha ohledech nebyla pro kolektivy malá výzva konfliktům čelit. „*Není nám přirozený konflikty řešit. Snažíme se jim vyhýbat, snažíme se je prostě neřešit*“ (G). Jakmile jsme se dostali v rozhovorech na pozadí nástrojů a podpůrných mechanismů (tedy blíže k myšlenkám, ze kterých nástroje vychází), odkrývaly se vskutku zajímavé a různorodé perspektivy.

„*Když vytvoříš prostředí, ve kterém je to možné, dáš tomu ty nástroje, vytvoříš veškerý možné podmínky k tomu a neděje se to. Tak už mi dochází ty důvody, proč to tak není. V nějaké moment to je téma lidma*“ (E).

4.3.4.2 Prolnutí hodnot do nakládání s konflikty, eskalace konfliktů a propouštění

„*Když se objeví nějaký pnutí, tak hodnoty jsou pro nás klíčový*“ (B).

V červené organizaci v oblasti konfliktů rezonoval zároveň důraz na vzájemné poskytování si péče – téma ošetření těch, kteří v konfliktu jsou nebo jím prošli, ale i snaha o opečování jiných zapojených osob, kterých se konflikt v jakémkoli smyslu dotkl. Respondentka z černé organizace pak přinesla spolu s konflikty téma důvěry ve skupině. „*Ve chvíli, kdy se do konfliktu dostávají dva lidi, který ale mají velkou důvěru vůči tomu druhému, tak ty konflikty se vlastně řeší snadno. Možná ne úplně snadno, ale vlastně docela snadno. Že mají chuť hledat ty kroky a tak. Ale ve chvíli, kdy tam ta důvěra chybí, tak to nefunguje*“ (K). K této výpovědi mi z druhé strany pomyslného spektra přišla na mysl část rozhovoru se zástupcem žluté firmy, který vyjadřoval lítost a frustraci nad neplynutím konfliktů v jejich kolektivu. „*Když se potom nějaký konflikty vyhrotily, tak jsem zjistil, že ty lidi prostě nejsou ochotný ty konflikty otvírat, protože se prostě bojí*“ (E).

Oba respondenti modré firmy téma hodnot do oblasti konfliktů při rozhovoru aktivně přinášeli. Při rozhovorech a jejich analýze jsem však pozorovala, že je přináší v úplně jiném kontextu, než zástupkyně červené a černé organizace.

„*Když si všichni řeknou “hele já mám hotovo“ a jeden člověk bude dva měsíce pořád říkat, že nemá hotovo a že tamto a tamto, tak se pak taky může stát, že ten tým ho vyloučí, že ho prostě nechce. Protože ten tým má nějaký cíl – dodat zákazníkovi stroj a má mu ho dodat za nějaký peníze. A když v tom týmu budou dva lidi, který budou sice přinášet náklady projektu, ale nebudou dodávat ty hodnoty, tak ten tým ho samozřejmě vyřadí. To je stejný, jak když pračlověci lovili mamuta a byli tam dva lidi, který mamuta prostě neulovili, tak pravděpodobně ty lidi umřeli, protože nedostali kus mamuta. Tak to fungování je pořád stejný*“ (C). Tyto pozoruhodné evoluční reference a nepřinášení

hodnoty projektu si můžeme dle jeho slov představit v mnoha ohledech – tedy na různých úrovních hodnot, které má firma pojmenované. „*Hele tenhle člověk je jako super, dělá nejlepší stroje na světě, ale nesplňuje hodnotu zábava, nesplňuje hodnotu tým. Když je nějaký problém, tak tomu týmu nepomůže, nesplňuje hodnotu, nevím, flexibilita. A tak je sice super, že umí dělat skvělý stroje, ale nesplňuje ty hodnoty. Tak jako promiň, kámo, ale my tě tady nechceme*“ (C). Jeho kolega, zakladatel modré firmy se mnou sdílel, že se konflikty na úrovni hodnot neodehrávají často – lidé ve firmě (zejména ti, kteří tam jsou již delší dobu) mají vesměs podobné osobní hodnoty, a tak se nestává, že by se potýkali s velkými a táhlými spory. Zejména prostřednictvím navigátorů s jednotlivci, zejména nováčky, ladí přístup ke společným firemním hodnotám, rozebírají zpětnou vazbu od kolektivu a ke sladění tak dostávají podporu. Pokud se to však u nově příchozích nepodaří, proces bývá rychlý. „*Většinou jsou konflikty jenom s těmi nováčky, kteří třeba nezapadnou. A ti pak většinou končí velmi rychle, že je vidět, že to nebude mít dlouhého trvání*“ (D).

Podobně respondentka z oranžové firmy dala do souvislosti porušení nebo nenaplnování společných hodnot a odchodu člověka z firmy. „*Porušení kodexu je asi dostatečný důvod na to, abychom uvažovali o rozloučení se s tím člověkem*“ (B).

Zatímco respondenti a respondentky ze všech tří neziskových organizací sdíleli v oblasti odchodů nebo propouštění lítost, nejasnost nebo nedostatečnou systematičnost a následný zmatek, ve sféře byznysu tomu tak bylo většinou naopak.

„*Já jsem vždycky nesnášel a vždycky jsem se bránil propouštění. Ted' je to moje nejoblíbenější činnost*“ (D). Právě respondent D sdílel radost nad konstruktivními obměnami personálního obsazení firmy. „*Většinou je to proto, že někdo do toho týmu nepatří a pokud někoho propustíš, tak to znamená, žeš vytvořila prostor pro někoho, kdo tam zapadne lépe. Nepochopíš nikoho bezdůvodně. Bud' nemá výkon nebo nemá hodnoty anebo nemá jinej přínos*“ (D).

4.3.4.3 Kapacity a konflikty

Zástupkyně černé a červené organizace propojovaly téma konfliktů s tématem kapacit. Kapacit osobních i kapacit kolektivu. V rozhovoru zvědomovaly, jak je pro ně práce a nakládání s kapacitami důležitá, jak je důležitá jejich reflexe a společná tematizace, která dělá konflikty schůdnějšími a naplňuje je podporou. Respondentka H vyjadřovala radost, že jsou v červené organizaci kapacity jednotlivců i skupiny téma, byť

se s nimi pracovat teprve učí (a toto učení je dlouhodobý proces v pracovní i osobní rovině). Mluvila o reflektování osobní kapacity v kolektivu ve spojitosti s konfliktem – o tom, že je zapotřebí, aby si jednotlivec vytvořil na konflikt kapacitu (neboť právě tu konflikt odsává), a jak je důležité v tu chvíli dostat podporu od skupiny. Respondentka K poté reflektovala, že kroky, které zaměstnanec nebo zaměstnankyně organizace vyčte z příručky k řešení konfliktů, jsou pro jednotlivce náročné a leží výhradně na něm. *„Kroky leží hodně na aktivitě účastníků toho konfliktu, což je zrádný, protože jsou to většinou ti, který ale mají potom nejmenší kapacitu s tím něco dělat, protože je to emocionálně náročný“* (K). V černé organizaci tak začali pracovat na systému dohod a na podpůrných mechanismech, které podrží lidi zapojené v konfliktu a podpoří řešení onoho konfliktu. V souvislosti s kapacitami také kolektivně otevírají téma osobních vzorců (podobně jako ve výše popsaném tématu osobního osvobození u zpětné vazby), do kterých jedinci v konfliktech padají a sklouzávají. Společně pak přicházejí na to, jakou si dát vzájemnou podporu v tom, aby se tyto tendence a osobní vzorce dařilo překonávat. Právě naše sociokulturní zázemí (společnosti, rodiče, interakce s ostatními...) v nás zanechává množství vzorců, které jsme si osvojili prostřednictvím napodobení, případně rovnou skrze instrukce ostatních. Vzorce můžeme v čase posilovat a udržovat, případně měnit (sami nebo jako v černé organizaci – s pomocí kolektivu). Změna těchto vzorců nebývá snadná, stejně jako vůbec jejich samotné zvědomení a zpracování souvisejících emocí – k tomuto kroku potřebujeme bezpečný prostor, vůli i podporu ostatních (Macnamarová, 2022, s. 86–88).

„Potřebujeme dobře znát sami sebe v konfliktních situacích, abychom dokázali rozvíjet své soucitné a zodpovědné stránky. Teprve pak dokážeme i v emocionálně vypjatých chvílích o ostatní opravdu pečovat“ (Spade, 2022, s. 163).

4.3.5 Nakládání se zdroji

Když se respondenti a respondentky ponořili do přemýšlení nad oblastí nakládání se zdroji, sdíleli se mnou, kdo má v jejich firmě nebo organizaci o financích přehled, ale i rozhodovací pravomoci. Všechny jsem se tázala na to, jak určují výši mezd, řeč přišla s některými i na prémie nebo rozdělování zisku, anebo také nefinanční – tedy přímé naplňování potřeb. V rozhovorech se se mnou tři respondenti v souvislosti s nakládáním se zdroji (tedy těmi lidskými) rozhovořily o tématu kapacit.

4.3.5.1 U koho se kumulují informace o financích a kdo o nich rozhoduje?

Ve dvou byznysových firmách drží témata spojená s penězi finanční manažer*ka nebo finanční oddělení. Právě u nich se informace ohledně finančních zdrojů schází, a oni zároveň disponují rozhodovacími pravomocemi v oblasti strategie nakládání se penězi. Např. CFO v oranžové firmě má k dispozici informace, může a má dělat rozhodnutí, ale její úloha je zároveň rozdávat rady svým kolegům a kolegyním v oblasti financí nebo bít na poplach, kdyby bylo něco v nepořádku.

Na denní bázi rozhodují v byznysových firmách v oblasti nakládání se zdroji i samotní zaměstnanci a zaměstnankyně. „*Technicky vzato tady každý má k dispozici neomezené množství zdrojů a je to jenom o tom, co s nima vymyslí a jestli pro to nadchne ostatní*“ (A). Jak jsem zmínila v podkapitole věnované rozhodování, někde bývá zvykem rozhodovat právě na základě určité částky, kterou bude rozhodnutí firmu stát. Potřebují-li zaměstnanci a zaměstnankyně podklady pro rozhodnutí, mohou si vyžádat radu od ostatních kolegů a kolegyně nebo od finanční*ho manažera*ky. Jelikož mají všechny firmy naprosto transparentní způsob nakládání s penězi, není těžké dohledat si pro rozhodnutí informace a podklady. Třetí byznysová firma měla moc málo členů a členek na to, aby měla finanční oddělení nebo finanční ředitelku – finanční témata se proto často sbíhala u majitele firmy – respondenta E. Podobně jako respondenti modré a oranžové firmy hovořil o naprosté transparentnosti v oblasti financí. „*Ty vidíš, kolik firma vydělává, za co, kolik utrácí, jakou má marži, kolik má na účtě peněz, kolik kdo bere*“ (E).

Ve dvou neziskových organizacích funguje místo finanční*ho manažera*ky nebo finančního oddělení tzv. finanční orbital. Ten sdružuje členy a členky jednotlivých týmů, kteří v týmech garantují téma financí. Finanční orbital pak funguje jako prostor pro sdílení schopností, dovedností, ale i přístupů ke zdrojům v organizaci. Narozdíl od byznysové sféry nemá tento finanční orbital rozhodovací pravomoc – jeho funkce má být ryze poradní a podpůrná. Na finančním orbitalu vznikají návrhy nebo podklady pro rozhodnutí v celém plénu nebo v jednotlivých týmech. Právě plénum nebo členstvo týmu jsou ti, kdo rozhodují – nikoli tedy finanční orbital – tedy ti, kdo mají k tématu financí nejbližší a jsou v něm nejlépe zorientováni. V plénu nebo týmech probíhají ideové diskuze ke zdrojům, a právě tam se řeší systémové nastavení financí. Kontext tohoto systému přinášela např. zástupkyně černé organizace. „*Ve chvíli, kdy ten člověk, kterej přichází a má nějaký know-how, tak nemůže držet rozhodovací pravomoci nad věcmi, který se ho netýkají. To znamená, který se týkají pak třeba jednotlivých týmů nebo jednotlivých*

projektů. Tak on nemůže být ten, kdo o nich rozhoduje, ale může být ten, kdo dá podporu v tom, ať ty týmy jsou schopny dělat ty rozhodnutí“ (K). Hovořila pak o důvodech, které k tomu kolektiv vedou, z nichž nejvýznamnější byla tendence k budování resilience organizace a posilování zastupitelnosti rolí. „Jsou věci, který musí být týmy schopny si obhospodařovat. Musí to být schopný třeba udělat každej v tý organizaci. Pak je něco, co potřebujeme, aby uměli ty zástupci týmů na finančním orbitalu, ale zároveň aby nebyli hozený do vody. Aby měli zaučení, aby měli návody, o který se můžou opřít, a ne aby byli v panice, že se teda z toho týmu musí někdo vybrat, i když nikdo není účetní. A to, co my říkáme je, že je to v pohodě, že není, protože tady dostanete dostatečně robustní podporu pro to, abyste to zvládli. A zároveň tím vytváříme tu odolnost organizace, že tu není jeden člověk v celý organizaci, který to umí, ale že nás je tu šest“ (K).

V neziskových organizacích jsem zaznamenala také snahu o co nejvyšší míru transparentnosti – všem jsou k dispozici aktuální informace ohledně cashflow, čerpání rozpočtů, nebo mezd. Zaznamenala jsem zároveň požadavek na jednotlivce na poměrně vysokou míru orientace napříč nakládání se zdroji. Některé respondentky ji mnohdy považovaly za náročnou nebo zahlcující a několik z nich otevřelo otázku, na kolik dává smysl mít podpůrné role (z nichž jednou je právě role finanční manažerky) rozpuštěné do celého kolektivu. „Pro mě, co je nejtěžší, tak jsou věci, který se týkají peněz, který bychom se měli snažit získávat. A vyznat se v hospodaření tý organizace“ (J). Respondentka H podobnou myšlenku rozvedla ještě trochu jiným směrem. „Finance jsou třeba pro mě hrozně komplikovaný. A když jeden člověk malinko ví, co dělá, tak je pro mě těžký s něčím nesouhlasit – co ten člověk navrhuje, i když tomu úplně nerozumím“ (H). Otázka tedy je, zda rozpuštění role finanční ředitelky opravdu vede k záměrnému rozložení moci a kýžené zastupitelnosti. Naopak respondentka K hovořila o tom, jak je navyšování kompetencí členů a členek v oblasti nakládání se zdroji důležité, a jak jsou důležité přehledné manuály a podpůrné materiály, které tomuto (často obávanému) tématu sníží práh. „Děláš nástroje, který umožňují to sebeřízení a umožňují tu autonomii jednotlivců nebo týmů. A to je prostě hrozně podstatný. A zároveň to děláš v míře, která není zahlcující“ (K).

4.3.5.2 Mzdové systémy a hodnoty, které se v nich prolínají. Nefinanční naplňování potřeb

„Nic z toho nedává smysl, protože smysl spočívá v koloběhu peněz. A to je duch kapitalismu – vydělávat peníze a nikdy se neptat proč“ (Kallis, 2022, s. 166).

V přístupu ke mzdám se byznysové subjekty od těch neziskových lišily poměrně výrazně. Obě skupiny pracovaly se snahou o co nejvyšší míru transparentnosti rozdělování mezd, nicméně přístup ke stanovení výše výplaty jednotlivých osob byl odlišný (možná ale implicitně vycházející z podstaty existence jedné a druhé sféry subjektů, neboť *„firmy jsou od toho, aby vydělávaly peníze“ (C)*). Zatímco v případě mnou zkoumaných neziskových organizací byla tendence k nastolení rovných mezd, v byznysových firmách výši výplaty jednotlivce určovalo např. konkurenční pracovní prostředí daného oboru, finanční ohodnocení kolegů a kolegyň nebo vyvíjející se kompetence jednotlivce – zacházení se mzdami tam bylo barevnější a různilo se napříč jednotlivými firmami. Rozdíl mezi neziskovými a ziskovými subjekty teď rozeberu do větší míry detailu, a začnu sférou byznysu.

„Není tam rovnost, je tam transparentnost“ (E).

Tato věta charakterizuje přístup všech firem k systému výplat za práci. V oranžové firmě je zavedeno pět platových úrovní, mezi nimiž je pozvolná tranzice. Odstupňované jsou podle nabytých kompetencí a podle měkkých dovedností. *„Máš mentora, kterej ti pomáhá dostávat se vejš, a můžeš se dostávat vejš tak často, jak se zlepšuješ“ (A)*. *„Na každým levelu máš popsanou expected hodinovou sazbu pro člověka v dané technologii nebo roli. Takže díky tomu tam je i ta transparence, že ty přesně víš, co udělat pro to, aby ses dostala na vyšší příčku“ (B)*. Respondentka B hovořila o tom, že v rámci transparentního odměňování je nemožné, aby stejně dobří zaměstnanci ve stejné roli, byli hodnoceni jinak. Na seniorní pozici mají pak částku zastropovanou. To platí v případě většiny zaměstnanců a zaměstnankyň, zatímco u rolí podpůrných a v byznysovém týmu je tomu jinak. V supportních rolích se lidé vzájemně hodnotí jednou za půl roku, navzájem určují, kde se kdo ve stanovených kritériích nachází a výše platu je pak stanovená podle jejich společného mínění. V byznysovém týmu lidé dostávají odměny na základě standardního hodnocení ve sféře obchodu – jejich výše výplaty je určovaná podle toho, kolik byznysu sami přinesli – tedy podle konkrétního výkonu. V současnosti v oranžové firmě pracují na novém kompetenčním modelu, který by byl *„víc granulórní,*

a který by víc odměňoval vícerozměrnost lidského skillsetu“ (A). Aby firma umožňovala posun právě i v oblasti měkkých dovedností, vymýšlí pro členstvo firmy tréninkový program, který jim v posunu pomůže. Poskytne tedy odpovědi a podporu při zodpovězení otázky respondentky B. „Hele a jak se teda v tý zpětný vazbě mám zlepšit, když mi říkáte, že to je ten důvod, na čem mám zapracovat, abych se vůbec posunul dál i finančně?“ (B). Co se týče poměru mezi minimální a maximální mzdou ve firmě, pohybují se na cca pětinasobku. „Ten pětinasobek je, když se tam započítávají odměny founderů, rozdělování zisku a tadyty věci“ (A). 10 % ročního zisku se vždy rozděluje mezi členy a členky oranžové firmy, ze zbylého zisku se vyplácejí dva firemní zakladatelé.

V proslulé brazilské svobodné firmě Semco se rozhodli po každém kvartálu rozdělit 23 % ze zisku mezi zaměstnance. „Jako hlavní akcionář – a patron – systému SemcoPar přiznávám, že mi 23 procent nejdřív připadalo strašně moc. V jiných firmách se totiž podíl pohybuje mezi 8-12 procenty. Pořád jsem si ale připomínal, že ve spolupráci s motivovanými lidmi přinejmenším vydělám tolik peněz, kolik bych získal z plodů práce méně angažovaných zaměstnanců“ (Semler & Brejlová, 2015, s. 155).

V modré firmě prémie neexistují – peníze jako motivaci záměrně nepoužívají. „Nejnižší úroveň motivace je motivace strachem, pak je motivace příkazy, motivace cíli, pak je motivace hodnotami a motivace posláním. My jsme na hranici motivace hodnot a motivace posláním. Z toho důvodu třeba nemáme žádný prémie, protože prémie jsou motivace cíli. A spadneš na tu úroveň, kdy prémie vždycky musí udělovat někdo někomu, že už tam automaticky zařazuješ ten aspekt nadřizený – podřizený“ (D). Věří tak, že pokryjí spodní část Maslowovy pyramidy potřeb velmi slušnou mzdou a péčí o lidi, a že bytí ve funkčním týmu podrží jeho členy a členky v potřebě někam patřit, v potřebě sounáležitosti a v motivaci společným posláním.

„Největší motivátor rozhodování nad těmi mzdami je princip spravedlnosti“ (C). Při výpočtu mezd se ohlíží na cenu práce stanovenou trhem v dané oblasti, a dále vycházejí z porovnání mezd mezi jednotlivci, kteří ve stejném oboru ve firmě odvádějí podobně kvalitní práci – na tom staví výši mzdy a vypočítávají hodnotu jejich času stráveného prací pro firmu. Že jsou hodinové sazby různé, se projevuje v přeskupování lidí a týmů na projektech. „Do projektů se účtují jejich skutečný náklady, ne nějaká univerzální hodinová sazba. Když tam člověk odpracuje 10 hodin, tak se tam neodvede za jakýhokoli programátora 10x nějaká částka, ale odvádí se tam skutečná částka vypočtená na základě velikosti jeho mzdy. Což znamená, že ty týmy si potom můžou říkat

*“Hele, tak my jsme tady dostali tebe, abys nám pomohl zrealizovat ten projekt. Ty máš hodně vysokou mzdu, ale rozhodně nám nedodáváš do projektu tak kvalitní služby, neuděláš to tak rychle, neuděláš to tak dobře, že nám to pomůže k dobrému výsledku toho projektu. My tě tady prostě nechceme, seš pro nás moc drahej““ (C). Respondent C viděl v tomto systému výhodu v minimalizaci neproduktivního rozložení týmů podle toho, kdo má kde jaké vazby. *„Ten systém je udělanej tak, aby co nejvíc minimalizoval nějaký kamarádičkovství – ty seš tady dlouho, my jsme kámoši, tak tě prostě přidám atd. Tebe nemám rád, tak ty nic. A je to jako řekl bych poměrně slušnej kapitalistickéj systém: poptávka, nabídka, což si myslíme, že je nejlepší systém, jakej zatím lidská společnost byla schopná vymyslet“* (C). Jakmile jednotlivec nebo jeho spolupracovníctvo vyjádří přání o navýšení mzdy, dá nebo dají impuls k přezkoumání skupině lidí, kteří jeho mzdu porovnají v kontextu ostatních a usoudí, zda je nebo není spravedlivě ohodnocený a zdali se mu má mzda zvýšit. *„Pokud je to spravedlivý a ten člověk je tak dobrej, že si na to vydělá, tak by to automaticky možný bejt mělo, protože on odvádí ten výkon“* (C). Další výhodu tohoto systému spatřoval a pojmenoval majitel firmy – respondent D. Tkvěla v podpoření výkonu jednotlivců. *„Lidi vesměs vědí, jaký má kdo mzdy. Znají moji mzdu, znají mzdu managementu. Takže je to i tlak na ty lidi, aby se formovali. Když tady seš za 150 tisíc, tak se od tebe něco očekává, protože někdo jinej má 80 a opravdu tomu týmu přinášíme jako dvojnásobek? Co?“* (D).*

Ve žluté firmě mají role rozdělené na výdělečné a nevýdělečné – od charakteru rolí se odvozuje přístup ke stanovování výše mezd. Lidé zastávající nevýdělečné role (často role podpůrné) dostávají fixní a rovné částky a jediný způsob, jak si hodinovou mzdu navýšit, zůstává na jednotlivcích a jejich iniciativě – respektive na příchodu s nápadem, jak získat víc prostředků na jejich mzdu. U výdělečných rolí je tomu jinak – ty vytvářejí příležitosti u klientů a za odvedenou práci dostávají peníze navíc, dostávají provize. Respondent E hovořil o finančním benefitu, který mají všichni zaměstnanci a zaměstnankyně – o osobním budgetu na rozvoj. *„Platí tam tři pravidla, jak ty peníze utratit. Musí to dávat smysl tobě, musí to pomoci týmu. To znamená, bude tam nějaký odraz do týmu v podobě upskillingu. A musí to nějak pomoci organizaci“* (E). Většina lidí ho prý však téměř nevyužívá. V otázce zvyšování mezd hovořil s únavou z jednání s členy a členky týmu. *„Ty přijdeš a řekneš: “Já chci víc peněz“. A není otázka, jestli se to zasloužíš nebo nezasloužíš. To vlastně není vůbec validní otázka pro mě. Moje otázka je, kde na to vezmeme peníze. A odpověď zaměstnance: “To není můj problém“ ... A to*

jsou ty momenty, kdy vlastně pochopíš, že to nefunguje. Tyrkys, sebeřízení funguje skvěle, když je všechno jako unicorns on the rainbow. Jakmile přijdou nárazy v podobě tvrdý reality, střetů, konfliktů, nepříjemných témat, tak najednou se tyhle věci začnou vypařovat a každé jede sám za sebe. Jo, je za tím strašně moc růžovejch obláček, který to halí do takový ezoterický mlhy až skoro“ (E).

Ve dvou neziskových organizacích fungoval systém mezd docela odlišně, ve třetí (zelené organizaci) byli teprve na cestě k uzpůsobení mzdového systému horizontální struktury. V zelené organizaci mají v plánu v blízké době ztransparentnit výplaty a jejich způsob rozdělování peněz mezi lidi nemá úplně jasně nastavený systém, delší dobu neprošel revizí. Respondentka F mluvila o tom, že se do výplaty prolíná délka působení v organizaci, odbornost role apod. Její (služebně starší) kolegyně hovořila naopak o tom, že jí není známo, na základě čeho je v práci hodnocená. *„Máme nějakých šest platových tříd. Jako mně to přišlo fakt srandovní, že je úplně jasný, že tam je normální hierarchie, že tohle je 1., 2., 3., 4., 5., 6., a že to takhle odpovídá rozdílům mezi tím. Když se to prezentovalo, tak že to prý odpovídá plochý struktury, což prostě plochý struktury neodpovídá“ (G).* Krátce po spuštění procesu dehierarchizace však přešli na čtyřdenní pracovní týden. Byť respondentky propojovaly zavedení čtyřdenního pracovního týdne zejména s hodnotami organizace, respondentka F se mnou sdílela, že to bylo zároveň rozhodnutí ekonomické. Lidem zůstaly stejné výplaty za menší množství odvedené práce. Výplaty se jim přes inflaci nenašly a zkrácení pracovní doby se tak jeví jako ekonomické opatření pro zaměstnance a zaměstnankyně. Cílem bylo pracovat méně a lépe.

Ekonomové bývají mnohdy skeptičtí právě vůči zkrácení pracovní doby, protože se obávají, že vyšší cena práce by mohla omezit produkci a vést k úbytku pracovních míst. Na druhé straně environmentalisté vidí v tomto kroku příležitost. Podle nich může kratší pracovní týden podpořit zaměstnanost bez nutnosti růstu, zároveň přispět k sociální stabilitě a snížit spotřebu, což by pomohlo i při řešení klimatických změn (Kallis, 2022, s. 219). Zkrácení pracovní doby může ve finále zvýšit produktivitu tím, že zlepší rovnováhu mezi prací a osobním životem, což sníží únavu a zlepší soustředění. Zkrácení neproduktivního času – zahálky, která je při dlouhých směnách nevyhnutelná, také přispěje k efektivitě a zaměstnancům a zaměstnankyním uleví. Větší množství výsledného volného času má šanci zvýšit blahobyt a poskytnout lidem větší šanci rozvíjet svůj sociální, lidský i kulturní kapitál (Kallis, 2022, s. 225–228). Jedna ze zaměstnankyň

zelené organizace hovořila o tom, že na sobě pozoruje, jak jí zkrácená pracovní doba prospívá a projevuje se ve finále i větší produktivitou nebo efektivitou práce.

„Pokud se máme bavit o penězích, tak se nebavíme o nějakých kolonkách, ale bavíme se o tom, jak nám je v životě, protože jsou nebo nejsou naplněny naše materiální potřeby. A to ovlivňuje naši bazální pohodu, ale i třeba pocit svobody“ (K).

V dalších dvou neziskových organizacích k mzdám jednotlivců přistupovali velmi podobně. Zástupkyně organizací hovořily o rovnosti, se kterou ke mzdám přistupují, a zároveň s velkou snahou o důstojnost práce a pracovních podmínek, byť je v tomto ohledu prostředí nezisku velmi specifické svou náročností. *„Z těch málo peněz, co dostaneme, tak s nimi dokážeme nakládat tak, aby to dávalo smysl. Přesouváme je podle potřeb týmů a myslíme na nějakou péči o nás, na důstojnost práce“ (H).* V černé organizaci vystavují výši mzdy a úvazku nikoli pouze podle odvedené práce, ale i podle potřeb jednotlivce. *„Startujeme od stejných mzd, ale liší se výše úvazku, kterou lidi mají, a ta je nastavená jak podle množství práce, ale i podle jejich potřeb... Výsledek může být, že někdo, kdo tam netráví tolik času, má těch peněz víc než někdo jiný, kdo ho tam tráví hodně, a těch peněz má míň, protože má ještě ale dobrý zdroje jinde, nebo má barák, ve kterém bydlí po rodiči, a neplatí nic“ (K).* Dohody ohledně mezd tak stojí na komunikaci, důvěře a případně zpětné vazbě, je-li potřeba. Kromě způsobu nakládání s finančními zdroji respondentka H oceňovala svobodu a důvěru, se kterou v organizaci mohou používat společný majetek i pro soukromé účely. V černé organizaci bývá zase zvykem téma osobních financí otvírat v plénu – pro tento účel zavedli nástroj zvaný moneytalks. Lidé se navzájem pravidelně informují o tom, jaké mají personální náklady, aby těmto individuálním potřebám mohli přizpůsobit nakládání s prostředky v rámci projektů apod. Společně sdílí, jak se jim daří vycházet s financemi z jejich organizace. *„Je nám v tom třeba těžko, protože je to málo. A je to i o tom, že ty potřeby máme každé jiné. Že někdo má rodinu, takže by potřeboval víc, a někdo je vlastně v klidu s tím, co má, jenom ví, že se nikdy nepodívá do Patagonie, což není nutnost k životu. A současně se bavíme o tom, co pro nás znamená to důstojné ohodnocení v kontextu důstojné mzdy, který samozřejmě ani zdaleka nedosahujeme“ (J).* Právě díky nástroji moneytalks se v organizaci dostali k nefinančnímu – tedy přímému naplňování potřeb.

„Jsou to nejnáročnější diskuze, který vedeme, protože jsou to chvílky, kdy si člověk uvědomuje, že bojuje s větrnejma mlýnema nějakýho systému, kterej vůbec není schopnej podchytit, že děláme důležitou práci, a že jsme odborníci, a že si zasloužíme spravedlivý

odměnění. Ale tím, že to sdílíme a můžeme sdílet i tu frustraci z té situace, tak podle mě budujem tu resilienci, že jsme v tom prostě spolu. Bojujeme tady spolu bok po boku na té frontě a podle mě za tu dobu, kdy jsme si to svoje řízení pojmenovali, strašně vykvetly aktivity, kterejma si to snažíme kompenzovat“ (J).

V rámci organizace zavedli koncept „nezávodní kuchyně“ – společné vaření za dostupné ceny pro všechny, kdo jsou ten den společně v kanceláři. Mají evidenci společného i osobního majetku, který si mohou vzájemně půjčovat (a tím pádem ho nemusí všichni vlastnit), navzájem si půjčují za určitých podmínek auta, sportovní vybavení apod. Společně nakupují knihy do knihovny, tudíž si je lidé nemusejí kupovat ze svých prostředků a mohou si je vypůjčit.

„Pojmenováváme, jaký jsou naše potřeby a hledáme cesty, jak je naplňovat přímo, nikoli skrze ty peníze“ (K).

4.3.5.3 Lidské zdroje, kapacity a vyhoření, když je jich málo

„Udělej to, co je nejlepší pro tu firmu. Jestli je pro firmu nejlepší, abys jel na dovolenou, aby sis 14 dní odpočíval a pak přijel plný energie, plný nápadů. Jestli já něco nesnáším, tak jsou to utrápený chudáčci, který tam chodí bez života a všem dávaj na obdiv svou přepracovanost. Na to jim seru“ (D).

Vyhoření často přichází, když radost a nadšení z práce vystřídá vyčerpání, frustrace, stud nebo pocit ztráty kontroly. Objevuje se úzkost, neochota se zapojovat a pocit, že jediným řešením je skupinu opustit, protože prostředí začíná působit toxicky. Příčinou je často systém založený na individualismu, soutěživosti a patriarchálních hodnotách, které upřednostňují výkon před spoluprací. Takové prostředí podporuje přetížení a následné odcizení namísto sdílené odpovědnosti a vzájemné podpory. Naopak jasně nastavená pravidla, důraz na kolektivní péči a dostatek času na odpočinek mohou vytvořit prostředí, kde jednotlivci i skupina mohou skutečně růst (Spade, 2022, s. 142–143).

K lidským kapacitám a syndromu vyhoření jsme se dostali nezáměrně jen se třemi respondenty. I tak považují tuto část rozhovorů za velmi hodnotnou a vskutku zajímavou. V úvodu této podkapitoly jsou slova majitele modré firmy, který k jednotlivcům a jejich kapacitám přistupoval velice individualizovaně. Vyžadoval, aby jeho zaměstnanci a zaměstnankyně jednali profesionálně, znali své hranice a byli ve svém pracovním nasazení konzistentní. *„U nás se dělá do kdy je potřeba. Do kdy je to potřeba neznamená tě sedřít z kůže. Ty sám musíš znát svou míru, kolik dodáš“ (D).* Kladl důraz na to, jak

důležité je si říct o pomoc, a jak je to profesionální. Jak potřebné a profesionální je si od práce odpočinout, jezdit na dovolené, mít koníčky. „*Nikdo po tobě nechce, aby ses tady sedřel z kůže, vyhořel. Vyhořet umí každéj blbec. Zodpovědnost člověka na úrovni je nevyhořet*“ (D).

Respondentka H hovořila v souvislosti s tématem kapacit potažmo vyhoření docela jinak. V rozhovoru zvědomovala, jak úzce souvisí kapacity s konflikty (respektive kolik kapacit umí jednotlivci i skupině konflikty ubrat, a že je třeba na konflikt kapacity vyčlenit). V kolektivu červené organizace se snaží téma kapacit otvírat, učí se s nimi pracovat, je to však dlouhodobý proces. Pravidelně se snaží o svých i týmových kapacitách informovat ostatní členstvo a týmy, a právě podle toho se přeskupují v činnostech, pružně si předávají agendu. Před nedávnem dali dohromady anti-burnout skupinu, která se snaží téma vyhoření probádávat a hledat nástroje, které by mu předcházely.

V těchto momentech ve mně velmi rezonovala naprosto žádoucí individualizace odpovědnosti na jedné straně, na druhé straně pokus o přesný opak a de facto revolta proti tomuto současnému systémovému jevu. Individualizaci odpovědnosti některé respondentky pojmenovávaly jako velké úskalí sebeřídících skupin a praktik. Detailněji se na ni podíváme v příští kapitole.

„*Jednotkou, do níž bije blesk už není skupina, třída nebo vrstva, nýbrž tržní individuum*“ (Beck, 2011, s. 143–144).

4.4 Úskalí, rizika a těžkosti sebeřídících organizací

„*Všechny ty knížky jsou krásný. A pak přijdeš do reality*“ (E).

Kromě úskalí, rizik nebo těžkostí spojených se sebeřízením, které respondentky a respondenti zmiňovali v souvislosti s nástroji, které zaváděli (a které jsem popisovala průběžně u jednotlivých oblastí sebeřízení v předchozí kapitole), se objevovala ještě další rizika nebo úskalí, která pracovníci a pracovnice sebeřídících skupin popisovali jako náročné výzvy – ne však už z řad nástrojů nebo procesů.

4.4.1 Nárůst agendy v rámci sebeřízení a úskalí zkrácených úvazků

„Myslím, že je třeba až 20 %, ne-li třeba víc, potřeba mít u té role čas na ty odpovědnosti, který jsou v té hierarchii na konkrétních lidech, ale v té tealové struktuře jsou rozprostřeny do rolí všech lidí, tak mít na tohleto čas. Třeba každý musí dávat nějakou zpětnou vazbu, to je poměrně časově náročný, dohlížet a hlídat pravidla a procesy, že fungují dobře... Vyžaduje to hodně emoční i časové kapacity“ (G).

Někteří respondenti a respondenti pojmenovávali náročnosti a výzvy, které se pojily s nárůstem požadavků na jednotlivce – ty s sebou totiž horizontální prostředí bezesporu přináší. Ne každý na pracovišti se např. sebeřídícím procesům věnovat chce s takovou péčí, jaká by byla potřebná a pro kolektiv žádoucí. Lidé mnohdy přišli do práce motivovaní právě povahou své vlastní role, její odborností, a na společné sebeřídící procesy se proto nechtějí nebo nemohou tolik soustředit. Těžké je pak pro kolektiv udržet v tomto jednotu. *„Tenhle typ řízení je náchylnější k tomu, že si lidi můžou vybírat jenom nějaký částí té role, který jsou jim přirozeně bližší a přirozeně je víc baví. A je mnohem jednodušší začít třeba nějaký novou věcí a některé věci opomíjet a nedělat“ (G).* Respondentka B viděla velkou výzvu v nalodění se na sebeřídící systém vůbec. *„Přiučení se těch návyků je náročný“ (B).* Hovořila zejména o přechodu z klasického hierarchického řízení do horizontálního – proces adaptace bývá dlouhý i přes pečlivý onboarding (natož, když dehierarchizace nebo onboarding neprobíhají tak, jak by měli). Věcí na pozadí, které člověk musí nacítit, je mnoho. Respondent E také narážel na problém jeho kolegů a kolegyně v oblasti systémového nahlížení různých situací, rozhodnutí a jejich důsledků, potažmo problémů. *„Ty, jak jsi společník, majitel nebo prostě jen takovej typ člověka, tak vnímáš ty věci v systému a vlastně furt vidíš ty druhý a třetí řády. A většina ti funguje v tom prvním“ (E).* Tuto myšlenku navazoval na úvahu ohledně poměru mezi svobodou a odpovědností. *„Ona ta svoboda zní hrozně krásně, akorát vyžaduje velmi, velmi, velmi vysokou míru osobní odpovědnosti a určité formy, jako až bych řekl, systémového myšlení, tzn. schopnosti vidět přesahy. A ne každéj toho je schopnej. Ne každéj to chce, protože to znamená neustále nějakou míru tlaku na tebe“ (E).* Zástupkyně K z černé organizace položila v rámci rozhovoru otázku, jak moc dává smysl, aby byla (mnohdy agenda podpůrných rolí) rozprostřena mezi členstvo organizace (a ti si pak museli udržovat enormní množství znalostí nebo kontextu), nebo zda je lepší, aby určitou oblast měl pod palcem jeden expert v daném tématu. Na tuto odpověď v kolektivu čas od času odpověď hledají.

„Ono to s sebou opravdu nese nějaký nároky na každého člověka. Třeba v ochotě kolik věnuje času péči o ostatní nebo o ten celek“ (J).

Respondentky a respondenti pojmenovávali úskalí, týkající se osob, které pracují v horizontálním prostředí na zkrácený úvazek. *„Kdybys tam měla víc lidí, který nedělaj třeba ani půl úvazek nebo míň, tak náklady na toho člověka jsou vlastně úplně stejný, jako na toho, kdo dělá full time, ale tý firmě není schopnej přinést ani to, co stojí“ (B).* Jde právě o přemíru kontextu, ve kterém se člověk potřebuje dennodenně situovat, aby dokázal volit moudrá rozhodnutí, a v prostředí se dobře orientoval. Organizace si pokládají otázky, jaké povinnosti nebo činnosti mají osoby s menšími úvazky ještě obsáhnout, a které nikoli. *„Jestli je hodně schůzek, tak kdo na ně má chodit? Jestli člověk, kterej má 0,3 úvazek, má bejt na stejnejch schůzkách jako člověk, co má 0,8 úvazek? A jak to potom rozlišit?“ (K).*

I respondentka H v této oblasti shledávala náročnosti – v tom se dobře orientovat a na nic nezapomínat, a aktivně společné dílo budovat na mnoha frontách – podílet se na úklidu kanceláře, vedení porad, přípravě pracovních výjezdů nebo vybírání pošty, které je tím náročnější, čím má člověk menší pracovní úvazek. *„Dochází u mě někdy k takovému malému přehlčení nebo dezorientaci v tom, co všechno je potřeba dělat. Přejde mi, že je to takovej multitasking, a že to stíhám v tý pracovní době, že to je v pohodě, ale někdy mi to přijde jako taková psychická zátěž – umět se orientovat v těchletěch hrozně moc úkolech“ (H).* V případech, kdy člověk pracuje tak, že respektuje svou menší míru úvazku, může ale váznout tok informací, a právě povědomí o společných věcech. *„Tím, že máme malý úvazky, tak se často děje, že třeba k nějakým lidem se to vlastně dýl nedostane a tím to trochu drhne“ (H).*

4.4.2 Úskalí inkluze a péče

„Inkluze. A co to znamená, že jo? Že jsi vstřícná k jednomu člověku, ale může tím trpět druhý“ (I).

Inkluze a její meze rezonovaly jako téma zejména v neziskových organizacích. Respondentky v souvislosti s ní vyjadřovaly vděčnost a prožívaly v ní velký osobní hodnotový soulad, na druhou stranu přinášely z ní vyplývající těžkosti. Jednou z takových těžkostí byla časová náročnost procesů ve chvíli, kdy se kolektiv snažil být až příliš inkluzivní. *„Úskalím je nějaká zdlouhavost. Spousta věcí trvaj mnohem dýl, tím, že je to víc inkluzivní“ (G).* Sama respondentka poté ale reflektovala, že plochá struktura nemá

znamenat, že musejí všichni rozhodovat o všem, ba naopak. Došla poté k tomu, že toto úskalí (a mnohá další, která spatřuje), pramení z toho, že nemají sebeřídící systém a nástroje nastavené i po delší době dobře. Podobně mluvila respondentka H o tom, že by bylo v některých chvílích snazší a rychlejší, kdyby nestál před náročnými chvílemi nebo rozhodnutími kolektiv celý, jako samostatná a všeschnopná entita. *„Nějaký věci potřebujou hodně času, než se k tomu postavíme. A třeba to vede k vyčerpání, než kdyby tam přišel nějaký vedoucí a prostě to nějak rozsekl“* (H).

„Dáváme si hodně prostoru věci dělat podle sebe. Třeba i prostor, když někomu není dobře, aby do práce nechodil. Je tam nastavená velká citlivost i k sobě navzájem a tak. A je to super, chtěla bych vytvářet takovýhle prostředí, ale zároveň z toho vyplývají nějaký dopady pro zbytek týmu“ (H). I respondentka B přinášela do rozhovoru téma péče, a zdůrazňovala, že právě lidé jsou v tyrkysových firmách hnací motor, do kterého je třeba investovat. Investovat péčí, která je mnohdy náročná. Respondentka I má v souvislosti s přemírou inkluzivního přístupu k zaměstnanectvu obavy z opakujícího se scénáře. *„Furt mám tendenci se nějak pojišťovat proti tomu, aby zas nepřišli lidi, který jsou tam chvíli, jsou nadšený a rozvrtají pět věcí, a pak odejdou a my se na ně usmíváme a ani jim nic neřekneme. A ani po nich nevymáháme ty věci, který nám slíbili“* (I). Mluvila o velké otevřenosti směrem k nově přichozímu členstvu organizace, o velkém respektu k rozličnosti. Na jednu stranu ji oceňovala, na druhou stranu jí dělá dlouhodobě starosti. *„Tolerance je úplně bezbřehá a její důsledky znamenají velký nepohodlí pro nějaký jiný lidi. Tolerance vůči nějakým potřebám dost často znamená netoleranci vůči potřebám druhých“* (I).

4.4.3 Riziko černých pasažérů

„Když seš prostě bad actor, tak je jednoduchý firmu rozbít“ (A).

Několik respondentů z řad firem pojmenovávalo totožnou věc. Riziko, že se do firmy dostanou černí pasažéři, kteří zneužijí výhod zavedeného systému, ale sami mu nepřinášejí dost, popřípadě z něj pouze profitují. Respondent C shledává, že ve firmě je kontrolních mechanismů pomálu, neboť kontrolu mění za důvěru, a tak se může stát, že někdo nepozorovaně nepřinášejí celku užitek a nenaplnuje s nejlepším záměrem společné poslání. Uvažuje nad balancem v oblasti absolutní svobody a volnosti. *„Bylo by to nespravedlivé vůči těm, co v tom systému fungují – využívají těch výhod, té volnosti, ale zároveň dodávají hodnoty té firmě. A pak by se vám sem propašovalo pár lidí, kteří toho*

budou zneužívat a budou užívat výhod té volnosti, ale už nebudou dodávat ty hodnoty. Tak je to dost nespravedlivý vůči těm ostatním a takový lidi nechcete tím pádem mít. Takže najít vhodný citlivý kompromis mezi nějakou mírou ideální autokontroly a volnosti. To si myslím, že je jedna z největších výzev, obzvlášť při dalším a dalším růstu. Protože čím je vás víc a víc, tím jednodušeji se vám stane, že budete mít lidi, kteří toho zneužijí“ (C). Jeho kolega – majitel modré firmy (respondent D) o tomto hovořil velmi podobně a dodával, že je zásadní pracovat se správnými, pečlivě vybranými lidmi.

„Usoudil jsem, že by bylo hezký mít okolo sebe nějakou skupinu lidí, který to vnímají stejně jako já a chtěli by stavět firmu na bázi velký míry osobní svobody, schopnosti se seberealizovat, ovlivňovat ten byznys, participovat na něm finančně. No ale to se ukázalo v průběhu těch tří let jako extrémně naivní pohled na svět, že takhle to většina lidí prostě nemá. A druhá věc je, že narazíš i na lidi, který jsou svině, a který tě budou zneužívat, a budou zneužívat ten systém. Protože ten systém má jednu velkou nevýhodu a to je, že je extrémně náchylný na manipulativní chování, a je extrémně náchylný na lži a podvody. Protože ty primárně pracuješ s jedním základním konceptem, na kterým to celý stojí. A to je důvěra“ (E). Respondent E v souvislosti s „rizikem černých pasažérů“ mluvil ještě o tom, že sebeřídící organizace silně nefungují s lidmi, kteří mají tzv. mindset zaměstnance. *„Já jsem zaměstnanec, ty seš zaměstnavatel, ty mě prodáváš, ty se o mě staráš, ty zaplatíš, já mám nějakou svojí jako krabičku, ve který funguju a všechno ostatní je mi u prdele“ (E).* Vyjadřoval velkou míru rozhořčení z jeho vlastní zkušenosti v jeho firmě, která se snažila fungovat nehierarchicky. Opakovaně byl zklamán ze spolupráce s kolegy a kolegyněmi, kteří a které se dle jeho slov neradi*y pouštěly do činností, které je nebavily nebo jim nešly.

„Asi nejtěžší nebo nejsložitější na tom je, abych se nestal karikaturou sám sebe za ty roky. Protože mě to furt tlačí do růžku, jako bejt cynickej, ironickej a vlastně zlej a tvrdej, protože lidi jsou svině a každej, kdo sem přijde, tak tě okrade. A tohle je ta myšlenka, která ti tam hlodá s každou další tou situací, kdy něco nevyjde. Na každý situaci neseš nějaký díl viny, stoprocentně, ale zároveň se snažíš bránit, že máš nějaký ideály – jak chceš, aby svět fungoval, jaký máš představy o lidech, jaké ty chceš bejt jako člověk. A teď se to jako nepotkává“ (E).

4.4.4 Vysoký práh a individualizace odpovědnosti

„Mluví se o prevenci vyhoření, dělají se kroky k tomu, aby lidi měli větší volno. Jsou tady nabídky na vzdělávání, na sebezpečí. Ty nabídky jsou, ale zas je to otázka, jak moc to lidi využívají – jako otázka toho, že to sebezřízení možná není pro každého. Nebo určitě není pro každého, a že možná pro některý lidi je to hodně vysokoprahovej způsob existence“ (I).

Že práce v ploché struktuře není pro každého, přinášeli jako téma téměř všichni respondenti a respondentky. Částečně jsem se tomu věnovala v kapitole následků dehierarchizace (v podkapitole mířící k odlivu zaměstnanectva), ale v souvislosti s tím, co sdíleli respondenti a respondentky v oblasti úskalí, rizik a těžkostí, se však u některých začala objevovat další spojitost, respektive téma. Objevoval se pocit přemíry zodpovědnosti, paralýzy z absolutní svobody, osamocení ve všímavosti nebo péči směrem k přetíženému kolektivu nebo na druhou stranu otrávení nad tím, že další členstvo organizace má strach udělat rozhodnutí, vzít si za něj zodpovědnost, a čelit následkům nebo si neví v bezbřehé svobodě rady, ztrácí se v ní. Respondenti se tu dělili vyloženě na dvě protichůdné skupiny – jedny, které individualizaci odpovědnosti nereflektovali jako téma nebo problém, případně byli s její povahou, důvody, následky a kontextem v souladu, a druhé, které individualizaci odpovědnosti pojmenovávali, v kolektivech společně tematizovali a snažili se z ní různými cestami vymanit. Není jasné, čím bylo rozložení do těchto dvou protichůdných skupin způsobeno. Jisté je, že se jednalo o rozdíl výpovědí mužů a žen (podobně jako v podkapitole věnované osobním motivacím a vztahu k sebezřízení). Stejně jako tam jsem v analýze nicméně nebyla schopná rozeznat, zda tkví rozdíl v jejich pozici (v ziskové nebo neziskové firmě), zda tkví důvod v genderu, případně zdali je při mnou zkoumaném nevelkém vzorku rozdíl čistě náhodný.

„Ne všem lidem ten tealový způsob vyhovuje anebo v něm umí fungovat, a pak je to pro ně frustrující. Ale i pro ty ostatní lidi je to frustrující s takovýma lidma pracovat“ (G). Respondentka ze zelené organizace reflektovala spolupráci lidí, kteří se sebezřízením ladí a s těmi, kteří nikoli. Hovořila o tom, že jakmile se tyto skupiny setkávají, na mnoha úrovních může jejich společné dílo drhnout. Dlouhodobě na toto téma naráží – promítá se již v nedorozuměních nebo konfliktech,

„*Odpor ke svobodě kupodivu jo, třeba nechci bejt svobodnej, protože když jsem hodně svobodnej, tak to znamená hodně zodpovědnosti, je to nebezpečný. Jasně, já radši budu trošku víc otrok a svoji svobodu si budu užívat jindy a jinde*“ (E). Při rozhovoru se respondent E dostal do úvah a myšlenkách ohledně toho, jak jeho kolegové a kolegyně přistupují k prostředí, do kterého je pozval. „*Žil jsem v nějaký velký naivitě toho, že když vytvoříš systém, ve kterým lidi můžou, tak to ještě neznamená, že chtějí nebo že konají*“ (E). Právě majitel žluté firmy – respondent E mluvil o jednotlivci v sebeřídím systému tak, že to i v jeho očích nemá vůbec snadné a z části potřebuje implicitně trochu popírat sebe jako individuum v zájmu skupiny. „*Je to nějaká forma sebe-preference – já preferuju sebe na úkor ostatních. A vlastně nepochopení toho, že když funguju v samořídící organizaci, nebo nějaký organizaci, která je hodně svobodná, má placatou strukturu, tak základní jednotkou není člověk, ale tým nebo ta skupina. A že vlastně musíš začít popírat trošku svoje ego, což vůbec není prdel*“ (E). Respondentky z neziskové sféry dávaly naopak velkou váhu jednotlivci a jeho potřebám, které může kolektiv pomáhat sytit a budovat tak určité prvky vzájemné závislosti (kterou viděly respondentky jako žádoucí).

„*Pro někoho může být myšlenka uspokojování vlastních potřeb spojená s nepříjemným pocitem vlastní slabosti nebo závislosti na druhých. Nebo se strachem, že je ostatní budou považovat za sobecké*“ (Macnamarová, 2022, s. 76).

Když byla řeč o vzájemné závislosti nebo nezávislosti, všimla jsem si také velice protichůdných tendencí. Zejména muži přicházeli s hodnotou nezávislosti a při zmínění vzájemné závislosti jsem pozorovala jisté zděšení. Vracelo mě to opět k tématu rozvržení moci ve skupině a práci s mocí, ale také k mentálním vzorcům přejatých z neoliberální a patriarchální společnosti. Např. Miki Kashtan nazírá vzájemnou závislost jako prostředek k dosažení inkluzivní, pečující a respektující společnosti. „*Je to něco jiného než jednoduše vyměnit svět, který se možná stará o potřeby některých lidí, i když ne o naše, za svět, který se možná stará o naše potřeby, ale ne o potřeby jiných, tak jak to uskutečnily mnohé revoluce a převrty*“ (Kashtan, 2022, s. 124). Posilováním vzájemné závislosti kolektiv utužuje sdílenou moc a stává se stabilním (ibid.).

„*Jednotlivci mají teda absolvovat tu nenásilnou komunikaci, mají teda dbát na to, aby dávali zpětnou vazbu a mají teda umět přijímat tu zpětnou vazbu. Ale vlastně nevím, nakolik se nám daří, aby v tom neosiřeli. Aby se tím nenaložila ještě větší zodpovědnost*“

na jednotlivce. Že vlastně musí být schopnej v tý komunikaci ustát všechny náročný situace včetně konfliktů atd.“ (K).

Respondentka K reflektovala, že sebeřízení klade vysoké nároky na osobní sebeřízení veškerých osob v organizaci. Uvědomuje si, že jakmile s týmem usilují o sebeřízení organizace, potřebují tím automaticky od jednotlivců, aby se právě oni sami dobře řídili, a společnými silami se snaží nespádnout do mentálního vzorce, ve kterém veškerou odpovědnost nechávají na jednotlivcích. Snaží se téma individuálních vzorců, kapacit i odpovědnosti otevírat a uchopovat kolektivně a přicházet na způsoby, které by sejmuly tíhu z jednotlivce a nahradily ji podporou. *„Nakolik vlastně sebeřízení způsobí, že se lidi začnou sami vykořisťovat? Je to nějaký nástroj vykořisťování lidí, ale sebevykořisťování, protože ti jde hrozně moc o ten záměr, a vidíš hrozně moc věci, co můžeš dělat“ (K).* Tomuto zároveň “pomáhá“ transparentní tok informací – člověk přesně ví, co je kde potřeba, kde může pomoci, v jakém ohledu se organizaci třeba nedaří a kde by mohl být ku prospěchu. To pak klade obrovský nárok v prioritizaci vlastní práce – tedy na osobní sebeřízení. Ve chvíli, kdy se člověk neumí dobře sebeříditi, mnohdy může narážet a být paralyzován množstvím věcí a činností, kde by jeho energie mohla přijít vhod. V černé organizaci (podobně jako v červené) se tak staví před výzvou, jak tyto otázky držet společně – jak se vzájemně podpořit, jak nakládat s kapacitami (osobními i týmovými), jak prioritizovat, a jak k těmto oblastem vytvářet strukturální dohody, které z toho vymaní ultimátní zodpovědnost jednotlivce. Osobní zodpovědnost je něco, co považují za žádoucí, stejně jako závazek vůči celku, ale nechtějí, aby v této zodpovědnosti stál člověk sám.

„Je to obtížné, protože to klade velký nárok na osobní sebeřízení, ale pokud vykročíme z tohoto mentálního vzorce – zase nějaký individuální odpovědnosti, tak si myslím, že to leží jinde a to je, že to zase neumíme držet společně“ (K).

4.5 Principy a hodnoty sebeřídících firem a organizací

„Hodně lidí, když se jim řekne na první dobrou sebeřízení, tak si představí “Jo, tak já si budu dělat co chci.“. No tak to tak úplně není. Je to tak, že si dělám, co chci, ale v tom nejlepším vědomí“ (C). A jako návod nebo vodítka k tomuto “nejlepšímu vědomí“, slouží principy a společné hodnoty skupiny.

Hodnoty jsou jakési abstraktní koncepty, které (jsou-li internalizovány) mohou pro jednotlivce i skupiny sloužit jako vnitřní stimuly, které pak motivují a vedou ke snaze o

jejich naplňování a dodržování. Hodnoty se u jednotlivce postupně stávají bytostnou a neoddělitelnou součástí sebepojetí a fungují jako motivy jeho ochrany: člověk drží pozornost sám nad sebou a stráží, aby byl tou verzí sama sebe, jakou si přeje být, stejně jako to může činit celý kolektiv lidí (Nakonečný, 1997, s. 83).

Jako podklad pro tuto kapitolu jsem využila internetové zdroje jednotlivých firem a organizací ve výzkumu. Ve zdrojích je však v rámci anonymizace všech zkoumaných firem a organizací neuvádím. Zkoumala jsem webové stránky, etické kodexy, případně i články nebo části výročních zpráv (relevantní k tomuto tématu). Na těchto místech jsem ještě před realizací rozhovorů (respektive ve fázi přípravy každého jednotlivého rozhovoru) sháněla oporu ke svým otázkám a ke svému zkoumání, abych k samotným rozhovorům přicházela připravená a naladěná na daný kolektiv, jeho fungování, se znalostní deklarovaných hodnot a principů fungování. Jelikož se ve firmách a organizacích objevovaly jak (úplně nebo téměř) totožné hodnoty, tak hodnoty odlišné (často dané i tím, zda firma produkuje nějaký ne/hmatatelný produkt nebo zda poskytuje služby), často účastnice a účastníci rozhovorů přinášeli další (explicitně nebo nezáměrně) pojmenované hodnoty a jejich prolnutí do každodenního života organizace. S účastníky a účastnicemi rozhovorů jsme se dostali k tomu, jak oni nazírají deklarované hodnoty, kde vidí jejich místo v každodennosti, zda v práci vnímají i hodnoty další, byť explicitně nepojmenované.

Pro přehlednější a smysluplnější tvorbu této kapitoly jsem se rozhodla velké množství hodnot (explicitně deklarovaných organizací nebo firmou i těch nezáměrně pojmenovaných) seskupit do oblastí, ve kterých je budu nadále rozebírat. Při seskupování jsem se inspirovala literaturou věnovanou sebeřídící tematice, ale postupovala jsem i podle i logické podobnosti nebo souvislosti jednotlivých hodnot. Při práci s výzkumným materiálem tak vykrytalizovalo šest oblastí, které budu v následných podkapitolách popisovat a interpretovat. Zároveň jsem se z této kapitoly rozhodla vyjmout deklarované hodnoty nebo principy firem a organizací, které se sebeřízením nijak nespojují a pojily se výhradně k produktu, službě, výrobní technologii, způsobů výroby apod. (např. řemeslnost a odbornost). Tabulku hodnot a principů (viz příloha č. 3) přikládám do příloh.

Téma hodnot a jejich přítomnosti v horizontálním fungování se nicméně nese celou empirickou částí (zejména pak ve spojitosti s oblastmi sebeřízení a sebeřídícími nástroji nebo procesy). Podkapitoly věnované hodnotám a principům tedy občas spíše shrnují předchozí podkapitoly, do kterých se hodnoty a principy proluly.

Zároveň jsem se rozhodla přinést hodnoty a principy stejně, jako je na svět přináší jednotlivá uskupení nebo sami účastníci a účastnice výzkumu – bez konceptualizace. Nechávám tak prostor vyniknout každé hodnotě a každému principu v jeho ryzí podobě a v kontextu dané skupiny a jejích okolností – respektive tak, aby vynikl jejich význam, který jim přisuzují respondenti a respondentky.

4.5.1 Co se děje na pozadí hodnot a principů?

„Je strašně těžký dodržovat principy opravdu teal organizace“ (B).

Hodnoty pojímaly organizace a firmy jako prostředek k naplnění svých vizí a misí, které stojí na vrcholu pomyslného diagramu společné práce a společného poslání. Někteří respondenti a respondentky se mnou sdíleli, jak ke stanoveným hodnotám ve svojí práci došli – mnohdy tomu bylo tak, že vyzvídali a zahrnovali hodnoty jednotlivých členů a členek, a z nich poté cizelovali hodnoty společné. Opakovaně se k nim společně navrací a otevírají téma, zda jsou s nimi stále jako celek v souladu či se od nich vzdálili, revidují je.

„Každá tyrkysová organizace se snaží mít nějaký svůj účel, svůj hnací motor a zároveň by měla být schopná poslouchat motivace a jednotlivý sny a účely těch jednotlivců, co jsou v tom, aby tam ideálně došlo k nějakému souznění“ (B).

Někteří respondenti z řad byznysové sféry viděli způsob řízení firmy na základě hodnot jako jediný možný, který vede ve 21. století k úspěchu, růstu a dobré konkurenceschopnosti na trhu. V sebeřídících organizacích, které při svém každodenním rozhodování vycházejí právě ze společných hodnot, vidí budoucnost.

„Vidíš to na těch velkých korporacích, který zanikaj na přelomu a vznikaj úplně nové firmy typu Netflix, Google, Apple. Firmy, který vznikly na přelomu tisíciletí a fungujou na úplně jiných principech. Takový ty giganti Vítkovice a Penam Airlines a firmy, který ovládaly svět, tak se postupně buď transformujou nebo maj problémy. A teď nejhodnotnější firmy – Google, kterej před dvaceti lety nikdo neznal – ten funguje na úplně jiných principech, než nějaký výrobní podniky typu ocelárny, Fordy, celej automobilovej průmysl Spojenejch států, Cadillac, Chevrolet, všechno gigantický značky – ty všechny šly do prdele, protože měly to řízení jako korporát“ (D).

Respondent D hovořil však o důležitém aspektu systému, který je postavený na hodnotách – v tom se dle jeho slov musejí pohybovat lidé, kteří jsou dostatečně vyspělí a

dovedou se orientovat právě na ono řízení hodnotami nebo posláním, nikoli na řízení jednotlivými úkoly nebo příkazy apod. „*Lidem na tý dílně musíš říct “Hele, uklid’ si tady, je to profesionální nebo udělej tohle, protože to je jako hodnota“. Neřekneš mu “Jestli si tady neuklidiš, tak nedostaneš měsíční prémii”*“ (D).

Právě v modré firmě téma hodnot přinesli do každodennosti i formou triček, která jsou různými hodnotami a principy potištěná. Kdokoli, kdo má s nějakým kolegou nebo kolegyní zážitek ztělesnění určité firemní hodnoty, může ho nebo ji nominovat na ambasadora nebo ambasadorku dané hodnoty. Tento člověk poté obdrží tričko s potiskem hodnoty a může se z toho těšit a pyšnit před a s ostatními. „*Tim, že jsou ambasadoři, tak nastavují nějaké zrcadlo, nastavují ten standard a pokud se ti ostatní významně odlišují od toho standardu, tak holt nesplňují ty hodnoty. Všem to říkáme, když nastupují – odbornost není nad hodnoty*“ (C).

4.5.2 Svoboda ruku v ruce s odpovědností

„*Svoboda znamená závazek, zodpovědnost, víc práce, bolest hlavy z problémů, víc problémů*“ (D).

Téma, které zaznělo úplně v každém z rozhovorů (a to v mnoha jeho částech), bylo téma svobody a ruku v ruce jdoucí zodpovědnosti, přičemž se již velmi prolínalo předchozími čtyřmi kapitolami empirické části diplomové práce. Téma svobody a odpovědnosti jsem se tedy, co se týče hodnot, rozhodla seskupit (stejně jako to tak činili sami účastníci a účastnice rozhovorů). Respondenti a respondentky nicméně nazírali a uchopovali téma svobody a odpovědnosti z různých perspektiv – pokusím se je v téhle kapitole srozumitelně představit.

„*Ta svoboda je o tom, že je jedno, kdy pracuješ. Je jedno, kde pracuješ, jedno jak pracuješ. To jsou detaily. Důležitý je, jestli je to hotový nebo není. Jestli ty věci fungují, jestli se dějou. A to, jestli jsi na chatě, doma, v kavárně nebo v kanclu, to je jedno. V tom je ta svoboda*“ (E).

Téma svobody a odpovědnosti mnozí spojovali s osobní samostatností a možností volby – kdy a odkud pracují, v některých případech i kolik hodin pracují. „*Základní princip je ten, že vám nikdo neříká “dneska budeš dělat tohle, zítra tohle a pozítří tamto”*“ (C). V rámci transparentního toku informací o sobě lidé navzájem vědí nebo mohou dohledat, za jakou agendu nebo obsah činnosti je kdo odpovědný.

„*Já se v tom obecně cítím hrozně dobře, že se můžu spoustu věcí učit a mám takovou volnost, co chci dělat víc a míň*“ (H). Mnoho respondentů a respondentek v tomto ohledu vyjadřovalo velkou radost a spokojenost, a pojmenovávalo spojitost s vysokou mírou vzájemné důvěry na pracovišti. „*Mění to to, co já vidím všude kolem. Ne úplně všude, ale je to velmi běžný jev, si myslím ve firmách. Taková ta typická hláška “To já ne, to támhle Martin.”. To si myslím, že to odbourává*“ (C).

Mnoho respondentů a respondentek sdílelo radost z možnosti informovaně, svobodně a samostatně rozhodovat ve prospěch celku (např. s využitím metody vyžádaných rad, popsané v podkapitole 4. 3. 2. 1). Někteří respondenti a respondentky však pojmenovávali náročnosti v oblasti nesení následků za rozhodnutí. Pojmenovávali, že ne vždy a každý dohlédne následky ve všech sférách rozhodnutí, a otázka zodpovědnosti je na tomto poli poté náročná.

Respondenti a respondentky mnohdy pojmenovávali i obrácenou, temnou stránku vysoké míry svobody a odpovědnosti. V důsledku se pojila nejčastěji s individualizací odpovědnosti (viz podkapitola 4. 4. 4), neboť široké pole možností, dobře tekoucí informace a samostatnost nebo osíření v oblasti prioritizace vlastní práce mohou vést k přemíře angažovanosti, následné únavě a vyčerpání.

Jiné úskalí, které v oblasti svobody a odpovědnosti účastnice a účastníci rozhovorů tematizovali, bylo přijetí pouze poloviny těchto souvisejících hodnot. Svobody. „*Vidím to u nás, že lidi jsou nadšený z toho, že nemají šéfa, ale potom zapomínají na tu stránku odpovědnosti a toho, že fakt mají dělat věci sami*“ (I). Proto většina z nich přinášela téma robustních pravidel a (mnohdy velice konkrétních) dohod společného fungování, které svobodu usadí do předvídatelného a (ideálně z jakéhokoli ohledu) nerizikového zacházení.

„*Ta osobní svoboda je v tý seberealizaci, ale ne na úkor ostatních, a ne na úkor systému. Máme mnohem, mnohem líp popsaný pravidla, procesy a systém fungování, než standardní organizace*“ (E).

V souvislosti s osobní svobodou a sebeřízením hovořila respondentka K, ovšem z úplně jiné perspektivy – z oblasti finančních zdrojů, respektive z oblasti finanční (ne)pohody členstva organizace. Respondentka tematizovala malé množství prostředků, které mohou v černé organizaci alokovat na mzdy členstva a to, jak se nedůstojná a nedostatečná mzda propisuje do osobní svobody, pohody, ale i radosti každého jedince.

„Tak tady máme sebeřízení, který je o svobodě, ale pak když máš obavu z toho, že nevyjde nebo skončí projekt, tak máš úplnou paniku, protože víš, že nemáš vůbec nic našetřeno. Tak to nefunguje, tohle nejde. To je možná slovo, který tady ještě nezaznělo, a to je radost. Pak nemáš radost z té práce a ona tě nebude naplňovat, že jo. Nebudeš přemýšlet o velkých myšlenkách a cestách, jak naplnit ten velký záměr“ (K).

4.5.3 Transparence a radikální otevřenost

„Lidi se začínají navzájem otevírat tím, jak se víc znají a ujišťují se, že spolu chtějí pracovat, že spolu sdílejí tyhle principy“ (I).

Téma sdílení znalostí, otevřené komunikace, transparentnosti nebo upřímnosti se v deklarovaných principech a hodnotách objevovalo u pěti ze šesti zkoumaných firem a organizací. I (opět úplně všichni) respondenti a respondentky je často vnášeli do různých částí rozhovoru a já jsem je poměrně komplexně rozebírala zejména v podkapitole 4. 3. I věnované toku informací.

Vše z výše zmíněných hodnot se pojí zejména k nastavení mezilidské komunikace a k co nejvyšší míře transparentnosti (v oblasti komunikace nebo toku informací a znalostí). Všechny organizace nebo firmy těmto hodnotám a principům vzájemné spolupráce přikládali zvlášť velkou důležitost a věnovali velké úsilí tomu, aby se transparentnímu, upřímnému a otevřenému jednání co nejvíc přiblížili. I skrze různá vzdělávání vedou členy a členky firem a organizací k otevřené a upřímné komunikaci nebo k poskytování vzájemné zpětné vazby, skrz kterou mohou upřímná slova protékat.

„Snažíme se od sebe navzájem učit věci. Případně když někdo ví, že něco umí, a že v tu chvíli by to té organizaci pomohlo, tak to tam nabídne a naučí to někoho jinýho. A i ta podpora v tom – budu ti naslouchat, když mi budeš něco říkat a zeptám se “Je něco, co pro tebe můžu udělat, co tě podpoří v tom, abys ten problém mohla vyřešit?”. Není to takovýto paternalistický “Já to za tebe vyřeším“. My víme, že každé je zodpovědné za svůj vlastní život a za svý rozhodnutí. Ale můžeme nabídnout podporu, aby to ten člověk líp zvládnul“ (J).

Rovinu otevřenosti jsem u některých respondentů a respondentek rozklíčovala jako snahu o otevřenost k nově příchozím – vůči novým kolegům a kolegyním, ale také otevřenost, co se týče experimentování s novými procesy nebo mechanismy společného fungování. Hmatatelná pro mě byla často otevřenost směrem k neprobádanému

společnému fungování a opakované testování toho, co kolektivu sedí, co mu slouží a co nikoli.

Účastníci a účastnice výzkumu v souvislosti s hodnotou transparentnosti a otevřenosti pojmenovávali značné těžkosti, pojící se k nalezení míry mezi užitečnými a zahlcujícími informacemi, ale i k nenaplnění této hodnoty jednotlivými členy a členkami.

„Jedna z našich základních firemních hodnot, o kterých jsme se xkrát navzájem ujišťovali, a kterou já teda bytostně žiju, je otevřenost. Radikální otevřenost. Když se mně něco nelíbí, tak jdu a otevřu to, což já dělám celý ty tři, čtyři roky. No a teď jsem zjistil, že kolegyni se nelíbí tohle, tohle, tohle, tohle, tohle, tohle, tohle, tohle, tohle. Ale dozvěděl jsem se to až ve chvíli, kdy jsme se rozloučili, že?“ (E). Z rozhovorů jsem zjistila, že transparentnost a otevřenost v mezilidském jednání nefunguje na 100 % v žádné z firem a organizací – všichni respondenti a respondentky pojmenovávali větší nebo menší míru náročnosti, kterou v naplnění tohoto souboru hodnot vidí. Na všech místech se hledají lepší a lepší podpůrné mechanismy pro transparentní a nezahlcující tok informací, jinde pracují na oporách pro jednotlivce, které mu umožní jednat v zájmu sebe i organizace nebo firmy, za co možná nejvyšší míry otevřenosti a transparentnosti.

Členka červené organizace, která považuje otevřenost mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi za funkční, tematizovala svoje pochybnosti a nespokojenost s neotevřeností a ne-tolerancí s vnějškem. *„Někdy mám pocit, že jsou lidi docela dost militantní, že se šmahem něco zavrhne, protože je to systémový, ale moc se o tom nepřemejšlí. Někdy si říkám, že neposloucháme jenom proto, že je někdo z nějaký bubliny, kterou nemáme rádi. To je takový moje osobní téma, který je v posledních letech hodně živý. Jakože máš nějaký hodnoty, který jsou pro tebe nepřekročitelný, ale my zároveň žijem v nějakým prostředí a měli bychom být schopný třeba vést dialog a poslouchat i ty druhý lidi, se kterýma nesouhlasíme“ (I).*

4.5.4 Tah na branku a výkon, efektivita a tempo práce

„Přirozená vlastnost člověka je, že nechce být za úplnýho debila, že čtrnáct dní nic neudělal“ (C).

Další rovina, která v rámci procházení hodnot vykristalizovala, byla rovina týkající se podaných výkonů v práci, rovina efektivity, flexibility, osobní angažovanosti, růstu nebo orientace na cíl. Čtyři organizace a firmy měly nějakou/é z těchto hodnot

v deklarovaných principech, ale opět se jednalo o téma, které rezonovalo napříč úplně všemi rozhovory, a které účastnictvo rozhovorů přinášelo v různých částech našeho dialogu.

„Sebeřízení je, když se řídíš – řídíš znamená, že směřuješ k cíli s co nejvyšší efektivitou, jakou si dokážeš naplánovat“ (D).

Respondenti a respondentky hovořili o tom, že jim sebeřídící struktura v mnohých případech usnadňuje a umožňuje jednat velice flexibilně, pružně, akceschopně. Namísto schvalování návrhu či projektu přes několik pater managementu mohou o věcech rozhodovat sami zaměstnanci a zaměstnankyně – v souladu s hodnotami, důvěrou ostatních a v nejlepším možném vědomí. To (s využitím dostupných informací a zdrojů) činí skupiny velice pružnými pro to napnout síly a dovednosti, kam je zrovna zapotřebí. V souvislosti s tím lidé prospívají společnému dílu formou subsidiarity – věci řeší vždy ten, kdo má k tématu, činnosti či problému nejbližší, a má na to v dané chvíli kapacitu.

„Ten nejkompetentnější rozhoduje o daný věci a má samozřejmě povinnost si udělat nějaký kolečko, získat si informace a názory ostatních, a vzít je v potaz“ (E).

Tím, že rozhodování probíhá na denní bázi a na mnoha úrovních nebo sférách organizace nebo firmy, přistupují kolektivy s plochou strukturou docela jinak k nakládání s chybou. V odvaze činit rozhodnutí a nové kroky se jednotlivci podporují a z jejich (mnohdy ne úplně šťastných následků) se společně učí. A učí se za pochodu.

„Dovolujeme si dělat chyby a učit se z nich. Věnujeme hodně energie tomu, abychom si pojmenovali, co se nepovedlo a jak příště jinak, bez jakéhokoliv obviňování“ (J).

V zelené organizaci v rámci společných vizí a hodnot přešli na čtyřdenní pracovní týden. Pro zavedení takto zkrácené pracovní doby figuroval jasný cíl – pracovat o něco méně a zároveň lépe, tedy efektivněji. Ač se potýkají s obtížemi spojenými s tím, že celý zbytek světa chodí do práce i v pátek, respondentka F si fungování v tomto režimu moc vychvalovala. I když v pátky občas pracuje nebo čte a studuje věci související s prací, reflektuje, že si za prodloužený víkend odpočine mnohem víc a v dalším týdnu je o mnoho produktivnější. *„Ja to vôbec neberiem, že by som bola menej produktívna, ale že dokonca mám pocit, že robím ten istý objem práce“ (F).* Pojmenovává velký osobní přínos v podobě vyšší kvality života, většího prostoru na odpočinek, a domnívá se, že i zelené organizaci tento krok velice prospěl.

V rámci vyšší efektivity i pohody jednotlivců se sebeřízené týmy mnohdy přeskupují podle potřeby nebo rotují v rolích. Rotace umožňuje lidem větší rozhled ve fungování kolektivu, ale i osvojení nových dovedností a následné obohacení pracovních zkušeností (Semler & Brejlová, 2015, s. 172). „*Oslabuje snahy o získávání čím dál většího vlivu, protože člověk, který si každých pár let sbalí svoje věci a přemístí se na jinou pozici, nemůže na své moci nějak zvlášť lpět*“ (ibid.).

Ve všech organizacích a firmách se agenda jednoho člověka časem proměňuje, uzpůsobuje se podle potřeb skupiny, ale i podle potřeb jednotlivce. Role člověka je často šitá na míru, zrcadlí silné (nebo aspirační) stránky člověka, nechává do ní mnohdy prolnout velkou část jeho osobnosti a časem se transformuje.

„Je to jako ten fotbálek. Máme nějakou vizi – dobře si zahrát, pobavit se, vyhrát. Protože rádi vyhráváme. Máme nějakou strategii. Ty umíš rychle běhat, ty budeš v útoku. Ty seš nejtlustší, ty budeš v bráně. A máme nějaký hodnoty – nekopeme se do koulí a nekopeme se do ksichtu kopačkou. A pokud ty máš vizi, že se nepobavíme nebo tady sóluješ, tak jako nás to s tebou nebaví, tak tady prostě nebudeš. Stejně tak máme strategii “Hele ty seš nejrychlejší, umíš nejlíp dávat góly, tak bys neměl stát v bráně, když ti to nejde”“ (D).

Co se týče polevení nasazení a výkonu jednotlivců, v rozhovorech jsem zaznamenala dva různé přístupy. První z nich konzistentní výkon vyžadoval. Pokud člověk po nějakou dobu nedodával hodnotu flexibility nebo angažovanosti, tým jej vyčlenil.

„Když všichni řeknou “Hele, já mám hotovo“ a ten jeden člověk bude dva měsíce pořád říkat, že nemá hotovo a že tamto a tamto, tak se pak taky může stát, že ho ten tým vyloučí jako člověka. Že ho prostě nechce, protože ten tým má nějaký cíl – dodat zákazníkovi stroj a má mu ho dodat za nějaký peníze. A když v tom týmu budou dva lidi, který budou sice přinášet projektu náklady, ale nebudou dodávat hodnoty, tak ten tým ho samozřejmě vyřadí“ (C).

Druhý přístup byl spojený s velkou mírou vstřícnosti a citlivosti vůči lidem, kteří mají náročné období a zkrátka pár měsíců “nedodávají”. Ve všech případech, kdy se mnou účastnictvo rozhovorů sdílelo tento přístup, se jednalo o ženy.

„Přijde mi, že je možný přinášet do týmu i negativní věci a pracovat s tím. Nedokážu si to vlastně představit, že ve chvíli, kdyby tam byl nadřízený a já se vlastně bála, že mě třeba vyhodí, protože budu sdílet fakt nějaký náročný pocity, co v tý práci mám“ (H).

„Každý z nás žije v nějakým tempu a má různé rozměry osobního versus pracovního života a schopnost nebo kapacity nějak věci posouvat nebo neposouvat. Může se nám stát citlivost, unavenost, přesytenost, potřeba odpočinku, aktivity. A v tomhle ohledu mi přijde, že se snažíme si naslouchat a jsme velmi tolerantní k tomu, že má někdo blbý období a je míň výkonnej“ (J).

Zástupkyně červené a černé organizace přinášely v tématu hodnot efektivity, flexibility, růstu, akceschopnosti apod. kontra-hodnoty. Hodnotu pomalosti, hodnotu nerůstu. Např. respondentka H hovořila o vědomém zpomalování týmu, který často bojuje v přetíženými kapacitami jednotlivců. Hovořila o poradách, na kterých vytváří prostor bavit se o vlastních emocích, o snaze nacházet dostupné mechanismy k nastavení práce tak, aby z ní jednotliví členové a členky týmu neodcházeli po pracovní době unavení. Reflektuje, že se v týmu společně hodně posouvají, co se týče toho, aby na sebe nevytvářeli sami i vzájemně větší a větší stres. Hodnotu pomalosti a nerůstu spojovala s atributy péče, s důstojností práce a částečným vymaněním se ze spárů kapitalistického nastavení společnosti.

„Bylo by zajímavý zkoumat, jak to ty jednotlivý lidi dělaj, aby jim v tom bylo dobře, aby to zvládali, aby byli spokojený s tím, jak to zvládaj. Protože ty nároky, který na sebe jako jedinci klademe, na to, jak dokonalí musíme být a co všechno musíme stíhat za konkrétní časovou jednotku a různé takový věci jsou někdy velký nepřátelé v tom, abychom se cítili v tý práci spokojený“ (J).

4.5.5 Důvěra místo kontroly

„Ve chvíli, kdy tu důvěru nemáš, vlastně nebudeš odolnej, protože nemáš ani tu vzájemnost“ (K).

Sebeřídící kolektivy mění kontrolu za důvěru a předpokládají, že člověk jedná vždy nejlépe, jak za daných okolností a v mezích svých schopností dovede. V etickém kodexu nebo jiném místě deklarujícím společné hodnoty, jsem hodnotu důvěry našla u pěti ze šesti firem a organizací. Mnozí respondenti a respondentky ji tematizovali právě v souvislosti s absencí kontroly (např. absencí výkazů práce apod.). Hodnota důvěry se

promítá do řešení konfliktů, do rozhodování, zpětné vazby, nakládání se zdroji i toku informací. Respondenti ji pojmenovávali v souvislosti s veškerými oblastmi sebeřízení.

„Ta důvěra je prostě o tom, že všichni víme, co je naše práce, za co jsme odpovědní a kde na sebe bereme odpovědnost, že ta práce bude hotová“ (J). I respondent E mluvil o tom, že právě na důvěře stojí (a padá) celý projekt nebo firma. Na důvěře mezi jednotlivci – konkrétně zmiňoval dodržování dohod, termínů, dodání práce. *„Automaticky se předpokládá, že všichni konají v nejlepším možném zájmu organizace a že když se něco nepovede, tak to není schválně, ale je to nedopatření, nedorozumění“ (E).*

Respondentka K přinášela hodnotu důvěry ještě do jiné oblasti. Hovořila o tom, že jakmile má člen nebo členka týmu důvěru k ostatním, může si dovolit vzdát se přesvědčení, že všechny osobní potřeby musí naplnit sám nebo sama. *„Můžeš se spolehnout na to, že jednak dostaneš podporu od ostatních, jednak nějaký potřeby možná naplní oni, i když jsou ty potřeby tvoje, že to vlastně překračuje tu individuální rovinu fungování směrem k tý kolektivní. Což mi přijde, že bez toho není možná žádná změna ve společnosti a posiluje to i tu odolnost, protože na ty věci nejsi sám. Ale ve chvíli, kdy tam ta důvěra není, tak se tenhle ten domeček z karet rozpadá“ (K).*

Více respondentek tematizovalo, že vytvoření důvěry ve skupině trvá dlouho a jde o kontinuální proces, o který je zapotřebí vědomě pečovat. Zástupkyně jedné z neziskových organizací se mnou sdílela, že vnímá určité narušení důvěry v jejich kolektivu. Dennodenně vnímá četné důsledky narušené důvěry mezi lidmi.

„Je to mravenčí práce, aby ta důvěra, ta její křehkost, nebyla narušena. Abychom o ni pečovali“ (K).

4.5.6 Čestní, féroví a spravedliví. Z jaké pozice?

Téma čestnosti, férovosti a spravedlnosti se v deklarovaných hodnotách nebo principech objevilo pouze u poloviny zkoumaných firem a organizací. Účastnictvo rozhovorů na tuto oblast témat však zavádělo řeč tak často, že jsem ji nemohla opomenout. Téma se však objevovalo opět na různých rovinách.

Zástupkyně zelené organizace nazírala sdílenou hodnotu spravedlnosti jako jednotu v pohledu na svět – ten má být spravedlivým místem. Hodnota spravedlnosti *„prostupuje i naše osobní životy a jenom se tady zhmotňuje“ (G).* Podobně na hodnotu čestnosti a spravedlnosti nazírala respondentka z oranžové firmy. *„Prostě neděláme špatné věci – ve*

smyslu neděláme věci, které mají negativní dopad na svět kolem nás. Ať už jsou to jednotlivý rozhodnutí, který děláme nebo projekty, na kterých pracujeme... Když vidíme nějakou nespravedlnost, tak si k tomu nestoupnem zády“ (B).

Někteří respondenti a respondentky hovořili v souvislosti s hodnotou spravedlnosti nebo férovosti v části rozhovoru věnované mzdovému systému. Dle jejich slov do něj právě hodnotu spravedlnosti ve firmě prolínali – vycházeli ze zkušeností jednotlivých lidí, ceny dané trhem, přínosem jednotlivce skupině. Jiné organizace se v tomto ohledu snažily spíše o rovnost nebo důstojnost práce, a zejména právě v rovnosti viděli naplnění hodnoty nebo principu spravedlnosti.

Zástupkyně černé organizace považuje hodnotu spravedlnosti nebo férovosti za ošemetnou, lichou. Je pro ni problematická v otázce toho, kdo je arbitrem toho, co je férové a spravedlivé, a co nikoli. Upozorňovala na to, že se v rámci spravedlnosti a férovosti mají lidé tendenci opírat o velmi obecný pojem nebo obsah těchto hodnot, ale každý jedinec může obsah přizpůsobit svému pohledu na věc – tedy něco vidět a zahrnout, něco nikoli. Považuje tyto hodnoty za afunkční a snaží se hledat to, co je na jejich pozadí.

4.5.7 Péči a komunitou k většímu obratu nebo proti kapitálu?

„Pro ten tyrkys jsou lidi hnací motor, je to nějaká investice a je to to, co tu firmu žene. Ale lidi samozřejmě nejsou statický, takže ty potřebuješ pořád věnovat nějaký effort tý péči“ (B).

Péči, pospolitost, sounáležitost, komunitu nebo vzájemnou podporu neměla v deklarovaných principech a hodnotách žádná z firem a organizací, tedy kromě jedné. Respondenti a respondentky tyto hodnoty přinášeli však tak často, že (byť se téma objevovalo opět napříč celé empirické části) jsem se ho rozhodla v krátkosti přinést ještě sem.

Stává-li se firma nebo organizace (či její část) postupem času komunitou, může se ona komunita stát neocenitelným pomocníkem při budování firmy – pokud ji v kolektivu dovedou dostatečně podpořit nebo směřovat. Komunita stojí na vzájemném sdílení poměrně velkého množství času, sounáležitosti, společných hodnotách a zdrojích, na vztazích mezilidských i vztazích s vnějším světem. Právě existence pracovních komunit vede k efektivnějšímu překonávání problémů a potíží. Pomáhá přestát nepřízeň vnějších vlivů a okolností, vede k efektivnějšímu využívání zdrojů, a to zejména v těch chvílích, kdy jich není k dispozici dostatek. Z hlediska výkonového působí členstvo komunit

synergicky a bývá tedy víc, než pouhopouhým součtem výkonnosti svých členů a členek (Bednář, 2013, s. 24).

„Díky sebeřízení mi přijde, že budujeme takový silnější vztahy. Mám takovej pocit, že se to odráží do tý komunity nebo tak. To je pro mě takový hezký uvědomění“ (H).

Jeden ze zavedených nástrojů, kterým např. všechny tři neziskové organizace podporovaly naplnění hodnoty péče, byl buddy systém, přičemž všechny zástupkyně jej popisovaly velice podobně. V rámci individuálního buddy systému měli každý člen a každá členka organizace svého zvoleného buddyho nebo svojí buddy. Buddy je člověk, ve kterého má daný jedinec důvěru, se kterým nepracuje na denní bázi, a kdo má kapacitu na to buddym pro daného jedince být. Člověk může za svým buddy přijít v nesnázích nebo pro radu, ujištění, zpětnou vazbu apod. Buddy také bývá pozornější např. při skupinových supervizích či během náročnějších konfliktů, zda jedinec potřebuje vyšší míru podpory a vytváří si kapacitu na to, aby jedince opečovat a podpořit mohl. Ve dvou organizacích následně rozšířili institut buddy i na celé týmy. Jednotlivé týmy organizací mají tzv. týmové buddy – člena nebo členku z jiného týmu, která může s nadhledem a jistým odstupem fungovat jako opora a podpora v případě nesnází celého týmu. Tento buddy by měl být schopen např. facilitovat diskuzi týmu, napomoci řešit konflikt v týmu nebo dlouhodobě tým monitorovat.

„Úloha individuálního buddyho je, aby vycítil, že někdo má třeba potíž, dal mu zpětnou vazbu“ (J).

Respondent D hovořil o tom, že v rámci svojí každodenní praxe hodnotu tým naplňují v jeho očích velice úspěšně – pomáhají si, když má někdo problémy v rodině, navzájem se podrží, je-li to potřeba. *„Když se udělá průzkum, proč jsou lidi ve firmě, tak jsou i výsledky, že já nevím, 70 % lidí je tam kvůli těm lidem“ (D).*

Respondentka I hovořila o tom, že v rámci péče o jednotlivce, důvěry v kolektivu nebo pospolitosti, jsou zapotřebí robustní podpůrné nástroje. Čím lepší je systémová podpora ve skupině (včetně například onboardingu a procesů věnovaných péči a sebepečí), tím je skupina silnější, stabilnější a směřuje k vyváženosti a udržitelnosti.

„Chceme pracovat na tom, aby u nás byla lidská udržitelnost – to znamená, aby u nás lidi zůstávali dýl a díky tomu se i víc stabilizovala ta organizace. A k těm nástrojům patří nějaká sebepečí a podpora proti vyhoření“ (I). Dobře nastavená skupinová struktura a funkční nástroje a procesy pro společné fungování totiž pomáhají spouště

nepříjemným a náročným situacím předcházet, poskytují oporu pro jejich řešení a podporují smysluplné rozdělení odpovědnosti mezi členy týmu (Spade, 2022, s. 97).

„Dokud tu nejsou dost nastavený nějaký jakoby procesy a nejsou vychytaný věci, na který nemyslíš, dokud je asi nezažiješ, tak se stávají nějaký průšvihy, který jsou pro lidi hodně zraňující. A mám pocit, že toho máme z tohoto hlediska naloženo hodně a mám obavy o lidi. Že vždycky to vydrží nějak dlouho a pak všichni odcházejí otlučený. No, protože všechny ostatní věci jsou řešitelný a vlastně na nich moc nezáleží. Ale když se lidi nějak neúměrně moc zraňují a neošetří se to a nahlodá to nějakou vzájemnou důvěru, která si myslím, že je hrozně důležitá v té práci – nějaká jako pospolitost, tak je to blbý“ (I).

Mnohé respondentky a mnozí respondenti tak shledávali jejich sebeřídící kolektiv jako velmi podpůrný, pečující. Hovořili o tom, že se jedná o prostředí, kde není důvod strachovat se sdílet mnoho ze svých strastí, těžkostí, a dostat od kolektivu podporu. *„Je to prostředí, kde se člověk nemusí bát pojmenovat, že je mu těžko a že mu něco nejde nebo že udělal chybu. Že nestihá nebo že ho něco přestalo bavit a že potřebuje, aby to za něj udělal někdo jiný. Vlastně to sdílení i v tom smyslu, že jsme v tom spolu, pojdme si v tom pomoci“ (J).* Respondentka J v tomto tématu hovořila o tom, že osobní boj a péče mohou být velmi individualizované a člověk v nich může osiřet a cítit se velmi osamělý. Reflektuje ale, že by to tak nemělo být, protože pracuje v organizaci, která chce o tuto oblast pečovat.

„Mám důvěru, že tam všichni chceme být a cítíme se tam dobře, že to není jenom práce, co bychom dělali pro peníze, ale že tam máme hodně možností to různě ovlivňovat, tak, jak chceme“ (H).

V mnoha rozhovorech zaznělo, že práce v sebeřídících strukturách nemívá podobu klasického “hákování na šichtě od devíti do pěti”.

„Ty do firem typu “oranžová“ (pozn. původně bylo v citaci uvedené reálné jméno firmy) si to pravděpodobně nejdeš odsedět od devíti do pěti. Nějaký procento lidí tam asi bude i takovýhle a je to v pořádku. Ale většina z těch lidí si vybere takovouhle firmu s nějakým záměrem a tím pádem se potom hodně zajímá o to jejich dění“ (B).

Mnoho lidí v rozhovorech akcentovalo, že ve firmě nebo organizaci není práce jen práce – mnohdy se v hojně míře prolíná s osobním životem (pravděpodobně i kvůli tomu, že do sebeřídících kolektivů chodí lidé častěji celí, včetně svých radostí a strastí a jejich

role v týmu je často uzpůsobená individuálně). Např. respondentka F vyzdvihovala vysokou citlivost na sociální prostor nebo mezilidské vztahy. Mnoho účastníků a účastnic rozhovorů pojmenovávalo hmatatelnou sounáležitost skupiny, vzájemnou pomoc v náročných dobách v osobním životě a důraz na vzájemnou péči o jednotlivce. Některé skupiny (potažmo komunity) tak ve velké míře reflektovaly a respektovaly potřeby jednotlivců (fyzické, emoční, sociální nebo intelektuální). Zaznamenala jsem zároveň snahu o to posilovat vzájemnou péči udržitelným způsobem – tedy ne (alespoň dlouhodobě) na úkor skupiny. „*Když se učíme efektivně naslouchat a komunikovat, nejenže tím vyjadřujeme soucit a empatii, ale také nám umožňuje rozhodovat se, vyjednávat a řešit konflikty*“ (Macnamarová, 2022, s. 17–18). Část účastnictva rozhovorů vnímala péči jako jistý prostředek k funkční a bezpečné mezilidské spolupráci.

„Já tam vnímám nějakou komunitu nebo pěstování pěkných vztahů, když se rádi vidáme i mimo práci... Na spoustu lidí bych se obrátila, kdybych potřebovala nějakou podporu i mimo práci. Přijde mi, že to taky souvisí s těma našima hodnotama, že si nedržíme ty osobní a pracovní hranice, ale že je to takový celý provázaný“ (H).

Zároveň se tímto nastavením a nasazením dostáváme na pomyslnou tenkou hranici, která může být překročena (a kterou některé firmy a organizace problematizují, jiné nikoli). V modré firmě lze za překročení osobních hranic v práci dostat např. slušivé tričko.

„Zavolá zákazník, že je tam nějaký problém a je potřeba k němu jet na servis. No a teď je potřeba, aby tam jeli tři lidi a jeden z těch lidí má dovolenou nebo je u jinýho zákazníka nebo něco. A teď to třeba vztáhnu k hodnotě tým. Tak sice se to tomu člověku z nějakýho důvodu nehodí, aby tam jel, ale ví, že když tam nechá jet jenom ty dva lidi, tak jim tam bude chybět jedna z odborností a budou s tím mít víc trápení. Takže si řekne “hele, jako ale přece týmový je, abych já je v tom nenechal a pomohl jim s tím. Tak já prostě pojedou s nima.“. Tak to je jako další nějaký způsob uvažování nad tím, nad těmi hodnotami a jejich ztvárnění. No a třeba pak ty lidi, za kterejma ten člověk jel, tak můžou prostě jednoduchou zprávou napsat ten příběh na chat. “Hele, měli jsme takovej a takovej problém. Tady Honza prostě zrovna nemohl, ale nakonec se rozhodl, že pojedou. Je to od něj velmi týmový, tak prostě chceme, aby hodnoty nosil tričko s hodnotou tým““ (C).

Na některých místech bylo téma osobních hranic a sebepéče individualizované, jinde bráno v potaz jako kolektivní téma a zodpovědnost – naplněné právě záměrnou a

vědomou péčí skupiny. Na některých místech vznikají skupiny zabývající se péčí a prevencí vyhoření. Na jiných místech, kde je nevyhoření zodpovědností každého člověka na úrovni, tomu je jinak.

„Prostě se musíš starat o svoje zdraví. Musíš se jít támhle proběhnout se psem. Musíš jet na dovolenou... Jestli něco zase nesnáším, tak jsou to přepracovaný utrápený chudáčci, který kňučej, jak toho maj moc“ (D).

5 ZÁVĚR

Diplomová práce se zaměřila na analýzu fenoménu sebeřízení a horizontálního uspořádání v šesti vybraných českých organizacích a firmách. Jejím cílem bylo porozumět důvodům a následkům dehierarchizace, principům a hodnotám sebeřídících kolektivů, ale i nástrojům a výzvám spojeným s tímto způsobem organizace. Klíčovým zdrojem k zodpovězení otázek na výše zmíněná témata byly rozhovory se zástupci a zástupkyněmi těchto firem a organizací.

Empirická část práce ukázala, že motivace k zavádění sebeřízení se liší v závislosti na typu organizace. Ve firemním prostředí je často cílem podpora nezávislosti a svobodného jednání, zvýšení efektivity, flexibility a v důsledku i ziskovosti, zatímco neziskové kolektivy vnímají sebeřízení a horizontální uspořádání spíše jako prostředek k realizaci hodnot rovnosti, participace, péče a kultivaci žádoucí vzájemné závislosti. Proces dehierarchizace se přitom ukázal jako náročný a vyžadující dlouhodobé úsilí všech zapojených. Změna nastala zejména v nárůstu agendy spojené se sebeřídícími praktikami, přijetí zcela odlišného způsobu myšlení i jednání členstva organizace, ale např. i výzvy v oblasti řešení konfliktů bez tradičních autorit.

Za zásadní zjištění považuji, že sebeřízení a horizontální struktury lze chápat jako pomyslné dvě strany téže mince. Na jedné straně firmy s neoliberálními hodnotami využívají tyto principy k maximalizaci zisku, akceschopnosti a udržení konkurenční výhody. Na druhé straně neziskové organizace a aktivistické kolektivy vnímají sebeřízení jako nástroj odporu proti hierarchickým strukturám, kapitalistické logice a jako nástroj vzájemné péče. Tato dichotomie vyvolává otázku, zda mohou stejné nástroje a praktiky sloužit jak k udržení a podpoře stávajícího systému, tak k jeho narušení.

Jeden z klíčových aspektů sebeřízení, který rozhovory a celou výzkumnou práci hojně prostupoval, byla individualizace odpovědnosti. V byznysových strukturách byl tento jev chápán velmi přirozeně jako žádoucí prostředek k optimalizaci výkonu. Odpovědnost za odvedenou práci, úspěch či selhání byla ve firmách přenášena na jednotlivce. Oproti tomu neziskové kolektivy tento trend aktivně problematizují. Tematizují, že individualizace odpovědnosti vede k přetížení jednotlivce a kolektivu neslouží. Snaží se na individualizaci odpovědnosti (a její propojení s povahou kapitalismu) upozorňovat a vyvažovat ji prostřednictvím péče, vzájemné podpory a důrazu na robustní systémovou podporu členstva kolektivu. Tento kontrast poukazuje na

rozdílné přístupy k uchopení sebeřízení a také na jeho odlišné důsledky pro jednotlivce i samotné organizace nebo firmy.

Práce tak otevírá zásadní debatu o tom, zda sebeřízení může fungovat jako univerzální nástroj pro transformaci společnosti, nebo zda jeho potenciál zůstává omezen strukturami, v nichž je implementováno. Následný výzkum by mohl zkoumat dlouhodobé dopady sebeřízení na udržitelnost organizací a hledat způsoby, jak lépe (a systematicky) podporovat zaměstnance a zaměstnankyně v těchto strukturách.

Na závěr lze říci, že horizontální organizace představují nejen výzvu, ale také příležitost k proměně tradičních přístupů k práci a organizaci společnosti. Ukazují, že i v českém prostředí mohou vznikat inovativní modely, které podporují rovnost, spolupráci a odpovědnost na všech úrovních.

„Pěšiny nikdy nebudou rovné. Klikatí se zleva doprava, nahoru a dolů. Mívají slepé konce. Ale když ze sebe vydáme to nejlepší, můžeme si troufnout vydat se utopickým směrem zdola ke světu od všech a pro všechny.

Opatrně stoupáme na jeden kámen za druhým a dostáváme se do podivuhodných míst. A pak se společně snažíme vydláždít celou cestu z nehierarchických praktik. Z cesty odkopáváme rozbité sklo. Někdy se ztratíme. Ale tyto riskantní pasáže jsou součástí cesty ke svobodné společnosti.

Držíme se za ruce a přejeme si znovu se vydat na cestu. Když padne tma, ze žhavých uhlíků možného postavíme tábořiště a koukáme na jiné ohně v dálce“ (Milstein, 2020, s. 139).

6 SEZNAM LITERATURY

6.1 Zdroje knižní, časopisecké a jiné odborné

- Armstrong, M. (1999). *Personální management* (Vyd. 1). Grada.
- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Grada.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management: A guide to action* (3. ed). Kogan Page.
- Beck, U. (2011). *Riziková společnost* (vydání druhé). SOCIOLOGICKÉ NAKLADATELSTVÍ (SLON).
- Bednář, V. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management* (Vyd. 1). Grada.
- Bělohávek, F., Šuleř, O., & Košťan, P. (2001). *Management* (1. vyd). Rubico.
- Bischof, A., & Bischof, K. (2003). *Aktivní sebeřízení: Jak získat kontrolu nad svým časem a prací*. Grada.
- Blatný, M. (Ed.). (2020). *Osobní pohoda a osobnost v celoživotní perspektivě* (Vydání první). Academia.
- Boltanski, L., Chiapello, È., & Boltanski, L. (2007). *The new spirit of capitalism*. Verso.
- Bourdieu, P., & Bourdieu, P. (2010). *Outline of a theory of practice* (Nachdr.). Cambridge Univ. Press.
- Carney, B. M., Getz, I., & Brejlová, D. (2013). *Svoboda v práci: Jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst* (2. vyd). PeopleComm.
- Dedina, Jirí., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování: Manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styky, moc a vliv v řízení organizací* (1. vyd). Grada.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. Wiley.
- Foucault, M. (2009). *Zrození biopolitiky* (P. Horák, Přel.; 1. vydání). Centrum pro studium demokracie a kultury.
- Giddens, A. (2023). *Důsledky modernity* (K. B. Müller, Přel.; Vydání čtvrté, v Karolinu první). Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum.
- Hajzler, T. (2021). *Dobrý život ve stínu konzumní společnosti*. PeopleComm s.r.o.
- Hamel, G. (2013). *Na čem dnes záleží: Jak vyhrát ve světě neustálých změn, dravé konkurence a nezastavitelné inovace* (1. vyd). PeopleComm.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: Základní metodiky a aplikace* (Vyd. 1). Portál.
- Holton, R. J. (2013). *Economy and Society*. Taylor and Francis.
- Chouinard, Y., & Stanley, V. (2014). *Zodpovědná firma: Jak podnikat tak, aby to bylo prospěšné nejen vlastníkům, ale i ostatním lidem a planetě* (1. vyd). PeopleComm.
- Kallis, G. (2022). *Na obranu nerůstu* (E. Fraňková & V. Fialová, Přel.). Neklid.
- Kashtan, M. (2022). *Svět nenásilí: Obnovování tkaniny lidského společenství* (M. Záleta, Přel.; První vydání). Alferia.

- Katcher, B. L., & Snyder, A. (2009). *30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí: Co si myslí vaši zaměstnanci a co s tím můžete udělat* (vydání první). Computer Press, a.s.
- Kaufmann, J.-C. (2010). *Chápající rozhovor* (Vydání první). Sociologické nakladatelství Slon.
- Keller, J. (1992). *Nedomyšlená společnost* (Vyd. 1). Doplněk.
- Keller, J. (2007). *Sociologie organizace a byrokracie* (2., přeprac. vyd.). Sociologické nakladatelství.
- Kotter, J. P. (2000). *Vedení procesu změny: Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice* (H. Škapová, Přel.; Vyd. 1). Management Press.
- Laloux, F., & Jurek, V. (2020). *Budoucnost organizací: Průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování* (2. vydání). PeopleComm.
- Macnamarová, L. (2022). *Vztahy bez hierarchie (Lidé a permakultura)* (první vydání). Walden Press s.r.o.
- Maybury, M. T., & Thuraisingham, B. (with Morey, D.). (2002). *Knowledge Management Classic and Contemporary Works*. The MIT Press.
- Meadows, D. H. (2009). *Thinking in systems: A primer*. Earthscan.
- Milstein, C. (2020). *Anarchismus a jeho ideály*. Neklid.
- Mišovič, J. (2019). *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor* (Vydání první). Sociologické nakladatelství Slon.
- Münsterberg, H. (1913). *Psychology and Industrial Efficiency*. BOSTON AND NEW YORK HOUGHTON MIFFLIN COMPANY.
- Nakonečný, M. (1997). *Motivace lidského chování* (Vyd. 1). Academia.
- Nakonečný, M. (1998). *Základy psychologie* (Vyd. 1). Academia.
- Novotná, E. (2008). *Sociologie organizace* (první vydání). Grada Publishing.
- Novotná, H., Špaček, O., & Šťovíčková Jantulová, M. (2019). *Metody výzkumu ve společenských vědách* (vydání první). FHS UK.
- Nový, I., & Surynek, A. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery* (2., přeprac. a rozš. vyd). Grada.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (třetí vydání). Sage Publications.
<https://aulasvirtuales.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/02/qualitative-research-evaluation-methods-by-michael-patton.pdf>
- Peters, T. (2001). *Prosperita se rodí z chaosu*. Pragma.
- Pilařová, I. (2016). *Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů* (Vydání 1). Grada.
- Plamínek, J. (1994). *Řešení konfliktů a umění rozhodovat* (první vydání). Argo.
- Plamínek, J. (2014). *Diagnostika a vitalizace firem a organizací: Teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi* (první vydání). Grada Publishing.
- Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali* (3., rozšířené vydání). Grada Publishing.

- Plamínek, J., & Fišer, R. (2005). *Řízení podle kompetencí* (1. vyd). Grada Publishing.
- Průcha, J. (2014). *Andragogický výzkum* (První vydání). Grada Publishing.
- Reinharz, S., & Davidman, L. (1992). *Feminist methods in social research* (1. [print.]). Oxford Univ. Press.
- Růžička, J., & Drázská, E. (1992). *Motivace pracovního jednání: Určeno pro posl. fak. podnikohospod.* (2., přeprac. vyd). Vysoká škola ekonomická.
- Rychtaříková, Y. (2008). *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců* (Vyd. 1). Grada.
- Semler, R., & Brejlová, D. (2015). *Podivín: Příběh nejneobvyklejšího pracoviště světa* (2. vyd). PeopleComm.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), s. 18-32. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90083-Y](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90083-Y). (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/009026169290083Y>)
- Spade, D. (2022). *Vzájemná pomoc: Jak v krizi upevňovat solidaritu* (T. Indrová, Přel.). Nevim.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Sdružení Podané ruce, 1999.
- Urban, J. (2012). *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci* (1. vyd). Grada.
- Vnoučková, L., & Urbancová, H. (2015). *Rozvoj lidských zdrojů* (Vydání druhé). Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů* (1. vyd). Grada.
- Zháněl, J., Hellenbrandt, V., & Sebera, M. (2014). *Metodologie výzkumné práce*. Masarykova univerzita. https://is.muni.cz/el/fsps/jaro2017/nk2019/um/Zhanel-metodologie-vyzkumne-prace_2014.pdf?utm_source=chatgpt.com

6.2 Internetové zdroje

- Web 1: The Fearless Heart. Learning Packets [online]. [cit. 9. 5. 2024]. Dostupné z: <https://thefearlessheart.org/store/learning-packets/>
- Web 2: Mind the Graph. Analýza obsahu a tematická analýza [online]. [cit. 27. 12. 2024]. Dostupné z: <https://mindthegraph.com/blog/cs/analyza-obsahu-a-tematicka-analyza/>
- Web 3: Univerzita Karlova. Kodex akademické obce Univerzity Karlovy [online]. [cit. 2. 1. 2025]. Dostupné z: <https://cuni.cz/UK-9490.html>

7 PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Osnova rozhovoru

Otázka na začátek: *“Sebeřízení.. Co vás napadne úplně zkraje, když se řekne “horizontální uspořádání organizace?”*”

1. Jaké jsou důvody vybraných organizací k přechodu k práci v horizontálním uspořádání?
 - *“Jak se to stalo, že jste se vrhli do horizontální struktury? Či to byl podnět? Jak to celé začalo? Jak jste se dostali k sebeřízení/horizontální struktuře?”*
 2. Jaké jsou následky přechodu na horizontální uspořádání?
 - *“Jste nehierarchičtí už X měsíců/let. Jakých změn si všímáte, že se staly právě po přechodu na horizontální uspořádání? Musela to být pro celou organizaci velká změna. Dovedl*a byste mi popsat, jaké byly následky dehierarchizace?”*
 3. Jaká jsou úskalí a rizika autonomních firem?
 - *“Je něco, co je pro vás opravdu těžké a následkem sebeřízení se s tím potýkáte? Jaká úskalí a rizika, spojená s horizontální strukturou, v práci vnímáte? Přibýly vám s příchodem sebeřízení nějaké starosti? Mohli byste je se mnou sdílet?”*
 4. Jaké jsou deklarované hlavní principy a metody, na kterých stojí a podle kterých pracují vybrané sebeřídící organizace?
 - *“Na jakých principech a metodách si zakládáte? Které principy ctíte? Jaké principy pro vaše fungování jste si vybrali s přejete si je v práci žít? Jaké jsou pro vás důležité? A jaké metody vám k tomu pomáhají? Jakými principy fungování nebo možná hodnotami se vaše organizace pyšní?”*
 5. Jaké jsou skutečné hlavní principy a metody, na kterých stojí a podle kterých pracují vybrané sebeřídící organizace?
 - *“Z deklarovaných principů snad dobře rozumím vašemu společnému sladění - tomu, v jakých myšlenkách jste na jedné lodi, kam na ní plujete. Mohli byste mi teď zkusit přiblížit, jak to konkrétně děláte? Mohli byste mi popsat tu žitou realitu, vlastně nějakou každodennost, ve které se s kolegy a kolegyněmi pohybujete? Vidíte v práci ještě nějaké žité hodnoty nebo principy, ke kterým jsme se dosud nedostali nebo nikde napsané nejsou?”*
 6. Jaké sebeřídící nástroje vybrané organizace využívají?
 - *“Podělili byste se se mnou o to, jaké nástroje nebo procesy ve vaší organizaci používáte? Jaké nástroje, metody nebo procesy vám slouží v různých oblastech sebeřízení?”*
 - oblasti procesů/nástrojů podle Miki Kashtan:
 - tok informací
 - rozhodování
 - zpětná vazba
 - nakládání se zdroji
 - nakládání s konflikty
- Otázka na konec: *“Říkám si, jestli jsem na něco nezapomněla – na co byste se zeptal*a vy být mnou?”*

Příloha č. 2: Informovaný souhlas pro rozhovor

Informovaný souhlas pro rozhovor

Vážená paní, vážený pane,

studuji na Fakultě humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze a v současné době pracuji na diplomové práci nesoucí název: **Bez šéfů? Současné podoby horizontality ve vybraných českých organizacích.**

.....

Diplomová práce se zaměřuje na několik vybraných organizací a firem v České republice, které procházejí sebeřízením nebo již horizontální jsou. V kontextu sociologie organizací rozebírá důvody a následky přechodu na horizontální uspořádání, věnuje se rozdílům s běžnou hierarchickou strukturou a přibližuje principy, nástroje a znaky sebeřízení, ale i úskalí a rizika vybraných autonomních firem.

.....

V této souvislosti se na Vás obracím s prosbou o rozhovor. Předpokládám, že Vaše názory a zkušenosti přispějí k řešení problémů, kterých se výzkum týká. Na Vaše doplňující otázky, související výzkumem Vám před provedením rozhovoru ráda odpovím.

Předpokládaná délka rozhovoru: 60-90min.

Rozhovor není zatížen žádným rizikem. Pokud by Vám však některá otázka byla nepříjemná, nemusíte na ni odpovídat. Máte také právo, kdykoliv rozhovor přerušit a i bez uvedení důvodů v něm nepokračovat.

Ujišťuji Vás, že rozhovor je důvěrný. Rozhovor bude nahráván, aby Vaše informace, které v něm zazní, mohly být odborně zpracovány. Vaše identita bude známa, jen pokud s tím budete výslovně souhlasit, v opačném případě budou Vaše výpovědi anonymizovány. Výsledky celého výzkumu budou použity výhradně pro účely Diplomové práce a případně publikovány v odborném tisku.

Aby bylo možné kvalifikovaně zpracovat všechny informace, které mi sdělíte, prosím, abyste k takovému zpracování udělil/ udělila svůj dobrovolný souhlas.

Děkuji.

Stvrzuji svým podpisem, že jsem byl/a ústně informován/a o cílech výzkumu. Také jsem měl/a možnost ptát se na všechno, co mě v souvislosti s připravovaným rozhovorem zajímalo.

Podpis řešitelky studie

Podpis respondenta

Datum:

Příloha č. 3: Tabulka hodnot a principů

AGENDA = KAPITOLY
1. Svoboda ruku v ruce s odpovědností
2. Transparence a radikální otevřenost
3. Tah na branku a výkon, efektivita a tempo práce
4. Důvěra místo kontroly
5. Čestní, féroví a spravedliví. Z jaké pozice?
6. Péči a komunitou k většímu obratu nebo proti kapitálu?

DEKLAROVANÉ PRINCIPY (weby, etické kodexy, výroční zprávy, články..)

Oranžová	Modrá	Žlutá	Zelená	Červená	Černá
upřímnost	tým	svoboda	odvaha	svoboda	odpovědnost
důvěra	čestnost	radikální otevřenost	nezávislost	odpovědnost	férovost
svoboda	profesionalita	růst	nenásilí	participace	nenásilí
řemeslnost	flexibilita	transparentnost	spravedlnost/férovost	stanovení hranic	resilience
transparence	zábava	zmocnění	vytrvalost	důstojnost práce	důvěra
		smysluplnost	odbornost	efektivita	sdílení
		sebeřizení	transparentnost	kommunikace	vzájemná podpora
		odpovědnost	zodpovědnost	důvěra	pospolitost
		respekt	důvěra		spolupráce
		důvěra	respekt		péče
			sdílení znalostí		
			orientace na cíl		
			hodnoty našich lidí		
			odhodlání		
			profesionalita		
			seberozvoj		

HODNOTY A PRINCIPY, KTERÉ VZNIKAJÍ NEZAMÝŠLENĚ, Z PRAXE

Oranžová	Modrá	Žlutá	Zelená	Červená	Černá
férovost	vlastní iniciativa, prioritizace (nikdo neříká, co mám kdy dělat)	seberealizace, angažovanost	samostatnost	otevřenost	svoboda
etika	zodpovědnost	osobní rozvoj	efektivita	péče, podpora, wellbeing, důraz na potřeby	ohleduplnost, respekt k potřebám a kapacitám
autonomie	autonomie týmů		inkluzivita	pomalost	učení se z chyb - learning by doing
ne jen práce od 9-5	spravedlnost (tržní)			udržitelnost	moc v rukou lidí
learning by doing	svoboda			rovnost	autonomie jednotlivců a týmů
	tah na výsledek, výkon, efektivita			spravedlnost	komunita
	sounáležitost, komunita			komunita, pospolitost	
	otevřenost			ne jen práce (provázanost osobní a pracovní)	
				nerůst	
				kritická sociální práce, vnímání kapitalismu	



Fakulta humanitních studií UK

magisterský obor

sociální a kulturní ekologie

Pátkova 5/2137, 182 00 Praha 8 – Libeň




Magisterský obor
sociální a kulturní
ekologie

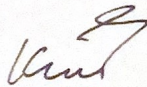
Projekt diplomové práce (DP) oboru sociální a kulturní ekologie

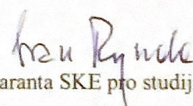
1. Jméno studenta, tituly: Kristýna Kosinová, Bc.
2. Osobní číslo (UKČO): 17859920
3. Rok imatrikulace na FHS UK (bak. studium, jinak mag. studium): 2019
4. Datum zápisu na obor sociální a kulturní ekologie FHS UK (alespoň měsíc, rok): září 2019
5. Názvy všech předchozích bakalářských (magisterských) prací, škola, obor a rok, kde a kdy byly obhájeny: Motivace činovníků k práci ve skautské organizaci. Univerzita Karlova, Sociální pedagogika, obhájena 24. 9. 2019 v Praze.
6. Předběžný název DP (česky): Bez šéfů? Současné podoby horizontality ve vybraných českých organizacích
7. Předběžný název DP (anglicky): Without bosses? Contemporary forms of horizontality in selected czech organizations
8. Klíčová slova (česky): dehierarchizace, horizontalita, sebeřízení, organizace, sebeorganizace, svobodná firma, tyrkysová firma, holakracie, autonomie, decentralizace
9. Klíčová slova (anglicky): dehierarchization, horizontality, self leadership, organization, self organization, independent/empowered company, turquoise company, holacracy, autonomy, decentralization
10. Obecný kontext (souvislosti tématu, širší rámec [zasazení „do světa“]): V pracovním prostředí začínají zaměstnankyně, zaměstnanci i zaměstnavatelky a zaměstnavatelé přicházet s myšlenkou, že rozdělení na podřízené a nadřízené jim není právě nejvlastnější. Vytvářejí tak nejrůznější možnosti a způsoby, jak spolu pracovat – tedy spolupracovat, organizovat se jinak. Bez šéfů.
11. Předmět zkoumání (vlastní předmět práce [zasazení „do vědy“]): V diplomové práci bych se ráda zaměřila na několik (dle stanovených kritérií) vybraných organizací/firem v České republice, které procházejí sebeřízením nebo již horizontální jsou. V kontextu sociologie organizací se budu zajímat o důvody a následky přechodu na horizontální uspořádání, věnovat se budu rozdílům s klasicky hierarchickou strukturou, rozeberu principy, nástroje a znaky sebeřízení, ale i úskalí a rizika autonomních firem.
12. Hlavní vstupní výzkumný problém – výzkumná otázka (výzkumné otázky) – ev. hypotéza (hypotézy): V diplomní práci si budu klást tyto výzkumné otázky:
 - „Jaké jsou deklarované a skutečné hlavní principy a metody, na kterých stojí a podle kterých pracují vybrané sebeřídící organizace?“
 - „Jaké jsou důvody vybraných organizací k práci v horizontálním uspořádání?“
13. Metodologický postup: metody a techniky, které budou v práci použity:
 - První (teoretická) část: studium příslušné literatury na téma horizontality, sebeřízení
 - Druhá (empirická) část: polostrukturované rozhovory se zástupci a zástupkyněmi organizací, analýza dostupných materiálů, dat.

14. Cíl DP (kromě ověření hypotéz a teoretického přínosu např. *praktický přínos*, vypracování metodologie, základ pro řešení problémů v praxi atd.): Zmapování sebeřídících organizací v ČR, popsání jejich principů a zavedených mechanismů pro jejich co nejlhůdnější fungování. Diplomová práce může sloužit jako inspirace například pro ty, kteří o dehierarchizaci organizace, v níž působí, také uvažují a nevědí, kterým směrem se na počátku vydat.
15. Čím budou rozšířeny dosavadní znalosti (vědecká „přidaná hodnota DP“): Přidanou hodnotou diplomové práce bude být kritický pohled na sebeřízení jakožto komplexní fenomén i na jeho důsledky pro fungování organizace i pro pracovní život jednotlivce.
16. Jaké bude (bude-li) jejich *teoretické zobecnění a přínos*: žádné
17. Struktura DP (předběžný obsah – názvy oddílů a kapitol):
 - Úvod
 - Teoretická část
 - a) Fungování v klasické hierarchické organizaci
 - b) Horizontalita, sebeřízení
 - c) Popis zkoumaných organizací a kritérií jejich výběru
 - Metodologie
 - Empirická část
 - a) Popis průběhu výzkumu
 - b) Výstupy z rozhovorů se zástupci a zástupkyněmi organizací
 - Diskuse
 - Závěr
18. Předběžná bibliografie k tématu:
 - LALOUX, Frédéric. *Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování*.
 - CARNEY, Brian M. a Isaac GETZ. *Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst*.
 - HAMEL, Gary a Bill BREEN. *Budoucnost managementu*.
 - HASTINGS, Reed a Erin MEYER. *Pravidlo žádných pravidel: převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět*.
 - ROBERTSON, Brian J. *Holacracy: the new management system for a rapidly changing world*.
 - SEMLER, Ricardo. *Podivín: příběh nejneobvyklejšího pracoviště světa*.
 - KOŠTURIÁK, Ján. *Vlastní cestou: jak v podnikání rozvíjet výkonnost, výjimečnost a vášně*.
 - JOHANISOVÁ, Nad'a. *Ekonomičtí disidenti: kapitoly z historie alternativního ekonomického myšlení*.
 - RAWORTH, Kate. *Ekonomie koblíhy: sedm způsobů ekonomického myšlení pro 21. století*.
 - SPADE, Dean. *Vzájemná pomoc: jak v krizi upevňovat solidaritu*.
 - SCOTT, Kim Malone. *Radikální otevřenost: jak být silným lídrem a přitom neztrácet lidskost*.
19. Předpokládaný vedoucí DP: Mgr. Bohuslav Kuřík, Ph.D.
20. Důvod volby tématu (dosavadní znalosti, zájem, praxe a zájem studenta):¹

Troja 29. listopadu 2022


diplomant/ka


vedoucí DP


zást. garanta SKE pro studijní záležitosti

¹ nepovinné