

Non-Hierarchical Groups and Power

A topic that I found missing for me was the functioning of non-hierarchical groups. It is not just about how we create together, but how we exist together—and what happens when this stops working. In the book *Push: It Will Come Later*, by authors who experienced the ICoDaCo collective, the themes of democracy, complexity, and the importance of collective functioning and collaboration repeatedly emerge—specifically, how to share responsibility, decision-making, and authorship.

Looking back, I realize that at the beginning we paradoxically did not create space for basic sharing—who we are, what we do, and where we come from. Our perception of others was thus shaped more by assumptions, fragments of information, and momentary interactions. This raises the question of whether certain conflicts—and especially process of exclusion—would have unfolded differently if such sharing had taken place. They might not have disappeared, but they could have been clearer, more tangible, and less burdened by projection.

What happens when toxic tension arises within a collective? When individuals are mentally exhausted or affected by group dynamics? How can we work with difference – not only as a declared value, but in everyday practice? Inclusion is described in the book as the “core of an effective democracy,” yet its implementation encounters concrete limits: the capacity of individuals, unspoken expectations, and hidden power structures – which in non-hierarchical groups are often less visible, yet strongly present.

The absence of formal hierarchy alone does not lead to equality or smooth functioning. On the contrary, it creates situations where it is unclear who is responsible for what, how decisions are made, or how to read ongoing dynamics. Non-hierarchical groups therefore require alternative mechanisms for collectively creating meaning, clarifying roles, and setting rules. When these mechanisms are missing, alternative hierarchies emerge – based on personal relationships, status, or informal influence – which shape new communication and power dynamics.

Research also exists on group pressure toward conformity—the tendency for individuals to align their opinions or behaviors with the majority. Solomon Asch’s classic experiments showed that individuals often conform to group judgments even when they are clearly incorrect. As a result, group pressure can suppress dissenting voices, even in the absence of formal authority. Non-hierarchy thus does not mean the absence of power, but rather a less visible and less tangible distribution of it.

Based on research on this topic, I focused on peer ostracism – exclusion by one’s equals. This exclusion does not come from above but emerges from within the group through relationships, norms, and social pressure. Examined extensively by psychologist Kipling D. Williams, peer ostracism has deep psychological and social effects, even when not accompanied by overt aggression – it is a quiet, invisible form of exclusion affecting self-esteem, motivation, and participation. I concluded that exclusion is more than an exception; it is a structural aspect of collective functioning.

If collaboration is a value, what price are we willing and able to pay for it, and how can it be structured so that it works for all members of a collective? Understanding the processes of peer ostracism and hidden power dynamics helps in developing effective mechanisms for

inclusion, shared decision-making, and support for individuals. This micro-level experience can be carried into the macro world – a world desperately needing new ways for diverse people to coexist and communicate.

Nehierarchická skupina a moc

Chybějící téma pro mě bylo téma fungování nehierarchické skupiny. Nejde jen o to, jak spolu tvoříme, ale jak spolu existujeme – a co se děje ve chvílích, kdy to přestává fungovat. V knize Push: It Will Come Later od lidí, kteří prošli zkušeností s ICoDaCo se opakovaně vrací téma demokracie, složitosti, ale i důležitosti kolektivního fungování a spolupráce – tedy sdílení odpovědnosti, rozhodování i autorství.

Zpětně si uvědomuji, že jsme si na začátku paradoxně nevytvořili prostor pro základní sdílení – kdo jsme, co děláme, odkud přicházíme. Naše vnímání druhých se tak formovalo spíše skrze domněnky, fragmenty informací a momentální interakce. Nabízí se otázka, zda by některé konflikty – a zejména proces vyloučení – probíhaly jinak, pokud by toto sdílení proběhlo. Možná by nezmizely, ale mohly by být čitelnější, uchopitelnější, méně zatížené projekcí.

Co se děje, když se v kolektivu objeví toxické napětí? Když jsou jednotlivci psychicky vyčerpaní nebo zasažení dynamikou skupiny? Jak pracovat s jinakostí – nejen jako s deklarovanou hodnotou, ale v každodenní praxi? Inkluze je v knize popisována jako „core of an effective democracy“, ale její naplňování naráží na konkrétní limity: kapacitu jednotlivců, nevyřčená očekávání i skryté mocenské struktury – které jsou v nehierarchických skupinách často méně viditelné, ale o to silněji přítomné.

Absence formální hierarchie sama o sobě nevede k rovnosti ani k hladkému fungování. Naopak otevírá situace, kdy není jasné, kdo za co odpovídá, jak se rozhoduje ani jak čist konkrétní dění. Nehierarchické uspořádání proto vyžaduje jiné mechanismy pro společné vytváření smyslu, vyjasňování rolí a nastavování pravidel. Pokud tyto mechanismy chybí, vznikají alternativní hierarchie založené na osobních vztazích, statusu nebo neformálním vlivu, které formují nové komunikační a mocenské dynamiky.

Existuje také výzkum o skupinovém tlaku na konformitu, tedy o tendenci lidí přizpůsobovat své názory či chování většině. Solomon Asch ve svých klasických experimentech ukázal, že jedinci často přizpůsobí své hodnocení názoru skupiny i tehdy, když je zjevně nesprávný. Výsledkem může být i situace, kdy tlak skupiny vede k potlačení odlišných hlasů, a to i bez přítomnosti formální autority. Nehierarchie tak neznamena absenci moci, ale spíše její méně viditelné a hůře uchopitelné rozložení.

Na základě rešerše na toto téma jsem došla k tématu „peer ostracism“- tedy vyloučení ze strany sobě rovných. K vyloučení nedochází shora, ale vzniká zevnitř skupiny skrze vztahy, normy a tlak. Tento koncept, podrobně zkoumaný psychologem Kiplingem D. Williamsem, ukazuje, že peer ostracism má hluboké psychologické a sociální dopady, i když není doprovázen otevřenou agresí - jedná se o tichou neviditelnou formu vyloučení, která ovlivňuje sebevědomí, motivaci a participaci jedince ve skupině. Došla jsem k závěru, že vyloučení je víc než výjimkou spíš strukturální součástí kolektivního fungování.

Pokud je spolupráce hodnotou, jakou cenu za ni jsme ochotni a schopni platit a jak ji nastavit, aby byla možná pro všechny členy kolektivu? Uvědomění si procesů peer ostracism a skrytých dynamik moci pomáhá hledat účinné mechanismy pro inkluzi, sdílení rozhodování a podporu jednotlivců. Tuto mikro zkušenost si můžeme odnést do makro světa - světa, který dnes zoufale potřebuje nové způsoby, jak spolu odlišní lidé dokážou být a komunikovat.