

# Recept, jak pracovat na díle, které chceme realizovat



Následující text obsahuje výběr myšlenek a témat obsažených v knize *Swarmwise* (s určitými úpravami) a mají inspirovat k jejímu přečtení na <https://swarmwise.pirati.cz>.

Důležité je dobře definovat cíl, projekt, podprojekt, vizi (dále jen „CPV“).

Používejme metodu "vystřelit a postoupit". Není potřeba se hned trefit. Je lépe něco udělat, než stát na místě. Nečekejme, až někdo něco udělá, ale řešme, co a jak můžeme udělat my sami.

Vytvářejme decentralizované skupiny spolupracovníků, které jsou **řízeny** „CPV“.

Podporujme „CPV“, která jsou prospěšná nejen zúčastněným, ale i těm, co se „CPV“ přímo neúčastní (strategie "win win win").

Neumíte si představit, kolik práce zastanete, pokud neřešíte, kdo má z Vaší práce a „CPV“ užitek.

Vzdejme se kontroly nad „CPV“, jeho propagací i pravomocemi. Stavějme na principu, kdy kdokoli ze spolupracovníků může udělat téměř libovolné rozhodnutí.

Určující řídicí silou je inspirovat ostatní, aby přispívali a směřovali ke stejnému nebo alespoň podobnému cíli.

Sdílejme hodnoty, směr a postupy a kombinujme je se silným vedením.

- Vedení „CPV“ znamená říci: "Udělám X, protože tím podle mě dosáhneme Y. Kdo mi chce s X pomoci, je vítán".
- Příklady táhnou.

**Klad'me důraz na to, co každý může dělat a ne na to, co nesmí nebo nemusí dělat.**

**Nikdo nemluvíme za ostatní, každý může a měl by mluvit sám za sebe.**

Inspirujme se navzájem, nepodávejme hlášení "nadřizným". Úspěšné projekty nás inspirují, z neúspěšných se poučme.

Pokud definujeme cíl, potřebujeme určit kritéria úspěchu a způsob, jak jej "měřit". Jaká událost představuje úspěch a co je pro to třeba udělat.

Pokud nápad nevyvolá nadšení sám o sobě, tak nám žádné reklamní bláboly nepomohou.

Ke zformování řešitelské skupiny (dále „**hejna**“) úplně stačí nabídnout dostatečně lákavou myšlenku, na které se lidé budou moci a chtít podílet.

Nápad musí být konkrétní, věrohodný, dosažitelný, ambiciózní a musí ostatní vybízet k účasti. Nedělejme si starosti s propagací. Musíme hlavně specifikovat seznam úkolů.

- Nápad nemusí být do detailu vyšperkovaný.
- Každý si ze seznamu doporučených úkolů, které posunou blíže k cíli, může vybrat, které chce řešit.
- Udělat např. SWOT analýzu „CPV“, najít slabiny a vyspecifikovat jejich řešení.

*SWOT analýza se řadí mezi základní metody strategické analýzy, je to zkratka z anglického originálu, kde S = Strengths (Silné stránky), W = Weaknesses (Slabé stránky), O = Opportunities (Příležitosti), T = Threats (Hrozby).*

- Vybízet k účasti. Nápad musí umožnit zapojení všech, které zaujme, a ti si to musejí uvědomit hned, jak se o projektu dozvědí.
- Nebát se být ambiciózní. Stanovit i dlouhodobé cíle a vize.

Hejno / „CPV“ mají být otevřené a transparentní (účetnictví, diskuse, taktika, spory).

Založení hejna je bouřlivý okamžik. Během velmi krátké doby musíme projevit účastníkům vděk za jejich zájem, jinak jej zase ztratí.

Hlavní je udělat první krok, začít nabírat lidi a vyrazit směrem k cíli. Úplně prvním úkolem bude zorganizovat sebe a hejno a určit úkol, který pomůže pořádně se stmelit.

**Celá organizace se skládá pouze z mezilidských vztahů.** Pokaždé, když vznikne nový vztah, organizace se rozroste.

- Magická čísla sedm, třicet a 150 jsou hluboko zakořeněná v lidském sociálním uvažování — jsou součástí našeho vrozeného naprogramování.
- Lidé mají dělat svá vlastní rozhodnutí na základě společně šířených hodnot a na kostru organizace se obracejí jen když potřebují pomoc, podporu nebo zdroje.
- Úkolem řídicího "centra" je podporovat a inspirovat ostatních 95 procent organizace.
- Pracovní skupiny větší než 7 lidí se rozpadnou na dvě menší skupiny. Souvisí to s množstvím úsilí, které je třeba vynaložit na udržování a péči o vztahy uvnitř pracovní skupiny.
- Sociální složitost skupiny narůstá mnohem rychleji než samotná velikost skupiny.
- Od určité velikosti skupina ztrácí efektivitu, protože musí vyplývat úsilí jen na udržení vnitřního souladu a už nezbyvají síly na skutečnou práci.
- Kostru je třeba vybudovat tak, aby v libovolném úzkém rámci spolu blízce spolupracovalo nejvýše 7 lidí.
- Číslo 150 se objevuje na spoustě míst napříč organizační historií lidstva. Je to naše maximální velikost kmene. V daném rámci zvládáme znát právě tolik lidí jménem a udržovat s nimi alespoň ty nejvolnější možné vazby.
- Když "kmen" dosáhne velikosti 150 lidí, je třeba jej rozdělit na menší kmeny.
- Magická velikost skupiny je 30, ve třicetičlenné skupině si dokážeme zapamatovat více než jen jména, známe i pár zájmů a zajímavostí o ostatních členech skupiny, ale nedokážeme se všemi z nich úzce spolupracovat. Můžete si to představit jako rozšířenou rodinu
- Fungování skupin těchto tří velikostí — 7, 30 a 150, tato čísla odpovídají velikosti vojenského družstva, čety a roty.

Povinnosti vedoucích hejna nejsou až tak manažerské, ale spíše údržbářské.

V hejnu získáme vůdčí roli inspirováním ostatních tím, že si stoupneme, začneme pracovat, aniž bychom žádali o dovolení, a povedeme ostatní příkladem. **Výsledků dosahují ti, kdo v hejnu inspirují ostatní.**

**Členové se organizují sami.** Ti, které cíl zaujme, si sami najdou podúkol, ve kterém budou moci přispět k dosažení cíle. Tím inspirují ostatní.

Obecně můžeme lidi v hejnu rozdělit do tří skupin podle úrovně aktivity: důstojníci, aktivisté a pasivní příznivci.

- Důstojníci jsou lidé v kostře, ti přijali formální zodpovědnost za udržování hejna.
- Aktivisté jsou samotné hejno, ti zařizují akce v obrovském měřítku.
- Pasivní příznivci jsou lidé, kteří souhlasí s cíli jako takovými, ale zatím nedělají nic extra prospěšného.
- Pasivní příznivci nejsou hejnu méně užiteční, tvoří hlavní základnu pro nábor příští vlny aktivistů.

Vedoucí se o úkoly dělí se zástupcem a navzájem se zastupují.

Schůze po telefonu by měly být omezené na 7 lidí.

Schůze na chatu by měly být omezené na 30 lidí. Jinak se snadno zvrhnou v naprostý chaos.

Jednou z technik, jak lidem usnadnit navštěvování organizačních schůzí, je vymezit dobu konání schůze, bez ohledu na to, jestli ještě někdo chtěl něco dále řešit.

- Prosté ukončení schůze v pevně danou dobu zajistilo, že nikdo neplýtvá časem ostatních.
- Schůze prezentovat jako nutné zlo ... nezaměnit si je jako smysl existence hejna.
- *Byrokracie narůstá aby uspokojila potřeby narůstající byrokracie* — Oscar Wilde
- Smyslem schůzí je zkoordinovat práci k dosažení vnějšího cíle hejna a čas strávený diskuzemi mezi sebou nijak nepřispívá ke změnám.

Pokud máme pocit, že si potřebujeme od aktivismu odpočinout, měli bychom to rozhodně udělat. Vždy je lepší si odpočinout a pak se vrátit, než vyhořet a zahořknout. Vždycky bude po návratu co dělat.

Naše touha změny z nás musí "sálat".

**Citlivou ale důležitou součástí vedení hejna je neustále používat zájmeno „my“.**

Klíčovým nástrojem řízení „CPV“ je harmonogram. Mezi současnost a úspěch vložit podúkoly.

**Každou schůzku ukončit úkoly a termíny a vytvořit pocit naléhavosti.** Ne dále v budoucnu než za osm týdnů. Aby každý neustále v krátkodobém horizontu viděl nějaký blížící se cíl.

Klíčem k vydání hotového projektu v termínu je držet se harmonogramu celou dobu. **Nedodržení harmonogramu ještě neznamená selhání hejna.** Chce to průběžně upravovat harmonogram a každý den zajišťovat, aby si každý člen hejna mohl zkontrolovat, jak daleko hejno jako celek pokročilo k nejbližšímu podúroku a konečnému cíli.

**Důležité / správné věci veřejně "měřit" a ty se budou zlepšovat.** Některé věci nejde měřit přímo, na kvantové úrovni nelze něco měřit, aniž byste to zároveň nezměnili. Musíte pak najít nějakou jinou věc, kterou měřit jde a má předpokládanou nebo známou korelaci s tím, co chcete měřit.

Musíte zobrazovat nejen stav dokončení nejbližšího podúroku a konečného cíle hejna, ale i spoustu dalších metrik zobrazujících celkovou pracovní kondici hejna.

## Různé styly vedení:

- Když je někdo v daném umění naprosto nezkušený, potřebuje přímé, konkrétní a podrobné instrukce.
- Toho kdo má ovládnuty základní činnosti a dovednosti a štvou jej chybějící souvislosti. Povzbuzovat jej a vysvětlit, proč jsou ty které činnosti přínosné.
- Kdo již má schopnosti a dovednosti zvládnuty, ale chybí sebejistota, toho nekonečně povzbuzovat.
- Když je člověk sám o sobě motivovaný a samostatný, nepotřebuje žádnou velkou podporu. Důležité je projevit uznání, když něčemu věnuje zvláštní úsilí. Pozor, nikdo ve čtvrté fázi nestojí o pochvalu za poctivé provádění primitivních a rutinních úkolů.

**Fungující tým se pozná podle toho, že všichni vědí, co mají dělat, aniž by to někdo říkal nahlas.** Výskyt sporů je ve skutečnosti krokem vpřed. **Skupina ve které jsou na sebe členové stále zdvořilí, se ještě nenačila dobře spolupracovat.** Sama se musí organizovat, vybrat si vedoucího. Vede se příkladem.

Organizace v podobě hejna je optimalizovaná na tři klíčové vlastnosti: rychlost, důvěru a škálovatelnost.

- Optimalizovat rychlost můžeme odstraněním všech možných překážek a brzd. Hejno typicky trpí nedostatkem peněz, takže musí soupeřit jinými prostředky. Jeho reakční rychlost a síla reakce nedostatek peněz více než dostatečně vynahrazují.
- Optimalizovat důvěru můžeme tím, že zajistíme transparentnost hejna a dáme všem široký mandát pro nezávislé samostatné činy.
- Optimalizovat škálovatelnost můžeme vytvořením celého organizačního diagramu kostry v konečné velikosti již při vzniku hejna.

**Jednou z hodnot, které v zájmu fungování hejna musíme šířit za každou cenu, je důvěra.** Musíme důvěřovat členům hejna, že budou usilovat o dosažení cílů hejna, i když si zvolí jinou cestu než bychom zvolili my, i když nechápeme, jak by jejich snaha vůbec mohla fungovat.

**Výhodou a jedním z důvodů mimořádné efektivity hejn jejich různorodost.** Lidé přicházejí ze všech oblastí života dělat to, co umějí.

Pokud se tři aktivisté shodnou, že je něco pro organizaci přínosné, mají zelenou jednat jménem celé organizace. Neměli by o povolení žádat vůbec. **Žádat o povolení ve skutečnosti znamená žádat někoho jiného, aby převzal zodpovědnost / závazky za naše jednání.**

Řešme vizi, ale nikdy ne poselství.

**Přátelé cizích lidí jsou pro ty lidi mnohem lepšími propagátory než my,** z prostého důvodu, že jsou to jejich přátelé a my ne.

Při budování hejna musíme zajistit, aby kdokoliv měl v hejnu volnost jednat jen na základě vlastního přesvědčení, že něco přispěje k dosažení cílů hejna — ale nikdo si nesmí přisvojit právo omezovat ostatní. K pravomoci mluvit a jednat jménem hejna každého pobízet a očekávat to od něj. **Možnost**

**přisvojit si pravomoc něco udělat je něco jiného než možnost zabránit ostatním udělat totéž. V hejnu lidé smějí to první, ale nesmějí to druhé.**

Diskutujme o cíli ale nedovolme diskutovat o smyslu vlastní existence. **Když se ale o cíli diskutuje, tak je neurčitý a nejasný, takže o jakém cíli, že to vlastně mluvíme?**

**Sdělme svoji vizi, ale nechme ji každému přeložit do slov, která se hodí do jejich specifického společenského prostředí.** Nevymýšlejte žádný univerzální slogan, který se všichni budou muset naučit. Ten univerzální slogan nebude sedět nikomu.

**Aktivisté mají vizi nejen předkládat, ale také ji rozvíjet a uplatňovat na konkrétní scénáře.**

**Vymáhejme zásadu „Když se vám něco nelíbí, přispějte něčím, co se vám líbí.“**

**Tradiční hlasovací demokracie je jedním z nejhorších.** V libovolné organizaci chce někdo čas od času omezit, co v té organizaci smí dělat někdo jiný. Tím vzniká *spor*. Obecně lze takovou situaci vyřešit čtyřmi způsoby. **Demokracie nikdy nebyla favorizovanou volbou pro státní ústavu kvůli tomu, že by do čela státu dokázala přivést ty nejlepší a nejmoudřejší manažery,** ale protože je v ní nejjednodušší odstavit katastrofální manažery a protože v prostředí, kde všichni občané bez výjimky podléhají státním pravidlům, dodává legitimitu výsledku volby manažera.

- Můžeme říci, že v hejnu nikdo nemá právo omezovat, co smí dělat někdo jiný (ne bavíme se o nedostatkových zdrojích).
- Můžeme určit, že 51 procent hejna má právo poroučet 49 procentům hejna, což je varianta schůze a hlasování.
- Můžeme se rozhodnout pro princip, že někdo konkrétní bude mít poslední slovo. Vládnout ostatním na základě pověření nefunguje, protože lidé jsou dobrovolníci a upřímně, budou si dělat, co se jim zachce.
- Nebo na závěr můžete říct, že každý má nad rozhodnutím právo veta, které bohužel funguje dobře jen pro menší skupinky (30 lidí a méně).

Hodnoty, které v hejnu chceme, jsou začlenění, rozmanitost a volnost jednat. Jenže když o něčem hlasujeme, tak tím menšinu omezujeme - nedáváme jí volnost. Lidé zvyklí na hlasování jako na univerzální všelék si budou zprvu těžko zvykat na meritokracii hejna, protože nebudou mít možnost rozhodovat, co budou nebo nebudou dělat ostatní.

*Meritokracie je ideologie, podle které úspěšnost každého jednotlivce nejvíce závisí na jeho osobním výkonu, který je dán pouze jeho schopnostmi a úsilím.*

Vliv získává individuálním vedením a individuálním uznáním — když je podle vás něco potřeba udělat, tak to prostě uděláte, aniž byste se někoho ptali. **Pokud ostatní budou vaši iniciativu považovat za přínosnou, přidají se sami od sebe.** Pokud ne, půjdou jinam. Tím člověk, který odstartoval nějakou uznávanou iniciativu, získává okamžitý vliv, což hejnu jako celku dodává obrovský spád a rychlost učení.

**Chyby jsou nejen dovoleny, ale i očekávány**, a když se stanou, tak se z nich poučíme. (Něco jiného je někomu tolerovat neustálé opakování stále stejných chyb pořád dokola nebo dokonce úmyslné sabotování hejna).

**Musíme dovolit experimenty.** Dobré věci nevyplavou na povrch, když nedovolíme zkoušet i ty špatné.

**Jeden dobrý postup pro dosažení rozhodnutí je „konsensuální kruh“.** Každý účastník má pravomoc finální rozhodnutí zablokovat a zodpovědností všech je najít takové řešení, které nikdo zablokovat nebude. Skupina se sejde v jedné místnosti. Všichni budou postupně jeden po druhém mluvit o tom, co je pro ně na daném problému důležité, s časovým limitem 60 sekund. Každý může svých šedesát sekund využít, jak je mu libo. Všichni se postupně střídají v řadě za sebou, a když domluví poslední, začne další kolo, dokud se na řešení daného problému všichni neshodnou. Teď přijde to nejdůležitější: každý má nad finálním rozhodnutím právo veta. Jediné „ne“ od kteréhokoliv účastníka znamená „ne“ za celou skupinu. Takže nikdo neodejde jako poražený. V procesu konsensuálního kruhu je ještě jedno důležité pravidlo: finální návrh rozhodnutí nesmíte předložit, dokud nebude naprosto jisté, že ho skupina přijme, že nikdo neuplatní své právo veta. Když i jen jediný člověk finální návrh zablokuje, o daném problému se ten den již nesmí dále diskutovat a skupina nedospěje k žádnému rozhodnutí.

**Pravidla hejna vesměs zní, že nejsou žádná pravidla. Absence srozumitelných logických pravidel vychází z prostého faktu, že lidé od přírody nejsou ani srozumitelní, ani logičtí. Jsou společenšší a emocionálnější.**

Mezi povinnosti důstojníků hejna patří i co nejefektivnější rozdělování zdrojů na podporu hlavních cílů skrze iniciativy aktivistů. Hejno stojí a padá s iniciativami svých aktivistů. pořádný kus zdrojů je třeba vyčlenit na podporu iniciativ jednotlivých aktivistů, aby si mohli nechat proplácet výdaje.

**Jaké chování chceme rozvíjet? Iniciativy. Včetně iniciativ, které selžou.** Pomoci ostatním vyniknout je stejně přínosné jako vyniknout sám (často i přínosnější).

Pokud někdy budeme potřebovat změnit cíle hejna, musíme pro změnu získat opravdu masivní podporu ostatních. jedinou schůdnou cestou hlasování. Tím zaručeně vytvoříme poražené, z nichž mnozí hejno s hořkostí navždy opustí. Ale pokud je jedinou alternativou přijmout porážku hejna jako celku, stále je to ta lepší varianta.

Uspořádat hlasování by měla být úplně poslední možnost vybraná kvůli těžkým okolnostem po důkladném zvážení. Lze zde využít „tekutou demokracii“.

Organizaci tvoří lidé a pozornost je odměna.

Důležité je definovat „vzorový kodex hodnot“.

**Nespoléhat na dotace, potlačit rozmanitost a hodnoty spolupráce. Spousta energie se přeměňuje z aktivismu do vnitřního mocenského boje. Vznikají „tuny“ nadbytečné administrativy.**

*Člověk, který svůj život zasvětil papírování, ztratil veškerou iniciativu. Řeší věci, o kterých ho uvědomí někdo jiný, protože sám si přestal čehokoliv všímat. (C. Northcote Parkinson)*

Spousta odvážných pokusů změnit svět ztroskotala na záměrném vytvoření vnitřních frakcí.

**Spousta komunit dělá tu chybu, že využívá jen online vztahy.** Skutečná síla hejna aktivistů tkví ve schopnosti zkombinovat online i offline sociální vazby. **Offline přátelství jsou mnohem, mnohem silnější než online přátelství a vazby.** Chceme, aby se o tématech hejna mluvilo především v offline konverzacích, ty jsou z hlediska intenzity a vzájemného emocionálního působení mezi lidmi mnohem silnější.

Hejno roste jen na svém mlhavém vnějším okraji: uprostřed hejna, kde se nacházíte vy, už je každý angažovaný na maximum. Z toho vyplývá důležitý postřeh: **nejaktivnější lidé nemohou povídáním s přáteli do hejna přivést žádné nové aktivisty. Hejno může růst jen na okrajích, kde členové hejna znají lidi, kteří ještě členy nejsou.** Jedině tam existují sociální vazby použitelné pro předání hodnot, poslání a nadšení hejna a získání nových členů. Přesto je rozšiřování hejna povinností těch nejvíce motivovaných lidí, byť to nemohou dělat osobně.

**Čím více osobních informací od svých aktivistů budeme vyžadovat, tím méně aktivistů budeme, mít.** Potenciální aktivista to většinou nevzdá, jen protože bude muset pracně vyplnit své jméno, telefon, příjmení matky za svobodna, velikost bot ve dvanácti letech a hromadu dalších údajů napříč půl tuctem stránek — nejčastěji bude odrazovat především nutnost vůbec odhalit svoji totožnost.

**Své aktivisty vlastně nepotřebujeme znát.** Potřebujeme, jen, aby o tématech hejna mluvili se svými přáteli, atd. Mnozí raději budou chtít zůstat anonymní a respektování jejich přání hejno nesmírně posílí.

**Můžete se zaregistrovat jako anonymní aktivista.** Vyžadujeme jen e-mailovou adresu nebo telefonní číslo, kam můžeme poslat SMS. Vyplnit musíte alespoň jedno z toho, obojí může být anonymní. budete potřebovat vědět, kdo jsou vaši důstojníci, protože na určité úrovni působí jako kontaktní osoby. Ale prostí řadoví aktivisté mohou zůstat zcela anonymní, pokud budou chtít - a mnozí chtějí.

**Provokujme. Když nikoho neštve, nejspíše neděláme nic užitečného.** Bavme se a zároveň naštvěmě své protivníky. Nemějme strach, že lidé začnou křičet. To je signál, že něco děláme správně.

*„Nejprve vás ignorují, pak se vám vysmívají, pak proti vám bojují, pak zvítězíte.“ (Mahátma Gándhí)*

Obsahem dalšího dokumentu bude popis aplikace (free opensource), která umožní vytvářet a udržovat organizační strukturu vhodných parametrů. Nezavádí další pravidla Swarmwise (ta si nastavuje uživatel). Má zefektivnit orientaci v tématech, která je potřeba řešit, a pomoci realizaci Našeho / Vašeho díla.

**Pro více informací o „Síti důvěry“ a „Stromu důvěry“ - <https://strom-duvery.cz>**