

# ORGANIZOVANIE V ČASE KRÍZY



# KREDITY

**Názov:** Organizácia v kríze: **Vydal: Vydal: Vydal: Vydal:**

**Vydal: EURÓPSKA SIEŤ KOMUNITNÉHO ORGANIZOVANIA Rok: 2023**

**Redakcia:** Tashy Endres, Steve Hughes a Marina Tota

**Autori:** Anda Serban, Bendegúz Tikász, Dagmara Kubuk, Iwona Nowak, Marina Tota, Mónika Bálint, Nick Graham, Nikola Djordjevic, Oana Preda, Sam Corbin, Sasha Josette, Steve Hughes a Tashy Endres.

**PodĎakovanie:** Za cennú inšpiráciu a prínos k tomuto učebnému plánu ďakujeme Grassroots Power Project, Zentrum für transformatives Organizing a Movement NetLab.

## V spolupráci s



EURÓPSKA SIEŤ  
KOMUNITNÉHO  
ORGANIZOVANIA



Centrum  
komunitného  
organizovania



COMMUNITY  
ORGANISERS



Fundacja Rzecz  
Społeczna (FRS)



Centrul de Resurse pentru  
participare publică (CeRe)



Civilné  
kolégium  
Alapítvány (CKA)



SERBIA ON THE MOVE

## Podporované



Program Európskej únie Erasmus+

## Zrieknutie sa zodpovednosti

Učebný plán bol financovaný z programu Erasmus+ KA2 pre vzdelávanie dospelých v rámci projektu "Organizovanie v kríze - rozvoj mäkkých a online kompetencií organizátorov komunít z Európy a kombinované vzdelávacie nástroje". Za obsah tohto dokumentu sú zodpovední výlučne partneri projektu a nemožno ho považovať za vyjadrenie stanoviska Európskej únie. Európska únia nenesie zodpovednosť za akékoľvek použitie informácií, ktoré tento dokument obsahuje.

**Obrázok na obálke:** Komunitná organizátorka Adela Matulayová z Centra komunitného organizovania na Slovensku, ktorá slúži ako prvý reaktor v rómskej komunite Slovenská Ľupča na začiatku pandemickej krízy COVID-19. Obrázok: Centrum pre komunitné organizovanie.

**Licencia Creative Commons:** Tento učebný materiál podlieha licencií Creative Commons (CC-BY NC-SA 4.0, Attribution-NonCommercial-Share Alike 4.0 International), ktorá umožňuje tretím stranám používať a upravovať toto dielo na nekomerčné účely s uvedením riadnych údajov o autoroch a zdieľať ho len pod rovnakou licenciou. Odkazujeme na: ECON (2023). Organizovanie v kríze: Učebný plán pre komunitných organizátorov. CC-BY NC-SA 4.0. Poznámka: Ak chcete použiť materiály, ktoré citujeme, uveďte pôvodných autorov zdrojových materiálov.

## Poznámka o používaní tohto školiaceho materiálu

Zdieľame tento materiál, aby sme posilnili naše hnutie a podporili ostatných pri budovaní sily, ktorú potrebujeme na vybudovanie spravodlivejšieho a udržateľnejšieho sveta. Veríme v transparentnosť a reciprocitu, preto vás žiadame, aby ste uplatňovali rovnaké hodnoty a licenciu Creative Commons, ako je uvedené vyššie. Víťame partnerstvá s organizáciami, ktoré chcú tento materiál používať, rozvíjať a ďalej kontextualizovať. Ak by ste chceli tento materiál použiť, pozývame vás, aby ste nás kontaktovali a porozprávali sa s nami o tom, ako to urobiť.

Ďakujeme a tešíme sa na vás na [adrese organizing.europe@gmail.com](mailto:adrese.organizing.europe@gmail.com).

# OBSAH



## Úvod: Prečo organizovať v kríze

5

- Úloha krízy v sociálnych a politických zmenách
- Práca Európskej siete organizácií Spoločenstva v oblasti organizovania v krízových situáciách



## Kapitola 1 . Strategická orientácia na krízu

7

- Prehľad
- Strategická orientácia na krízu
- Budovanie kontajnera na učenie sa o kríze
- Pedagogický prístup
- Práca so scenármi
- Ciele vzdelávania
- Priebeh učenia



## Kapitola 2 . Príprava na krízu

5

- Prehľad.....
- Ciele vzdelávania .....
- Priebeh vzdelávania .....
- Prípadová štúdia z Rumunska: Dobrá organizácia umožňuje komunitám pripraviť sa a reagovať v čase krízy.....



## Kapitola 3 . Stredobodom záujmu sú najviac postihnuté osoby v kríze

11

- Prehľad.....
- Ciele vzdelávania .....
- Priebeh vzdelávania .....
- Prípadová štúdia z Maďarska: Budovanie sily maďarskej rómskej organizačnej siete počas pandémie .....
- Prípadová štúdia z Poľska: Úprava organizačných plánov s cieľom prispôbiť sa meniacim sa podmienkam.....



## Kapitola 4 . Starostlivosť v kríze a po nej

15

- Prehľad.....
- Ciele vzdelávania .....
- Priebeh vzdelávania .....
- Prípadová štúdia zo Slovenska: Rozvoj stratégie starostlivosti a blahobytu v krízových situáciách .....

# OBSAH



## Kapitola 5. Budovanie moci počas krízy .....17

- Prehľad.....
- Ciele vzdelávania .....
- Pribeh vzdelávania .....
- Prípadová štúdia zo Spojeného kráľovstva: Moment krízy umožňuje organizátorom vytvoriť "väčšie my" za myšlienkou verejného dobra.....



## Kapitola 6. Odvážne a zmysluplne .....20

- Prehľad.....
- Ciele vzdelávania .....
- Pribeh učenia .....
- Prípadová štúdia zo Srbska: Organizácia proti znečisteniu ovzdušia počas volieb v Srbsku .....



## Kapitola 7. Predĺženie časového horizontu .....23

- Prehľad.....
- Ciele vzdelávania .....
- Pribeh vzdelávania .....
- Prípadová štúdia z Maďarska: Organizácia proti volebným podvodom počas volieb v roku 2022 v Maďarsku.....



## Kapitola 8. Digitálna organizácia počas krízy .....25

- Prehľad.....
- Ciele vzdelávania .....
- Pribeh vzdelávania .....
- Prípadová štúdia zo strednej a východnej Európy: Digitálne organizovanie na posilnenie boja proti autoritárstvu.....



## Kapitola 5. Záver .....28



## Príloha .....25

- Ďalšie vzdelávacie aktivity.....
- Učebné zdroje.....





# ÚVOD

## PREČO ORGANIZOVAŤ KRÍZU?



Krízy môžu zmeniť svet - k lepšiemu alebo horšiemu. Môžu zmeniť aj nás osobne. Môžu zásadne zmeniť náš pohľad na staré problémy. V okamihu môžu zmeniť mocenské pomery v našich komunitách. Tí, ktorí sú na vrchole, môžu zistiť, sa vyradili zo svojich mocenských pozícií. V spoločnosti sa môžu nečakane objaviť noví ľudia a nové myšlienky, ktorí budú mať vedúce postavenie.

Krízam sa nedá vyhnúť. Platí to najmä v časoch, ktoré žijeme. Čelíme klimatickej kríze, vojne, rasistickému štátnemu násiliu. Len tí najprivilegovanejší môžu krízu obísť bokom a niekedy ani oni nie sú imúnni. Preto musíme byť ako organizátori pripravení na krízové momenty. Ak nebudeme pripravení my, bude pripravený niekto iný a jeho plán na formovanie našich komunit môže byť úplne iný ako náš.

Tento učebný plán ponúka príručku pre organizátorov, aktivistov a pedagógov, ktorí pracujú s komunitami postihnutými krízami. Obsahuje rámce, nástroje, postupy a prípadové štúdiá na pochopenie, prípravu a rozvoj zmyslu pre agentúru, aby sme mohli účinne reagovať na krízové momenty.

### Úloha krízy v sociálnych a politických zmenách

V minulosti hnutia za sociálnu zmenu dosiahli obrovské úspechy a víťazstvá tvárou v tvár krízam. Tieto príležitosti však nie sú otvorené len pre organizátorov. Máme vidieť, ako diktátori a autoritárske hnutia upevňujú moc počas kríz a využívajú ich na legitimizáciu zásahov a útlaku. Krízy otvárajú príležitosti, ktoré môžeme využiť - alebo nie - a záleží len na nás, ako sme pripravení na ne reagovať s aktivitou, cieľom a stratégiou.

Spisovateľka a politická analytička Naomi Kleinová sa preslávila pojmom "*doktrína šoku*", keď kriticky skúmala šírenie "kapitalizmu katastrof" - alebo uplatňovanie neoliberalnej politiky po prírodných katastrofách alebo iných závažných spoločenských poruchách. Zástancovia tejto ortodoxie voľného trhu považovali krízové momenty za príležitosť na presadenie filozofie vládnutia (neoliberalizmu), ktorá by bola v normálnych časoch pre obyvateľstvo nepredstaviteľná.

Neoliberálni myslitelia, ako napríklad Milton Friedman, využívali prístup, ktorý označovali ako "šoková terapia", a obhajovali využitie krízových momentov na vynútenie prijatia nového spôsobu usporiadania spoločenských vzťahov. V prípade neoliberalného projektu to vždy viedlo k väčšej koncentrácii bohatstva a moci v rukách niekoľkých na úkor mnohých.



*"Iba skutočná alebo domnelá kríza vedie k skutočnej zmene. Keď nastane kríza, prijaté opatrenia závisia od nápadov, ktoré sú k dispozícii. To je podľa mňa naša základná úloha: vyvíjať alternatívy k existujúcim politikám, udržiavať ich pri živote a k dispozícii, kým sa politicky nemožné nestane politicky nevyhnutné."*



*Milton Friedman, hlavný architekt neoliberalizmu*

Na druhej strane, autorka Arundhati Royová, keď sa zamýšľala nad krízou v Covide, označila *pandémiu za "portál"*. Venovala sa spôsobom, akými iné pandémie v minulosti viedli k významnému spoločenskému pokroku.



*"Nech už je to čokoľvek, koronavírus prinútil mocných pokľaknúť na kolená a zastavil svet tak, ako nič iné.*

*Naše mysle sa stále prehávajú sem a tam, túžia po návrate do "normálu", snažia sa prišit' našu budúcnosť k minulosti a odmietajú uznať rozchod. Ale zlom existuje. A uprostred tohto strašného zúfalstva nám ponúka prážnosť prehodnotiť stroj na súdny deň, ktorý sme si sami postavili. Nič nemôže byť horšie ako návrat k normalnosti."*



*Arundhati Royová*

Kríza môže byť momentom, keď sa naše organizačné plány rozpadnú, skupiny sa rozpadnú a komunity ochromí strach a úzkosť. Alebo môžu byť príležitosťou na vytvorenie rozsiahlej zmeny. Naša pripravenosť vstúpiť do krízových momentov závisí od našej prípravy a strategickej orientácie. Organizátori, ktorí chcú čeliť rozdeľujúcim diskurzom, ktoré sa živia strachom a podporujú rasizmus, neoliberalnú politiku, autoritárstvo, vojny a útlak, musia pochopiť a pripraviť sa na krízy, ktoré prídu, ak chceme budovať spravodlivejší a udržateľnejší svet.

Tento učebný plán ponúka desať strategických smerov, ktoré môžu organizátori využiť pri príprave a reakcii na krízy s cieľom budovať sociálnu odolnosť, agentúru a moc komunit.

### Práca Európskej siete organizácií Spoločenstva v oblasti organizovania v krízových situáciách

Sieť organizovania Európskeho spoločenstva (ECON) sa začala venovať organizovaniu v krízových situáciách v roku 2020 počas pandémie Covid-19. Svet bol v stave dezorientácie a rozvratu a organizátori v sieti ECON sa snažili nájsť cestu vpred v chaose. ECON organizovala strategické zasadnutia so svojimi členmi a partnermi, aby sa zamyslela nad tým, ako reagovať na pandémiu a na krízové momenty vo všeobecnosti.

Na týchto stretnutiach, ktoré sú zdokumentované v publikácii *The European Organizing Movement Responds to Crisis* (Hughes, 2020), ECON zohrával úlohu organizátora pre organizátorov z členských organizácií, ktorí pôsobili ako pracovníci v prvej línii, aby im pomohol spracovať ich emócie, riešiť problémy a získať podporu, ako reagovať na ich organizačnú prácu. Na týchto zasadnutiach sa členovia ECON podelili o príbehy o tom, ako boli ovplyvnené ich iniciatívy komunitného organizovania v rôznych krajinách Covid-19, bol pozastavený a presunutý online. Navzájom sa inšpirovali, aby reagovali rôznymi spôsobmi a pokračovali v podpore svojich komunít napriek radikálne odlišným okolnostiam.

Medzi úvahami z týchto rozhovorov to jeden z organizátorov zhrnul veľmi jasne: "Ak sa pre našich ľudí neukážeme teraz, môžeme sa pre nich neukázať nikdy. Táto úvaha dobre vystihuje, prečo je dôležité organizovať sa vo chvíľach krízy. Otázkou však je ako? A organizátori, ktorí sa zišli na týchto zasadnutiach počas začiatku pandémie, si kladli aj ďalšie otázky:

- Ako reagujeme konkrétnymi činmi v čase krízy?
- Ako upraviť naše pôvodné organizačné plány počas krízy?
- Ako zviditeľniť postihnutých ľudí vo chvíľach krízy?
- Ako sa vyrovnávame s traumou, emocionálnym utrpením a smútkom počas krízy?
- Ako môžeme využiť chvíle krízy na posilnenie spolupráce a rast našej organizácie?
- Aké požiadavky môžeme klásť na štátne inštitúcie počas krízy?
- Ako komunikujeme o krízach a ovplyvňujeme naratívy?
- Ako zapojiť ľudí do alternatívnych spôsobov organizovania počas krízy? (napr. online)

ECON pokračoval v nadväzovaní na tieto rozhovory a na rôznych podujatiach s členmi a partnermi ECON sprostredkoval rôzne workshopy o organizovaní v krízových situáciách online aj offline. Postupom času myšlienka ďalšieho rozpracovania rámcov zahŕňajúcich získané skúsenosti a spätnú väzbu získanú na tejto ceste inšpirovala k vypracovaniu učebných osnov o organizovaní v kríze.

Tento učebný plán je výsledkom prehĺbenia rozhovorov a spolupráce s členmi ECON, organizáciami a partnermi. Zobierali sme rámce, postupy a nástroje, ktoré by mohli byť užitočné pre organizátorov a pedagógov, ktorí chcú rozvíjať a posilňovať svoju schopnosť organizovať komunity v čase krízy.



*Obrázok: Piatky s požiarnym cvičením, Washington, 2019 (Zdroj: Ted Eytan, CC BY-SA 2.0)*





# KAPITOLA 1

## Strategické orientácie na krízu

**Chvilé krízy sú obdobím veľkého rozvratu. Vedieť, čo v týchto chvíľach robiť, môže byť rozdielom medzi víťazstvom a porážkou.**

### Strategické orientácie na krízu

Obsah je postavený na základnom rámci "strategických orientácií na krízu". Tieto orientácie na krízu vychádzajú z myšlienky, že nič nemôžeme považovať za samozrejmosť. To, čo je dobré alebo zlé, čo vyplynie z krízového momentu, priamo vyplýva z toho, do akej miery sme pripravení čeliť tomuto momentu so strategickou jasnosťou a taktickou flexibilitou.

Materiál pre tento rámec vychádza z publikácie Grassroots Power Project s názvom Vstúpenie do okamihu: Kríza spôsobená koronavírusom ako príležitosť na transformačnú zmenu. Materiály boli upravené a rozšírené autormi a editormi tohto učebného plánu a slúžili ako podklad pre súbor modulov pokrývajúcich nasledujúce strategické orientácie na krízu:



#### 1. BUĎTE PRIPRAVENÍ:

Krízy môžeme takto využiť len vtedy, ak sa na ne vopred pripravíme.

#### 2. BUĎTE OPATRNÍ:

Musíme pripraviť naše organizácie na to, aby boli pohotové alebo agilné, aby sme boli pripravení zmeniť spôsob práce, keď nastane kríza.

#### 3. CENTRUM NAJVIAC POSTIHNUTÉ:

Aby sme sa mohli sústrediť na tých, ktorí sú v prvej línii krízy, musíme ich počúvať, podporovať a budovať štruktúry zodpovednosti, ktoré môžu pretrvať aj po skončení núdzovej situácie.

#### 4. STAROSTLIVOSŤ:

Keď sú ohrozené najzákladnejšie potreby a rastie tlak, musíme sa cvičiť v sebaobsluhy a vzájomnej starostlivosti, aby sme boli schopní konať.

#### 5. BUDUJTE SÍLU:

Počas krízových situácií môžu naše organizácie rásť oveľa rýchlejšie ako za normálnych okolností.

#### 6. VYBUDOVAŤ "VÄČŠIE MY":

V krízových chvíľach sa môžeme spojiť s nepravdepodobnými spojencami a môžeme viesť širšie vrstvy spoločnosti ako v normálnych časoch.

#### 7. UROBIŤ VÝZNAM:

Počas krízových momentov je možné zmeniť rozprávanie hlbokým spôsobom.

#### 8. CHOĎTE NA TO ODVÁŽNE:

V čase krízy je možné presadiť odvážnu štruktúrnú reformu.

#### 9. PREDLŽIŤ ČASOVÝ HORIZONT:

Konajte rýchlo, ale zároveň hrajte dlhodobú hru - kríza legitimacy tých, ktorí sú v súčasnosti pri moci, nemusí nastať okamžite.

## Prehľad

Cieľom tohto učebného plánu je rozvíjať schopnosť organizátorov a vzdelávateľov dospelých organizovať komunity v čase krízy online a offline a prijímať opatrenia na národnej a nadnárodnej úrovni. Celkové vzdelávacie ciele tohto učebného programu sú, aby si účastníci osvojili schopnosť:

- Chápať krízu ako nebezpečenstvo a príležitosť.
- Rozpoznať vlastné konanie vo vzťahu ku krízovým momentom.
- Buďte proaktívni v oblasti prípravy na krízu kvôli nej samotnej a preto, že je to nástroj na budovanie vzťahov a dosahovanie našich organizačných a politických cieľov.
- Buďte pripravení rozpoznať strategické rozhodnutia, ktoré máme robiť v čase krízy.

Na dosiahnutie týchto cieľov sme vyvinuli modulárny učebný plán s mäkkými a digitálnymi kompetenciami, ktorý sa dá prispôbiť rôznym kontextom a preložiť do rôznych jazykov.

Proces tvorby učebných osnov t r v a l v rokoch 2022 až 2023 a prebiehal v rámci spolupráce medzi partnermi projektu. Vytvorili sme tím pre tvorbu učebných osnov so zástupcami každej partnerskej organizácie, ktorý sa počas tohto obdobia pravidelne stretával. Tím, ktorý zvolala Európska organizačná sieť Spoločenstva (ECON), uskutočnil posúdenie vzdelávacích potrieb s organizáciami občianskej spoločnosti v celej Európe a členmi ECON, analýza vzdelávacích potrieb, prieskum existujúcich vzdelávacích zdrojov k daným témam a vypracovanie vzdelávacích cieľov, osnovy, modulov, prípadových štúdií a vzdelávacích aktivít. Časti učebných osnov boli vypracované aj na základe konzultácií s externými partnermi. Sam Corbin, Tashy Endres a Steve Hughes vypracovali celkovú koncepciu a priebeh vzdelávania a čerpali z odborných znalostí a skúseností Movement Netlab, Centra pre transformatívne organizovanie a projektu Grassroots Power.

V nasledujúcich kapitolách uvádzame navrhovaný obsah vzdelávania, priebeh učebných osnov, prípadové štúdie a vzdelávacie aktivity.

Nakoniec učebný plán obsahuje aj kapitolu o **digitálnom organizovaní** a o tom, ako praktizovať strategickú orientáciu na krízu pomocou stratégií, nástrojov a platforiem digitálneho organizovania s cieľom posilniť pripravenosť a reakciu pri organizovaní v kríze.

## Vytvorenie kontajnera na učenie sa o kríze

Krízy nás ovplyvňujú na mnohých úrovniach. V najhoršom prípade môže kríza znížiť naše živobytie, pripraviť nás o blízky, otriasť základom toho, čo považujeme za pravdu, zničiť naše sny o budúcnosti a traumatizovať nás.



Krízy na nás často vplyvajú rôznymi spôsobmi v závislosti od nášho postavenia v prelínajúcich sa mocenských vzťahoch na základe triedy, rasy, pohlavia, (ne)schopností atď.

Aby sa vytvoril priestor pre všetky spôsoby, akými nás kríza ovplyvňuje, školenia na túto tému by mali začať zakorenением učenia v skúsenostiach účastníkov. Mnohí z nás zažili krízu na vlastnej koži a tieto spomienky si ukladajú do svojej mysle, tela a nervového systému, ako aj do svojich štandardných reakcií na náročné situácie. Pri rozhovoroch a úvahách o krízových situáciách sa účastníci môžu stretnúť s niektorými z týchto vecí. Preto je veľmi dôležité venovať čas budovaniu kontajnera na učenie a vzájomných vzťahov - a to tak, aby tento kontajner bol informovaný o traume, ako aj citlivý k sile.

Facilitátori musia byť vyškolení, aby dokázali vytvoriť taký priestor, ktorý účastníkov podrží, keď čelia súvisiacim ťažkostiam, a musia byť schopní rozpoznať, kedy je potrebná dodatočná podpora mimo školenia. Spoluvytváranie takejto nádoby na učenie zohľadňujúce traumy a citlivé na silu je zasiaté v prvej časti školenia, ale je to aj priebežné zameranie a zodpovednosť za facilitátorov počas celého školenia a následných opatrení.

## Pedagogický prístup

Kurz bude využívať kritickú pedagogiku, aby umožnil študentom skúmať mocenské štruktúry a systémy nerovnosti pri organizovaní v krízových situáciách a rozvíjať vedomie a schopnosť organizovať sa v záujme systémovej zmeny. Kurz bude kombinovať rámce, nástroje, postupy, prípadové štúdie a vzdelávacie aktivity v rámci participatívneho a zážitkového učenia. Metódy učenia používané v tomto učebnom pláne zahŕňajú scenáre krízových momentov, ktorých cieľom je podnietiť reflexiu a rozvíjať strategickú orientáciu na krízu. Zahŕňa aj prípadové štúdie zo skutočných organizačných kampaní v celej Európe, ktoré čerpajú zo skúseností partnerov projektu; a ďalšie vzdelávacie aktivity, ktoré by sa mohli použiť na rozvoj alternatívnych vzdelávacích tokov.

Pri školení ľudí o organizovaní v krízových situáciách je dôležité si uvedomiť, že diskusia o krízach môže v ľuďoch vyvolať existujúce traumy. Niektoré časti tejto odbornej prípravy môžu zodpovedne viesť len skúsení facilitátori, ktorí sú vyškolení v oblasti traumatizácie. a to všetko si vyžaduje dôkladné pochopenie vzájomne prepojených systémov útlaku, ktoré sa môžu rôznym spôsobom prejaviť v krízových

momentoch a v situáciách odbornej prípravy.

V tomto kontexte je veľmi dôležité objasniť účastníkom, že všetka účasť je dobrovoľná, vytvoriť atmosféru otvorenosti, starostlivosti a podporiť starostlivosť o seba. Kľúčové je uľahčiť školenie spôsobom, ktorý zabráni potenciálne spúšťajúcim aspektom a umožní účastníci sa môžu čo najviac rozhodnúť, kam chcú cvičenia smerovať.

Práca so scenármi namiesto bezprostrednej reality účastníkov môže znížiť pravdepodobnosť vzniku spúšťačov, ale nie úplne im zabrániť. Preto je potrebný veľmi skúsený tím facilitátorov a organizátorov, ktorí spoluvytvárajú učebnú nádobu.

V každom sedení začleňujeme jednoduché cvičenia na stabilizáciu nervového systému. Účastníci si tak vytvoria súbor praktických nástrojov, ktoré môžu použiť v preťažujúcich situáciách a ktoré im pomôžu strategicky reagovať na krízové momenty, a nie reagovať z pocitu preťaženia. Facilitátorov tiež povzbudzujeme, aby zahrnuli povznášajúce prvky, ako sú piesne a rituály, ktoré sú vhodné z kultúrneho kontextu účastníkov, pretože najmä v čase krízy je dôležité pozdvihnúť ducha a nastaviť známe kotvy výživy a nádeje.

### Práca so scenármi

V tomto učebnom pláne nájdete prípadové štúdie skutočných európskych organizačných kampaní uskutočnených v rôznych druhoch krízových prostredí. Tieto prípadové štúdie sú špecifické pre konkrétny regionálny kontext a zároveň sú všeobecne užitočnými ilustračnými príkladmi kľúčových bodov učebných osnov. V niektorých prípadoch sú to prípadové štúdie sú začlenené do hlavného toku učebných osnov, ale aj keď to tak nie je, tieto prípadové štúdie by sa mali považovať za doplnkové materiály a môžu sa poskytnúť účastníkom školenia.

Hlavný priebeh vzdelávania uvedený v kapitolách tejto brožúry sa opiera o hru založenú na scenári, ktorá by mala byť postavená na fiktívnom krízovom scenári spojenom s strategické orientácie na krízu, ktoré sú tu uvedené. Rozhodli sme sa pracovať s formátom skupinového učenia založeného na scenároch a hrách, pretože umožňuje účastníkom vytvoriť toľko alebo len toľko prepojení medzi fiktívnym príbehom a ich vlastnými skúsenosťami, koľko je pre ich učenie vhodné. Vytvára tiež kolektívne referenčné body a situácie, ktoré možno riešiť počas celého školenia, čím sa buduje agentúrnosť školiacej skupiny. prepojené so strategickými orientáciami na krízu, ktoré účastníkom ponúkajú možnosti zážitkového učenia sa vo vzťahu ku kľúčovým rámcom a nástrojom.

Je dôležité pochopiť, že scenáre, ktoré budú fungovať v rámci tejto odbornej prípravy, musia byť prispôsobené kultúrnym špecifikám účastníkov a zároveň musia byť zakódované v základných organizačných zásadách, ktoré sú súčasťou tohto priebehu odbornej prípravy. Preto nie je možné poskytnúť "univerzálny" scenár pre tento formát odbornej prípravy. Skôr je potrebné tieto scenáre vytvoriť skúsenými školiteľmi, ktorí rozumejú kultúrnemu kontextu účastníkov, ako aj remeslu organizovania.

Podľa našich skúseností je to potrebné urobiť v dostatočnom predstihu pred školením po konzultácii s vedúcimi skupiny. Nie je to proces, ktorý by sa mal brať na ľahkú váhu alebo robiť desať minút pred

školenie sa začína! ECON má bohaté skúsenosti s tým, čo robiť a nerobiť pri navrhovaní týchto herných scenárov, a rád pomôže skupinám, ktoré majú záujem vytvoriť tento materiál pre svoje vlastné školenia.

### Ciele vzdelávania

- Na konci modulu budú účastníci schopní:
- oboznámenie sa so strategickými orientáciami na krízový rámec
- Vzájomne sa spoznávajú a rozvíjajú pocit dôvery.
- orientovať sa v priebehu kurzu a v základných koncepciách, z ktorých kurz vychádza, vrátane koncepcie starostlivosti v krízových situáciách
- zoznámenie sa s krízovým scenárom, ktorý bude súčasťou celého kurzu

### Príprava a materiály

- Napísaný program celého školenia
- Kultúrne uzemnenie (napr. pieseň, rituál, riadená meditácia atď.), ktoré ľudí uvedie do priestoru.
- Flipcharty, post-ity, fixky

### Priebeh učenia

1. **Úvod:** Krízy môžu byť veľmi znepokojujúce. Aby sme sa v tomto priestore mohli usadiť a tiež aby sme si precvičili rozvíjanie pevného spojenia, ktoré potrebujeme na prekonanie kríz, musíme sa zámerne venovať budovaniu spojenia a spoločenstva. Preto si to práve teraz precvičíme.
2. **Zoznámte sa navzájom:** Účastníci sa majú predstaviť a uviesť svoje meno, zámená, opísať krízu, ktorá ovplyvnila vašu organizáciu alebo život, a svoje potreby v oblasti dostupnosti. Predstavia sa aj facilitátori.
3. **Prehľad kurzu:** Účastníci sú oboznámení s celkovým priebehom kurzu (program, metodiky, prehľad hier).
4. **Rámcovanie:** Rámcovanie: Usporiadanie tohto učebného plánu okolo deviatich "strategických orientácií na krízu" je inšpirované rámcom Stepping into the Moment, ktorý vytvoril Grassroots Power Project. Prispôbili sme si ho tak, aby zahŕňal strategické orientácie, a to Starostlivosť, Centrovanie najviac postihnutých a Digitálne organizovanie. Ďalším rámcom, ktorý budeme v tomto kurze používať, je rámec Spravodlivá obnova verzus kapitalizmus katastrof. Ide o rámec od Movement Generation, ktorý ukazuje, že v momente krízy musíme budovať smerom k obnove založenej na sociálnej a ekologickej spravodlivosti namiesto toho, aby sme umožnili mocnostiam profitovať z katastrof, zakorenený v základných

princípoch: vytváranie **nápravných opatrení na odstránenie základných príčin**, praktizovanie **revolučnej samosprávy**, presadzovanie **organizovania založeného na právach**, požadovanie **odškodnenia** a presadzovanie **ekologickej obnovy pre odolnosť**.

### 5. Otázky a záver





# KAPITOLA 2

## Príprava na krízu

**Niektoré z najlepších príprav sú už dobre zorganizované.**

### Prehľad

Táto kapitola sa zameriava na učenie sa o organizovaní v krízových situáciách a na rozvoj schopnosti pripraviť sa na krízové momenty. Keď sa človek organizuje v komunitách už dlho pred krízovým momentom, má už vybudované vzťahy a dôveru s členmi komunity. Existujú už skupiny miestnych lídrov, ktorí pravidelne stretávajú sa a konať spoločne, ako aj spojenectvo s inými organizáciami a skupinami. Existuje infraštruktúra pre aktivity a komunikačné kanály. A existujú spoločné skúsenosti so spoluprácou s vládnymi orgánmi s cieľom zlepšiť práva a služby pre komunitu. Takže príprava prostredníctvom dobrej organizačnej práce v komunitách poskytuje pevný základ a prípravu na organizovanie tých istých komunit, keď nastane kríza.

### Ciele vzdelávania

Na konci modulov budú účastníci schopní:

- Popíšte organizovanie a načrtnite fázy organizačného cyklu
- Identifikujte organizačné postupy, ktoré si môžeme osvojiť, aby sme boli "pripravení" v krízových situáciách
- Precvičte si "pripravenosť" v krízovom scenári

### Príprava a materiály

- Flipcharty znázorňujúce nasledovné: Organizácia cyklu
- Flipchart na zber odpovedí z debriefingu
- Písomný krízový scenár

### Priebeh učenia

1. **Úvod:** Aby sme pochopili, čo sme mysleli pod pojmom "organizovanie" v "kríze", chceli by sme, aby skupina bola na rovnakej strane toho, čo je organizovanie. Požiadajte účastníkov, aby sa individuálne zamysleli nad tým, čo je organizovanie v ich kontexte a podelili sa o to v pléne. Zozbierajte nápady účastníkov na flipchart a prepojte ich s prezentáciou.
2. **Prezentácia o organizovaní:** Prezentujte všeobecnú definíciu organizovania s príkladom z kontextu.

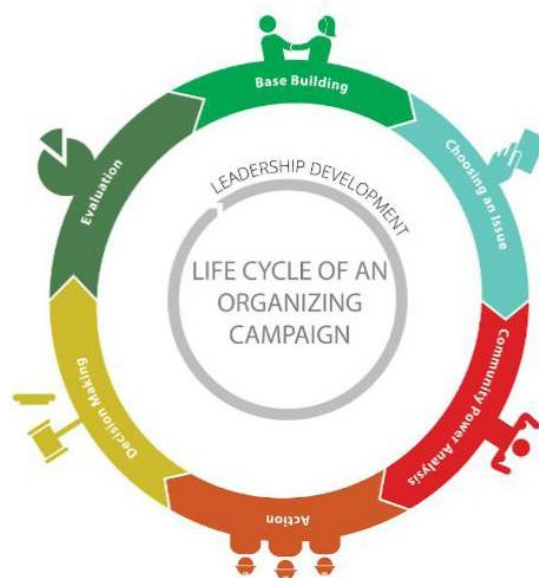
## Strategické orientácie

→ **BUĎTE PRIPRAVENÍ:**

Krízy môžeme využiť len v ak sa na to vopred pripravíme.



Uvedte prehľad rôznych fáz typického procesu organizovania prostredníctvom "cyklu organizovania". Prepojte ho s krízou poukázaním na to, že cyklus organizovania už podniká veľké kroky na prípravu komunít na krízu. Buduje dôveru, vzťahy, siete a infraštruktúru, ktoré sú základom pre komunitnú agentúru, aby mohla rýchlo konať v krízových situáciách.



**Organizačný cyklus**

Zdroj: Centrum pre mestské a regionálne záležitosti, University of Minnesota <https://prezi.com/qwvqxvadaqpc/life-cycle-of-an-organizing-campaign/>

3. **Prípadová štúdia:** Zdieľajte prípadovú štúdiu z Rumunska (uvedenú nižšie) a nechajte účastníkov niekoľko minút, aby si ju prečítali spoločne alebo vo dvojiciach. Potom požiadajte skupinu, aby určila, ktoré časti organizačného cyklu vidí v príbehu.
4. **Zahrievacia hra - Zvyšovanie tlaku:** Poukážte na to, že v krízových momentoch sa udalosti môžu rýchlo zrýchliť, takže byť pripravený na to, ako to cítiť, je súčasťou efektívneho reagovania na krízové momenty ako organizátor. Použite zážitkové cvičenie, ktoré simuluje krízovú dynamiku a to, ako sa odohráva v prostredí skupiny.

To možno dosiahnuť pridaním časových obmedzení alebo iných faktorov, ktoré robia cvičenie náročnejším a stresujúcejším.

Účastníci sa majú zamyslieť nad tým, ako sa prejavujú v krízových chvíľach a čo im to môže povedať o príprave na budúce krízy.

**5. Zhrnutie - budte pripravení:** Účastníci sa zamyslia nad hrou a vytvoria zoznam vecí, ktoré by mohli urobiť, aby boli v budúcnosti pripravení na t a k ú t o situáciu. Prepojte brainstorming s prvou strategickou orientáciou na krízu "Budte pripravení". Ako organizátori si musíme položiť otázku, čo budeme robiť v ďalšom momente krízy? Čo z našej práce nás už teraz pripravuje na takéto momenty? Čo budeme musieť robiť inak alebo ešte svedomitejšie, keď kríza nastane? To, čo urobíme teraz, aby sme sa pripravili na krízu, bude mať veľký vplyv na to, ako sa kríza prejaví v našich komunitách.

**6. Uzemňovacie cvičenie:** Cvičenie vedené na základe traumy, ktoré účastníkom pomôže rozvíjať situačné povedomie.

**7. Scenár - Budte pripravení:** Účastníci sa oboznámia so scenárom, ktorý je prispôsobený ich situácii. Malé skupiny účastníkov hrajú každá svoju organizačnú skupinu vo fiktívnom prostredí a majú sa rozhodnúť, ako reagovať na výzvy. Ako by sa vaša skupina mohla pripraviť na krízu v tomto scenári s využitím poznatkov z debriefingu zahrievacej hry (t. j. komunikovať, poznať sa navzájom, mať plán atď.)? Malé skupiny diskutujú o svojich možnostiach. Facilitátori sa podelia o výsledky svojich rozhodnutí v scenári a podajú debriefing kľúčových poznatkov. Najlepší spôsob, ako sa pripraviť, je už organizovať v komunite. Budovanie dôvery v kríze znamená ukázať sa ľuďom spôsobom, ktorý si vyžaduje okamžitá situácia.

## Prípadová štúdia z Rumunska

# Dobrá organizácia umožňuje komunitám pripraviť sa a reagovať v čase krízy



### Pozadie

Keď v roku 2022 Rusko napadlo Ukrajinu, desaťtisíce utečencov prekročili hranice z Ukrajiny do Rumunska v meste Rădăuți. Rădăuți je mesto s 23 822 obyvateľmi (sčítanie 2011) v severnej časti Rumunska, 30 km od ukrajinských hraníc. V tomto nečakanom krízovom momente sa zdvihla vlna solidarity a niekoľko ľudí, mimovládnych organizácií a miestnych orgánov chcelo podniknúť kroky na podporu utečencov. Toto úsilie však bolo úplne neorganizované. V tomto kontexte sa rumunskej organizácii Rădăuțiul Civic Association podarilo nadviazať na existujúce vzťahy a organizačné kapacity a koordinovať reakciu na krízu.

### Proces

Občianske združenie Rădăuțiul bolo pripravené účinne reagovať na krízu, pretože už dlhší čas organizuje komunitu v Rădăuți.

Od roku 2016, keď organizácia vznikla s cieľom zlepšiť životné podmienky v meste, využívala komunitné organizovanie na budovanie vzťahov v rámci komunity. Poznanie problémov, ktorým čelia členovia komunity, sprostredkovanie komunitných rozhovorov, rozdeľovanie problémov, hľadanie riešení a koordinácia kolektívnych akcií a kampaní, sprostredkovanie dialógov a komunikačných kanálov s miestnymi orgánmi, to všetko už bolo súčasťou každodennej práce organizácie. Mala skupinu dobrovoľníkov a poznala ich zručnosti a dostupnosť, sieť mimovládnych organizácií, s ktorými spolupracovala, a prax pravidelných stretnutí s miestnymi skupinami a vytvárania príležitostí na zapojenie členov komunity. Mala vybudovanú dôveru s komunitou a skúsenosti s riešením miestnych problémov a víťaznými kampaňami.

### Výsledky

- Zorganizujte 50 dobrovoľníkov ako prvých respondentov s tímom koordinátorov, ktorí budú ochotní koordinovať logistiku, získavanie finančných prostriedkov a podporné činnosti pri reakcii na krízu.
- Mobilizovať 250 individuálnych darcov a komunitu na hraniciach, aby reagovali na krízu a podporili utečencov.
- Spolupracujte s inými mimovládными organizáciami na vytvorení postupov, ktoré zefektívnia podporu utečencov.
- Zapojte sa do riešenia problému s miestnymi orgánmi tak, aby ich hlas bolo počuť, konfrontujte ich, spolupracujte s nimi a vedte ich k zodpovednosti.
- Zapojte komunitu do solidarity s utečencami.

### Organizácia vyučovacích hodín

- V krízových situáciách sa ľahšie organizuje, ak už máte prax v organizovaní. Ľudia už vedia, že zmena je možná.
- Je jednoduchšie organizovať komunitu v čase krízy, ak komunita už pozná vaše zámery a dôveruje im. Budovanie dôvery a transparentnosti je kľúčom k organizácii v krízových situáciách.
- Je ľahšie prinútiť úrady, aby v čase krízy počúvali váš hlas, ak ste ho už dali hlasno najavo. Orgány zvyčajne dôverujú mimovládnym organizáciám v krízových situáciách.
- Je jednoduchšie koordinovať dobrovoľníkov počas krízy, ak už máte skupinu dobrovoľníkov a ak poznáte svojich komunitu, ich zručnosti a záujmy. Správni ľudia na správnom mieste.
- Tento prípad poukazuje na dôležitosť organizovania komunit ako dlhodobého procesu budovania moci pred vypuknutím krízy, aby boli pripravené a efektívnejšie, keď kríza nastane.

### Odkazy

[www.radautiulcivic.ro/category/rapoarte-de-activitate/](http://www.radautiulcivic.ro/category/rapoarte-de-activitate/)

[www.radautiulcivic.ro/category/domenii-de-activitate/sociálno-vzdelávacie/sociálne-solidarita/](http://www.radautiulcivic.ro/category/domenii-de-activitate/soci%C3%A1lno-vzdel%C3%A1vacie/soci%C3%A1lne-solidarita/)







# KAPITOLA 3

## Stredobodom záujmu sú najviac postihnuté osoby v kríze

**Spravodlivá obnova si vyžaduje počúvanie ľudí v prvej línii. To, čo sa rozhodnete robiť, je krátkodobé aj dlhodobé organizačné rozhodnutie.**

### Prehľad

Organizátor začína svoju prácu otázkou: "Kto sú moji ľudia?" Táto kapitola je o tom, aby sme si ujasnili, kto sú naši ľudia v kríze. Krízové situácie však nie sú vždy j e d n o z n a č n é a definícia "našich ľudí" môže rásť a v obdobiach veľkého rozvratu sa môže rýchlo meniť. Ak chce organizátor uspieť, musí si zachovať strategickú jasnosť a z á r o v e ň byť ľahký na nohách. Musí byť ochotný pracovať s množstvom ľudí - pretože kríza môže postihnúť komunity bez rozdielu, a zároveň si musí zachovať nadhľad nad tým, kto je skutočne v prvej línii a ako musí byť postavený, aby zohrával vedúcu úlohu pri obnove.

### Ciele vzdelávania

Na konci modulov budú účastníci schopní:

- Začnite uplatňovať metódy starostlivosti zohľadňujúcej traumy, ktoré možno použiť v krízových situáciách.
- Používajte rámce, ktoré konkretizujú myšlienku identifikácie "prvej línie" v kríze.
- Aplikovať rámec v zmysle poznania "čo robiť", aby ste účinne reagovali na potreby komunit v prvej línii v krízových situáciách.

### Príprava a materiály

- Písomný krízový scenár
- Flipchart na zber odpovedí z debriefingu
- Flipchartový papier na nakreslenie konceptuálnej mapy šokov, posunov a posunov

### Priebeh učenia

1. **Privítanie a predstavenie:** Účastníci si skontrolujú svoje vnútorné počasia a pomenujú potreby dostupnosti, zamyslia sa nad doterajším priebehom kurzu. Predstavenie myšlienky spravodlivej obnovy a toho, že si vyžaduje p o č ú v a n i e ľudí v prvej línii v kríze. Na tomto stretnutí sa zameriame na aktivity, ktoré si vyberiete v kríze ako dlhodobé aj krátkodobé organizačné rozhodnutia.
2. **Scenár - Kríza!** Účastníci sú oboznámení s krízovým momentom, ktorý bude určovať zvyšok hry založenej na scenári.
3. **Uzemňovacie cvičenie:** Cvičenie na základe traumy. Rýchle cvičenie, ktoré účastníkom pomôže vytvoriť si kotvy v situáciách preťaženia.

### Strategické orientácie

→ **BE NIMBLE:** Musíme pripraviť naše organizácie na to, aby boli pohotové alebo agilné, aby sme boli pripravení zmeniť spôsob práce, keď nastane kríza.

→ **CENTRUM NAJVIAC POSTIHNUTÉ:** centrovat tých, ktorí sú v prvej línii krízy, musíme počúvať, podporovať a budovať štruktúry zodpovednosti, ktoré môžu pretrvať aj po skončení mimoriadnej situácie.



### 4. Scenár - zistenie, koho sa to bezprostredne týka a čo potrebuje.

Účastníci sa majú zamyslieť nad základnými otázkami scenára:

- Kto zvyčajne rozhoduje o reakcii na krízu? Kto má túto právomoc? (Vlády, poisťovne, experti, bohatí ľudia, etnické väčšiny atď.)
- Vyžaduje si naša politika iný pohľad? Prečo hovoríme "centrum najviac postihnutých"? Je to preto, že chceme byť politicky korektní? (Nie, skôr: ide o to, o kom si skutočne myslíme, že má riešenia.)
- Kde by podľa nás mala ležať moc?

→ Aké môžu byť limity alebo prekážky v práci s najviac postihnutými?

### 5. Zhrnutie - Centrovanie najviac postihnutých:

Školiteľ zhrnul, že v okamihoch krízy sú ľudia na okraji spoločnosti neúmerne zasiahnutí a ďalej marginalizovaní. V čase krízy sa môže ešte viac posilniť tendencia reprodukovať existujúce sociálne vzorce, ktoré túto marginalizáciu vytvárajú. To sa môže prejaviť na širokej úrovni spoločnosti alebo v medziľudskej dynamike. Predstavte si to v súvislosti s tým, ako majú krízové momenty potenciál posilniť nerovnomerné rozdelenie zdrojov, keď ľudia prepnú na spôsob prežitia "postarať sa o seba". A predstavte si to v zmysle toho, ako môže životná skúsenosť ľudí spôsobiť, že v krízovom momente osobne zaujmú skôr obranný skrčený postoj, než aby zaujali posilnený postoj. Je dôležité pochopiť túto makro- a mikrodynamiku a v prípade krízy podľa toho konať.

## Kruhy vplyvu a agentúry

Zdroj: Sam Corbin a Tashy Endres a Centrum pre transformatívne organizovanie, s odkazom na rámec Shocks, Slides and Shifts od Movement Generation



### 6. Rámec - pochopenie toho, kto je v prvej línii problému:

Účastníci sa oboznámia s kruhmi vplyvu a pôsobenia, Vennovým diagramom, ktorý odkazuje na koncepciu šokov, posunov a posunov. Účastníci sú vyzvaní, aby ho vnímali ako koncepčnú mapu prvej línie krízy - ľudia, pre ktorých sa "šoky" a "posuny" prekrývajú, bývajú v prvej línii krízy. Pod frontovou líniou sa myslí ten, kto je zasiahnutý "ako prvý a najhoršie", ale aj ľudia, ktorí nemajú moc a zdroje na to, aby si mohli diktovať podmienky obnovy na základe sociálnych/štrukturálnych faktorov. Účastníci sú vyzvaní, aby sa zamysleli nad tým, kto by mohol mať podobné ciele ako my? Kto by mohol byť potenciálne súčasťou posunu?

**7. Prípadová štúdia:** Podelte sa o prípadovú štúdiu z Maďarska (uvedená nižšie) a dajte účastníkom príležitosť, aby si ju prečítali sami alebo vo dvojiciach. Opýtajte sa skupiny, prečo sa Nadácia Civil College rozhodla uprednostniť organizovanie tam, kde sa rozhodli? Ako ich organizovanie v krízovej situácii pandémie odrážalo ich túžbu sústrediť sa na potreby tejto komunity v prvej línii?

**8. Scenár - Kto je vaša prvá línia?** Účastníci majú v malých skupinách preskúmať scenár, zamyslieť sa nad rámcami a vybrať si dve skupiny v scenári, ktoré chcú prioritne počúvať / s ktorými chcú budovať / pracovať. Historik skupiny zaznamená ich diskusiu. S odkazom na rámec Šokov, sklzov a posunov sa účastníci vyzvú, aby zvažili opatrenia, ktoré by museli prijať, aby účinne reagovali v každej kategórii: (1) Uspokojenie okamžitých potrieb: ŠOK, (2) Riešenie koreňových príčin: (3) Budovanie vzťahov: SHIFT.

**9. Scenár - Byť pohotový:** Účastníci sú oboznámení s ďalšou orientáciou na krízu: "Byť pohotový". Keď robíme ťažkú prácu deň čo deň a

deň z budovania organizácií, môžeme mať plány a môže byť ťažké ich zmeniť, zrušiť alebo zmeniť aktivity, zmeniť rozpočtové priority alebo odložiť náš dlhodobý strategický plán, aby sme mohli reagovať na krízu. Je to tak najmä preto, že organizátori sú často hrdí na to, že len "nenaskočia na aktivistickú módu" a nezmenia zameranie vždy, keď sa vyskytne mimoriadna udalosť. Namiesto toho sa organizátori väčšinou sústreďujú na trpezlivú prácu pri budovaní vzťahov a vedení dlhodobých kampaní. Byť pohotový alebo agilný znamená byť pripravený zmeniť smer na základe vznikajúcich potrieb. Aby si účastníci mohli lepšie predstaviť túto kompetenciu, dostanú stránku v plánovacom denníku organizácie, ktorá je v scenári predstavená, a požiadajú ich, aby v malých skupinách uvažovali

o tom, aké činnosti by zrušili a aké by pridali, aby účinne reagovali na krízový moment. Ako by ste zmenili svoje plány, aby ste boli v blízkosti postihnutých komunit v reakcii na vznikajúcu krízu? Aké alternatívne formy organizovania by ste mohli využiť v krízových momentoch?

**10. Zdieľanie v pléne a zhmutie:** Účastníci sa podelia o to, ako by zmenili svoje plány, aby boli v krízových situáciách pohotoví/agilní. Facilitátori im poskytnú výsledok v ich scenároch a skupinoví historici ho zaznamenajú. Na záver povedzte, že veci, ktoré môžeme robiť v "normálnych časoch", nemusia byť rovnaké ako vo chvíľach krízy. Krízové momenty si môžu vyžadovať, aby sme zmenili svoj prístup a plány, aby sme sa ukázali komunitám, ktoré sú najbližšie k bolesti. Ak sme pohotoví a ak dobre vychádzame v ústrety danému momentu, potom sa krízové situácie môžu stať základom pre nové silné formy organizovania, ktoré mohli byť ešte krátko predtým nepredstaviteľné.

## Prípadová štúdia z Maďarska

# Budovanie sily maďarskej rómskej organizačnej siete počas p a n d é m i e



postihnuté systémovým rasizmom a diskrimináciou. Mali tím

### Pozadie

V rokoch 2018 a 2019 čelili rómske komunity v Maďarsku viacerým krízami, ktoré ovplyvnili ich práva a živobytie. Po prvé, dlhý čas sa v rómskych osadách konali nepriateľské pochody extrémistických pravicových skupín a všeobecná skúsenosť systémového a inštitucionálneho rasizmu; a v roku 2020 pandémia Covid-19 zhoršila existujúce problémy v rómskych komunitách, ako je prístup k potravinám, živobytiu, vzdelaniu a zdravotnej starostlivosti. Prístup k potravinám sa znížil, pretože sa zvýšila cena potravín, pretože boli zatvorené školské jedálne (pre mnohé rodiny jediné dostupné varené jedlo) a pretože sudy s potravinami boli v centre obce sa neprijíma. Prístup k živobytiu bol obmedzený, pretože mnohí rómski pracovníci boli prepustení, najmä z brigád, a nemali finančnú rezervu. Prístup k vzdelaniu bol obmedzený, pretože mnohé rodiny nemali digitálne vybavenie, prístup na internet a digitálne zručnosti, aby sa mohli zúčastňovať na digitálnych vzdelávacích programoch. Prístup k zdravotníckym potrebám, ako sú masky, rukavice a dezinfekčné prostriedky, bol obmedzený a tieto položky často neboli dostupné v obchode alebo boli príliš drahé. pre rómske rodiny. Sociálna dištancia bola náročná, keďže rómske rodiny často žili v malých bytoch alebo osadách s vysokým rizikom kontaminácie Covid. Na tieto krízové situácie bolo potrebné okamžite reagovať.

### Proces

Nadácia Civil College (CKA) už organizovala Rómske komunity v rokoch pred pandémiou ako jedna zo sociálnych skupín, ktoré sú v Maďarsku a Európe najviac



rómskych organizátorov a lídrov v rôznych komunitách, s ktorými spolupracovali a mali v týchto komunitách trvalé vzťahy a dôveru.

Keď pandémia zasiahla rómske komunity, ČKA reagovala zapojením svojich rómskych organizátorov do hodnotenia účinkov pandémie na miestne rómske komunity so zameraním na znevýhodnené osady. Koordinovali činnosti krízovej reakcie vrátane doručovania balíkov pomoci a registrácie očkovania. Na základe kľúčových problémov, ktoré vyplynuli z hodnotenia v rómskych komunitách, zorganizovala organizácia ČKA v rokoch 2020 a 2021 niekoľko kampaní krízovej reakcie zameraných na prístup k potravinám, živobytie, vzdelávanie, zdravotnú starostlivosť a očkovanie Covid, pričom kombinovala komunitné organizovanie s digitálnym organizovaním.

Jednou z najúspešnejších kampaní bola kampaň "Očkovanie pre život", v rámci ktorej ČKA zohrala kľúčovú úlohu pri spájaní národnej rómskej samosprávy, rómskych mimovládnych organizácií, aktivistických skupín a významných rómskych médií s cieľom podporiť registráciu očkovania. V rámci kampane dobrovoľníci navštevovali rómske osady v snahe prekonať skepticizmus a pomôcť pri registrácii na očkovanie. Jej súčasťou bola aj digitálna organizačná zložka s mémami na sociálnych médiách, v ktorých vystupovali rómske celebrity, ako aj zdravotnícki pracovníci.

Počas kampaní ČKA koordinovala posilňovanie spolupráce medzi rómskymi organizátormi, rómskymi skupinami, rómskymi mimovládnymi organizáciami, prorómskymi organizáciami, rómskymi politikmi, rómskymi médiami, národnou rómskou samosprávou a aktivistickými skupinami s cieľom reagovať na krízu a obmedziť inštitucionálny rasizmus voči Rómom.

## Výsledky

→ 108 aktivistov a dobrovoľníkov sa zapojilo do kampane "Očkovanie pre život" a počas troch týždňov akcie v 14 okresoch oslovili viac ako 32 000 ľudí.

→ Rómovia, rodiny a komunity počas Covid-19 využívali rôzne formy podpory. Viac ako tisíc rodín v 12 znevýhodnených miestnych komunitách dostalo balíčky pomoci v rámci kampane "Ešte jedno sústo" v spolupráci s digitálnou organizačnou platformou aHang.

→ 350 detí v 20 osadách získalo IT nástroje a prístup na internet, aby mali prístup k digitálnemu vzdelávaniu v rámci vzdelávacej kampane Okno do lavičky.

→ Občania darovali viac ako 21 miliónov forintov na vzdelávaciu kampaň a 20 miliónov forintov na kampaň "Ešte jedno sústo", ktorej cieľom bolo distribuovať základné trvanlivé p o t r a v i n y a hygienické potreby rómskym komunitám.

→ Segregované komunity vo viac ako 70 obciach v Maďarsku vytvorili sieť okolo poskytovania sociálnej pomoci, prispeli k vytvoreniu mapy problémov a začali riešiť zmapované problémy vo väčšine obcí.

→ O kampani informovali médiá. Významné rómske médiá informovali o národnej kampani Očkovanie pre život na podporu očkovania v rómskych komunitách, ktorá priniesla značnú prestíž spolupráci medzi mimovládnyimi organizáciami a rómskymi komunitami. Hlavné médiá uverejňovali články, v ktorých chválili rómske komunity, ktoré sa podieľali na boj proti pandémie Covid a podporil pozitívne vnímanie rómskych komunít.

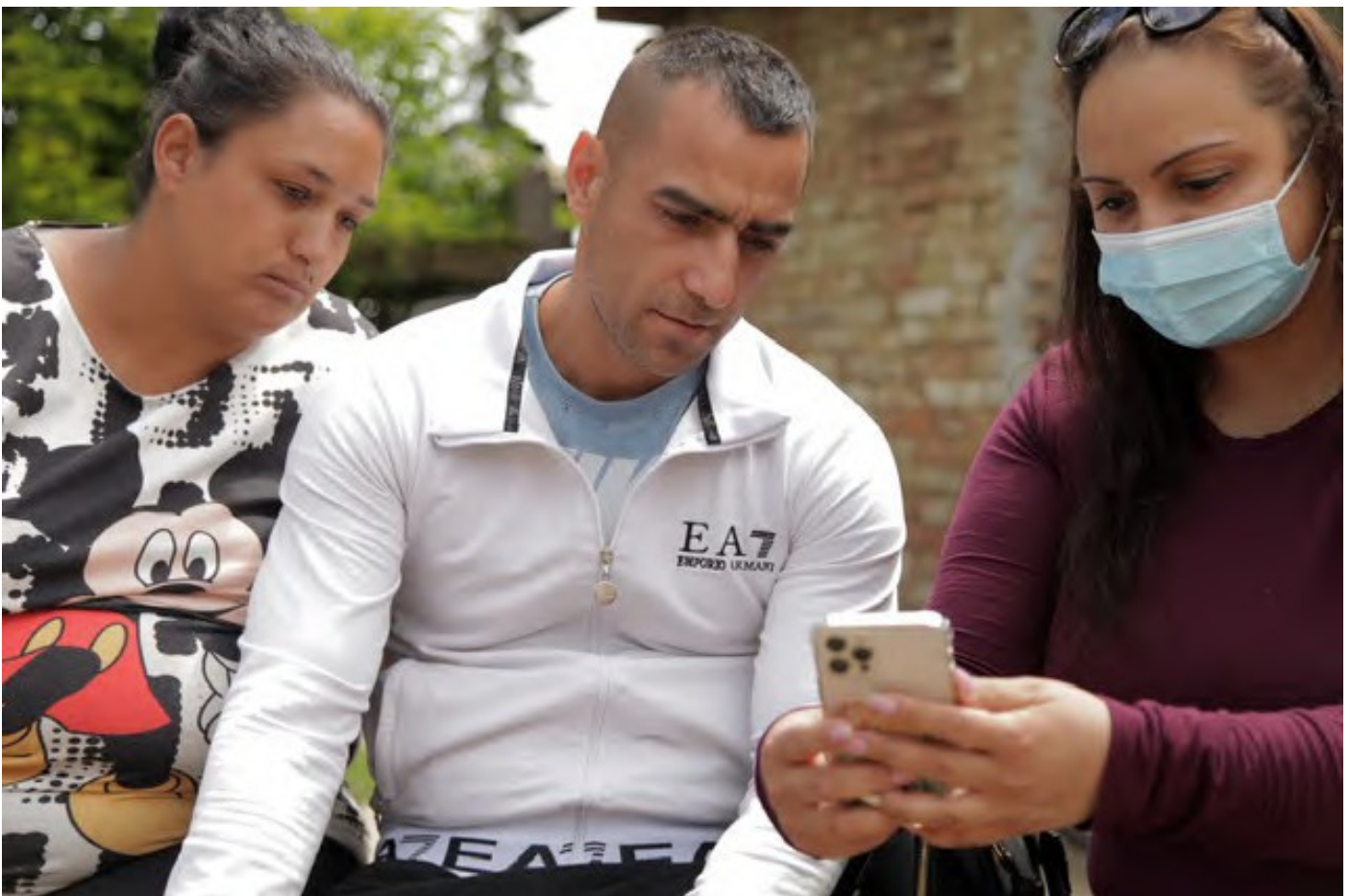
→ Maďarská vláda oficiálne uznala schopnosť ČKA mobilizovať rómske komunity na očkovanie v slumoch. Ľudia v týchto komunitách nedôverovali štátnym inštitúciám a maďarskému systému zdravotnej starostlivosti kvôli diskriminácii, ktorú zažívali.

## Organizácia vyučovacích hodín

→ Počas pandémie Covid-19 sa ČKA rozhodla sústrediť sa na organizovanie rómskych komunít počas krízy, keďže boli najviac postihnuté systémovým rasizmom v Maďarsku. Boli diskriminovaní už vo svojich prístupe k potravinám, živobytiu, vzdelaniu a zdravotnej starostlivosti; pandémia Covid-19 tieto problémy ešte zhoršila. Ich sústredenie počas krízy prispelo k posilneniu dôveryhodnosti komunitných organizátorov ako prítomných a účinných pri podpore komunít v prvej línii vo chvíľach núdze.

→ Reakcia na krízu zahŕňala jednak uspokojovanie bezprostredných potrieb týchto komunít, jednak budovanie kolektívnej sily rómskych komunít a aktérov vytváraním príležitostí na budovanie vzťahov s novými ľuďmi, dobrovoľníkmi, lídrov a organizátorov, ktorí boli motivovaní konať; posilnenie sietí a koalícií medzi rómskymi organizáciami, ktoré by mohli pokračovať aj po skončení krízy.

→ Organizačné kampane počas krízy sa zaoberali aj základnými príčinami rasovej nespravodlivosti a diskriminácie voči rómskym komunitám v Maďarsku. ČKA vytvorila koalície, ktoré by prepojili otázky týkajúce sa Covidu s cieľom obmedziť inštitucionálny rasizmus voči Rómom. Zamerala sa na zlepšenie rovnakého prístupu rómskych komunít k vzdelaniu a zdravotnej starostlivosti, ako aj na ovplyvňovanie naratív v mainstreamových médiách a vnímania Rómov vo verejnosti.



## Prípadová štúdia z Poľska

# Úprava organizačných plánov s cieľom prispôbiť sa meniacim sa okolnostiam



### Pozadie

Klimatická kríza je pretrvávajúcou krízou, ktorá si vyžaduje čoraz naliehavejšie opatrenia. V Poľsku je ťažba a spaľovanie uhlia dôležitou súčasťou poľského hospodárstva. Poľsko je na 1. mieste v Európskej únii (EÚ) v produkcii čierneho uhlia a na 3. mieste v produkcii ťažby hnedého uhlia, resp.<sup>1</sup>, a má najvyšší podiel energie vyrobenej spaľovaním fosílnych palív v Európe (74 %). Uhoľný priemysel sa však v posledných rokoch výrazne zmenšil v dôsledku politik EÚ zameraných na postupné ukončenie ťažby uhlia a dlhodobých tlakov na globálnom trhu. V tejto súvislosti bola v roku 2015 založená nezisková organizácia Common Thing Foundation (CTF), ktorú vedú ženy, skúsenými komunitnými organizátorkami a aktivistkami s cieľom zlepšiť kvalitu života v miestnych komunitách. Organizujú sa v oblasti klimatickej spravodlivosti v uhoľnom regióne Sliezska a podporujú klimatické hnutia, ako je Sliezske klimatické hnutie (SCM), sieť približne 30 aktívnych klimatických aktivistov žijúcich v 18 rôznych sliezkych mestách a pôsobenie na regionálnej úrovni.

Od roku 2019 Nadácia Spoločná vec podporuje Sliezske klimatické hnutie (SCM) pri plánovaní a realizácii organizačnej klimatickej kampane v Katoviciach s cieľom prijať uznesenie o klimatickej núdzi a dosiahnuť do roku 2050 hospodárstvo s nulovými emisiami. Dlhodobým cieľom kampane bola adekvátnejšia reakcia mesta Katowice na klimatickú krízu, vypracovanie mestského energetického a klimatického plánu do roku 2030, ktorý by zahŕňal otázky ako nulové emisie CO<sub>2</sub> vo verejných budovách, zriadenie občianskeho panelu pre klimatickú krízu a záväzok realizovať jeho ustanovenia a zavedenie monitorovania CO<sub>2</sub> v mestách.

### Proces

V rámci kampane sa Sliezske klimatické hnutie (SCM) snažilo vytvoriť širokú koalíciu klimatických aktivistov zo Sliezska a ďalších miest v Poľsku. Zapojili 30 okresných radcov vo vzdelávacích aktivitách o klimatickej kríze prostredníctvom online a individuálnych stretnutí, stretol sa s námestními prezidenta, aby prediskutoval možnosť zorganizovať občianske panely, ktoré by vypočuli obavy občanov týkajúce sa klimatickej krízy. Zozbierali tiež 535 podpisov občanov Katovic v rámci občianskej legislatívnej iniciatívy.

### Výsledky

- Spolupráca CTF a Sliezskeho klimatického hnutia
- Zvýšený záujem o to, čo môže mesto urobiť pre riešenie klimatickej krízy, a väčší tlak na miestnych politikov.
- Zmena myslenia klimatických aktivistov z akčného na strategické a kampaňové
- Budovanie vzťahov s rozhodovacími orgánmi v Katoviciach.
- Podporované miestne reakcie na klimatické hrozby
- Sliezske klimatické hnutie existuje aj po pandémie.

### Organizácia vyučovacích hodín

- Organizovanie kampaní v čase krízy si vyžaduje otvorenosť a pripravenosť meniť stratégie, taktiky a rozdeľovanie zdrojov v reakcii na meniace sa okolnosti. V tomto prípade potrebovali niekoľko mesiacov na prispôbenie sa pandemickej situácii.
- Občianske kampane sú ako živé telá - reagujú na dobu, ľudí a okolnosti. Kombinácia stratégií je účinnejšia.
- Je dôležité uprednostniť zapojenie nových ľudí do každej fázy kampane, vrátane odborníkov, ako sú právnici, médiá.
- Je potrebné zamerať sa na politické vzdelávanie miestnych skupín. Tie môžu prijímať rozhodnutia len na základe svojich politických analýz a predpokladov. Napríklad klimatickí aktivisti SMK sa zdráhali budovať vzťahy s miestnymi politikmi, a preto premárnili príležitosti na budovanie moci a ovplyvňovanie rozhodovacích orgánov.
- Viditeľnosť vo verejnej sfére je dôležitá pre úspech a môže pomôcť skupinám presadiť ich agendu.
- Pôvodný plán kampane bolo potrebné upraviť tak, aby reagoval na pandémiu Covid-19 a jej vplyv na aktivity kampane. Napríklad:
- Keďže nebolo možné stretnúť sa osobne, stretnutia sa museli presunúť na internet. Preto bolo potrebné upraviť pôvodné cieľové počty, ktoré sa mali zapojiť.
- Plán na zozbieranie 2000 podpisov v rámci občianskej legislatívnej iniciatívy bolo potrebné prispôbiť realite pandémie.



- 1 Bednorz, Jarosław. "SPOŁECZNO-EKOLOGICZNE SKUTKI EKSPLOATACJI WĘGLA KAMIENNEGO W POLSCE." *Górnictwo i Geologia*, 2011.





# KAPITOLA 4

## Starostlivosť v kríze a po nej

**Silné skupiny a silné vzťahy si vyžadujú zámerné postupy starostlivosti, ktoré sú súčasťou vašej spoločnej práce.**

### Prehľad

V tejto kapitole sa skúma starostlivosť ako postup, ktorý sa musí uplatňovať v čase krízy, pretože ide o chvíle vysokého stresu a pretože práve v týchto chvíľach zvýšenej intenzity sa negatívne sociálne a mocenská dynamika sa môže stať dominantnejšou. Starostlivosť je však niečo, čo treba praktizovať neustále, takže táto kapitola sa zaoberá aj druhmi postupov starostlivosti, ktoré by organizátori mali používať počas celého "cyklu hnutia".

### Ciele vzdelávania

Na konci modulov budú účastníci schopní:

- byť vybavený postupmi starostlivosti a chápať ich význam pri organizovaní v krízových situáciách.
- Aplikujte tieto postupy na krízový scenár a rôzne body "cyklu pohybu".

### Príprava a materiály

- Flipchart na zber odpovedí
- Písomný krízový scenár
- Veľký obrázok pohybového cyklu
- Poznámkové lístky

### Priebeh učenia

1. **Privítanie a predstavenie:** Účastníci si skontrolujú svoje vnútorné počasie a pomenujú potreby dostupnosti, zamyslia sa nad doterajším priebehom kurzu. Na tomto stretnutí sa zamyslíme nad starostlivosťou - o seba a o druhých - ako praxou, ktorá musí byť zakotvená v krízových momentoch, ako aj v celom cykle pohybu.
2. **Meditácia:** Účastníci absolvujú meditačné cvičenie pod vedením sprievodcu a potom malú diskusiu o cvičení a o potrebách v kolektíve a starostlivosti o seba.
3. **Aktivita - Vytvorenie zbierky postupov starostlivosti:** Účastníci sa majú zamyslieť nad otázkou: "Ako ste sa vy alebo niekto iný postarali o vás v ťažkej chvíli?"
4. **Rámec - navrhovanie starostlivosti do práce:** Nedostatok starostlivosti môže viesť k vyhoreniu, ktoré má osobný vplyv, ale aj vplyv na organizácie a hnutia. Starostlivosť môže mať rôzne formy.

### Strategické orientácie

→ **STAROSTLIVOSŤ:**

Keď sú ohrozené najzákladnejšie potreby a rastie tlak, musíme sa cvičiť v sebaobsluže a vzájomnej starostlivosti, aby sme boli schopní konať.



Ide o starostlivosť, ktorá slúži ako doplnok alebo kompenzácia (napr. cvičenie jogy po stresujúcom dni). Ide o praktickú starostlivosť v procese práce (napr. požiadanie o prístup k potrebám, striedanie určitých úloh, vystúpenie v náročnej chvíli). A existuje starostlivosť, ktorú možno dosiahnuť odpočinkom a nerobením niečoho. (napr. pracovať menej, robiť prestávky, uprednostniť niektoré veci a iné nerobiť.) Starostlivosť je neoddeliteľnou súčasťou práce, ktorú treba navrhnuť, organizovať a vykonávať. Ak nie je, potom ju veľmi často vykonávajú tí istí ľudia alebo trpia jej nedostatkom (ktorý je často rodovo, rasovo & triedne podmienený). Organizovanie starostlivosti je teda neoddeliteľnou súčasťou práce v oblasti sociálnej spravodlivosti. A je nevyhnutná na to, aby sme všetci boli schopní túto prácu dlhodobo vykonávať.

5. **Prípadová štúdia:** Účastníci si ju môžu prečítať sami alebo vo dvojiciach. Potom ich požiadajte, aby sa zamysleli nad tým, či sa tento scenár podobá ich vlastnej skúsenosti? Reagovali ste na vyhorenie podobne alebo inak ako ľudia z Centra pre komunitné organizovanie?

6. **Scenár - Potreba starostlivosti:** V malých skupinách sa účastníci majú zamyslieť nad scenárom a navrhnuť organizačné procesy, ktoré by vytvorili viac postupov starostlivosti, kultúry a štruktúry do reakcie na krízu.

7. **Zhrnutie - potreba starostlivosti:** Vyzývame účastníkov, aby sa zamysleli nad tým, že nedostatok starostlivosti v našej organizácii môže viesť k vyhoreniu, ktoré je veľmi škodlivé pre naše hnutie, pre naše organizácie, pre nás osobne, ako aj pre našich blízkych. Pôsobenie v "kultúre vyhorenia" má tendenciu reprodukovať sociálnu dynamiku, ktorá v prvom rade vedie k marginalizácii ľudí v našich komunitách. Je to tak preto, lebo k vyhoreniu sú zvyčajne najprv náchylní ľudia s viacerými bremenami a s najmenšími formami vonkajšej podpory alebo záchrannej siete. Aj keď krízové momenty môžu byť vysoko stresujúce, nestratiť zo zreteľa dôležitosť starostlivosti je rozhodujúcim prvkom stelesňovania rovnosti a sociálnej spravodlivosti aj v časoch veľkého rozvratu.

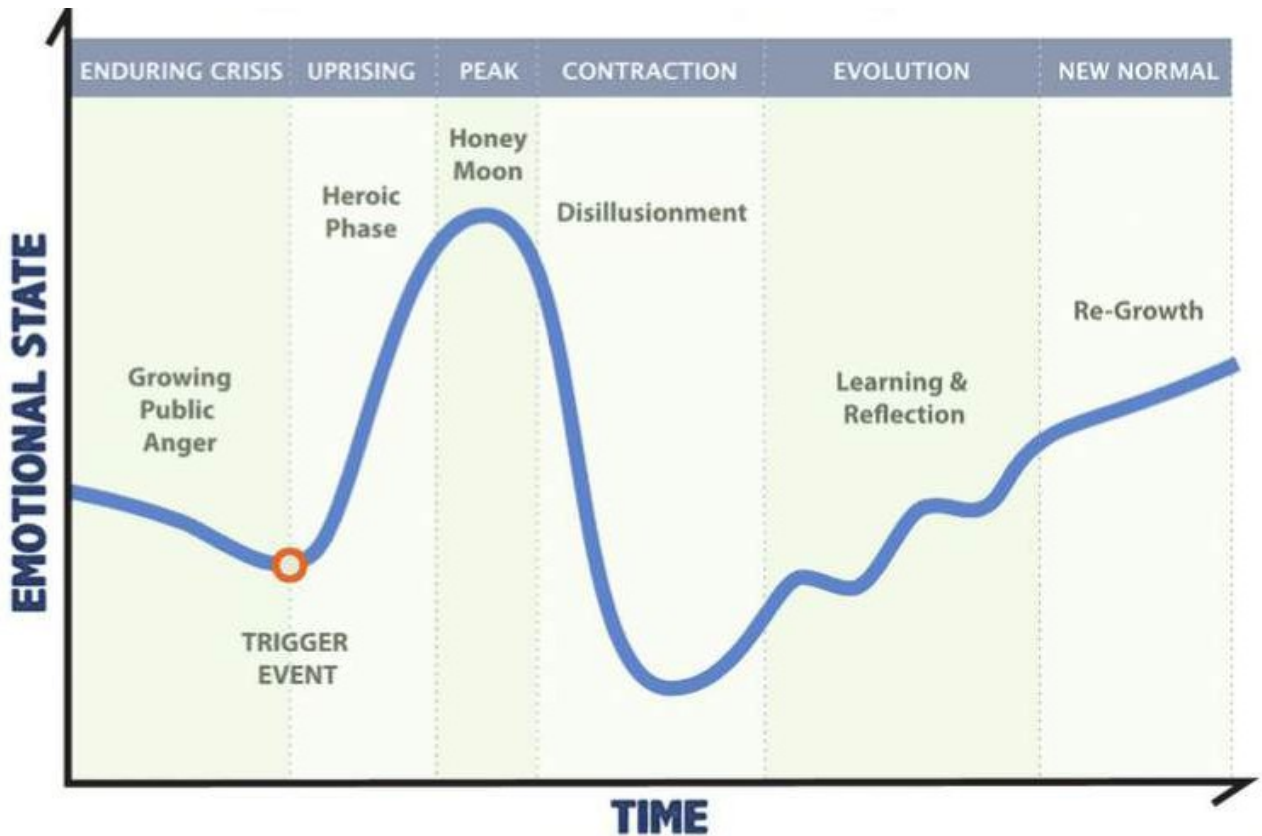
**8. Rámec - starostlivosť v cykle pohybu:**

Účastníci sa oboznámia s pohybovým cyklom a jeho pôvodom v kríze. Vzostupy a pády sú ako tlkot srdca alebo nádych a výdych. Môže byť lákavé chcieť zostať vo vrchole navždy, ale to je nemožné. Svoju silu môžeme nájsť v každom okamihu tým, že pochopíme vlnu a budeme na nej jazdiť. Čo to znamená pre starostlivosť?

**9. Aktivita - brainstorming postupov starostlivosti o celý pohybový cyklus:**

Účastníci sú požiadaní, aby vytvorili a umiestnili lístky s rôznymi činnosťami v oblasti starostlivosti na obrázku cyklu pohybu. Potom ich požiadame, aby sa pozreli na lístočky ostatných a ako skupina sa zamysleli nad tým, čo vidia.

**10. Zatvoriť**



**Cyklus pohybu**

Zdroj: <https://movementnetlab.org/movement-cycle/>

Prípadová štúdia zo Slovenska

**Vypracovanie stratégie starostlivosti a pohody v krízových situáciách**



**Pozadie**

V rokoch 2020-2022 Slovensko, podobne ako mnohé iné krajiny, čelilo pandémie Covid-19, ktorá výrazne ovplyvnila psychickú pohodu komunitných organizátorov, miestnych lídrov, zamestnancov a dobrovoľníkov v dôsledku dlhšieho obdobia izolácie a neistoty. Nemožnosť osobných stretnutí, napredovanie v aktivitách kampane a nutnosť presúvať aktivity online ovplyvnil niekoľko aktivít zameraných na organizovanie komunity. Tieto podmienky oslabili vzťahy v rámci skupín a komunit a medzi nimi a vyvolali pocity úzkosti, odlúčenia, osamelosti a roztrieštenosti. V tomto kontexte Centrum pre organizovanie komunit (CKO) zaznamenalo prípad vyhorenia svojich zamestnancov.

**Proces**

Centrum pre komunitné organizovanie (CKO) začalo s procesom stanovenia priorít starostlivosti a pohody svojich zamestnancov, dobrovoľníkov a komunit ako kľúčových pre ich organizačnú prácu a vyvinulo kultúru, štruktúry a postupy starostlivosti. Kľúčové kroky v tomto procese boli nasledovné:

- Riešenie prípadov vyhorenia
- Predchádzanie relapsu vyhorenia
- Uprednostňovanie starostlivosti a pohody v celej organizácii
- Vypracovanie vízie a dlhodobého cieľa na podporu starostlivosti a pohody na tímovom stretnutí, ktoré vedie profesionálny terapeut.
- Vypracovanie internej stratégie pre blahobyt
- Monitorovanie a hodnotenie pohody v organizácii

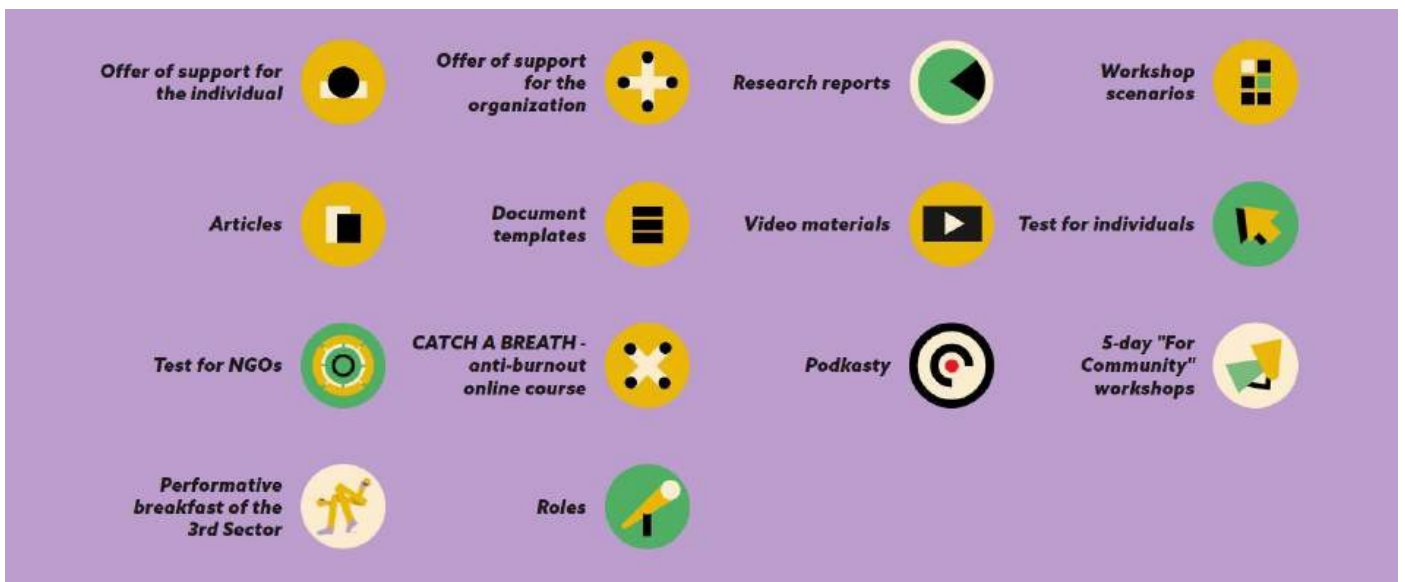
→ Obhajoba starostlivosti a blahobytu u iných organizácií a darcov

**Výsledky**

- Zamestnanci, ktorí zažili vyhorenie, sa vrátili do práce uvoľnenejší a motivovanejší.
- Tím v organizácii sa zapojil do poskytovania starostlivosti a emocionálnej podpory kolegovi, ktorý zažil vyhorenie.
- CKO vypracovalo víziu, dlhodobý cieľ a stratégiu, ako zaviesť starostlivosť a pohodu do organizácie.
- Financujúce organizácie CKO sa rozhodli financovať aktivity v oblasti starostlivosti a pohody po tom, ako ich CKO zapojila do podpory pohody.
- Iné mimovládne organizácie sa inšpirovali propagáciou a vzdelávaním CKO v oblasti starostlivosti a pohody a tiež vypracovali metriky na implementáciu niektorých postupov vo svojich organizáciách.

**Organizácia vyučovacích hodín**

- Efektívna organizácia komunity stojí a padá na ľuďoch. Preto je potrebné uprednostniť pohodu a duševné zdravie ľudí.
- Musíme pestovať kultúru, štruktúru a postupy starostlivosti a blahobytu individuálne aj skupinovo.
- Úspech by sa mal merať blahobytom, spokojnosťou a dôstojnosťou ľudí, nielen víťazstvom v kampani.





# KAPITOLA 5

## Budovanie moci počas k r í z y

**Váš výber koaličných partnerov a to, s čím ste ochotní súhlasiť, musí odrážať vaše ciele.**

**Nástup nových ľudí v krízovej situácii si môže vyžadovať nový, väčší prvý krok.**

### Prehľad

Organizátori často hovoria o budovaní "sily ľudí". Ľudia sú silní vtedy, keď je nás veľa, keď sa zhodneme na spoločnej veci a máme medzi sebou dobré vzťahy. Táto kapitola je o tom, ako môžu krízové momenty naštartovať proces spájania sa ľudí za zmenu. Viac než len príležitosť na zväčšenie našich organizácií sú tieto momenty, keď sa všetko postaví na hlavu, časmi, keď môžeme skutočne zohrávať vedúcu úlohu v spoločnosti - ak máme plán, ako to umožniť.

### Ciele vzdelávania

Na konci modulov budú účastníci schopní:

→ Kriticky sa zamyslieť nad výzvami a možnosťami budovania spolupráce v krízových momentoch, ako aj nad potenciálom premeniť ju na dlhodobé spojenectvo.

### Strategické orientácie

→ **BUDOVANIE SILY:** Počas krízových situácií môžu naše organizácie rásť oveľa rýchlejšie ako v normálnych časoch.

→ **VYBUDOVAŤ "VÄČŠIE MY":** Počas chvíľ v krízových situáciách sa môžeme spojiť s nepravdepodobnými spojencami a môžeme viesť širšie vrstvy spoločnosti ako v normálnych časoch.



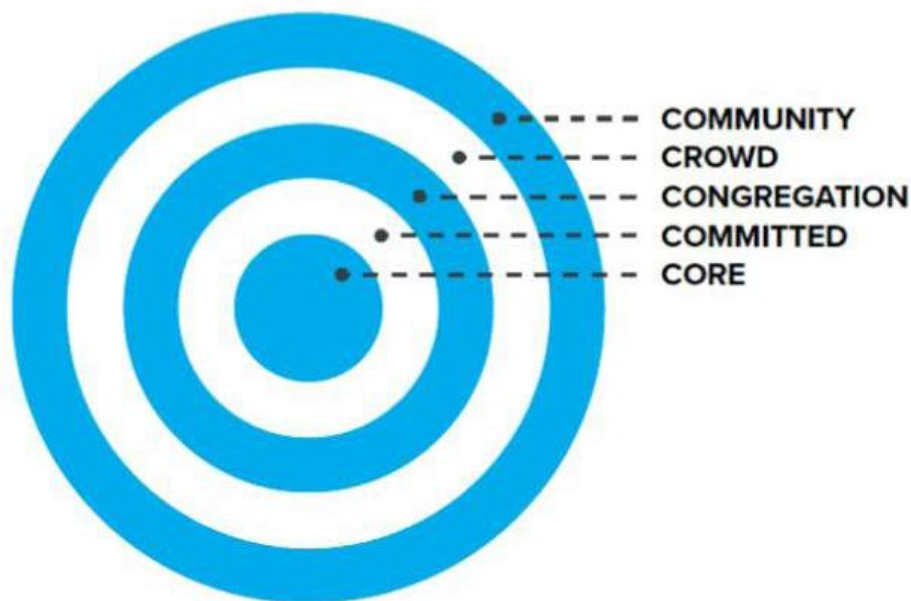
→ uplatniť rámce, ktoré im pomôžu prepojiť ich organizovanie s možnosťou "viesť spoločnosť" v krízových momentoch, a zamyslieť sa nad svojimi organizačnými modelmi, aby si predstavili, čo by sa muselo zmeniť, aby to bolo možné.

### Príprava a materiály

- Písomný krízový scenár
- Flipcharty zobrazujúce rámce

### Priebeh učenia

1. **Vítajte a usadte sa:** Účastníci si skontrolujú svoje vnútorné počasie a pomenujú potreby dostupnosti, zamyslia sa nad doterajším priebehom.
2. **Scenár - Mnoho skupín, jeden cieľ?** Účastníci sa vrátia k scenáru a majú sa zamyslieť nad niektorými kľúčovými otázkami. Ak je to príležitosť na budovanie spojenectva a koalície, s kým sa chcete spojiť? Okolo akého spoločného cieľa? Ako? Aká miera spolupatričnosti je potrebná pre dočasnú úroveň spolupráce? Ako možno krátkodobú spoluprácu premeniť na dlhodobejšie spojenectvá?



**Model "kruhov angažovanosti", ktorý využíva náboženské pravicové hnutie v Spojených štátoch**

Zdroj: <https://commonslibrary.org/circles-of-commitment/>



**3. Rámec - Budovanie väčšieho my:** Účastníci sa znovu oboznámia s cieľmi organizovania a organizačným cyklom. Potom sa oboznámia s rámcom *kruhov záväzkov*, ktorý používa náboženská pravica v Spojených štátoch. Je dôležité vidieť, čo tu robia; ich cieľom nie je len viesť svojich najangažovanejších alebo dokonca len svoje cirkevné zhromaždenie - ich cieľom je viesť oveľa širšie kruhy v spoločnosti.

Školiteľ zhrnul túto koncepciu slovami, že myšlienka budovania "väčšieho my" v porovnaní s budovaním "väčšieho ja" je niečo, o čo sa organizátori vždy snažia. Často to má podobu budovania koalície okolo konkrétnej kampane alebo dokonca investovania do dlhodobej práce s cieľom vybudovať dlhodobé zosúladenie síl. Pri tejto práci organizátor začína tam, kde sa ľudia nachádzajú, buduje dôveru a snaží sa rozširovať smerom von okruh ľudí, ktorí sa považujú za súčasť kolektívneho projektu. Organizátor zároveň pracuje na konsolidácii jadra lídrov - ktorí môžu pochádzať z veľmi odlišných prostredí - do pevne prepojenej skupiny, ktorá pociťuje hlbší zmysel pre spoločný cieľ a vzájomnú zodpovednosť. Krízový moment môže vytvoriť podmienky, ktoré tento proces organizovania urýchlia. Ale pozor: rovnako ľahko môže vytvoriť podmienky, ktoré skupiny a komunity rozdeľujú!

**4. Prípadová štúdia:** Účastníci si ju môžu prečítať sami alebo vo dvojiciach. Požiadajte účastníkov, aby sa zamysleli nad tým, aká dynamika u m o ž n í l a vytvorenie takej veľkej koalície? Kto bol na konci kampane publikom, ktoré kampaň oslovila, a prečo to bolo možné?

**5. Scenár - Výkon budovy:** Účastníci pracujú v malých skupinách a majú za úlohu vypracovať scenár. Sú tu otázky na zamyslenie. Ako chcete nadviazať vzťah s týmito osobami; priblížiť ich k sebe ideologicky? Ako chcete uvoľniť ich čas a talenty pre svoje projekty? Ako ich môžete hlbšie zapojiť do svojej skupiny?

Malé skupiny majú navrhnuť dve "absorpčné" metódy na zachytenie novej energie v scenári. Účastníkom sa povie, že v krízových momentoch možno budeme musieť prehodnotiť svoje modely. Možno budeme potrebovať nový alebo väčší prvý kruh v našich modeloch pomoci. Možno budeme potrebovať nové spôsoby absorbovania spontánnej energie, ktorá sa objavuje v čase krízy. Účastníci sa môžu zamyslieť nad tým, že budovanie moci v čase krízy je dôležité, pretože tak ako v mnohých iných oblastiach organizovania, aj tu ide o moc. To, kto má moc a kto má potenciál uplatniť novú moc, môže byť v krízových momentoch veľmi premenlivé. Zatiaľ čo organizácia zvyčajne počíta svojich dobrovoľníkov na desiatky, zrazu sa môže stať, že bude musieť riadiť tisíce ľudí, ktorí chcú pomôcť. Môžu sa objaviť nové zdroje a s nimi aj nové požiadavky. Ochota skupín spolupracovať vo chvíľach krízy môže otvoriť nové koalíčné možnosti, ktoré sa pred vypuknutím krízy zdali nemožné.

A napokon, v krízových chvíľach sa organizátori môžu ocitnúť v nezvyčajnej pozícii, keď musia hovoriť k celej spoločnosti, nielen "kázať k zboru". Toto všetko predstavuje príležitosť na budovanie moci v momente krízy a my musíme byť pripravení tieto príležitosti využiť.

**6. Zatvoriť**

Prípadová štúdia zo Spojeného kráľovstva

**Krízový moment umožňuje organizátorom vytvoriť "väčšie my" za myšlienkou verejného dobra.**



**Pozadie**

Uzavierky koronavírusu zvýraznili jedinečný aspekt nerovnosti v bohatstve: priamu súvislosť medzi chudobou a prístupom k internetu. V Spojenom kráľovstve, aj keď sa vláda snažila dostať počítačové zariadenia do rúk

školákov, ktorí nemali doma takúto technológiu, ak ich rodičia nemali stabilný dátový paušál alebo ho nemali vôbec, nebolo to nič platné. Na základe svojich vzťahov s organizáciami a vedúcimi predstaviteľmi v niektorých ekonomicky najviac znevýhodnených komunitách v Anglicku sieť

Organizátori komunity začali počúvať príbehy detí, ktoré sa nemohli vzdelávať online, alebo žiadateľov o dávky, ktorí sa nemohli dostať k verejným inštitúciám.

Aliancia OperationWiFi sa nakoniec rozrástla na viac ako 100 miestnych, regionálnych a národných organizácií z celej občianskej spoločnosti vrátane charitatívnych a dobrovoľníckych organizácií, náboženských organizácií a inštitúcií verejného sektora.

Toto spojenectvo predstavovalo niekoľko nepravdepodobných partnerov a bolo vytvorené na základe myšlienky, že niečo také ako prístup k internetu by malo byť verejným statkom. Ako sa kampaň rozrastala, začali sa o ňu zaujímať súkromní poskytovatelia internetu. Spoločnosť O2 Virgin Media oslovila kampaň. Potom sa zapojil Vodafone. Túto otázku začala riešiť aj nadstraníka aliancia poslancov parlamentu a ďalších verejných činiteľov.

**Výsledky**

Rokovať s veľkými súkromnými poskytovateľmi internetu o vytvorení veľkej banky údajov pre ľudí, ktorí nemajú prístup k internetu.

Začať meniť verejný diskurz v Spojenom kráľovstve z vnímania internetu ako súkromného luxusu na nevyhnutný verejný statok.

**Organizácia vyučovacích hodín**

Krízový moment umožnil vytvoriť "väčšie my" okolo potreby verejného dobra.

Vytvorenie novej značky a identity kampane - #OperationWiFi - dalo ľuďom pocit kolektívneho vlastníctva kampane - nešlo o budovanie moci jednej konkrétnej inštitúcie. Vytvorenie otvoreného a transparentného procesu umožnilo mnohým ľuďom a organizáciám cítiť sa zapojenými.

**Odkazy**

<https://www.corganisers.org.uk/news-events-and-publications/news-and-blog/operationwifi-12-months-on/>

<https://www.theguardian.com/technology/2020/jun/15/uk-deti-spolahlivé-širokopásmové-vzdelávanie-o-koronavirusochoch>

<https://ceci.org.uk/operation-wifi-an-opportunity-for-housing-zdruzenia/>

<https://news.virginmediao2.co.uk/virgin-media-o2-launches-prvá-národná-datová-banka-poskytujúca-bezplatné-mobilné-dáta-pre-riešenie-dátovej-chudoby/>



**Proces**

Iróniou je, že kampaň sa začala tweetom. Práve v čase, keď vláda Spojeného kráľovstva vydávala prvé príkazy na pobyt doma, komunitní organizátori zverejnili výzvu na vytvorenie bezplatnej siete WiFi pod hashtagom #OperationWiFi. Tweet dosiahol 12 000 ľudí a dokonca podnikiel významných politikov, aby začali váhať. Potom sa správa rozšírila na 50 000 ľudí. Diskusia sa začala posúvať od toho, že internet je luxus, k tomu, že je to nevyhnutná verejná služba.

Lokálne reakcie na krízu, ktoré sa už objavili, bolo potrebné rozšíriť, a to rýchlo. Organizátori komunity zostavili a poskytli počiatočné financovanie koalícii okolo tohto problému.



# KAPITOLA G

## Budovanie moci počas krízy

**Čas je krátky, ale nemožné je možné. Nieкто bude kontrolovať rozprávanie.**

### Prehľad

Krízové momenty môžu v okamihu zmeniť spôsob, akým ľudia uvažujú o svete. Veci, ktoré včera považovali za "zdravý rozum", sa môžu rozpadnúť. Cieľom tejto kapitoly je pomôcť organizátorom zamyslieť sa nad tým, aký príbeh budú rozprávať v krízovom momente, a predstaviť si, že budú odvážnejší, než by sa rozhodli byť v "normálnych časoch". Boj o príbeh, ktorý sa o kríze rozpráva, však nie je jednosmerný - naši protivníci sú mocní a budú sa zo všetkých síl snažiť, aby sme uverili ich verzii pravdy. Ako teda plánovať naše stratégie rozprávania a zároveň predvídať tie ich?

### Ciele vzdelávania

Na konci modulov budú účastníci schopní:

- Kriticky preskúmať, ako sa v krízových situáciách môžu zrútiť staré naratívy o sebe a o svete - a že to predstavuje nebezpečenstvo aj príležitosť.
- Vypracujú krízový príbeh.
- uplatniť v krízovej situácii naratív, ktorý môže pomôcť dať našim činom a požiadavkám zmysel, a zistiť, ako sa príbehy, ktoré sme pripravení počuť, môžu pod tlakom/ v núdzovej situácii stať ešte výraznejšími, vrátane príbehov, ktoré rozpráva naša opozícia.

### Príprava a materiály

- Papier a pero na písanie denníkov
- Flipchartový papier na zber odpovedí od skupiny
- Písomný krízový scenár
- Flipchart zobrazujúci rámec

### Priebeh učenia

1. **Vitajte a usadte sa:** Účastníci si skontrolujú svoje vnútorné počasie a pomenujú potreby dostupnosti, zamyslia sa nad doterajším priebehom.
2. **Aktivita - Kto alebo čo vysvetlilo krízu?** Účastníci sú požiadaní, aby si do denníka zapísali krízu, ktorá ich nejakým spôsobom ovplyvnila. Kto alebo čo vám vysvetlilo krízu? To znamená, ako ste sa dozvedeli, čo to bola kríza a čo znamenala?

Účastníci sú potom požiadaní, aby sa podelili o jedno slovo alebo

## Strategické orientácie

→ **ZMENIŤ VÝZNAM:** Počas krízových momentov je možné zmeniť rozprávanie hlbokým spôsobom.

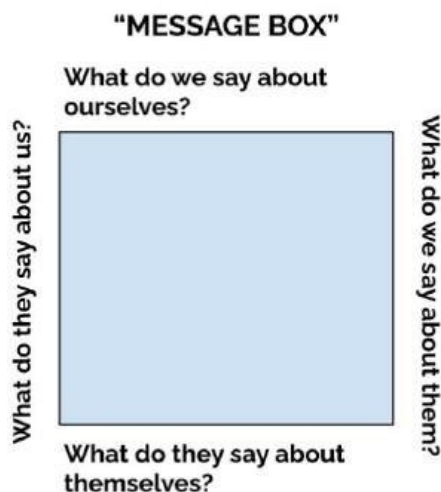
→ **Chodte odvážne:** V čase krízy je možné presadiť odvážne štrukturálne reformy.



jedna veta ich úvahy. Školiteľ potom zhrnie cvičenie pre účastníkov poukázaním na to, že o kríze sa vždy rozpráva. Ľudia a médiá budú ponúkať vysvetlenia toho, čo je kríza a prečo sa stala, a tieto príbehy ovplyvňujú to, ako ľudia chápu situáciu, aký k nej majú vzťah a kto alebo čo ju podľa nich môže "vyriešiť".

3. **Zhrnutie - Dávajte zmysel:** V kríze už staré príbehy nemusia fungovať. Veci, ktoré sa kedysi považovali za pravdivé, sa môžu ukázať ako nepravdivé. Máme možnosť ponúknuť alternatívne vysvetlenia sveta, v ktorom žijeme. Predstava o tom, "kto tu vládne" a "kto na nás dáva pozor", sa môže začať oslabovať a ľudia potrebujú spôsob, ako tomu všetkému dať zmysel. V krízových momentoch musia byť organizátori pripravení používať naratívne stratégie v praxi kolektívneho vytvárania zmyslu. Diskusie, ktoré sa mohli zdať dávno vyriešené, sa zrazu znovu otvoria a organizátori musia byť pripravení bojovať "bitku veľkých myšlienok" popri boji, ktorý vedú v teréne.

### 4. Scenár - Schránka správ (časť 1):

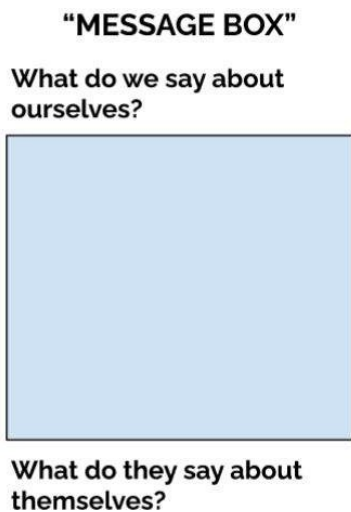


Účastníci sa oboznámia s nástrojom schránky správ. Vďaka nemu sa môžeme zamerať na štyri časti správy:

- 1) Čo o sebe hovoríme, 2) Čo hovoríme

o nich, 3) čo hovoria o sebe a 4) čo hovoria o nás. Skupina sa vyzve, a by na základe niektorých aktérov scenára stručne uskutočnila brainstorming, ako by ste to mohli vyplniť.

5. **Scenár - Schránka správ (časť 2):** Potom sa účastníci rozdelia do malých skupín a požiadajú sa, aby vyplnili schránku na správy na základe podrobností scenára. Účastníci sú poučení, aby začali s otázkami v hornej a dolnej časti krabice. Školiteľ objasní, že ide o to, aby sa každá strana predstavila v čo najlepšom svetle - ide o to, ako obe strany opisujú SÁMO seba.



6. **Scenár - Schránka správ (časť 3):** Potom sa celá skupina v pléne zamyslí nad tým, čo sa stane, keď nastane kríza podľa scenára. Naša opozícia sa zrazu snaží dať zmysel tomu, čo sa deje, a na tento účel sa pustí do útoku na nás. Školiteľ ukáže nové okno so správou, ako je uvedené nižšie. Školiteľ prečíta správu, ktorú oponenti skupiny v scenári používajú na útok na účastníkov.



7. **Scenár - Schránka správ (časť 4):** Nakoniec školiteľ ukáže poslednú verziu schránky správ. Školiteľ poučí skupiny, že ich úlohou je vytvoriť vlastný význam krízy. Aby to mohli urobiť, musia sa zamyslieť nad tým, čo hovoria o svojej opozícii. Ako to, čo hovoria, dáva zmysel kríze v mysliach ľudí v meste? Ako to nastavuje vašu skupinu na ďalšiu organizáciu a budovanie moci?



8. **Uzemňovacie cvičenie:** Cvičenie na "striasanie" posledného cvičenia.

9. **Zhrnutie - Chodte odvážne:** Organizátori sú často školení, aby identifikovali "malé, víťazné požiadavky". V normálnych časoch to má svoju dôležitú logiku; ľudia nemusia veriť, že zmena je možná, a potrebujú vidieť, že môžu vyhrať niečo malé, skôr než uveria, že je možné niečo väčšie. V krízových momentoch však táto logika môže ísť von oknom! Počas krízy sa malé riešenia veľkých problémov môžu javiť ako malé. V časoch veľkého rozvratu sú ľudia zrazu otvorení oveľa odvážnejším riešeniam - a ak nemáme v ponuke my, ponúkne ich niekto iný. A to, čo nám ponúkne, sa nám nemusí páčiť! Takže ako strategická orientácia na krízu znamená "odvážny postup" schopnosť prehodnotiť - niekedy veľmi rýchlo - požiadavky, ktoré kladieme na svet. Naša schopnosť to urobiť zvýši našu dôveryhodnosť u ľudí v našich komunitách a pomôže nám to vybudovať si moc.

10. **Zatvoriť**



## Prípadová štúdia zo Srbska

# Organizácia proti znečisteniu ovzdušia počas voľby v Srbsku

### Pozadie

V Srbsku pretrváva kríza znečistenia ovzdušia. Veľká časť výroby elektrickej energie a vykurovania pochádza z elektrární na uhlie. Srbsko má značné zásoby uhlia, ale väčšinou ide o hnedé uhlie nízkej kvality. Je lacnejšie ako uhlie, ale pri jeho spaľovaní sa do ovzdušia uvoľňuje veľké množstvo znečisťujúcich látok, ktoré majú závažné účinky na zdravie obyvateľstva vrátane kardiovaskulárnych, respiračných a cerebrovaskulárnych ochorení.

V rokoch 2020 až 2021 viedla organizácia Srbsko v pohybe kampaň s názvom "Podpiš, dýchaj", ktorej cieľom bolo zvýšiť povedomie o znečistení ovzdušia v Srbsku a zhromaždiť 30 000 podpisov pod návrh zákona o zákaze predaja surového hnedého uhlia nízkej kvality v Srbsku. Kampaň sa uskutočnila v spolupráci s organizáciou Taraba, ktorá využíva digitálne technológie na podporu komunitných iniciatív.



### Proces

Kampaň sa začala s nulovým rozpočtom a tímom 10 miestnych lídrov, ktorí boli vyškolení ako organizátori na kurze Leadership, Organizing and Action na Harvard School of Government, ktorí počas kampane poskytovali podporu a školenia dobrovoľníkom.

Skúmali opatrenia, ktoré by ovplyvnili mieru znečistenia ovzdušia, a formulovali požiadavky. Zverejnili online petíciu s cieľom zistiť záujem a získať podporu pre požiadavku navrhnuť zákon o zákaze predaja nekvalitného hnedého uhlia v Srbsku. Organizovali miestnych lídrov a národné siete vytvárajúce štruktúru vedenia s využitím modelu organizačnej snehovej vločky, keď sa do kampane zapájali noví dobrovoľníci. Na rozšírenie štruktúry, zvýšenie počtu tímov kampane a rozvoj vedenia využívali in d i v i d u á l n e rozhovory. To umožnilo im predložiť listy vládnym inštitúciám a napísať text ľudovej iniciatívy po konzultácii s komunitou a organizujúcimi komunitami s cieľom získať podporu pre ľudovú iniciatívu.

Ako kanál na zviditeľnenie kampane a komunikáciu s podobne zmýšľajúcimi občanmi a potenciálnymi dobrovoľníkmi využili aj sociálne siete a zverejnili otvorenú výzvu pre dobrovoľníkov a organizácie, aby sa do kampane zapojili. Pre dobrovoľníkov a partnerské organizácie zorganizovali školenia v oblasti komunitného organizovania. Nakoniec po dlhom úsilí predložili text a podpisy ľudovej iniciatívy Národnému zhromaždeniu, pričom sa zasadzovali o zaradenie textu iniciatívy do programu Národného zhromaždenia.

### Výsledky

→ Zozbierali sme viac ako 26 000 podpisov pod online petíciu, najmä pomocou sociálnych sietí.



- 200 dobrovoľníkov a 10 organizácií reagovalo na výzva zapojiť sa do kampane
- 100 dobrovoľníkov bolo vyškolených v organizovaní komunity
- Väčšina organizácií zapojených do kampane sa rozhodla použiť metodiku komunitného organizovania vo svojich organizáciách v rôznej miere.
- Popredné médiá informovali o tejto téme a kampani
- Ministerstvo energetiky vyzvalo zástupcov kampane, aby si dohodli stretnutie s jedným zo štátnych tajomníkov pre energetiku a vypracovali plán, ako v budúcnosti spoločne riešiť túto problematiku.

### Organizácia vyučovacích hodín

→ Napriek tomu, že sa kampani podarilo zorganizovať dobrovoľníkov a zozbierať podpisy na podporu ľudovej iniciatívy, bolo potrebné venovať viac pozornosti tomu, ako zmysluplne nadviazať na komunálne voľby, ktoré sa konali v rovnakom čase, a na diskusie, ktoré viedli občania a kandidáti. Problém znečistenia ovzdušia bol formulovaný nestranne, aby nebol "príliš politický", a nakoniec bol v politických diskusiách ignorovaný, odsunutý na vedľajšiu koľaj v médiách a medzi ľuďmi. To zabránilo tomu, aby kampaň zostala relevantná počas volieb a aby si vybudovala dostatočnú silu na to, aby prinútila Národné zhromaždenie zaradiť túto otázku medzi priority svojho programu.

→ Organizátori by mali voľby chápať ako "plánované krízy", ktoré menia podmienky v spoločensko-politickom kontexte a ovplyvňujú komunity a občanov, s ktorými sa organizujeme. Preto musia organizátori plánovať voľby a reagovať na ne v našich kontextoch tak, že "vytvoria význam" a rámcujú problém spôsobom, ktorý je relevantný pre voličov a kandidátov počas volieb, a spôsobom, ktorý vytvára silu na získanie našich požiadaviek.

### Odkazy

*Všetky dostupné materiály na stránke [www.potpisiprodisi.rs](http://www.potpisiprodisi.rs) možno použiť.*





# KAPITOLA 7

## Predĺženie časového horizontu

**Opatrenia, ktoré fungovali v jednej fáze, nemusia fungovať v ďalšej. Ciele jednej fázy sa pravdepodobne líšia od cieľov v ďalšej fáze. Prispôbte svoje činnosti fáze, v ktorej sa nachádzate.**

### Prehľad

Krízy prichádzajú a odchádzajú. Krízové momenty, či už majú celoštátny alebo dokonca celosvetový rozsah, alebo sú úplne lokálne, môžu otvoriť okamžité príležitosti na zásadnú zmenu sveta. Z historického hľadiska sa však niektoré z týchto zmien uskutočnia až po prvom šoku z krízy, niekedy aj roky po ňom. Táto kapitola sa zaoberá prípravou na dlhšie obdobie. A súčasťou prípravy je očakávať, že to bude beh na dlhé trate!

### Ciele vzdelávania

Na konci modulu budú účastníci schopní:

- Rozhodujte sa v krízových momentoch a zároveň majte na pamäti dlhodobé ciele.

### Strategické orientácie

→ **PREDĹŽIŤ ČASOVÝ HORIZONT:**

Konajte rýchlo, ale zároveň hrajte dlhodobú hru - kríza legitimacy tých, ktorí sú v súčasnosti pri moci, nemusí nastať okamžite.



→ Preskúmajte rámec cyklu pohybu a identifikujte činnosti, ktoré ich organizácia vykoná, aby sa pripravila na úspech, keď sa začne ďalšia fáza cyklu.

→ Plánujte fázu kontrakcie v pohybovom cykle.

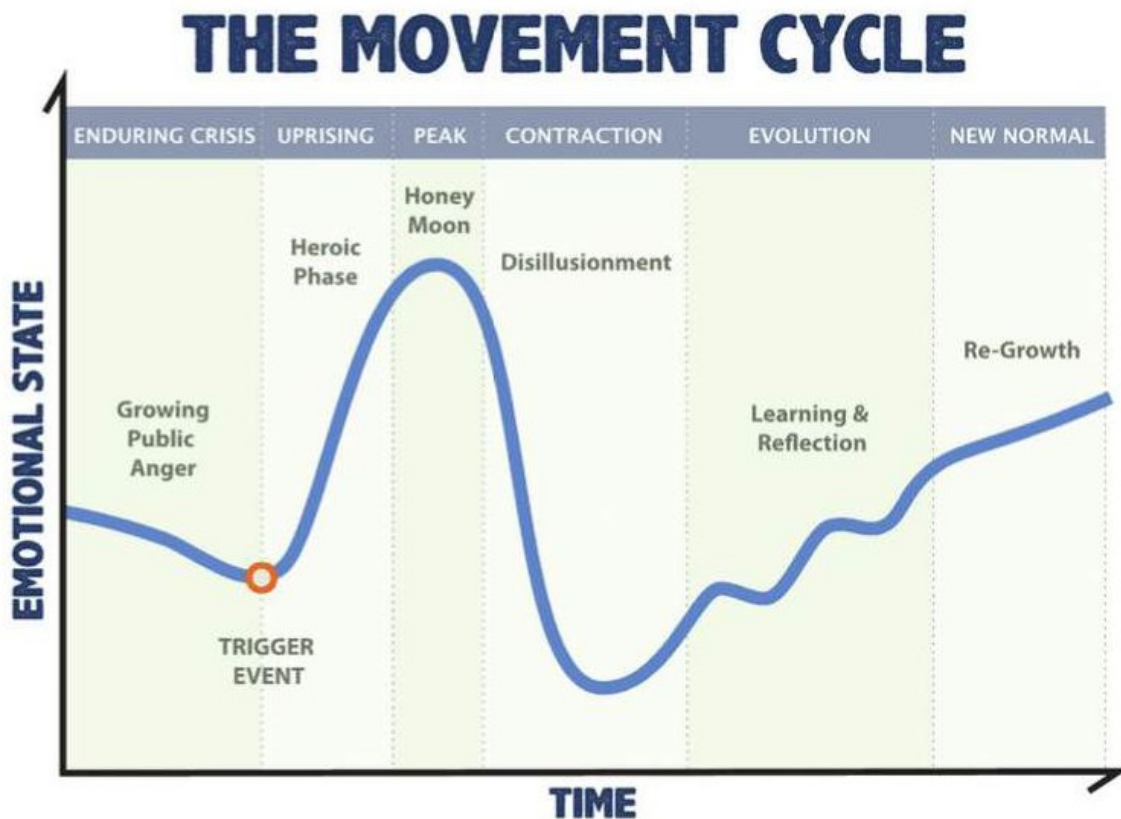
### Príprava a materiály

→ Písomný krízový scenár

→ Materiál o cykle pohybu

### Priebeh učenia

1. **Privítanie a predstavenie:** Účastníci si skontrolujú svoje vnútorné počasiе a pomenujú potreby dostupnosti. Zamyslenie sa nad doterajším priebehom.



Cyklus pohybu

Zdroj: <https://movementnetlab.org/movement-cycle/>

## 2. **Rámec - Pohybový cyklus:** Rámec pohybu:

Opätovný prehľad cyklu pohybu a jeho vzniku v kríze. Školiteľ poukazuje na to, že vrchol krízového momentu môže otvoriť nepredstaviteľné príležitosti na napredovanie v organizovaní a v cieľoch hnutia. Preto často pociťujeme tlak konať, "kým je okno otvorené". Zároveň musíme pochopiť, že krízové momenty sú súčasťou širšieho cyklu, a keď si to uvedomíme, je to nám umožňuje upraviť náš prístup tak, aby sme zabezpečili, že zmeny, ktoré sme mohli počas krízy naštartovať, nezmiznú, aj keď sa začnú vyvíjať iným tempom.

Úloha budovania dlhodobej organizačnej infraštruktúry je rozhodujúca pre zabezpečenie toho, aby sa energia, ktorá stojí za týmito vrcholnými momentmi hnutia, nestratila, keď sa okamžitá naliehavosť začne rozplývať. Silu môžeme budovať v každom okamihu tým, že pochopíme vlnu a budeme sa na nej viezť. Požiadajte účastníkov, aby identifikovali:

- Čo je v každej fáze najdôležitejšie/možné?
- Ako to, čo robíme v jednej fáze, ovplyvňuje to, čo môžeme robiť v ďalšej fáze?
- Za akú úlohu alebo funkciu chcete prevziať zodpovednosť?
- V čom vidíte silu investícií do infraštruktúry pre túto vlnu a pre ďalšie a ďalšie?

## 3. **Scenár - Predĺženie časového horizontu:**

Účastníci sa majú zamyslieť nad tým, ako budú

upraviť svoju taktiku v scenári, keď začne ustupovať h o r ú č a v a počiatočného krízového momentu. Dostanú pokyn, aby si vybrali dve kontrakčné aktivity a jeden infraštruktúrny projekt, o ktorých sa domnievajú, že ich dobre pripraví na ďalšiu fázu.

## 4. **Scenár rozprávania - Záverečné príbehy krízy:**

Historici malých skupín prečítajú príbeh svojej skupiny. Vo veľkej skupine účastníci diskutujú o tom, aké podobnosti, rozdiely a ďalšie veci si všimli. Ktoré veci ste robili inak ako ostatné skupiny? Na ktoré veci ste hrdí? Oslávme to!

## 5. **Uzemňovacie cvičenie:** Slávnostné uzemňovacie cvičenie - tanec.

6. **Rámec:** Prehľad všetkých strategických orientácií na krízu: Zopakujte všetky orientácie na krízu a ďalšie témy. Preskúmajte, čo sme urobili: Rámce, nástroje a činnosti.

## 7. **Hodnotenie a spätná väzba**

## 8. **Zatvoriť**



Prípadová štúdia z Maďarska

**Organizácia proti volebným podvodom počas volieb 2022 v Maďarsku**



**Pozadie**

Od roku 2010 vládne v Maďarsku autoritárska vláda pod vedením pravicovo-populistickej a národno-konzervatívnej politickej strany Fidesz - Maďarská občianska aliancia, ktorej premiérom je Viktor Orbán.

V predchádzajúcich voľbách niektoré strany a kandidáti pravidelne používali prostriedky, ktoré narúšali spravodlivosť volieb, a to neetickými, často nezákonnými a podvodnými volebnými praktikami. Napríklad od niektorých voličov sa vyžadovalo, aby hlasovali za určitú stranu ako podmienka získania alebo udržania si zamestnania alebo verejnej práce, dostávali hotovosť alebo potravinové balíčky, alebo pacientov domovov dôchodcov pri hlasovaní "usmerňovali" zdravotné sestry. Tieto praktiky sa týkali predovšetkým osôb s nízkym príjmom.

Nadácia Civil College v predchádzajúcich rokoch prispela k všeobecnej mobilizácii voličov, pričom sa zamerala na demokratické a spravodlivé voľby, predchádzanie alebo odhaľovanie volebných nekalých praktík, ako aj na upozorňovanie verejnosti a kandidátov na jednotlivé pozície na problémy a záujmy rôznych komunít a znevýhodnených sociálnych skupín.

Na základe týchto skúseností zistili, že slobodná vôľa voličov je často porušovaná.

V rámci príprav na voľby, ktoré sa v Maďarsku uskutočnia 3. apríla 2022, sa Nadácia občianskeho kolégia (Civil Kollégium Alapítvány - ČKA) rozhodla vytvoriť koalíciu a koordinovať kampaň s názvom "Clear Vote Campaign". Cieľom kampane bolo organizovať voličov, aby sa predchádzalo a zabránilo nekalým praktikám pri voľbách v Maďarsku.

**Proces**

Medzi májom 2021 a novembrom 2022, Nadácia Civil College, zorganizovala sériu strategických akcií s cieľom zapojiť občanov, aktivistov, organizácie komunít, aby sa zabránilo a zabránilo volebným pochybeniam. Organizovali otvorené školenia a workshopy medzi miestnymi skupinami, aktivistami, aktívnymi občanmi vrátane fór v rómskych komunitách, ako aj uzavreté stretnutia s vedúcimi predstaviteľmi organizácií občianskej spoločnosti. V rámci kampane sa tiež uskutočnilo 11 fór a diskusií s cieľom zvýšiť informovanosť a mobilizovať miestne komunity a občanov v kampani a v deň volieb zabezpečiť, aby boli voľby slobodné a spravodlivé. Po týchto verejných podujatiach robili rozhovory s účastníkmi a hľadali miestnych obyvateľov, s ktorými by mohli spolupracovať na kampani.

V priebehu kampane ČKA vytvorila koalíciu s viacerými významnými prodemokratickými organizáciami, aby sa postavila proti podvodom na voľbách počas volieb a upozornila na tento problém verejnosť. Koalícia vypracovala ciele, stratégiu kampane, rámec komunikácie počas kampane a systém príspevkov ľudských a finančných zdrojov jednotlivých členov na kampaň. Dohodli sa na spôsoboch vnútornej komunikácie a koordinácie koalície, na rámci rozhodovania a na spôsobe, akým budeme spolupracovať s externými aktérmi, ktorí sa venujú tejto problematike, a s politickými subjektmi.

V rámci kampane bola tiež nadviazaná spolupráca na podporu koalície prostredníctvom školení a školiteľov. Koordinovali sa s ďalšími organizáciami, ktoré neboli súčasťou koalície, pri náboře volebných pracovníkov pre rozsiahlu operáciu monitorovania v deň volieb, a uskutočnili komunikačnú kampaň prostredníctvom koordinovanej komunikácie na svojej webovej stránke, v sociálnych médiách a v médiách.

## Výsledky

- Viac ako 300 ľudí sa zúčastnilo online školení od novembra 2021 do marca 2022.
- Členovia politických strán sa zúčastnili na niektorých otvorených školeniach, keďže boli verejne propagované, ale koalícia nepracovala priamo s politickými stranami.
- 300 aktivistov sa dobrovoľne prihlásilo na monitorovanie volebných podvodov v uliciach a
- 22 000 občanov bolo mobilizovaných vo volebných miestnostiach.
- O kampani informovali hlavné celoštátne médiá a spravodajské portály (ATV a RTL Klub).
- Zdokumentovali sme niekoľko prípadov volebných pochybení a podvodov, ktoré sme nahlásili polícii, vrátane preprava voličov, nezákonné ovplyvňovanie voličov prostredníctvom darov, kupovanie hlasov, obťažovanie aktivistov.
- Vo väčšine nahlásených prípadov volebných pochybení a podvodov polícia nezasiahla včas alebo ich volebná komisia zamietla napriek tomu, že v niektorých prípadoch boli zhromaždené dôkazy prostredníctvom fotodokumentácie alebo videozáznamu.



## Organizácia vyučovacích hodín

→ Táto kampaň odhalila skutočnosť, že v Maďarsku sa volebné praktiky a podvody vyvíjali priebežne a hlboko sa zakorenili v spoločenských vzťahoch, systéme moci a spoločenských normách. Zistilo sa, že mnohí maďarskí občania volebné nekalé praktiky vedome nevnímali ako "podvod", aj keď sa vyskytovali v ich bezprostrednom okolí, preto hlavný spoločenský prúd normy bránil občanom v tom, aby to považovali za nezákonné správanie. Podvody sa páchali predovšetkým mimo volebných miestností a pred dňom volieb a bolo mimoriadne ťažké ich odhaliť, keďže sa nevykonávajú na verejných priestranstvách. Tí, ktorí ich mohli nahlásiť, sa často obávali možných dôsledkov nahlasovania, keďže sú v závislom vzťahu s páchatelmi. Okrem toho právny rámec a postupy v Maďarsku neumožňujú účinne zakročiť proti volebným podvodom a nekalým praktikám.

→ Preto sa tento problém nedá odstrániť len tým, že sa zameriame na deň volieb a len na to, čo sa deje verejne, ale vyžaduje si dlhodobý proces vzdelávania občanov a spochybňovania existujúcich nespravodlivých mocenských štruktúr, spoločenských noriem a právnych rámcov.

→ Na zmenu kríz, ktoré sa vyvíjali a prehľbovali, ako napríklad kríza demokracie, je potrebné desaťročie alebo viac. Zmena vnímania problémov ľuďmi môže trvať roky a vyžaduje si investície do dlhodobých procesov občianskeho vzdelávania občanov.

→ Predĺženie časového horizontu znamená vypracovanie dlhodobého programu systémových zmien a investovanie do dlhodobých organizačných procesov.

→ Musíme byť pripravení dlhodobo sa angažovať v organizovaní zmien a trpezlivo čeliť výzvam, neúspechom a pomalému tempu procesov zmien.

→ Systémová zmena si vyžaduje aj vybudovanie nových politických síl, ktorým mnohí ľudia dôverujú a ktoré podporujú náš program.

## Odkazy

<https://www.facebook.com/tisztaszavazas/video/369540398514978/>

<https://hungarytoday.hu/osce-report-unequal-2022-general-volby-moznosti-madarsko/>

<https://english.atlatszo.hu/2022/12/22/chain-voting-fake-news-agentura-neuspesne-verejne-projekty-12-pribehov-neodkrytych-atlatszo-v-2022/>

<https://tisztaszavazas.hu/>

<https://www.facebook.com/tisztaszavazas>

[https://www.politicalcapital.hu/news.php?article\\_read=1&article\\_id=3004](https://www.politicalcapital.hu/news.php?article_read=1&article_id=3004)

<https://www.euractiv.com/section/justice-home-affairs/opinion/a-special-version-of-a-stolen-election-the-case-of-hungary/>

<https://www.euronews.com/2022/03/29/volunteer-ballot-proti-nabor-v-madarsku-v-prostred-obav-z-podvodu>





# KAPITOLA 8

## Digitálna organizácia v kríze

**Digitálne organizovanie môže podporiť každú zo strategických orientácií na krízu pri osobnom stretnutí je náročné.**

### Prehľad

Pandémia Covid-19 ukázala, že je dôležité hľadať nové spôsoby, ako pokračovať v organizovaní a podpore komunit v prvej línii v krízových situáciách, aj keď existujú obmedzenia osobnej organizácie. Digitálne organizovanie zohráva dôležitú úlohu v čase krízy v situáciách, keď je osobné stretnutie náročné, ale aj v čase mimo krízy, aby bolo možné organizovať a zapojiť širší okruh ľudí a komunit v rôznych geografických lokalitách. Táto kapitola sa zameria na to, ako využiť digitálne organizovanie v každej zo strategických reakcií na krízu pomocou digitálne nástroje na posilnenie budovania vzťahov, rozvoj vodcovstva, počúvanie a rozprávanie príbehov a budovanie moci počas kríz.

### Ciele vzdelávania

Na konci modulu budú účastníci schopní:

- Využívanie digitálnych nástrojov a stratégií na účinnú prípravu a organizáciu v krízových situáciách.
- Využívajte digitálne nástroje na budovanie vzťahov a vedenia.
- Využívajte médiá a sociálne siete na zhromažďovanie a rozprávanie príbehov.
- Využívanie digitálnych nástrojov a platforiem na posilnenie moci počas kríz.

### Príprava a materiály

- Projektor, plátno, notebook, pripojenie na internet
- pripojenie na internet a prenosné počítače/telefóny pre účastníkov na testovanie digitálnych nástrojov opísaných v module

### Priebeh učenia

1. **Úvod do digitálneho organizovania v kríze:** Každá zo strategických orientácií na krízu by sa mohla realizovať pomocou digitálnych nástrojov. Definujte digitálne organizovanie a jeho význam v reakcii na krízu. Mohli by ste použiť definíciu digitálneho organizovania, ktorú vypracovali spoločnosti Tectonica a GQR v správe s názvom "Stav digitálneho organizovania v Európe" (2020) na základe výskumu s 33 lídrami v oblasti európskeho digitálneho organizovania.

## Strategické orientácie

### → DIGITÁLNE ORGANIZOVANIE:

Digitálne organizovanie zohráva dôležitú úlohu v časoch, keď potrebujeme alternatívy k osobným stretnutiam a stretnutiam na rôznych geografických miestach.



Podľa ich definície: "Digitálne organizovanie ponúka transformačný rozvoj aktivistického vedenia a agentúry, buduje vzťahy, umožňuje aktivizmu škálovať a zväčšuje skupinu tých, ktorí podporujú vec, je umožnené technológiou, je orientované na dosiahnutie sociálnej zmeny" (Tectonica, 2020). V správe ste mohli nájsť rámec pre digitálne organizovanie s kľúčovými pojmami, postupmi a príkladmi. Tento modul sa zameriava na to, ako by sa digitálne organizovanie mohlo využívať v krízových situáciách vo vzťahu ku každej zo strategických orientácií na krízu.

### 2. Pripravte sa na organizáciu online:

Stratégia digitálneho organizovania by sa mohla kombinovať s osobné organizačné procesy na rozšírenie základne, koordináciu v rôznych geografických oblastiach a rozšírenie organizačného úsilia pred krízou, počas nej a po nej. Príprava na krízu prostredníctvom digitálneho organizovania zahŕňa identifikáciu a vytvorenie digitálnych priestorov, platforiem, nástrojov, ktoré bude používať váš organizačný tím a komunity. K dispozícii je niekoľko digitálnych organizačných platforiem a nástrojov, ktoré by sa mali vybrať na základe potrieb a preferencií ľudí, s ktorými pracujete. Niektoré kľúčové prvky, ktoré je potrebné zvážiť, sú tieto

→ Digitálna organizačná infraštruktúra: Vytvorte a nastavte digitálnu organizačnú infraštruktúru s rôznymi digitálnymi nástrojmi a platformami pre komunikáciu, koordináciu, zapojenie a sociálne médiá. Uprednostnite platformy, ktoré by mohli podporovať priebežnú angažovanosť skupín, dobrovoľníkov a komunity (napr. Zoom pre online individuálne a skupinové stretnutia, skupiny na sociálnych sieťach, informačný bulletin, hromadné e-mail). Podelte sa o príklad Action Network a Action Builder ako nástrojov pre digitálne organizačné kampane.

→ Digitálne priestory na spoluprácu a koordináciu: Vytvorenie digitálnych priestorov na spoluprácu pre váš tím a dobrovoľníkov a nástrojov na vzdialenú tímovú prácu a koordináciu. Napríklad priestory na Slacku, skupiny WhatsApp/Telegram/Signal.

→ Mobilizácia digitálnych zdrojov a získavanie finančných prostriedkov: Identifikujte a vytvorte digitálne platformy na získavanie finančných prostriedkov a mobilizáciu zdrojov. Tie by mohli zahŕňať platformy na crowdsourcing a crowdfunding.



→ Správa zoznamov kontaktov a Digitálne zabezpečenie: Identifikujte nástroje na bezpečné zhromažďovanie, ukladanie a správu databáz kontaktov. Mohlo by sa to uskutočniť prostredníctvom systému CRM (Customer Relationship Management, ktorý by organizátori mohli používať ako systém na riadenie vzťahov s členmi komunity). Vyškoliť svoj tím v oblasti digitálnej bezpečnosti a správy údajov a nastaviť bezpečné systémy a postupy na bezpečnú správu digitálnej komunikácie, zhromažďovanie, ukladanie, spracovanie citlivých údajov, zabezpečenie ochrany osobných údajov a dodržiavanie príslušných predpisov.

### 3. **Buďte pohotoví - používajte digitálne nástroje na zmenu plánov:**

V krízových situáciách sa kontextové podmienky náhle menia a je potrebné rýchlo zhromažďovať informácie, spracovávať ich a používať na prijímanie rozhodnutí a úpravu plánov. Digitálne organizačné nástroje by sa mohli použiť na urýchlenie procesov zberu údajov, analýzy, komunikácie, koordinácie a rozhodovania, aby sa naša organizácia stala agilnejšou. Napríklad Kobo Toolbox je open- source platforma s nástrojmi na zber, správu a vizualizáciu údajov pre náročné prostredie, ktoré by sa mohli používať offline a na mobilných zariadeniach na informovanie o plánovaní reakcií na krízu a organizovaní. Mohla by sa použiť na rýchlu identifikáciu a podporu ohrozených osôb v čase krízy a na mapovanie zdrojov.

### 4. **Centrum pre najviac postihnutých prostredníctvom digitálneho rozprávania príbehov:**

Digitálne nástroje by sa mohli použiť na nadviazanie kontaktu s postihnutými komunitami a vypočutie si ich príbehov, identifikáciu ich potrieb, výziev a nádejí. Nástroje na počúvanie sociálnych sietí možno použiť na počúvanie príbehov postihnutých ľudí online, identifikovať najčastejšie problémy v online konverzáciách a na základe toho vytvoriť kampane a posolstvá. Na zhromažďovanie informácií o komunite, jej problémoch a zdrojoch by sa mohli použiť nástroje na digitálne mapovanie komunity.

To sa môže uskutočniť na stretnutiach s členmi komunity, zhromažďovaním informácií na webových stránkach miestnych orgánov a organizácií. Je to obzvlášť dôležité pri reakciách komunity na krízu, keď musia pri poskytovaní reakcie na krízu spolupracovať rôzne inštitucionálne subjekty a subjekty občianskej spoločnosti. Taktiež môžete rozvíjať vodcovstvo ľudí z postihnutých komunít tým, že identifikujete ľudí, ktorí by mohli byť dôveryhodnými hlasmi komunity, a rozvíjať ich schopnosť rozprávať, byť hovorcami v danej problematike, príbehy a odovzdávať posolstvo silným spôsobom. Majte na pamäti, že pri práci so zraniteľnými skupinami, ktoré sú niekedy najviac postihnuté krízou, možno

budete musieť riešiť problémy, ako je obmedzený prístup k technológiám alebo k internetu, ako aj obmedzené zručnosti na používanie technológií.

## 5. Starostlivosť a vytváranie priestoru na

**spracovanie emócií online:** V krízových situáciách - či už ide o pandémie, prírodné katastrofy, vojny, politické alebo hospodárske otrasy - sú ľudia emocionálne zasiahnutí stratami ľudí, poškodením vecí, stratou nádeje a ďalšími javmi. Predtým, ako môžeme počas kríz vybudovať silu a konať, musíme vytvoriť priestor na uznanie a uľahčenie kolektívneho spracovania emócií. Digitálne nástroje by sa mohli použiť na udržiavanie a uľahčovanie priestoru pre kolektívny smútok, aby komunity cítili, že vo svojom smútku nie sú samy, ale že sú zjednotené naprieč rozdielmi, aj keď môžu byť fyzicky izolované. Jedným z príkladov využitia digitálnych nástrojov na vytváranie priestoru starostlivosti v čase, keď ľudia musia byť fyzicky oddelení, je podujatie [#NamingtheLost](#), 24-hodinová online vigília, na ktorej sa zúčastnili tí, ktorí stratili svojich blízkych počas Covid-19 mohol prečítať ich mená, aby si uctil ich životy a oplakal ich. Ľudia sa mohli zaregistrovať na online podujatie na Facebooku, získať odkaz na facebookový livestream a nahlásiť mená svojich blízkych, ktoré sa majú prečítať. K dispozícii bol hashtag pre tweety a zoznam vzorových tweetov k podujatiu a grafika pre príspevky na sociálnych sieťach.

## 6. Budujte silu prepojením online a offline

**stratégií:** Digitálne organizovanie by sa mohlo využiť na budovanie moci ľudí online a offline. Všetky postupy osobnej organizácie by sa mohli vykonávať online, n a p r í k l a d budovanie vzťahov prostredníctvom individuálnych rozhovorov online, sprostredkovanie skupinových stretnutí na zoom, koordinácia tímov a kampaní online, vytváranie a koordinácia skupín dobrovoľníkov online. Môže sa zdať, že budovať dôveru online je ťažšie, ale je to možné. Digitálne nástroje možno využiť na vzájomné prepojenie komunit d o sietí a plánovanie digitálnych kampaní. V záujme rozvoja našej schopnosti budovať moc prostredníctvom digitálneho organizovania sa oplatí investovať do školení organizátorov v oblasti digitálneho organizovania a digitálnej bezpečnosti, kde sa môžu naučiť efektívne a bezpečne používať digitálne nástroje na komunikáciu, koordináciu a organizovanie. Školenia a zdroje o digitálnom organizovaní nájdete na stránke [Social Movement Technologies](#).

## 7. Vytvorte väčšie "my" pomocou digitálnych

**médií:** Môžeme využívať digitálne nástroje na

budovanie väčšieho "my" zhromažďovaním a zdieľaním príbehov komunit a skupín, ktoré organizujeme. Vytváranie online priestorov na vytváranie a zdieľanie kolektívneho príbehu nášho hnutia. Môžeme využiť rozprávanie príbehov na vytvorenie príbehu našich ľudí a nášho hnutia, ktorých spájajú spoločné výzvy, nádeje a hodnoty. To nám pomáha zakoreniť našu organizáciu v príbehoch komunit, s ktorými pracujeme, budovať väčšie My a ovplyvňovať naratívy. Môžeme využívať digitálnu komunikáciu na podporu sociálnych médií

miestnych kampaní v komunitách postihnutých krízou a prepojiť ich so stránkou širšej organizačnej kampane na sociálnych sieťach. Vysielanie správ z miestnych kampaní o situácii v teréne, organizačných aktivitách, účasti, posolstvách, citáciách členov komunity.

#### 8. **Chodte odvážne - používajte digitálnu analýzu na informovanie o svojich požiadavkách:**

V krízových momentoch možno využiť digitálne nástroje na zhromažďovanie a zdieľanie skutočných príbehov ľudí a komunit, ktoré kríza zasiahla, a prepojiť ich s krízovým príbehom, ktorý spája systémové problémy, ktoré sú základom krízy, a s odvážnymi požiadavkami na systémovú zmenu. Vzhľadom na povahu digitálneho priestoru umožňujúceho okamžitú komunikáciu a zdieľanie informácií by sa mohol využiť na zapojenie ľudí do zdieľania toho, ako na nich kríza vplyva, a využiť online zapojenie na prepojenie príčin a vplyvov a zapojenie ľudí do požadovania systémových riešení v rámci reakcie na krízu. Analýza sociálnych médií by sa mohla využiť na analýzu toho, ako ľudia diskutujú o probléme online, a na informovanie o vývoji krízového príbehu, odvážnych požiadavkách a strategických správach.

#### 9. **Vytvárajte zmysel - zapájajte ľudí do online diskurzu:**

Moment krízy je časom na interpretáciu novej situácie spôsobom, ktorý ovplyvňuje naratívy a diskurzy spôsobom, ktorý otvára nové možnosti zmeny. Digitálne organizovanie by sa mohlo využiť na budovanie moci prostredníctvom ovplyvňovania online naratívov a diskurzov. Obsah, ktorý vytvárame a zdieľame online pred krízou, počas nej a po nej, musíme cielene vyberať. Vytváranie digitálneho obsahu informovaného na základe počúvania príbehov komunit, s ktorými pracujeme, a jeho prepojenie s rozprávaním o systémových príčinách problémov nám pomáha presadzovať progresívne systémové riešenia. Nemali by sme sa však zastaviť pri zverejňovaní obsahu, musíme sa zapojiť do online diskurzu. Rozhovory prebiehajúce v krízových momentoch okolo online obsahu môžu často ovplyvniť názory viac ako samotný obsah. Preto musíme nájsť spôsoby, ako zapojiť ľudí do online diskurzu a diskusií o kríze a o tom, ako ich ovplyvnila, ako aj o zmene, ktorú chcú vidieť.

10. **Predĺžte časový horizont:** Ako sme videli v "cykle hnutia", počas krízových momentov dochádza k vrcholom pozornosti ľudí, mobilizácii a

motivácia konať v danej oblasti. V digitálnom priestore to niekedy znamená, že problémy/obsah sa stanú "virálnymi" a zapoja masy ľudí online. Tieto momenty však prichádzajú a odchádzajú spolu s krízou a pozornosť ľudí sa presúva na iné veci. Aby sme predĺžili časový horizont, môžeme využiť digitálne nástroje na spojenie s ľuďmi v čase, keď je pozornosť vysoká a ľudia sú mobilizovaní, rozšíriť našu základňu a zapojiť ich na dlhšie obdobie. Dá sa to robiť rôznymi spôsobmi vrátane využívania mobilizačných podujatí (offline a online) na nadviazanie kontaktu s ľuďmi, budovanie vzťahov, získavanie kontaktov a záväzkov a pokračovanie v komunikácii/angažovaní sa/činnosti (napr. newsletter, skupina na digitálnej platforme, pripojenie sa k digitálnemu dobrovoľníckemu tímu). Naplánujte aktivity na zapojenie záujemcov do kampane prostredníctvom menších organizačných tímov, kde si môžu budovať vzťahy, absolvovať školenia, rozvíjať vodcovstvo a stať sa organizátormi atď. Kľúčové môže byť mať digitálna infraštruktúra na priebežné zapojenie komunit (napr. newsletter, účet na zoom, skupiny na sociálnych sieťach, skupiny Signal/Telegram/Whatsapp alebo prepracovanejšie CRM systémy, ako je Action Network) na správu kontaktov a pokračovanie v organizovaní v dlhodobom horizonte.

## Prípadová štúdia zo strednej a východnej Európy

# Digitálna organizácia na posilnenie antiautoritárstva v Európe



### Pozadie

Vzostup autoritárskych vlád prispieva ku kríze demokracie v Európe. V roku 2020 autoritárske vlády v Poľsku a Maďarsku pohrozili vetovaním rozpočtu EÚ kvôli pravidlu, že financovanie EÚ by malo byť viazané na dodržiavanie "vymožiteľnosti práva". Keďže títo lídri majú tendenciu využívať financovanie na posilnenie svojej podpory, tento zákon by zabezpečil, že členské štáty vedené autoritárskymi lídrami by naďalej nedostávali finančné prostriedky EÚ.

Organizácie v Maďarsku (aHang), Poľsku (Akcia Demokracia) a Rumunsku (Declic) sa organizovali spoločne cez hranice požadovať, aby financovanie EÚ bolo viazané na dodržiavanie "zásad právneho štátu". Podporila ich sieť OPEN, medzinárodná organizácia, ktorá spája digitálne organizovanie s offline organizovaním na podporu demokratických protiváh rastúcemu autoritárstvu a rýchlo sa meniacej moci krajnej pravice.

### Proces

Členské organizácie OPEN v Maďarsku (aHang), Poľsku (Akcia Demokracia) a Rumunsku (Declic) použili stupňujúcu sa sériu digitálnych a offline aktivít v rámci organizačnej kampane, ktorej cieľom bolo ukázať ministrom EÚ silnú podporu verejnosti pre podmienenosť právneho štátu v rozpočte EÚ. Kľúčové digitálne organizačné akcie zahŕňali:

- Organizovanie každodenných online stretnutí medzi tromi organizáciami s cieľom koordinovať kampaň
- Vypracovaná spoločná výzva na podporu mechanizmu "fondy pre právny štát" pre európskych lídrov v POLITICO, jednom z najplyvnejších časopisov o európskych záležitostiach.
- Organizované osobné protesty a demonštrácie

→ zapojenie 325 000 ľudí v Maďarsku, Rumunsku a Poľsku do online akcií

→ 2 536 občanov poslalo 27 728 správ kľúčovým poslancom Európskeho parlamentu v rámci jeden deň.

→ 9. decembra sme na žiadosť aktivistov z organizácií aHang a Akcia Demokracia rozsvietili významné budovy v mestách vrátane Varšavy a Budapešti modrými svetlami nádeje.

### Výsledky

Hlavným výsledkom kampane bolo, že Európsky parlament schválil podmienenie prístupu k finančným prostriedkom EÚ vymožiteľnosťou práva v krajine. V osobitnom uznesení Európsky parlament odhlasoval posilnenie významu tohto mechanizmu a vyzval na jeho bezodkladné uplatňovanie. Ide o významné víťazstvo demokracie.

### Organizácia vyučovacích hodín

Kľúčové organizačné ponaučenia z tohto prípadu sú:

- Digitálne organizovanie sa dá využiť na budovanie vzťahov a koordináciu organizačného úsilia medzi organizáciami v rôznych krajinách.
- Digitálne organizačné nástroje sa dajú použiť na ovplyvňovanie nadnárodných cieľov, ako je EÚ
- Digitálne akcie možno využiť na zapojenie a organizáciu veľkého počtu ľudí naprieč hranicami

### Odkazy

[OPEN - Online Progressive Engagement Network: www.the-open.net/case-studies](https://www.the-open.net/case-studies)





# KAPITOLA 1

## Záver



Ako uvádza citát Milтона Friedmana v úvode tohto učebného plánu, krízy vytvárajú priestor na zmenu. Alebo, ako povedala Arundhati Royová, vytvárajú "portály". To je však len polovica rovnice. Friedman hovoril aj o "myšlienkach, ktoré ležia okolo", a celú svoju kariéru zasvätil rozvíjaniu, popularizácii a následnému vynucovaniu si prijatia súboru myšlienok o tom, ako by mal fungovať svet, naša ekonomika a naše vlády. Táto myšlienková škola sa stala známou ako "neoliberalizmus".

V dôsledku série nedávnych kríz, počnúc finančnou krízou v roku 2008, cez krízu legitimity vyvolanú hnutím Indignados/ Occupy/Blockupy, až po globálne populistické povstania na ľavom i pravom konci politického spektra, sa neoliberalný projekt, ktorý vytvoril Milton Friedman a ďalší, stal predmetom otvorených otázok.

Otázka pre nás organizátorov znie: aké nápady máme MY?

Zintenzívňujúce sa krízy, ako sú klimatický kolaps, šíriaca sa vojna, prehĺbujúca sa nerovnosť a pretrvávajúci rasizmus a xenofóbia, sú zárukou toho, že v budúcnosti budeme čeliť ešte mnohým krízovým momentom.

Súčasťou prípravy na tieto nadchádzajúce narušenia je, že sa musíme vážne zaoberať definovaním nových požiadaviek a spoločne utkávať vízie sveta, v ktorom chceme žiť na základe sociálnej a environmentálnej spravodlivosti.

Nestačí len recyklovať staré nápady. Odpovedať na populistický moment výzvami na "návrat k slušnosti" alebo nostalgiou za nejakým platonickým ideálom liberálnej demokracie nebude ľuďom, ktorí hľadajú, čo znamená rýchlo sa meniaci svet okolo nich, stačiť. Odpoveď na moment zhoršujúcej sa klímy technofantáziou alebo slabými výzvami na "zelený kapitalizmus" budú ľudia, ktorých sa snažíme organizovať, považovať za nedostatočné požiadavky. Tieto požiadavky by mohli prehrať v "súboji veľkých myšlienok" s ľuďmi, ktorí v súčasnosti vznášajú odvážnejšie požiadavky - a tieto požiadavky sú často veľmi nebezpečné: presadzujú väčší autoritársky, rasovo-regresívny nacionalizmus, uzatváranie hraníc alebo hromadenie zdrojov.

Keď teda uzatvárame tento učebný program o tom, AKO sa orientovať na krízu spôsobom, ktorý je menej reaktívny a viac strategický, nezabúdajme tiež na to, že sa musíme pripraviť na to, AKÚ novú víziu sveta, aký by mal byť, budeme rozvíjať, keď vstúpime cez ďalší portál, ktorý sa nám otvorí v momente krízy. Je to úloha väčšia, než akú môže tento učebný plán v plnej miere riešiť, ale musíme sa jej ujať s naliehavosťou, ktorú si doba vyžaduje.



# DODATOK

→ **BE NIMBLE:** Musíme pripraviť naše organizácie na to, aby boli pohotové alebo agilné, aby sme boli pripravení zmeniť spôsob práce, keď nastane kríza.

## Ďalšie vzdelávacie aktivity

Učebné osnovy a materiály uvedené v predchádzajúcich kapitolách predstavujú návrh školenia, ktorý bol vypracovaný a otestovaný pre školenie "Organizovanie v kríze" organizované autormi tejto štúdiu. Existujú však aj ďalšie doplnkové učebné materiály, ktoré autori vypracovali a ktoré sa používajú v ich práci a mohli by sa použiť na rozšírenie a vytvorenie variantov tohto učebného plánu. Tu je prehľad doplnkových vzdelávacích aktivít, ktoré budú podrobnejšie opísané na nasledujúcich stranách:

- A. Úvod do strategickej orientácie na krízu
- B. Poučenie z prípadu organizovania v kríze
- C. Organizovanie s dotknutými skupinami
- D. Vytvorenie stratégie starostlivosti a pohody
- E. Budovanie moci prostredníctvom koalícií
- F. Verejné naratívy počas krízy
- G. Organizovanie s dlhodobým programom

## A. ÚVOD DO STRATEGICKEJ ORIENTÁCIE NA KRÍZU

**MODUL:** Strategické orientácie na krízu

**CIELE UČENIA:** Na konci stretnutia budú účastníci schopní:

- Vnímajte krízy ako príležitosť na dosiahnutie transformačných zmien.
- Identifikujte 10 strategických orientácií na krízu a buďte pripravení vstúpiť do krízových momentov.
- Precvičte si plánovanie krízových momentov v ich kontexte.

**ČAS:** 3 hodiny

**POČET ÚČASTNÍKOV:** 5 - 30

**PRÍPRAVA A MATERIÁLY:**

- Prezentácie alebo flipcharty s každou strategickou orientáciou na krízu
- Materiál "Príprava na budúce krízy"

**RÁMOVANIE:**

Krízové situácie môžu byť chvíľami, keď sa naše organizačné plány rozpadnú, skupiny sa rozpadnú a komunity ochromí strach a úzkosť. Alebo môžu byť príležitosťou na vytvorenie rozsiahlej zmeny. V minulosti hnutia za sociálnu zmenu dosiahli obrovské úspechy a víťazstvá tvárou v tvár krízam. Tieto okná príležitosti však nie sú otvorené len pre organizátorov. Boli sme svedkami toho, ako diktátori a autoritári počas kríz upevňovali svoju moc a využívali ich na legitimizáciu zásahov a útlaku.

**AKTIVITY:**

1. **Úvod do krízy ako príležitosti.** Krízy otvárajú príležitosti, ktoré môžeme využiť - alebo nie - a záleží len na nás, ako sme pripravení na ne reagovať s nadšením, zámerom a stratégiou. Naša pripravenosť vstúpiť do krízových momentov závisí od našej prípravy a strategickej orientácie na krízu.
2. **Prehľad strategických orientácií na krízu:** Tu je 10 strategických orientácií, ktorými sa organizátori a komunity môžu pripraviť na reakciu na krízu v našej organizátorskej práci. Predstavte 10 strategických orientácií na krízu pomocou flipchartov pre powerpointovú prezentáciu.

- **BUĎTE PRIPRAVENÍ:** Krízy môžeme takto využiť len vtedy, ak sa na ne vopred pripravíme.

- **CENTRUM NAJVIAC POSTIHNUTÉ:** Aby sme sa mohli sústrediť na tých, ktorí sú v prvej línii krízy, musíme počúvať, podporovať a vybudovať štruktúry zodpovednosti, ktoré môžu pretrvať aj po skončení núdzového stavu.
- **STAROSTLIVOSŤ:** Keď je ohrozená väčšina základných potrieb a tlak na nás narastá, musíme sa starať o seba a o druhých, aby sme boli schopní konať.
- **BUDOVANIE SILY:** Počas krízových situácií môžu naše organizácie rásť oveľa rýchlejšie ako v normálnych časoch.
- **VYBUDOVAŤ "VÄČŠIE MY":** V krízových chvíľach sa môžeme spojiť s nepravdepodobnými spojencami a môžeme viesť širšie v r s t v y spoločnosti ako v normálnych časoch.
- **ZMENIŤ VÝZNAM:** Počas krízových momentov je možné zmeniť rozprávanie hlbokým spôsobom.
- **Odvážne kroky:** V čase krízy je možné uskutočniť odvážnu štrukturálnu reformu.
- **Predĺžte časový horizont:** konajte rýchlo, ale zároveň hrajte dlhodobú hru - kríza legitimacy tých, ktorí sú momentálne pri moci, nemusí nastať okamžite.

### 3. Cvičenie zamerané na strategickú orientáciu na krízu:

Diskutujte o nasledujúcich otázkach týkajúcich sa konkrétneho scenára, ktorý bol pridelený vašej skupine. Kliknite na odkaz na pracovný list pre vašu malú skupinu.

- Krízy otvárajú možnosti na zmenu, ale tieto možnosti nezostávajú otvorené navždy. Je dôležité vedieť rýchlo reagovať, a nie postupovať pomaly alebo sa obmedzovať na plány, ktoré sme vypracovali pred krízou. Ako rýchlo presúvate svojich ľudí do akcie?
- V krízových momentoch sa politicky aktivizuje oveľa viac ľudí. Bez organizácie sa mnohí z týchto ľudí neangažujú ani po tom, čo bezprostredný moment pominie. Ako vaša organizácia vytvára priestor na absorbovanie nových ľudí, ktorí sa nanovo angažujú?
- V čase krízy je možné presadzovať odvážne požiadavky na štrukturálne reformy viac ako v normálnych časoch. V skutočnosti sa zdá, že odvážne požiadavky majú v čase krízy často väčší zmysel ako postupné reformy. Aké odvážne požiadavky presadzujete?
- V krízových chvíľach ľudia potrebujú byť schopní dať zmysel svojej meniacej sa realite. Aký je príbeh, ktorý rozprávate o tejto kríze? Ako využívate tento moment na to, aby ste posunuli hlbšiu analýzu?
- V krízových momentoch sme schopní efektívne konať len vtedy, keď sme naše organizácie vopred pripravili. Akú prípravu ste vykonali, aby ste svoju organizáciu pripravili na tento okamih?

4. **Zdieľanie informácií v pléne a na záver:** Účastníci sa v pléne podelia o odpovede na cvičenie a prebehne diskusia o jednotlivých bodoch.

### ZDROJ:

Upravili Steve Hughes a Tashy Endres v spolupráci s ECON, Grassroots Power Project a Centrom pre transformatívne organizovanie. Na základe materiálov, ktoré napísali GPP *Vstúpenie do okamihu: (2020): Koronavírusová kríza ako*

*príležitosť na transformačnú zmenu.*

ORGANIZOVANIE V KRÍZE: Učebný plán pre komunitných organizátorov

## B. POUČENIE Z PRÍPADU ORGANIZOVANIA V KRÍZE

**MODUL:** Strategické orientácie na krízu

### CIELE UČENIA:

- Na konci stretnutia budú účastníci schopní:
- Analyzovať reálny prípad organizovania v čase krízy.
- Identifikujú strategické orientácie na krízu, ktoré sa v danom prípade uplatnili.
- Identifikujú postupy a nástroje, ktoré organizátori v danom prípade použili.
- Aplikovať poznatky získané z prípadu na vlastný kontext.

**POČET ÚČASTNÍKOV:** 6-16

**ČAS:** 90 minút

**PRÍPRAVA A MATERIÁLY:** Vyberte prípadovú štúdiu alebo vypracujte vlastnú o organizovaní v kríze, ideálne z krajiny/kontextu, v ktorom poskytujete školenie (príklad prípadovej štúdie, ktorú môžete použiť

Maďarská sieť rómskych organizácií počas pandémie Covid-19 LINK). Vytlačte prípadovú štúdiu, pripravte si flipchart, veľké post-ity a fixky.

**RÁMOVANIE:** Prepojte toto stretnutie s predchádzajúcim, na ktorom ste predstavili strategické orientácie na krízu. Vysvetlite, že s cieľom lepšie pochopiť, ako by sa strategické orientácie na krízu dali aplikovať na reálnu krízovú situáciu, budeme analyzovať konkrétnu prípadovú štúdiu organizovania v kríze a vyvodíme z nej závery, ktoré by mohli byť užitočné v našich podmienkach. Vysvetlite, prečo ste vybrali konkrétny prípad a ako by mohol byť relevantný pre účastníkov.

### AKTIVITY:

1. **Úvod:** Uvedte ciele zasadnutia a prepojte ho so strategickými orientáciami na krízu. Vysvetlite, že na tomto sedení použijeme rámec strategických orientácií na analýzu prípadu organizovania v čase krízy. Ak je to relevantné, uveďte úvod k prípadovej štúdii, čo sa v kríze stalo, kde a kedy sa to stalo, na ktoré organizácie sa zameriavame, s akými skupinami sa organizovali. Vysvetlite, že účastníci budú požiadaní, aby pracovali v skupinách, prečítali si prípad, analyzovali ho a odpovedali na niektoré otázky týkajúce sa prípadu.
2. **Analyzujte prípadovú štúdiu:** Vytvorte skupiny po 3-4 účastníkoch. Rozdajte im leták s prípadovou štúdiou a otázkami, požiadajte ich, aby si ju prečítali a diskutovali o tom, ako si v prípade precvičili strategické orientácie na krízu, a na post-ity odpovedali na nasledujúce otázky. Aké postupy/nástroje použili organizátori pri každej z nižšie uvedených strategických orientácií:
3. **Budte pripravení na krízu**
  - Byť pohotoví/agilní a prispôbiť plány reakcie počas krízy (analyzovať účinky krízy a schopnosť organizácie reagovať)
  - Centrum najviac postihnuté počas krízy
  - starostlivosť o ľudí, ktorí reagujú na krízu a sú ňou zasiahnutí
  - Budovať silu, mobilizovať ľudí a pohnúť ich k činom
  - Vytvoriť väčšie "my" a maximalizovať možnosti spolupráce počas krízy
  - počas krízy sa odvážne postaviť a presadzovať veľké požiadavky
  - Vytvárať zmysel a ovplyvňovať naratívy počas krízy
  - Predĺžiť časový horizont a napláňovať, ako zapojiť nových ľudí, ktorí boli zmobilizovaní aj po kríze
  - Využívanie digitálnych nástrojov na organizáciu a mobilizáciu ľudí a zdrojov

#### 4. Podelte sa o zistenia na plenárnom zasadnutí:

Pripravte si 5 flipchartov, každý je rozdelený na 2 časti. V každej časti je strategická orientácia na krízu. Pomocou flipchartov zozbierajte odpovede a postrehy z práce v skupinách. Postupujte otázku po otázke so zameraním na jeden flipchart naraz. Každá skupina sa podelí o zistenia a inšpirácie z cvičenia a umiestni svoj post-it na flipchart. Na začiatku vždy odpovedá na každú otázku iná skupina, potom ostatní pridávajú informácie k tej istej otázke. Zhlukujte podobné myšlienky/nápady, zakrúžkujte ich a kľúčové slová napíšte fixkami na viditeľné miesto, aby ste si zapamätali kľúčové myšlienky. Po zdieľaní sa opýtajte, či sú nejaké otázky alebo úvahy o tom, čo bolo zdieľané.

#### 5. Uplatňovanie poznatkov v našich podmienkach a uzatváranie:

Vyzvite účastníkov, aby sa na 10 minút individuálne zamysleli nad tým, ako by sa to, čo sa naučili z prípadu a diskusie, d a l o aplikovať na organizátorskú prácu, ktorú vykonávajú vo svojom kontexte. Aké nápady by chceli uplatniť, aby boli lepšie pripravení a strategicky orientovaní na reakcie na krízy? Mali by si to zapísať do vlastného zápisníka a facilitátor môže požiadať niekoľko ľudí, aby sa o to podelili v pléne, ale nie všetci. Ukončíte zasadnutie

**ZDROJ:** Vypracovali Monika Bálintová z Nadácie Civil College a Marina Tota z ECON pre učebný program "Organizovanie v kríze".



## C. ORGANIZOVANIE S DOTKNUTÝMI SKUPINAMI

(2) Bežné motivátory pre účasť dotknutých osôb v krízové momenty?

### MODUL: CENTRUM NAJVIAC POSTIHNUTÝCH

**CIELE VZDELÁVANIA:** Na konci stretnutia budú účastníci schopní:

- Identifikovať, kto sú najviac postihnuté skupiny v krízových pohyboch
- zmapovať prekážky a motivátory, ktoré ovplyvňujú účasť dotknutých skupín
- formulovať nápady, ako prekonať prekážky a využiť motivačné faktory pre účasť.
- navrhnúť inkluzívne organizačné procesy, ktoré zapoja dotknuté skupiny tým, že identifikujú a riešia ich špecifické prekážky a motivátory účasti.

**ČAS:** 3 hodiny

**POČET ÚČASTNÍKOV:** 5 - 20

**PRÍPRAVA A MATERIÁLY:** Krízový scenár pripravený školiteľom vopred na základe vlastných skúseností, flipchart a fixky na prácu v skupine. Predpokladá sa, že účastníci už majú (určité) skúsenosti s organizovaním komunity, takže modul vychádza z týchto predchádzajúcich skúseností a vedie ich k tomu, aby sa zamerali na najzraniteľnejšie skupiny. Predpokladalo sa tiež, že školiteľ má určité praktické skúsenosti s prácou so zraniteľnými skupinami a môže poskytnúť užitočné príklady.

**RÁMOVANIE:** Tento modul poskytuje účastníkom pohľad na organizovanie so skupinami, ktoré zažívajú zraniteľnosť. Môže byť užitočný v krízových situáciách alebo v "normálnych" časoch. Pre mnohých ľudí v zraniteľnejších komunitách je kríza každodennou skúsenosťou. A pre niektorých, ktorí žijú na okraji spoločnosti, pri pohľade zvonku, platí výraz: "Tvoja normálnosť prispieva k mojej kríze." Organizátori preto musia hlboko pochopiť štruktúrnu dynamiku krízy, najmä pokiaľ ide o otázky prístupu, a musia prispôbiť svoju organizačnú prax tak, aby sa stretli s každou skupinou tam, kde sa nachádza.

#### AKTIVITY:

1. **Úvod a uvedenie do kontextu.** Krízy často zasahujú tých, ktorí sú už najviac postihnutí štruktúrnou nerovnosťou. Podelte sa o príklady na zdôraznenie tohto bodu, napr. vplyv opatrení Covid19 na obe domáceho násillia/nemožnosť opustiť dom v prípade domáceho násillia; vplyv uzamknutia na populáciu bezdomovcov (t. j. keď nemajú prístrešie, je ťažké dodržiavať opatrenia na uzamknutie). Požiadajte účastníkov, aby sa podelili o ďalšie príklady zo svojich skúseností. Zhrňte zdôraznením dôležitosť organizovania spôsobom, ktorý sústreďuje najviac postihnutých štruktúrnou nerovnosťou.

#### 2. Skupinová práca mapujúca najviac postihnuté skupiny:

Skupiny diskutujú o krízovom scenári a mapujú najviac postihnuté skupiny a spôsob, akým tieto skupiny skupiny sú ovplyvnené. Skupiny sa v pléne podelia o svoje mapy a predstavia svoje zdôvodnenie. Ostatní účastníci sú vyzvaní, aby po každej prezentácii položili otázky alebo pripomienky, a školiteľ poskytne relevantnú spätnú väzbu. Školiteľ zhrnie kľúčové body učenia sa z cvičenia.

#### 3. Urobte brainstorming o prekážkach a motivátoroch účasti:

Pri organizovaní s akýmkoľvek druhom skupiny sa organizátor stretne s rôznymi prekážkami a motivátormi účasti. V prípade práce so zraniteľnými skupinami musí organizátor zväžiť špecifické prekážky a motivátory účasti pre danú skupinu a nájsť spôsoby, ako navrhnúť inkluzívne procesy organizovania. Požiadajte účastníkov, aby sa individuálne zamysleli nad ľuďmi, ktorí sú postihnutí krízami a systémovou nespravodlivosťou (napr. môže ísť o farebných ľudí, komunity žijúce v chudobe, komunity v prvej línii pri klimatickej katastrofe) a na základe vlastných skúseností napísali na post-ity, čo si myslia, že sú:

(1) Bežné prekážky účasti dotknutých osôb na krízové momenty?

Zhromaždíte rôzne prekážky a motivátory na flipcharte, doplňte prípadné chýbajúce nápady a zhrňte to, čo bolo zdieľané.

**4. Typy prekážok a motivátorov účasti:** Poskytnutie informácií o rôznych typoch prekážok a motivátorov účasti. Prekážky zahŕňajú: (1) Prekážky prístupu k participácii, ktoré by sa dali prekonať s určitým plánovaním a investíciami (napr. ak prístup k participácii je obmedzená jazykovými bariérami, mohla by byť riešená poskytnutím prekladu, bariéry prístupu pre osoby s zdravotné postihnutie prispôbením priestorov a materiálov a poskytnutím podpory ľuďom; ekonomické prekážky by sa mohli prekonať dotovaním cesty alebo ponukou jedla na stretnutiach; nedostatok starostlivosti o deti, je možné ju prekonať ponukou služieb starostlivosti o deti), (2) kapacitné prekážky, ktoré by sa dali prekonať školením a rozvojom kapacít (napr. nedostatok digitálnych zručností na zapojenie sa do online stretnutí), (3) systémové prekážky, ako je zažívanie diskriminácie, útlak v sociálnom priestore a ich vplyv na psychický stav ľudí, ich sebaúctu a pocit bezpečia pri účasti. Toto je ťažšie riešiteľné a mohlo by sa to riešiť zahrnutím postupov proti útlaku do priestorov organizovania a organizovania s cieľom spochybniť a zmeniť systémy útlaku. Požiadajte účastníkov, aby presunuli lístky s prekážkami, ktoré uviedli, do kategórií odkazujúcich na "typy prekážok". Motivátory sa môžu líšiť v závislosti od skupiny, s ktorou organizujete; niektoré môžu byť výraznejšie ako iné.

**5. Identifikácia prekážok a motivátorov dotknutých skupín:** Ako zistíte prekážky a motivátory dotknutých skupín? Zozbierajte niekoľko nápadov a zdôraznite, že organizátori môžu identifikovať prekážky a motivátory dotknutých skupín v individuálnych rozhovoroch s členmi komunity ako súčasť procesu organizovania otázkami "Čo by vám bránilo v účasti na tejto iniciatíve/kampani?" a "Čo by vás motivovalo k účasti na tejto iniciatíve/kampani?". Podelte sa o príklad.

**6. Skupinová práca na navrhovaní organizačných procesov:** Ako organizátori sa môžeme v čase krízy sústrediť na najviac postihnuté skupiny tým, že navrhujeme organizačné procesy, ktoré umožnia postihnutým skupinám prekonať prekážky a využiť motivátory k účasti.

V skupinách, na základe predchádzajúceho cvičenia mapovania najviac postihnutých skupín a typov prekážok a motivátorov, účastníci si vyberú dotknutú skupinu/komunitu, ktorú by chceli zorganizovať:

- Identifikujte možné špecifické prekážky a motivátory účasti tejto skupiny. "Ak by ste boli [názov ovplyvnenej skupiny], čo by vás zastavilo alebo motivovalo k účasti na kampani?"
- navrhnuť organizačné postupy, kultúru a štruktúry, ktoré by riešili tieto prekážky a motivátory a umožnili by inkluzívnejšiu účasť.

**7. Zdieľanie v pléne (20):** Zdieľanie v pléne. Každá skupina sa v pléne podelí o to, na ktorú postihnutú skupinu sa rozhodla zamerať, aké sú prekážky a motivátory účasti. tejto skupiny a ako by upravili dizajn procesu organizovania, aby bol inkluzívnejší. Po každej prezentácii zhromaždíte niekoľko otázok a spätnú väzbu. Zdôraznite, že v tomto cvičení, ak účastníci nepochádzajú z ovplyvnených skupín, je len hypotetické a na poznanie skutočných prekážok a motivátorov ovplyvnených skupín je dôležité zapojiť sa do rozhovorov priamo s nimi.

8. **Záver (15):** Na záver sa spoločne zamyslite nad tým, ako možno bude potrebné prispôsobiť zásady, postupy, kultúru a štruktúry organizovania, aby vyhovovali potrebám dotknutých skupín a boli prístupnejšie a inkluzívnejšie. Tieto úpravy by mohli zahŕňať úpravu očakávaní, zmenu/predĺženie časového harmonogramu procesu organizovania, aby sa vytvoril väčší priestor na budovanie dôvery a vzťahov, ako aj na vytvorenie bezpečného prostredia, prispôbenie nástrojov a prístupov organizovania s cieľom zvýšiť prístup a účasť, plánovanie dodatočných zdrojov na pokrytie nákladov prekonávať prekážky v účasti, uplatňovať vyššiu úroveň emocionálnej inteligencie a empatie ako organizátori a zaviesť opatrenia na starostlivosť o pohodu organizátorov, aby mohli lepšie zvládať emocionálnu námahu spojenú s prácou s postihnutými skupinami. V prípade potreby uveďte príklady.

**ZDROJ:** Vypracovali Oana Preda a Anda Serban na základe učebných materiálov, ktoré vypracovalo Centrum zdrojov pre účasť verejnosti v Rumunsku pre učebné osnovy "Organizovanie v kríze".

## D. VYTVORENIE STRATÉGIE STAROSTLIVOSTI A POHODY

**MODUL:** Starostlivosť

**CIELE UČENIA:** Na konci stretnutia budú účastníci schopní:

- Posúdiť potreby sebaobsluhy a organizačnej starostlivosti v čase krízy a po nej.
- zmapovať postupy starostlivosti a pohody, ktoré by sa mohli použiť v ich organizáciách a skupinách.
- Podniknite prvé kroky na vypracovanie stratégie pre blaho / s vašou organizáciou a komunitou.

**ČAS:** 3 hodiny

**POČET ÚČASTNÍKOV:** 3 - 20

**PRÍPRAVA A MATERIÁLY:** Pripojenie na internet, flipchart, post-its, počítač. Účastníci potrebujú mobilné telefóny a pripojenie na internet.

**RÁMOVANIE:** Na tomto zasadnutí budeme hovoriť o náročnej téme starostlivosti a pohody, pretože ako organizátori musíme byť schopní identifikovať a reagovať na potreby starostlivosti v nás, v našich skupinách a organizáciách, najmä v čase krízy. Hovoriť o strese a vyhorení môže byť veľmi náročné pre ľudí, ktorí majú alebo sú zažíva. Preto začneme tým, že sa uzemníme v zážitku pohody, ktorý by nám mohol pomôcť stabilizovať sa pred a počas sedenia, keď sa budeme venovať náročným témam. Chceli by sme objasniť, že vaša účasť na tomto sedení je dobrovoľná, všetky cvičenia sú pozvánkami, starajte sa o seba tým, že uvidíte, nakoľko sa cítite podporne, aby ste sa im venovali, kedy je dobré prestať! A dajte nám vedieť, ak sa objaví veci, pri ktorých potrebujete podporu.

**AKTIVITY:**

1. **Uzemnenie:** Zavrite oči a trikrát sa zhlboka nadýchnite. Spomeňte si na okamih, keď ste sa cítili dobre fyzicky, emocionálne aj psychicky. Keď ste sa cítili opaterovaní a vaša pohoda bola na vysokej úrovni.

Predstavte si tento okamih, miesto, čas, s kým ste boli. Ako ste sa cítili? Čo prispelo k vašej pohode? Zostaňte v tomto pocite chvíľu. Keď otvoríte oči a začneme sedenie, ktoré sa bude týkať citlivých otázok starostlivosti a pohody, vedzte, že sa k tomuto pocitu môžete vrátiť.

2. **Úvod do starostlivosti a pohody:** Predstavte tému a jej súvislosť s organizáciou v krízových situáciách. Vyzvite účastníkov, aby sa na minútu individuálne zamysleli nad tým, čo im ako prvé napadne, keď si spomenú na starostlivosť a pohodu. Aké myšlienky a otázky sú s ním spojené? Prečo je pre nich ako organizátorov dôležitá? Zozbierajte niekoľko nápadov a úvah o tom, prečo je táto téma dôležitá.

3. **Online samohodnotenie:** Uvedte túto aktivitu a vysvetlite, že prvou vecou, ktorú treba urobiť, aby sme zistili potreby starostlivosti, je posúdiť našu pohodu. A na to by sme mohli použiť anonymný online nástroj na sebahodnotenie. Vyzvite účastníkov, aby sa pomocou svojich telefónov pripojili k odkazu a samostatne vyplnili sebahodnotenie. (možné odkazy: [burnout-aid.eu/en](https://burnout-aid.eu/en) alebo [sensa.health](https://sensa.health))

4. **Konverzácia v malých skupinách:** V malých skupinách diskutujte o výsledkoch testu, zamyslite sa nad poznatkami, ktoré ste sa dozvedeli o svojej pohode, o tom, v ktorých oblastiach sa vám darí lepšie a v ktorých by ste sa mohli zlepšiť. Je niečo nové alebo neočakávané, čo ste sa z testu dozvedeli?

5. **Prezentácia a otázky:** Prezentujte teoretické vstupy o starostlivosti, pohode a vyhorení v organizovaní/aktivizme. Čerpajte napr. z: <https://commonslibrary.org/impacts-of-activism-on-health-and-wellbeing/>, <https://activisthandbook.org/wellbeing/introduction>.

6. **Váš príbeh verus príbeh organizácie:** Podelte sa o svoj príbeh ako

trénera o momente, keď ste sa cítili na dne alebo ste zažili vyhorenie, ako vás to ovplyvnilo, ako aj o tom, ako reagovala vaša organizácia a čo by ste potrebovali pre svoju pohodu. Požiadajte účastníkov, aby



pracovať individuálne a premýšľať o svojom príbehu a príbehu svojej organizácie:

- Váš osobný príbeh: Kedy ste sa cítili na dne? Zažili ste v minulosti nejaké vyhorenie? Aký to malo na vás vplyv?
- Váš organizačný príbeh: Ako vaša organizácia reagovala na vašu osobnú skúsenosť? Čo by ste potrebovali od vašej organizácie, aby sa zlepšila vaša pohoda? Účastníci sa podelia o svoje príbehy v malých skupinách.

**7. Mapovanie postupov starostlivosti a pohody:** V tých istých skupinách na základe poznatkov získaných z príbehov identifikujte príklady osvedčených postupov, napíšte ich na lístočky a zoskupte ich na flipchart. V pléne sa každá skupina podelí o postupy starostlivosti a pohody, získa otázky a spätnú väzbu od ostatných a zoskupí ich do mapy postupov starostlivosti a pohody. Facilitátor tu podnecuje k hlbšej reflexii o tom, aké postupy starostlivosti a pohody by sa mohli prijať na riešenie vyhorenia v skupine/komunitě, v ktorej sa organizujú.

**8. Vytvorenie stratégie starostlivosti a pohody:** Individuálne účastníci preskúmajú postupy starostlivosti a pohody, ktoré boli zdieľané, a zamyslia sa nad tým, ktoré z nich by mohli uplatniť na seba, svoju organizáciu a skupinu/komunitu, ktorú organizujú. Na flipcharte vytvoria zoznam 5 najdôležitejších postupov, ktoré by chceli zaviesť vo svojich organizáciách a skupinách v oblasti starostlivosti a pohody, a napíšu plán, ako ich dosiahnuť.

**9. Záver a poznatky:** Na záver požiadajte účastníkov, aby sa individuálne zamysleli a napísali na lístočky jeden poznatok zo stretnutia a zdieľali ho na flipcharte. Pred ukončením zasadnutia požiadajte účastníkov, aby umiestnili svoje flipcharty so stratégiami starostlivosti a pohody na steny po miestnosti a mali 10 minút na to, aby sa prešli a pozreli si rôzne stratégie ako prechádzku po galérii. Využite tento čas na vzájomné inšpirovanie sa stratégiami!

**ZDROJ:** Vypracoval Maroš Chmelík pre učebný program "Organizácia v kríze" na základe materiálov o starostlivosti z The Commons Library na tému "10 skvelých zdrojov o aktivistickej pohode" a článok, ktorý napísala Helen Coxová, na tému "Vplyv aktivizmu na zdravie a pohodu".

## E. BUDOVANIE MOCI PROSTREDNÍCTVOM KOALÍCIÍ

**MODUL:** Vytvorte väčšie "my"

**CIELE VZDELÁVANIA:** Na konci stretnutia budú účastníci schopní:

- Vysvetlite, prečo je vytváranie koalícií účinným spôsobom budovania moci z dlhodobého hľadiska.
- Identifikovať výhody a nevýhody vytvárania koalícií.
- načrtnúť kľúčové aspekty, ktoré treba zväziť a pripraviť pri vytváraní koalícií.
- Uvedomte si, že budovanie koalícií si vyžaduje dôveru a to si vyžaduje čas a energiu.

**POČET ÚČASTNÍKOV (MIN/MAX):** 4 - 15

**ČAS:** 2,5 hodiny

**PRÍPRAVA A MATERIÁLY:** Príprava: Vytlačiť prípadovú štúdiu o vytváraní koalícií (napr. prípad z Maďarska), flipchart, samolepky a fixky, 2 obálky pre každú skupinu, jedna s kartičkami "palivo" (jedna pre každého člena skupiny), jedna s 2 kartičkami "bielkoviny" a odrazové mostíky.

**RÁMOVANIE:** V čase krízy často potrebujeme spolupracovať s ostatnými aktérmi a vytvoriť "väčšie My", aby sme si vybudovali kolektívnu silu, ktorú potrebujeme na prekonanie výziev a na to, aby sme čelili silným protivníkom. Na tento účel môže byť cennou stratégiou vytváranie koalícií s viacerými a rôznymi aktérmi. Koalície prinášajú viac ľudí, organizácií, rôzne skúsenosti, vedomosti, zdroje a názory. Majú však aj nevýhody. Vytvorenie a udržanie koalície si vyžaduje čas a zdroje. Musíme byť schopní spolupracovať s ostatnými a nielen brať, ale aj dávať koalícii. Ak každý berie bez toho, aby dával, povedie to ku krehkým a zle fungujúcim koalíciám. Na tomto stretnutí sa budeme zaoberať tým, ako vytváranie koalícií pomáha vytvárať väčšie my, ich výhodami, nevýhodami a tým, ako zabezpečiť ich fungovanie.

**AKTIVITY:**

1. **Úvod do koalícií:** Predstavenie témy vytvárania koalícií pomáha vytvoriť väčšie "My" a ako to súvisí s organizovaním v krízových situáciách.
2. **Prípad vytvárania koalícií:** Použite príbeh koalície z vlastnej skúsenosti alebo sa podelte o prípadovú štúdiu kampane Clear Voting z Maďarska. Opýtajte sa účastníkov na hlavné body procesu, o ktoré sa podelili v príbehu - čo sa podarilo a čo sa malo urobiť inak?
3. **Výhody a nevýhody koalícií:** Požiadajte účastníkov, aby na základe svojich skúseností a toho, o čom práve diskutovali, zhrnuli svoje myšlienky o tom, aké sú hlavné výhody a nevýhody členstva v koalícii. Koalícia. Uvedte ich na dvoch snímkach flipchartu a vytvorte spoločnú diskusiu. Ako sa môžete pripraviť na záporné? Ako ich môžete zvládnuť? Prečo sú klady také dôležité? Ako ich môžete posilniť? Čo máte na mysli?
4. **Hra na vytváranie koalícií:** Aby sme si vyskúšali dynamiku, ktorá sa môže objaviť v procese vytvárania koalícií, zahráme si súťažnú hru v tímoch. Každý tím sa bude musieť presunúť zo štartovacieho bodu do cieľového bodu pomocou hárkov papiera A4 ako "odrazových mostíkov" bez toho, aby sa dotkol podlahy. Vyhráva tím, ktorý sa dokáže kolektívne dostať na druhú stranu rýchlejšie. Hra bude mať dve kolá.

**Kolo 1. Dostaňte sa do cieľa - mechanickým spôsobom:** Každá skupina sa musí dostať do cieľa len šliapaním na stupienky. Ak je n ľudí v skupine je medzi východiskovou a cieľovou pozíciou n schodíkov. Taktiež dostanú "plynovú nádrž" ako obálku. Vo vnútri obálky sa nachádza n kariet "paliva". Za každý krok, ktorý urobia, musia odovzdať jednu palivovú kartu facilitátorovi. Ak sa všetci pokúsia pohnúť, nedostanú sa do cieľa. Ak každý dá svoju palivovú kartu jednej osobe, táto osoba sa môže dostať do cieľa, ale tím sa

sa rozídi a on/ona musí opustiť všetkých ostatných.

**2. kolo. Dostaňte sa k cieľu - posilnením svalov:** V tomto kole platia rovnaké pravidlá ako v predchádzajúcom kole, ale okrem toho sa vo vnútri obálky nachádza aj jeden alebo dva "proteínové" karty. Za každý krok musia odovzdať svoju bielkovinovú kartu spoluhráčovi. Cesta do cieľa bude trvať dlhšie ako v predchádzajúcom scenári, ale 1) môže sa tam dostať celý tím, 2) potrebuje veľa vzájomnej interakcie, 3) môžu urobiť krok vpred len vtedy, ak sa podelia o svoje zdroje.

**5. Hlásenie:** Po skončení hry požiadajte účastníkov, aby sa posadili do kruhu a podali hlásenie. Najprv sa ich opýtajte, aký majú z cvičenia pocit. Podarilo sa im dosiahnuť cieľ? Prečo áno/nie? Požiadajte ich, aby sa zamysleli nad tým, čo práve zažili, aké sú hlavné klady a záporné jednotlivých scenárov. Ako ich zvládli? Prečo sú klady také dôležité? Ako ich môžete posilniť? Aké boli hlavné poznatky z tejto hry o vytváraní koalícií? Ako to súvisí s ich skúsenosťami s koalíciami? Na základe tohto cvičenia sme zažili skupinovú dynamiku, ktorá by mohla byť podobná tej, ktorú prebieha v procesoch vytvárania koalícií. Funguje to len vtedy, ak sme schopní ísť rovnakým smerom, spoločne premýšľať, spoločne sa rozhodovať, spoločne hovoriť, spoločne konať a spoločne víťaziť. Každý musí investovať čas a energiu do spoločného úsilia.

**6. Zhrnutie získaných skúseností.** Zhrňte hlavné poznatky, ktoré ste si odniesli zo zasadnutia a z hry. Aké sú výhody vytvárania koalície? (Väčšia sila, väčší dosah, viac ľudí, vedomostí, skúseností, názorov, podpory, odborníkov). Prečo je to ťažké? (Vyžaduje si to čas, energiu, zdroje - najmä na začiatku, môžu sa vyskytnúť konflikty záujmov, rôzne úrovne odhodlania, konflikty identity, niektoré skupiny nemajú chcu prevziať zodpovednosť, niektorí ľudia sa budú snažiť dominovať). Ako môžete tieto problémy riešiť? (Pripravte sa. Najprv sa dohodnite, definujte ciele, zodpovednosti. Uistite sa, že každý vie, čo bude dávať a brať, vytvorte vzájomnú zodpovednosť).

**7. Záver a poznatky:** Ako organizátori sa musíme naučiť uľahčovať procesy vytvárania koalícií, v ktorých existuje dohoda o spoločných cieľoch, zodpovednosti, rovnováhe dávania a prijímanie, vzájomné záväzky a zodpovednosť medzi členmi koalície. Môže si to vyžadovať čas a zdroje vytvárať koalície, ale z dlhodobého hľadiska sa zlepšujú a stávajú sa efektívnejšími. Praktizovanie občianskeho života nie je ako stroj, ktorý spotrebúva zdroje, je oveľa viac ako sval, ktorého používanie ho posilňuje. Ako hovorí Michael J. Sandel: "Altruizmus, veľkorysosť, solidarita a občiansky duch nie sú ako tovar, ktorý sa používaním vyčerpáva. Sú skôr ako svaly, ktoré sa cvičením rozvíjajú a silnejú." (Michael J. Sandel, What Money Can't Buy: The Moral Limits of Markets).

**ZDROJ:** Vypracovali Bendeguz Tikas a Monika Bálintová na základe materiálov a skúseností Nadácie Civil College o koalíciách pre učebný program "Organizovanie v kríze".

## F. VEREJNÉ NARATÍVY POČAS KRÍZY

**MODUL:** Vytvoriť zmysel

**CIELE VZDELÁVANIA:** Na konci stretnutia budú účastníci schopní:

- Identifikovať úlohu naratívnych stratégií pri vytváraní významu kríz
- Rozvíjať rozprávanie, ktoré dáva zmysel v čase krízy
- Rozvíjať verejné naratívy spájajúce krízu s príbehom o sebe a o nás

**POČET ÚČASTNÍKOV:** 10-20

**ČAS:** 90-120 minút

**PRÍPRAVA A MATERIÁLY:** Projektor, flipchart, lepiace papieriky a kópie prípadových štúdií.

**RÁMOVANIE:** V čase krízy vždy existujú príbehy, ktoré vysvetľujú krízu (čo sa stalo, prečo, ako ju vyriešiť) a čo to znamená pre ľudí. Vo chvíľach krízy staré naratívy už nemusia fungovať (čo je pravda/nepravda, kto je zodpovedný, aké sú riešenia) a vzniká priestor pre alternatívne naratívy. Organizátori musia byť pripravení používať naratívne stratégie v praxi kolektívneho vytvárania zmyslu, aby ovplyvnili verejné naratívy v krízových momentoch.

**AKTIVITY:**

1. **Úvod do verejného rozprávania:** Predstavte verejné rozprávanie ako rámec podľa Marshalla Ganz "Príbeh o sebe, o nás a o súčasnosti". Na ilustráciu rámca použite diapozitívy a prezentácie. Zdôraznite, ako by sa tento rámec dal použiť na prepojenie prežívaných skúseností ľudí s kolektívnymi výzvami (krízou) a na pohnutie ľudí k činnosti.
2. **Modelovanie a debriefing:** Facilitátor modeluje použitie tohto rámca na rozvoj verejného rozprávania tým, že sa podelí o "príbeh o nás a teraz" komunity, ktorá zažila krízu. Po účastníci príbehu sa majú zamyslieť nad kľúčovými prvkami rámca: Čo bolo spoločnou výzvou? Aká bola kolektívna voľba? Aký bol kolektívny výsledok? Aké boli hodnoty, ktoré príbeh vyvoláva? Aká je výzva k činnosti? Vyzvite účastníkov, aby sa podelili o svoje úvahy a postrehy.
3. **Skupinové cvičenie:** Vytvorte malé skupiny a priradte každej skupine krízový scenár a spôsob, akým ho dominantné naratívy rámcujú. Požiadajte skupiny, aby vytvorili verejný príbeh, ktorý by dával zmysel kríze a navrhol alternatívu k dominantnému príbehu.
4. **Zdieľanie a spätná väzba:** Zástupca každej skupiny postupne prezentuje verejné rozprávanie a získava spätnú väzbu od facilitátorov a ostatných účastníkov.
5. **Zhrnutie a závery:** Debriefing: V pléne sa účastníkov opýtajte, ako sa cítia pri tvorbe a prezentácii príbehov, čo sa im osvedčilo, čo by sa dalo zlepšiť a aké skúsenosti si odniesli. Zozbierajte kľúčové poznatky a podelte sa o odkazy na ďalšie zdroje a príklady týkajúce sa verejného rozprávania.

**ZDROJ:** Pôvodne upravil Nikola Djordjević zo Srbska v pohybe z prác M. Ganz a Leading Change Network pre učebné osnovy "Organizovanie v kríze".

Sieť vedúcich zmien (2022). Sprievodca verejným rozprávaním. Zdroje:

[https://leadingchangenetwork.org/resource\\_center/guide-to-public-narrative-resources](https://leadingchangenetwork.org/resource_center/guide-to-public-narrative-resources)

## G. ORGANIZOVANIE S DLHODOBÝM PROGRAMOM

**MODUL:** Predĺženie časového horizontu

**CIELE UČENIA:** Na konci stretnutia budú účastníci schopní:

- pochopenie vzťahov a prepojení medzi miestnymi témami/činnosťami a globálnymi problémami
- Zvýšenie povedomia o aktivitách strategického plánovania
- Vypracovať plány kampaní na témy, v ktorých pôsobia, a spojiť ich so širšou globálnou perspektívou.

**POČET ÚČASTNÍKOV:** 6-16

**ČAS:** 120 minút

**PRIPRAVA A MATERIÁLY:** flipchart a flipchartový papier, fixky, post-its, vytlačená mapa Európy, vytlačená kópia šablóny kampane - jedna pre každú pracovnú skupinu, papier A4, prezentácia s nástrojmi a taktikami kampane (obrázok a krátky popis každej techniky/nástroja)

**RÁMOVANIE:** Keď premýšľate o kampani, mali by ste ju vnímať ako niečo väčšie, konkrétne ako súčasť dlhodobého plánu - stratégie vašej skupiny, ktorá vám pomôže dosiahnuť trvalú sociálnu a systémovú zmenu. Pri organizovaní je dôležité nielen zlepšiť k v a l i t u života danej komunity alebo riešiť aktuálne problémy dôležité z jej pohľadu, ale predovšetkým zviditeľniť a posilniť obyvateľov vo verejnom priestore.

**AKTIVITY:**

1. **Úvod:** Účastníci pracujú v menších skupinách a premýšľajú o tom, akými témami sa zaoberajú vo svojich organizáciách/skupinách/komunitách. Potom aké sú trendy/krízy vo svete a napíšte to na lístočky na 10 minút. Otázky pre malé skupiny kladie školiteľ:

(1) Akým témam sa venujete vo svojich organizáciách/skupinách/komunitách, ktoré podporujete? Aké trendy/krízy pozorujete vo svete? Každú tému si napíšte na samostatný lístok.

2. **Zdieľanie v pléne:** Každá skupina predstaví svoju prácu a umiestni ju na veľkú obrysovú mapu Európy alebo sveta, ktorá visí na stene. Počas prezentácie skupín školiteľ kombinuje témy a krízy, aby ukázal väčšie problémy a trendy.

3. **Skupinová práca o vplyve kríz:** V tej istej skupine si vyberú alebo nakreslia jednu miestnu tému a sledujú, aký vplyv na ňu majú rôzne svetové krízy. Vytvorí sa diagnóza tejto témy a účastníci vidia, že krízy sú navzájom prepojené a ovplyvňujú sa.

4. **Úvod do dlhodobého programu:** Predstavte im myšlienku dlhodobej agendy (podľa Grassroots Policy Project) a vyzvite ich, aby si predstavili väčšiu "štrukturálnu zmenu", ku ktorej sa organizujú. Keď premýšľate o kampani, mali by ste ju vnímať ako niečo väčšie, konkrétne ako súčasť dlhodobého plánu - stratégie - vašej skupiny, ktorá vám pomôže dosiahnuť trvalú sociálnu zmenu zakorenenú v systéme. Obrázok Dlhodobého plánu (v letáku) znázorňuje etapy procesu organizovania s rôznymi míľnikmi a pomáha nám plánovať kampane a akcie, ktoré by nám mohli pomôcť dosiahnuť míľniky. Keď budete prezentovať obrázok Dlhodobého programu, začnite od:

→ **NAŠE AKTUÁLNE AKTIVITY:** Za čo teraz bojujeme?

→ **Dlhodobá stratégia:** Aké systémové zmeny radikálne zlepšia našu situáciu? Čo sa musí zmeniť, aby sa vyriešil koreň nášho problému? Čo by sa malo stať, aby sa tento problém nevyskytol v iných komunitách?

→ **MÍĽNIK:** Čo je ďalším vrcholom, na ktorý by sme sa mali zamerať? Aké ďalšie úspechy sme schopní dosiahnuť, ktoré nás priblížia k zmene, ktorú chceme uskutočniť?

→ **MILNÍK NA CESTE:** Aké kroky alebo činnosti môžeme podniknúť, ktoré povedú k prelomu v našej kampani?

Preskúmajte prvky v šípke Budovať silu → budovať spojenectvo

→ boj za veľké systémové zmeny

V práci na kampani sa snažíme dostať zo súčasného boja a smerovať k ďalším úspechom. Naším cieľom je dosiahnuť dôležité víťazstvo, a to s dostatočnou silou, aby sme mohli zaviesť štrukturálne zmeny vo veľkom rozsahu. To, čo robíme pri organizovaní, je však zmena poradia myslenia o zavádzaní spoločenských zmien. Pozeráme sa na to, čo robí naša skupina, a potom analyzujeme, akého väčšieho celku je súčasťou, ako je tento problém zakorenený v systéme, čo je jeho štrukturálnym zdrojom. V ďalšom kroku premýšľame o tom, aké sú míľniky vedúce k dosiahnutiu systémovej zmeny, a v ďalšom kroku o tom, aké menšie víťazstvá v kampani nás k tomu dovedú.

5. **Cvičenie:** Vypracujte dlhodobý program svojej kampane: V skupinách alebo individuálne účastníci použijú šablónu dlhodobého programu na vypracovanie plánu svojej kampane. Potom sa účastníci podelia o skúsenosti v pléne.

6. **Cvičenie:** Plánovanie kampane: Ako prejdeme od plánovania nášho dlhodobého programu k plánovaniu našej prvej kampane? Predstavte im nástroj na plánovanie kampane (v rozdani), stratégie a taktiky kampane, aby mali základ predtým, ako začnú pracovať na šablóne. V tých istých skupinách účastníkov požiadajte, aby sa zamysleli nad tým, čo robiť, aby zmenili súčasnú realitu a ovplyvnili danú krízu svojimi činmi. Pokračujú v práci na tom istom probléme a vypracúvajú svoje plány kampane s použitím poskytnutej šablóny (v rozdani).

7. **Zdieľanie informácií v pléne a na záver:** Každá skupina predstaví svoje plány kampane. Po každej prezentácii sú otázky a spätná väzba na zlepšenie plánov. Facilitátor na záver zhrnie a zdôrazní, prečo je dôležité mať dlhodobý plán, aby bolo možné upraviť plány v krízových momentoch bez toho, aby sa odklonili od dlhodobého cieľa.

**ZDROJ:** Upravili Iwona Nowak a Dagmara Kubik z Nadácie Spoločná vec pre učebný program "Organizovanie v kríze" na základe materiálov a skúseností projektu Grassroot Power a Rafała Górskeho z Inštitútu pre verejné otázky.



## ODKAZY

- 10 skvelých zdrojov o aktivistickej pohode podľa Commons Knihovník  
<https://commonslibrary.org/10-great-resources-on-activist-wellbeing/>
- 21 dní k emocionálnej gramotnosti: (2019): A Companion Workbook to The Unopened Gift by Dan Newby (Author), Lucy Nunez.  
<https://schoolofemotions.world/product/21-days-to-emocionalna-gramotnost/>
- Správa o činnosti za rok 2022 /Raport de activitate pentru anul 2022 yy Rădăuțiul Civic (2022).  
[www.radautiulcivic.ro/category/raport-e-de-activitate/](http://www.radautiulcivic.ro/category/raport-e-de-activitate/)
- Veľké pocity. Ako byť v poriadku, keď veci nie sú v poriadku by Liz Fosslien, Mollie West Duffy (2022)  
<https://www.fosslien.com/book>
- Hraničný šéf: Základný sprievodca, ako hovoriť pravdu a byť vidieť, a (Konečne) žiť slobodne od Terri Cole (2021)
- Test sebahodnotenia vyhorenia Burnout Aid.  
[burnout-aid.eu/](http://burnout-aid.eu/)
- Test sebahodnotenia vyhorenia od spoločnosti Sensa Health. Sensa. zdravie
- Zapletený aktivista - Učíme sa rozpoznávať majstrove nástroje Anthea Lawson (2021)  
<https://www.anthelawson.uk/the-entangled-activist>
- Sprievodca verejným rozprávaním od Leading Change Network (2022).  
[https://leadingchangenetwork.org/resource\\_center/guide-to-public-narrative-resources/](https://leadingchangenetwork.org/resource_center/guide-to-public-narrative-resources/)
- Zmena držania: Adrienne Maree Brown (2021)  
<https://www.akpress.org/holding-change.html>
- Ako budeme pokračovať? Vyhorenie aktivistov a osobná udržateľnosť v sociálnych hnutiach, Laurence Cox (2009)  
[Commonslibrary.org/wp-content/uploads/How-do-we-keep-going.pdf](https://commonslibrary.org/wp-content/uploads/How-do-we-keep-going.pdf)
- Ako sa nudiť by Eva Hoffman (2016).  
<https://www.panmacmillan.com/authors/eva-hoffman/how-to-be-bored/9781447293255>
- <https://www.fosslien.com/book>
- Vplyv aktivizmu na zdravie a pohodu podľa Helex Cox (2014)  
<https://commonslibrary.org/impacts-of-activism-on-health-and-wellbeing/>
- Radostná bojovnosť podľa Bergman, C.
- Radostná bojovnosť: Carla Bergman a Nick Montgomery (2021).  
<https://theanarchistlibrary.org/library/joyful-militancy-bergman-montgomery>
- Žiadne ťažké pocity: Fosslien, Mollie West Duffy: Tajná sila prijatia emócií v práci
- Sila organizovania podľa ECON (2021)
- <https://drive.google.com/file/d/1Sdve0gTpIUfz964c2w6Vy60X9CCI3QsQ/view>
- Spravodajstvo v sporných časoch: Szilágyi, A. (2020)  
[https://electionsos.com/wp-content/uploads/2020/10/OZ-Journalism-Memo-2020\\_For-Elections-SOS.pdf](https://electionsos.com/wp-content/uploads/2020/10/OZ-Journalism-Memo-2020_For-Elections-SOS.pdf)
- Odpočinok je odpor: Tricia Hersey: Manifest v tvrdej väzbe (2022)  
<https://thenapministry.com/>
- Fond solidarity Rădăuțiul Civic (2023). Rădăuțiul Civic (2023).  
[www.radautiulcivic.ro/category/domenii-de-activitate/social-educational/fond-solidaritate/](http://www.radautiulcivic.ro/category/domenii-de-activitate/social-educational/fond-solidaritate/)
- Vstúpenie do okamihu: Projekt Grassroot Power (2020)  
<https://grassrootspowerproject.org/analysis/stepping-into-the-moment>
- The Body Keeps the Score : Brain, Mind, and Body in the Healing of Trauma (Telo drží skóre : mozog, myseľ a telo pri liečení traumy) od Bessela A. van der Kolka (2015).  
<https://www.besselvanderkolk.com/resources/the-body-keeps-the-score>
- Dráma nadaného dieťaťa: (1997) <https://www.alice-miller.com/en/the-drama-of-the-gifted-child/>
- Európske organizačné hnutie reaguje na krízu: (2020): Syntéza zasadnutí krízovej stratégie ECON Hughes, S.  
<https://organizeeurope.org/wp-content/uploads/2020/07/The-European-Organizing-Movement-Responds-to-Crisis-2.pdf>
- Terénny sprievodca pre bosých psychológov od Beyond Konflikt. (2020)  
<https://beyondconflictint.org/the-field-guide-for-barefoot-psychologia/>
- Terénny sprievodca emóciami: Praktická orientácia v 150 základných emóciách (A Practical Orientation 150 Essential by Dan Newby and Curtis Watkins (2019)  
[https://books.google.it/books/about/The\\_Field\\_Guide\\_to\\_Emotions.html?id=voPyvQEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.it/books/about/The_Field_Guide_to_Emotions.html?id=voPyvQEACAAJ&redir_esc=y)
- Neotvorený dar: Newby a Lucy Nunez (2017).  
<https://schoolofemotions.world/wp-content/uploads/the-unopened-gift.pdf>
- Keď telo hovorí nie: cena skrytého stresu by Gabor Mate (2019) <https://drgabormate.com/book/when-the-body-says-no/>
- Pre koho je wellness Fariha Róisín (2020)  
<https://www.fariharoisin.com/who-is-wellness-for>
- Prečo je pohoda dôležitá: Úvod do našej kapitoly o pohode na stránke Activist Handbook.  
[activisthandbook.org/wellbeing/introduction](http://activisthandbook.org/wellbeing/introduction)

## Vydáva (ECON)

ECON je sieť progresívnych skupín a organizácií v celej Európe, ktoré sa zaoberajú organizovaním komunit s cieľom dosiahnuť sociálnu a environmentálnu spravodlivosť. Umožňujeme členom a partnerom posilňovať organizačné kapacity, koordinovať medzinárodnú solidaritu a podporovať udržateľnosť sektora komunitného organizovania.