



SWARMWISE

Taktická příručka, jak změnit svět

Rick Falkvinge

Swarmwise

Taktická příručka, jak změnit svět

Rick Falkvinge

Toto je Swarmwise verze 1.1 (první vydání, druhá revize). Rozdíly oproti první vydané revizi jsou převážně kosmetické.

Tuto knihu smíte kopírovat dle libosti a sdílet kopie s přáteli i cizími lidmi, pokud uvedete autora a nebudete je prodávat. Vlastně, sdílet kopie s přáteli nejen *smíte*, ale dokonce se to od vás *žádá*. Pokud se vám tato kniha líbí, proč byste ji neměli sdílet se svými přáteli?

Formálně tato kniha podléhá kopírovacímu monopolu do 1. ledna 2034 — dvacet let od zveřejnění. Po tuto dobu je zveřejněna pod licencí Creative Commons Uveďte autora-Neužívejte komerčně 3.0, což znamená přesně to, co je výše uvedeno o volném sdílení. Jsou to stejné podmínky, které autor navrhoval ve své předchozí knize *The Case for Copyright Reform*. Výhradní komerční práva náleží autorovi po dobu dvaceti let.

„Vaším nejcennějším kapitálem nejsou vaši zaměstnanci,“ řekl
jsem tomu řediteli.

„Vaším nejcennějším kapitálem jsou celé tisíce lidí, kteří pro vás
chtějí pracovat zadarmo, a vy je nechcete nechat.“

Obsah

Část I. Budování hejna

1. Jak chápat Hejno	3
Hejno je otevřené... ..	6
...a transparentní	7
Takže vy máte provokativní nápad?	8
2. Zakládáme hejno	15
Jak přežít počáteční šok	19
První úkol hejna	22
Jak se vypořádat s pozornostichtivými otrapy	23
3. Jak hejno zorganizovat: Řízení smečky koček	27
Tři magické velikosti skupin	27
Samoorganizace	33
Organizační diagramy a živelný růst	34
Schůze jako tikot hodin	39
Když se schůzování přehání	40
Kultura vedení a důvěry	41
4. Diktujte vizi, ale nikdy ne poselství	47
Připravte vizi a nechte mluvit hejno	49
Pomáhejte hejnu poselství remixovat	53
Vyjděte do ulic	53
Škálujte do šířky, do šířky a zase do šířky	59

Část II. Vedení hejna

5. Udržujte pozornost všech na cíli a každý den ho natírejte na červenou	65
Řízení projektů a samoorganizace	67
Připravte pro všechny veřejný harmonogram	70
Zadávané viditelné, motivující a zapojující úkoly	72
Různé styly vedení	76

6. K čertu s demokracií, máme úkol od boha	83
Meritokracie a zákon dvou nohou	86
Pobízíme jako zběsilí pro zábavu i zisk	87
Zde jsou chyby dovoleny	89
Kouzlo konsensuálního kruhu	91
Organizační astronauti	93
Přidělování nedostatkových zdrojů	95
Odměňování lidí	95
Manipulace s cílem hejna	97
Ještě něco ke schůzím	98
Jak se vypořádat s primadonami	99
7. Jak přežít růst, jaký profesionální manažeři nezažili	103
Šíření a udržování hodnot	104
Decentralizované vedení, prázdná políčka	111
Rozrůstejte se pomocí zábavy	112
Dřina, dřina, dřina	112
Udržujte si jedinou sadu hodnot, jedinou hodnotovou základnu	113
Vážně, jen jednu mocenskou základnu	117

Část III. Dosahování výsledků s pomocí hejna

8. Jak naplno využít společenské procesy	125
Sociální vazby	125
Růst na okrajích	126
Periodické zprávy	126
Jak chápat aktivační žebříček	128
Mobilizace aktivistů	129
Volání do zbraně: Dojem je skutečnost	131
Další možnosti, jak oklamat vnímání	132
Respektování anonymity	133
Odměňujte dlouhý chvost	135
Jak využít pozornost k budování komunity	136
9. Jak zvládat stará média	143
Obsad'te své téma ve starých médiích	150
Mediální průlomky	150

Gándhího stupnice je výstižná	151
Kdo má psát tiskové zprávy?	152
Reprezentativní tváře hejna	152
Vystupování před kamerami: Buďte tam, kde jsou kamery	153
Jak dostat op-edy do novin	154
Přichystejte tiskový portál	157
10. Jak přežít úspěch	161
Den po úspěchu	162
Rozmach do zahraničí	164
Nemířte na Měsíc	166
Doslov	168
 <u>Ostatní</u>	
Semináře a proslovy	170
Poděkování	172

29. prosince 2005, odpoledne kolem páté.

Volám svému starému kamarádovi Rickardu „Richiemu“ Olssonovi, který už dlouho zná mého podnikavého ducha. Dokonce jsme kdysi dávno bydleli ve společném bytě, kde musel mé bláznivé nápady snášet prakticky každý den. Mám jeden nový nápad a chci, aby se o něm dozvěděl jako první a řekl mi svůj názor.

„Hej, Richie, vzpomínáš si na ten projekt, co byl před časem velká sen-
zace? O něčem uvažuji. Mám tu rozdělaný nový projekt, který má poten-
ciál přitáhnout fakt velkou pozornost — větší než třeba Pirate Bay.“

Z druhé strany se ozval hluboký povzdech.

„Co ti zas vlezlo do hlavy tentokrát?“

Část I

Budování hejna

Jak chápat Hejno

Právě teď někde volně sdružená parta aktivistů zametá s bohatou zavedenou organizací tak tvrdě, až z toho přechází zrak, a skvěle se při tom baví. Bohaté organizace se spoustou zdrojů jsou zvyklé žít podle zlatého pravidla — „kdo má zlato, určuje pravidla.“ Nové způsoby organizace stará pravidla nejen porušují, ale přímo je trhají na cucky — překvapení manažeři jen zmateně zírají, jak vůbec dokázala banda chudých otrhaných neorganizovaných aktivistů porazit jejich bohatou, skvěle řízenou organizaci.

7. června 2009 získala švédská Pirátská strana ve volbách do euro-parlamentu 225 915 hlasů a stala se nejúspěšnější stranou v nejsledovanější demografické skupině do 30 let. Celý rozpočet naší kampaně byl 50 000 eur¹. Naši konkurenti utratili 6 milionů eur. My utratili méně než 1 procento jejich rozpočtu, a přesto jsme je porazili, což znamená více než *o dva řády vyšší* hospodárnost. Za to vše vděčíme fungování *formou hejna*, a tyto postupy lze přizpůsobit pro téměř libovolnou organizovanou činnost velkého rozsahu. Tato kniha popisuje náš tajný recept.

Organizace ve formě hejna je decentralizovaná skupina spolupracujících dobrovolníků, která navenek vypadá jako tradiční hierarchická organizace. U jejího zrodu stojí malá centrální skupinka, která vytvoří kostru kontaktních lidí, a tím umožní na společném cíli spolupracovat velkému množství dobrovolníků v počtech, které před příchodem Internetu prostě nebyly dosažitelné.

Práce s hejnem vyžaduje dělat spoustu věcí zcela opačně, než jak se to učí na typických obchodních školách. Musíte se vzdát kontroly nad svou značkou a její propagací. Musíte rozdávat pravomoci do té míry, že v podstatě kdokoliv bude moci udělat skoro libovolné rozhodnutí pro celou organizaci. Musíte přijmout a využít to, že lidé v or-

¹ Asi 1,3 milionu korun — pozn. překl.

ganizaci si budou dělat, co se jim zachce, a jedinou možností, jak je vést, bude inspirovat je k tomu, aby sami chtěli směřovat tam, kam vy chcete dovést organizaci jako celek.

Teprve když se vzdáte kontroly, právě té kontroly, které se organizace a manažeři po staletí pevně drželi, můžete naplno využít výhod hejna: stejné hospodárnosti a bleskové akceschopnosti, jakou měla oproti konkurenci švédská Pirátská strana. Tato kniha vás naučí tyto postupy, od samotného založení hejna přes jeho růst a průběžnou údržbu až po dosažení výsledků. Nenajdete zde teorii psychologie ani sociologie, na které to vše stojí — jen zkušenosti a postupy, které se v praxi ukázaly jako funkční.

Když jsem zakládal hejno švédské Pirátské strany, nahrál jsem stručný manifest na celkem ošklivý web a odkaz na něj jsem jen jedinkrát zmínil v chatu jednoho sdílecího serveru. To byla veškerá propagace; druhý den měla strana stovky aktivistů. Načasování, společenské prostředí a poselství jsou nejdůležitější — ale pokud máte všechny tři, vaše počáteční hejno se během pár hodin sletí jako včely na med. Dále ho udržovat a rozšiřovat bude také důležité, ale to bude až další úkol. Všechny úkoly probereme pěkně popořadě.

Při popisu konceptu hejna vás určitě napadnou totálně decentralizované mlhavé skupiny lidí jako jsou Anonymous nebo hnutí Occupy Wall Street. Jenže přestože tato hejna sdílejí *hodnoty*, nesdílejí *směr ani postupy*. Proto jsou jejich úspěchy omezené jen na malé projekty, na kterých se podílí relativně malý počet lidí v relativně krátkém časovém období, přestože každý takový malý projekt postupně buduje povědomí o značkách Anonymous a Occupy.

Slabou soudržnost značek Anonymous a Occupy lze částečně připisat jejich rozhodnutí fungovat bez vůdců. Přestože tím získali odolnost, protože jejich protivníci nemohou zaútočit na žádného vůdce, přišli tím o směr a cíle. Podle mých zkušeností pro dosažení globálních změn mnohem lépe fungují běžné postupy zapojování známé z internetových komunit v kombinaci se silným vedením než práce bez vůdců jen pod společnou vlajkou.

Některé z těchto technik jsem se naučil během důstojnického výcviku v armádě a ještě více jsem se jich naučil účastí v mnoha online komunitách. Ale na tajný recept na hospodárnost hejna jsem přišel teprve když jsem vzal důstojnický výcvik o udržování silných skupinových hodnot, přimíchal silné participační hodnoty a levnou hromad-

nou komunikaci Internetu a přidal špetku manažerských zkušeností z doby internetové horečky na přelomu století.

Doba internetové horečky byla pro manažery v IT oborech dost zvláštní. Pokud se vašim lidem nelíbilo něco, co jste řekli na ranní poradě, tak s úsměvem vypochoďovali z budovy a ještě před obědem měli novou práci. Vaše peníze pro ně byly mnohem snadněji nahraditelné, než oni byli nahraditelní pro vás jako zaměstnanci. Prostě nepracovali pro peníze.

Proto se tahle zkušenost dá přenést i na práci s dobrovolníky, kde také nikdo nepracuje pro peníze (protože nikdo žádné nedostává). Klíčem jsou vůdčí schopnosti a odměňování prospěšného chování.

Zřejmě tím nejpodstatnějším je, že v hejnu je vždy kladen důraz na to, co každý *může* udělat, a nikdy ne na to, co lidé *nesmějí* nebo *musejí* dělat.



V hejnu je vždy kladen důraz na to, co každý může udělat.

Tím se zcela odlišuje od tradičních korporací a demokratických institucí, kde je největší důraz kladen na to, co lidé *musejí* dělat a z jakých mantinelů *nesmějí* vybočit. Tento rozdíl je jedním z důvodů, proč hejno dokáže být tak efektivní: každý si ze seznamu doporučených úkolů, které hejno posunou blíže k cíli, může vybrat právě to, co ho bude bavit dělat pořád — a nikdo lidem nebude říkat, jak se to musí nebo nesmí dělat.

Zvláště se lidé inspirojí navzájem. Aktivisté nepodávají hlášení nadřízeným. Protože aktivisté neustále komunikují každý s každým, úspěšné projekty se rychle šíří do ostatních částí hejna. Z méně úspěšných projektů se hejno poučí a jede se dál, aniž by někdo někoho obviňoval.

Pokud se v hejnu chcete ujmout vedení, musíte si stoupnout a říct: „Udělám X, protože tím podle mě dosáhneme Y. Kdo mi chce s X pomoci, je vítán.“ V hejnu tohle může říct kdokoli a všichni jsou k tomu povzbuzováni. Tím rychle vzniká neformální, ale velmi silná vůdčí struktura, ve které lidé obsazují role maximalizující jejich vliv na pro-

sazování cílů hejna — to vše se děje živelně bez jakéhokoliv centrálního plánování nebo organizačních schémat.



Hejno je vedeno z přední linie. Když se někdo pustí do iniciativy, obvykle dostane volnou ruku.

Sečteno a podtrženo, hejno se od tradičních organizací odlišuje bleskovou rychlostí, téměř nulovými provozními náklady a velkým počtem oddaných dobrovolníků. Zevnitř hejna to vypadá, že tradiční organizace a demokratické instituce pracují přímo *šnečím* tempem. Proto také hejno dokáže změnit svět: z hlediska kvality a množství odvedené práce i efektivity využití zdrojů nechává tradiční organizace v prachu daleko za sebou.

Hejno je otevřené...

Význačnou vlastností hejna je otevřenost všem lidem, kteří se chtějí podílet na plnění úkolů. Vlastně je to mnohem více než jen otevřenost — všichni lidé z celého světa jsou *zváni*, aby si z veřejného seznamu vybrali úkoly a začali je plnit, aniž by se někoho ptali na dovolu. Neexistuje tu žádné přijímací řízení. Každý, kdo chce přispět k dosažení cíle svým vlastním způsobem a podle svých vlastních možností, má k tomu volnou ruku. To ostře kontrastuje s přijímacím řízením v tradičních organizacích, kde lidé před nástupem do práce musejí projít nějakou formou zkoušek.

Výhodou tohoto přístupu je, že se zdroji hejna neplýtvá na stavbu překážek, aby se lidé nedostali dovnitř, ale využívají se k *zapojování* nových lidí. Pravda, když nikdo nikomu neříká, co dělat, tak na stejném úkolu bude duplicitně pracovat několik lidí — ale výsledkem bude několik různých řešení, která se vyzkoušejí nezávisle na sobě a hejno rychle zjistí, která fungují a která ne. Práce pak bude probíhat me-

todou iterativního evolučního procesu pokusu a omylu, neustálého přizpůsobování a vylepšování, aniž by nad tím musel někdo dohlížet.

Otevřenost a přívětivost k nováčkům je klíčovým rysem hejna.

...a transparentní

Hejno není jen otevřené, jedním z jeho rysů je i *transparentnost*. Prakticky v něm neexistují skoro žádná tajemství. Pro lidi přicházející z tradičních organizací to může být neuvěřitelná představa.

Vše je automaticky transparentní. Účetní záznamy jsou všem veřejně přístupné. Diskuze o strategii a taktice jsou všem veřejně přístupné (a každý se jich může zúčastnit). Spory se řeší zcela veřejně. To protože veškerá diskuze probíhá na místě, kde ji může sledovat kdokoliv.

Tím je zajištěna vzájemná důvěra. Protože každý si může přečíst veškeré informace a diskuze z celé organizace, vzniká tím velmi silný pocit sounáležitosti.

Zároveň to působí jako velmi účinná ochrana proti drbům. Je to očkování proti nedůvěře, protože nedůvěra vyžaduje nedostatek informací a aby si lidé z neúplných dat dělali vlastní závěry.

Transparentnost navíc účinně brání skandalizaci: média několikrát ve švédské Pirátské straně zavětrila spory a snažila se z nich udělat typickou bulvární senzaci, což by normální organizaci potopilo — jenže protože každý čtenář těch článků mohl jít přímo ke zdroji a přečíst si samotnou původní výměnu názorů, nevznikly žádné drby a žádné „ten řekl to, ta zase ono.“ Když je vše takto transparentní, spory nepřerůstají mimo kontrolu.

To samozřejmě neznamená, že by se musela nahrávat každá debata nad kávou nebo pivem. To by bylo přehnaně pracné a stejně by se to nedalo vymáhat. Ale znamená to, že se lidem aktivně nebrání v přístupu k informacím, které jsou jiným lidem dostupné — takže když se diskuze vedou online, zůstávají zaznamenané a čitelné.

“ „Střežte se těch, kteří by vám chtěli odepřít přístup k informacím, protože se v duchu vidí být vašimi pány.“

— *Komisař Pravin Lal*

V těch několika málo případech, kdy je něco utajováno, je to v zájmu ochrany soukromí členů hejna a kdokoliv si může snadno zjistit, jaké konkrétní informace jsou utajovány — a především *proč* jsou utajovány a kdo je zná.

Příkladem legitimního tajemství v hejnu může být totožnost dárců, a to v zájmu jejich ochrany a předejití střetu zájmů, protože lidé by se místo plnění hlavních cílů hejna snažili vědomě či nevědomě zavděčit nejštedřejším dárcům. Osoba pověřená správou bankovního účtu by totožnost dárců znala, ale měla by povinnost nechat si ji pro sebe.

V neposlední řadě plná transparentnost odstraňuje problém tradičních hierarchických struktur, kde v případě, že každý článek v hierarchii velení představuje informační překážku, může někdo uprostřed vědomě či nevědomě přeručovat informace předávané jedním nebo druhým směrem. Díky zpřístupnění všech informací všem nemá nikdo možnost přeručit je před částí organizace. Obdobně v hejnu nikdo nemluví za ostatní, protože každý může mluvit sám za sebe. To brání vzniku frakcí, protože tu nejsou klasičtí nižší manažeři, kteří by mohli vytyčovat své vlastní cíle, které budou v rozporu s cíli zbytku hejna.

Takže vy máte provokativní nápad?

Tuto knihu čtete nejspíše proto, že v hlavě nosíte jeden nebo několik provokativních nápadů a hledáte způsob, jak je realizovat. Takže tady začíná ta nudná část jejich realizace: spočítali jste si to?

Ve všech hejnech jde o množství. Množství *lidí*. Jako u mravenců legionářů z amazonských pralesů jde o udolání protivníka *čirou početní převahou* skrze lepší schopnost organizace a nasměrování energie dob-

rovolníků — díky své organizační obratnosti můžete být vždy mnohem silnější než vaši protivníci, kdykoliv a kdekoliv se jim rozhodnete postavit, stejně jako mravenci legionáři přemohou protivníka svou schopností rychle nasměrovat a přeskupit svou lokální početní převahu.

Tohle je tedy první překážka, kterou váš nápad musí překonat. Týká se váš nápad dostatečného počtu lidí a podaří se jich dost nadchnout, aby přispěli k překonání kritického množství? Lze toto kritické množství určit, a pokud ano, kolik lidí se musí přidat, aby váš nápad uspěl?

Jak je vidět, tady to začíná být trochu tradiční. Musíme pro nápad určit kritérium úspěchu. Jaká událost *představuje úspěch* a co je pro to třeba udělat?

Pro novou politickou stranu jako švédská Pirátská strana se kritérium úspěchu určí snadno: *být zvoleni*. Na cestě k tomuto cíli je samozřejmě třeba udělat mnoho malých kroků, a mnoho dalších kroků je třeba udělat i po jeho dosažení (například *zůstat zvoleni*). Ale je to konkrétní cíl, se kterým lze něco dál dělat.

Podívejme se teď, jak si stojí tento cíl.

Potřebovali bychom kvalitní aktivisty a velké množství voličů. Politika je koneckonců pouze hra čísel. Je to sport provozovaný na veřejnosti pro diváky.

V případě Pirátské strany nám počty příznivců zajišťovalo sdílení souborů. V roce 2006 ve Švédsku asi 1,2 milionu občanů — *voličů* — sdílelo kulturu a vědomosti v rozporu s kopírovacím monopolem, a neviděli na tom nic špatného, ale státní moc je za to stále aktivně perzekvovala.

Na zvolení do parlamentu je třeba 225 000 hlasů. To znamená, že kdyby se pouhá čtvrtina takto perzekvovaných lidí dostatečně naštvála a nenechala si takové zacházení líbit, Pirátská strana by se dostala do parlamentu. To byl náš cíl, který jsme od prvního dne vyvěsili na svém webu: 225 000 hlasů. Bylo to realistické, bylo to dosažitelné, každý se mohl zapojit a změnilo by to svět.

V tomto sporu samozřejmě hrály roli i další společenské faktory, společným jmenovatelem byla svoboda slova a projevu spolu s obecnou svobodou na Internetu. Jenže když začnete mluvit o abstraktních pojmech, své potenciální dobrovolníky tím unudíte k smrti. Aby hejno přerostlo kritickou velikost, budeme potřebovat co největší dosah

náboru nováčků a myšlenky, které si lidé snadno dají do souvislosti se svým každodenním životem.

Po vstupu do hejna se budou lidé a aktivisté snažit tyto myšlenky pochopit hlouběji. To je také nezbytné. Jenže vnější rozměr poselství hejna musí být dost velký na to, aby přilákalo dostatečný počet lidí pro dosažení úspěchu.

Váš nápad musí být možné takto převést na čísla. Kolik potřebujete pro úspěch lidí zapojených na nejnižším stupni angažovanosti, kterému odpovídá hlasování ve volbách, nákup produktu nebo podepsání petice?

Musíte najít skupinu lidí, na které bude mít váš provokativní nápad pozitivní dopad, odhadnout velikost této skupiny a udělat informovaný odhad, jak velká část této skupiny by se mohla zapojit do hejna na nejnižší úrovni aktivity.

Pamatujte si ale o jakých řádech počtů lidí se tu bavíme. V hejnu typicky působí stovky tisíc, někdy i miliony lidí. O provoz a koordinaci se starají tisíce lidí, kteří hejnu pomáhají ve volném čase, a možná — opravdu jen možná — to vše na plný úvazek koordinují jeden nebo dva lidé.

Vašemu hejnu může samozřejmě k úspěchu stačit zapojit mnohem méně než milion lidí. To musíte vědět vy. Ale aspoň ta čísla musíte co nejpřesněji odhadnout.

Je to těžké, protože nic lepšího než odhad stejně neseženete. Například strana za práva žen má ve Švédsku — které už tak patří mezi země s nejvyšší rovnoprávností obou pohlaví na světě — potenciál oslovit celou polovinu všech voličů. Jenže jde vůbec aktivizovat dostatečnou část těchto lidí kolem myšlenky ještě větší rovnoprávnosti pohlaví? (Někteří to zkoušeli. Ukázalo se, že to nejde.)

Oproti tomu v roce 2009, tři roky po svém založení, dostala švédská Pirátská strana 225 915 hlasů ve volbách do Evropského parlamentu a získala tak svá první parlamentní křesla. Můj původní odhad 225 000 hlasů se tak krásně vyplnil.

Ve zbytku knihy se tedy důkladně podíváme na vaši představu, jak zformovat hejno, a řekneme si, co je třeba k její realizaci po vzoru švédské Pirátské strany, která to již úspěšně dokázala a začala měnit svět.

Nejprve se podíváme na období těsně po založení hejna, které může být dost divoké, a probereme, jak lze zorganizovat kostru kontakt-

ních lidí — *důstojníků* — aby hejno mohlo obsadit celý prostor, který plánujete pokrýt. Budeme probírat techniky a postupy pro samotné hejno, včetně tak praktických záležitostí jako je rozdávání letáků a jak naučit lidi rozdávat letáky efektivně.

Dále se podrobně podíváme, jak se dá spravovat každodenní provoz hejna — budeme potřebovat jeden díl klasického řízení projektů, jeden velký díl zkušeností s řešením sporů a jeden díl postupů na zachování cílů, kultury a hodnot hejna během jeho růstu.

Nakonec se podíváme, jak výsledné hejno využít k dosažení těch rozsáhlých výsledků, které změní svět, a co se stane, když uspějete *až moc*.

Ale pěkně jedno po druhém. Vraťme se k tomu provokativnímu nápadu, který nosíte v hlavě, a proberme, jak začít s jeho realizací.

1. ledna 2006 ve 20:30 středoevropského času.

Během vánočního volna jsem ve volném čase připravoval web Pirátské strany. Zítřek bude běžný pracovní den a první den nového roku se chýlí ke konci. Dodělám rozpracovanou část stránky, vše nedokončené nahradím popiskem „Připravujeme“ a nahraji stránku na Internet.

Po spuštění tohoto primitivního webu jsem se rozhodl opatrně a nenápadně na něj upozornit veřejnost. Abych si prověřil terén, připojil jsem se do hlavního chatu sdílečího serveru Ancient Spirit, kam chodím jen zřídka, a napsal jsem dva řádky:

*„Podívejte, Pirátská strana po novém roce spustila web.
<http://www.piratpartiet.se/>“*

Když jsem se podíval na webový server, viděl jsem první vlnu návštěvníků, kteří přišli okamžitě po odeslání mých dvou řádků do chatu, bylo jich asi tucet. Pak se začala trousit druhá vlna návštěvníků, které na mou iniciativu upozornil někdo z té první vlny. Začaly přicházet první elektronické podpisy na podporu úřední registrace strany. Po třiceti podpisech a dalších dvou hodinách si říkám, že s takovým rozjezdem bych měl být spokojený, udělám kompletní zálohu a jdu se vyspat na zítřejší pracovní den.

Přes noc se vše rozkřiklo a zájem se vystupňoval, aniž bych o tom něco tušil.

Následující den, 2. ledna, jsem šel normálně do práce a z pracovního rána ještě ani neuplynulo moc hodin, když jsem si přečetl zprávu na mailing listu Mensy, který odebíráám: „Neznáme náhodou toho Ricka Falkvingeho, o kterém dnes píšou noviny?“

Nevěřicně jsem zamrkal. Moment, cože? „O kterém dnes píšou noviny?“

Zakládáme hejno

Založení hejna je bouřlivý okamžik, během kterého se k vám za méně než den mohou přidat stovky nebo tisíce nových kolegů. Během velmi krátké doby jim musíte projevit vděk za jejich zájem, jinak ho zase ztratíte.

Fajn, takže máte provokativní nápad. Spočítali jste si potřebná čísla. Vše vypadá připravené ke startu. Jak tedy kolem toho nápadu shromáždit hejno?

Tradičním postupem by bylo přitáhnout pozornost pomocí reklamní kampaně. Jenže když chcete založit hejno, řeknu vám k pořádání reklamní kampaně jen tři slova: *zapomeňte na to*. Pokud váš nápad nevyvolá nadšení sám o sobě, tak vám žádné reklamní bláboly nevyrobí aktivisty z obyčejných lidí, což pro vznik hejna potřebujete.

Na druhou stranu ke zformování hejna úplně stačí nabídnout dostatečně lákavou myšlenku, na které se lidé budou moci a chtít podílet. Nemusíte utratit deset milionů za reklamní kampaň. Klidně může stačit tu myšlenku jen letmo zmínit v nějakém zapadlém chatovacím kanálu.

Lidem z tradičního marketingu to určitě připadá absurdní. Jenže přesně takhle jsem rozjel značku, která je dnes v oboru IT všeobecně známa po celém světě a má lokální pobočky ve více než 70 zemích.

Když jsem rozjížděl Pirátskou stranu ve Švédsku, spustil jsem stranický web a napsal jsem dva řádky do hlavního chatu jednoho sdílcího serveru. To bylo 1. ledna 2006 ve 20:30 SEČ.

Podívejte, Pirátská strana po novém roce spustila web.
<http://www.piratpartiet.se/>

Na tom webu byl hrubý a neumělý manifest, který ale působil věrohodně, splnitelně, vybízel lidi k účasti a sliboval změnit svět. Samotný web byl stejně hrubý a neumělý — což je pro hejno typický po-

stup pokusu o omylu, nejprve se udělá hrubý základ, a ten se pak dále rozvíjí:

A to je vše. Ty dva řádky ohlašující jeden nevzhledný web byly veškerá propagace, kterou jsem udělal. Během následujících dvou dnů na ten web přišly tři miliony návštěvníků. (Švédsko má devět milionů obyvatel.) Dokonce i média se toho rychle chytla. Po celém světě. Třetí den byla má fotka v pákistánských novinách.



Váš nápad musí být konkrétní, dosažitelný, ambiciózní a musí ostatní vybízet k účasti.

Snažím se tím říct, že pokud usilovně přemýšlíte, jak kolem svého nápadu shromáždit hejno, nedělejte si starosti s propagací.

Šeptanda je mnohem efektivnější než jakákoliv reklamní kampaň, jenže k tomu je třeba, aby váš nápad — respektive vaše podání toho nápadu — splňoval čtyři podmínky: musí být konkrétní, dosažitelný, vybízet k účasti a musí být ambiciózní.

Konkrétní: Musíte zveřejnit rozpis úkolů a kdy a jak je plánujete splnit.

Dosažitelný: Po představení svého odvážného cíle jej musíte vyhlásit jako jednoznačně splnitelný. Pokud to před vámi ještě nikdo nedokázal, získáte extra body.

Vybízet k účasti: Váš nápad musí umožnit zapojení všech diváků, které zaujme, a oni si to musejí uvědomit hned, jak se o projektu dozvědí.

Ambiciózní: Na závěr se musíte snažit změnit celý svět k lepšímu — nebo alespoň spoustě lidí výrazně zlepšit život.

Pokud váš nápad v těchto čtyřech bodech obstojí, hejno vznikne samo od sebe. Celkem rychle, soudě podle asi dvaceti případů, které jsem viděl osobně. *Velmi* rychle. Naopak pokud tyto čtyři složky nebudou dost dobré, tak vám žádná reklama ani nablýskané pozlátko nepřiláká armádu dobrovolných aktivistů, kterou potřebujete.

Podívejme se na pár ukázkových návrhů projektů. Viděl jsem spoustu příkladů všech tří druhů.

Příklad špatného návrhu projektu

Ty bláho, já asi rozjedu nowej projekt jen tak pro prdel!!11!!!
jednasedna!!šest!!11 lololol. Co bych tak měl asi udělat?

Další stejně špatný příklad

Snažíme se dosáhnout synergie mezi na výsledky zaměřenými aktivitami souvisejícími s dynamickou business intelligence a konkurenceschopnými sociálními médii. Zvláště hledáme cestu hospodárných úspěchů v předvídatelnosti kvality a statické spokojenosti klientů měřené počtem využitých kupónů a obdržení doporučení. Prostředkem k dosažení synergie bude snaha o interakci s respondenty z cílové skupiny spotřebitelů na poli sociální komunikace napříč obchodními značkami a se studentskými odbornými skupinami při zkoumání potenciálních tržeb z networkingu. Cílem projektu je zvýšit čtvrtletní hrubý zisk až o dvě procenta.

Lepší příklad

S celosvětovou válkou, kterou současní politici vedou proti online anonymitě, zameteme tím, že spustíme jeden milion anonymizačních výstupních TOR uzlů a protlačíme odpovídající TOR klient do základní instalace prohlížečů používaných nejméně 25 procenty uživatelů po celém světě.

Provedeme to v sedmi etapách, kdy počet výstupních TOR uzlů zvýšíme pětinasobně každých šedesát dní. Účastníci každé etapy se zaváží naverbovat do další etapy pět svých přátel a změnit tak svět. Nejlepším přispěvatelům zajistíme na síti celosvětové uznání.

V polovině projektu, ve čtvrté etapě, přesvědčíme vývojáře prohlížečů Firefox a Chrome, aby do svého prohlížeče zabudovali defaultně povolený TOR klient. Pokud to bude dokončeno a vydáno během páté etapy, tak každý, kdo bude chtít, může být anonymní až na věky.

Změníme svět k lepšímu a znemožníme zaostalým politikům zavřít džina zpátky do láhve. Chcete se zúčastnit první etapy? Zapište se [ZDE](#) (odkaz).

Ted' se musíme vrátit zpět k samotným cílům. Chceme shromáždit desítky tisíc nadšených aktivistů kolem nápadu na změnu světa. Samotný nápad nestačí; ten nápad a konkrétní plán musí lidi naplnit nadšením.

Takže s propagací si nedělejte starosti. Zmiňte se o svém nápadu a plánu na pár místech, kde se obvykle scházejí vaši potenciální aktivisté. To úplně stačí. Pokud ten nápad stojí za to, lidé se ho chytanou a řeknou o něm svým přátelům. Dál už se to šíří jako lavina. Pokud ale samotný nápad nedokáže lidi nadchnout, žádná reklama to nezmění.

Když váš nápad stojí za to, lidé se mohou zapojit, změnit svět a vidí jasnou cestu k cíli, tak se první vlna stovek dobrovolníků přivalí za necelý den. V digitálních kanálech, kde se ostatním představíte, k vám budou stovky lidí natahovat ruce dlaněmi vzhůru a říkat: „Tady jsou jedny volné ruce! Já se chci zapojit! Dejte mi nějaký úkol!“

Váš nápad nemusí být do detailu vyšperkovaný. Hlavní je udělat první krok, začít nabírat lidi a vyrazit směrem k cíli. Když věnujete

mnohem větší péči *pozlátku* než samotné podstatě svého nápadu, může to být ve výsledku kontraproduktivní, protože lidé pak budou váš nápad vnímat jako korporátní leštěný prd.

To nás přivádí k dalšímu problému: jak se postarat o ty stovky lidí, dokud ještě mají zájem. Všichni se obrátí na vás osobně a prostě není ve vašich lidských silách všem zadat instrukce po jednom.

Jak přežít počáteční šok

Když svou iniciativu vypustíte do světa a je dost zajímavá na to, aby zatřásla zemí, tak to bude zemětřesení, jaké jste ještě nezažili. Může se to rozkřiknout mnoha způsoby — celé se to může šířit jen šeptandou, může se to objevit jako velká zpráva ve starých médiích, nebo nejčastěji se to dostane na hlavní stránku nějaké zpravodajské sociální sítě (nebo několika takových sítí současně).

Jakmile k tomu dojde, tak už najednou nejste sami, ale z ničeho nic se na vás vyhnou stovky lidí, kteří vám ze všeho nejvíc chtějí s vaším projektem ve svém volném čase pomoci. Jenže jejich pozornost nevydrží dlouho; musíte jim odpovědět. Když se jim neozvete, tak jen pokrčí rameny a na váš projekt zase zapomenou ani ne za čtyřiaadvacet hodin.

Abyste si ty stovky lidí udrželi, musíte jim nabídnout nějaké záchytné místo — stačí něco jednoduchého jako třeba registrační stránka nebo fórum. Toto záchytné místo samozřejmě musí být v provozu už v době, kdy se lavina teprve rozjíždí, jinak o spoustu aktivistů přijdete.

Takže záchytné místo běží a nápad už koluje světem. Říká se, že jedním z nejtěžších kroků, jaké můžete během podnikání udělat, je přijmout prvního zaměstnance a zvětšit tak firmu z jednoho člověka na dva. V případě hejna vše probíhá v úplně jiném měřítku. Tady od jednoho člověka — vás jako zakladatele — přeskočíme v jediném okamžiku rovnou ke třem stovkám nebo více.

Netřeba říkat, že to může být dost ošidné a vy máte na zvládnutí situace nanejvýš čtyřiaadvacet hodin, jinak přijdete o příležitost vybudovat kolem své myšlenky hejno. A co hůře, sami to prostě nemáte

šanci zvládnout. Prostě nemáte šanci osobně dát smysluplné instrukce třem stovkám lidí dříve, než ztratí zájem.

Naštěstí to za vás dokáže udělat hejno, pokud ho necháte. A to také musíte.

Úplně prvním úkolem hejna bude zorganizovat samo sebe, a právě v takových úkolech vyniká. Jenže vy musíte určit strukturu a výslovně hejnu zadat úkol, aby se samo zorganizovalo.

Tady do hry částečně vstupuje tradiční organizační teorie.

Zpočátku zvládnete koordinovat nejvýše třicet skupin, takže vytvořte diskuzní fórum s nejvýše tolika podsekcemi. Nejspíše budete chtít, aby lidé za cíle vašeho hejna co nejdříve agitovali v ulicích a na náměstích, takže se vyplatí rozdělit vznikající hejno podle zeměpisných oblastí — a rozděluje na nejvýše třicet oblastí. (Většina zemí se administrativně dělí na kraje, státy, apod., kterých je většinou něco mezi patnácti a třiceti. Jestli plánujete založit celoevropské hnutí, tak si určitě všimnete, že se do limitu třiceti států vejde i celá Evropská unie včetně pár okolních zemí. Se Spojenými státy to bude horší, protože se skládají z celkem 50 států, a tím pádem je problém i s celou Severní Amerikou. Prostě si vyberte nějaký způsob, jak to rozdělit na nejvýše třicet částí.)

Vaše diskuzní fórum může mít mnoho podob. Může to být tradiční webové fórum, může to být wiki, může to být etherpad, může to být jakýkoliv prostor pro hromadnou spolupráci, kam lidé mohou přijít bez pozvání a rovnou se zapojit do práce. Já dávám přednost tradičnímu fóru, protože jeho principy jsou všeobecně známé.

Podle počtu zaregistrovaných lidí také budete muset odhadnout velikosti výsledných skupin. Snažte se zeměpisné rozdělení zvolit tak, aby typická skupina měla přibližně sedm členů a v žádné nebylo více než třicet lidí. Tento záměr ale neříkejte nahlas, jinak o tom vzniknou zbytečné diskuze: prostě skupiny rozvrhněte tak, aby rozdělení takto dopadlo.

Pokud se k vám během první vlny přidá více než tisíc lidí, což se může stát, pak třicet skupin po třiceti lidech nebude stačit: do takové struktury se vejde nejvýše $30 \times 30 = 900$ lidí. V tomto vzácném případě budete muset překročit limit třiceti lidí na skupinu a dát do některých skupin až 150 lidí. Tohle je ale vzácný případ a nejspíše to nebudete muset řešit.

(Magická čísla sedm, třicet a 150 jsou hluboko zakořeněná v lidském sociálním uvažování — jsou součástí našeho vrozeného naprogramování. Jak se lidé chovají v takto velkých skupinách probereme v následující kapitole.)

Po ustanovení základní struktury musíte všem říct, aby šli do své příslušné skupiny a seznámili se s ostatními členy. Řekněte jim, ať se navzájem mezi sebou představí a vyberou vedoucího celé skupiny. Prozatím můžete s klidem vynechat instrukce, jak vedoucího vybrat; každá skupina si vymyslí vlastní způsob, který bude uvnitř příslušné skupiny legitimní, a na ničem jiném v tuto chvíli nezáleží.

Až si skupiny vyberou své vedoucí, kontaktujte tyto vedoucí osobně — minimálně přes telefon nebo videohovor, ale ideální je zajít si na pivo nebo kávu, pokud žijete blízko sebe — a představte se jim a trochu blíže je poznejte. Brzy s nimi budete blíže spolupracovat, takže byste je měli blíže poznat jako lidi a jako kolegy a zároveň je nechat blíže poznat vás jako člověka a kolegu.

Dále musíte ve fóru založit podsekcí, kde budou moci vedoucí skupin diskutovat mezi sebou a s vámi. Ostatním umožněte tuto sekci číst. Nesnažte se nic tajit; naopak nechte ostatní sledovat postupný růst vašeho hejna.

Tento proces bude trvat několik dní, ale nastartuje hejno na všech úrovních. Na jeho konci budete mít malé skupiny nadšených lidí, kteří k sobě navzájem bydlí rozumně blízko a mají legitimní vedoucí — legitimní alespoň z jejich pohledu. Vy a třicet vedoucích tvoříte počáteční pyramidu řídicího týmu v kostře *důstojníků*, kontaktních lidí hejna. Vaše skupiny dohromady důkladně pokrývají celý prostor, který chcete obsadit.

(Za pár týdnů zjistíte, že mezi sebe a těch třicet vedoucích budete muset přidat ještě jednu mezivrstvu důstojníků — pár vedoucích ztratí zájem a přestanou se ozývat, a vy si toho nevšimnete, protože si nezvládnete udržovat přehled o tolika lidech, pokud se vám sami neožývají. Proto jak bude hejno růst, budete mezi sebe a těch třicet lidí potřebovat přidat ještě mezivrstvu pěti nebo šesti lidí. Ale tím se v této fázi netrapte — to je téma pro příští kapitolu a čeká vás to až za pár týdnů.)

První úkol hejna

Až se hejno uspořádá do skupin podle zeměpisných oblastí, musí okamžitě dostat úkol, který mu pomůže pořádně se stmelit. Když lidem jen řeknete, aby navštěvovali fórum, a nic dalšího se nebude dít, tak za týden ztratí zájem. Jsou to přece lidé, kteří chtěli hejnu vlastnoruční prací pomoci k úspěchu, vzpomínáte?

Takže aby se celá organizace upevnila, je třeba nějaký úkol, na kterém se dá začít okamžitě pracovat. V případě švédské Pirátské strany bylo tím úkolem nasbírat od občanů 2 000 podpisů na podporu registrace strany u Volebního úřadu. Musí to být úkol, který vypadá náročně, ale dá se zvládnout se zhruba stovkou lidí; musí to být úkol, který zajistí interní soutěž mezi těmi třiceti oblastními skupinami; a musí to být úkol, u kterého bude každému zřejmý prospěch celého hejna z jeho splnění. V případě politické strany každý chápe prospěch z registrace u Volebního úřadu; vy si budete muset připravit podobný úkol, který má takovýto cíl.

Tím zajistíte, aby se hejno během zhruba prvních čtyř týdnů své existence naučilo spolupracovat, zatímco bude decentralizovaně řešit tento úkol. Celkový přehled, jak pokračuje plnění úkolu, byste měli pravidelně aktualizovat alespoň jednou denně.

Organizace v podobě hejna v první řadě není o nějakém posílání hlášení mezi políčky organizačního diagramu. Hejno jsou lidé, kteří znají další lidi a rozhodli se spolupracovat. Proto by v této fázi mělo být všeobjímajícím cílem veškeré vaší činnosti seznamování lidí navzájem.

Pobízejte lidi, aby se scházeli, a jasně všem vysvětlete, že to nemá být formální setkání. Za každou cenu se vyhněte protokolárním formálním schůzím, a naopak se scházejte na pivo, pizzu a za zábavou. Zaměřte se na vytváření příležitostí pro ostatní poznávat nové lidi a aby se nováčci ve skupině cítili vítání.

Až tato setkání začnou probíhat pravidelně, bude ještě důležitější, aby se na nich nováčci cítili vítání. Toho se dá dosáhnout třeba tím, že se na začátku každého setkání postupně všichni krátce představí a řeknou o sobě nějakou maličkost, třeba co naposledy stáhli nebo nasdíleli: „Ahoj, jmenuju se Rick a je mi čtyřicet. Nejvíc jsem se proslavil spuštěním jednoho ošklivého webu. Naposledy jsem stáhl instalačku Ubuntu Linuxu.“ Nováčkům ohromně pomůže, když se jim všichni

představí, a zároveň je to pro ně výborná pobídka, aby se sami představili a stáli členové si zapamatovali jejich jména. Oblastní vedoucí navíc budou muset na každém setkání věnovat nováčkům zvláštní pozornost a na dalším setkání je osobně přivítat zpět.

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



Celá organizace se skládá pouze z mezilidských vztahů.

Jak se vypořádat s pozornostichtivými otrapy

Až hejno dosáhne prvních úspěchů, bude se pár lidí snažit připojit ne protože by sympatizovali s cíli hejna, ale protože dychtí být středem pozornosti a popularita hejna jim to zdánlivě může zajistit.

Protože je hejno otevřené, nemůžete takové lidi udržet mimo a ani byste se o to neměli pokoušet — ale můžete jim odepřít prostor a zdroje pozornosti, po kterých baží. Může být těžké je objevit, ale jedním jejich společným znakem je to, že místo aby se snažili budovat samotné hejno spolu s lidmi, kteří ještě nejsou tak slavní, vyžadují pozornost od vás *osobně*. Také zjistíte, že uvažují převážně o postavení a hierarchii, zatímco ostatní lidé řeší hlavně jak něco udělat a změnit svět.

Pár obzvláště vychytralých lidí bude prvních pár týdnů tvrdě pracovat na dosažení cílů hejna, a pak ze své vybudované důvěryhodnosti pro sebe zkusí vytěžit pozornost. Když se tohle stane, transparentnost hejna je tím nejlepším možným lékem, protože tihle lidé typicky využívají toho, že si ostatní neověřují skutečný průběh událostí, které jim někdo navykládá.

Tato fáze budování hejna je nevyhnutelná, těžko se s ní dá vypořádat, ale můžete být naprosto klidní, protože dokud hejno zůstane otevřené a transparentní, tahle sorta lidí ho nedokáže zneužít ke svému zviditelnění. Nakonec se vždycky odkopou, někdy za dost velkého rámusu.

2. ledna 2006 odpoledne.

Po obědě mi můj šéf, generální ředitel, podává bezdrátový telefon. „Ricku, pro tebe. Volá Mia,“ řekl při tom. Mia? Zamyslím se. Neznám žádnou Miu.

„Rick Falkvinge? Zdravím. Tady je Mia Carronová z deníku Aftonbladet (jedny z největších švédských novin). Dozvěděli jsme se, že stojíte za tou novou Pirátskou stranou, o které dnes všichni mluví,“ řekl ten hlas.

Vůbec nevím, co říct. Aftonbladet? A volají mně? ... Cože to říkala, „o které dnes všichni mluví“? Vzpamatuji se dost na to, abych si uvědomil, že o tom nemůžu mluvit během pracovní doby, ale mohl bych dnes odejít trochu dřív. „Můžu Vám zavolat zpátky ve 3 odpoledne?“ zeptám se.

Dohodnuto. Cestou z práce proběhne můj první rozhovor pro noviny, což mě úplně vykolejí.

„Vy jste tedy předseda strany?“ zeptá se novinářka.

„Hmm, asi ano...“, odpovím bez přemýšlení. „Ještě jsem si na tuhle roli moc nezvykl.“

Když ten den dorazím z práce domů, rozhovor už je dávno vydaný na webu deníku Aftonbladet spolu s anketou. 61 procent respondentů v anketě hlasovalo, že by v budoucnu mohli volit Pirátskou stranu. K úspěchu potřebujeme 4 procenta. V anketě hlasovalo už přes padesát tisíc lidí, takže to není jen statistická chyba. Cítím, jak mi nával adrenalinu zostřuje smysly.

Hra začala.

Jak hejno zorganizovat: Řízení smečky koček

I když se správné hejno skládá v drtivé většině z volně sdružených aktivistů, v jeho středu je centrální skupinka lidí — kostra hejna — která vyžaduje o něco formálnější uspořádání. Tuto kostru je nutné vybudovat opravdu důkladně a věnovat při tom pozornost dostupným poznatkům o lidském skupinovém chování. Bez kostry nemá hejno žádné jádro, kolem kterého by se mohlo... hemžit.

Zatímco předchozí kapitola byla o prvních šesti až osmi dnech existence hejna, tato kapitola je o prvních šesti až osmi týdnech.

Při budování této kostry kontaktních lidí, *důstojníků* hejna, musíte především znát limity velikostí skupin, které po dosažení brání dalšímu růstu, a dělit skupiny, které těchto velikostí dosáhnou, do menších podskupin.

Dále byste měli vědět, že každá organizace kopíruje postupy a chování svého zakladatele. To znamená, že hejno se bude chovat naprosto stejně jako vy, i přes neustálou snahu naučit je slušnému chování. Jediný způsob, jak hejno přimět ke slušnému chování, je chovat se slušně sám. K tomuto postřehu se v této kapitole ještě vrátíme.

Tři magické velikosti skupin

Hrstka lidí tvořící kostru hejna se bude podobat tradiční hierarchické organizaci. Jenže je třeba si uvědomit, že narozdíl od korporací nebo jiných tradičních organizací není úkolem této kostry řídit ani ovládat masy. Naopak jejím smyslem a úkolem je *podporovat* ostatních 95 procent organizace — hejna — kde si lidé dělají svá vlastní rozhod-

nutí na základě vámi šířených hodnot a na kostru se obracejí jen když potřebují pomoc, podporu nebo zdroje.

Nicméně je pro vybudování efektivní kostry nutné chápat lidskou psychiku z hlediska optimálních velikostí skupin a organizační teorie.

V jakékoliv organizaci si můžete snadno všimnout, že pracovní skupiny větší než sedm lidí se rozpadnou na dvě menší skupiny. Existuje několik teorií, proč k tomu dochází, ale podle nejpopulárnější teorie to souvisí s množstvím úsilí, které je třeba vynaložit na udržování a péči o vztahy uvnitř pracovní skupiny. Ukážeme si to na příkladu.

Ve skupině dvou lidí existuje jen jeden vztah, o který se skupina musí starat.

Ve skupině tří lidí existují tři vztahy (mezi A a B, mezi B a C a mezi A a C).

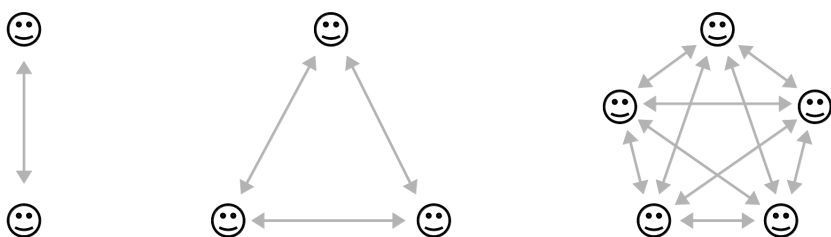


Diagram 1. Počty vztahů v různě velkých skupinách

Ve skupině pěti lidí najednou existuje $4+3+2+1 = \text{deset}$ vztahů. A když velikost skupiny zvětšíme na kritickou hranici sedmi lidí, skupina bude muset udržovat *jednadvacet* mezilidských vztahů, aby její členové mohli spolupracovat.

Jak je z těchto výpočtů patrné, sociální složitost skupiny narůstá mnohem rychleji než samotná velikost skupiny. Od určité velikosti skupina ztrácí efektivitu, protože musí vyplývat tolik úsilí jen na udržení vnitřního souladu, že už nezbývají síly na skutečnou práci.

Když do skupiny přidáme osmého člena, počet vztahů, které je třeba udržovat, vzroste z 21 na 28. Takže přestože přidáním osmého člena vzroste pracovní kapacita oproti sedmičlenné skupině o 14 procent, skupina bude muset zároveň využít o 33 procent více ze své společné pracovní kapacity na svou vlastní údržbu, na udržování 28 vztahů

místo 21. V tomto okamžiku, případně po příchodu devátého člena, se skupina rozpadá.

Z toho je zřejmé, že kostru je třeba vybudovat tak, aby v libovolném úzkém rámci spolu blízce spolupracovalo nejvýše sedm lidí.

Zařídíme to klasicky naplánováním organizačního diagramu kostry tak, aby v libovolném rámci s nikým nespolečně pracovalo více než šest dalších lidí. To znamená, že každá *zeměpisná oblast* (například stát, kraj, město apod.) se v organizačním diagramu musí dělit na nejvýše šest menších oblastí, které budou mít na starosti jiní lidé.

Prozatím tomuto typu důstojníka hejna budeme říkat *oblastní vedoucí*. Může to být státní vedoucí, městský vedoucí, obvodní vedoucí — na velikosti oblasti nezáleží — ale povinnosti bude mít v podstatě vždy stejné.

(Vzpomeňte si, že jsme hejno kvůli nastartování rozdělili podle zeměpisných oblastí a výběr oblastních vedoucích jsme ponechali na samoorganizaci.)

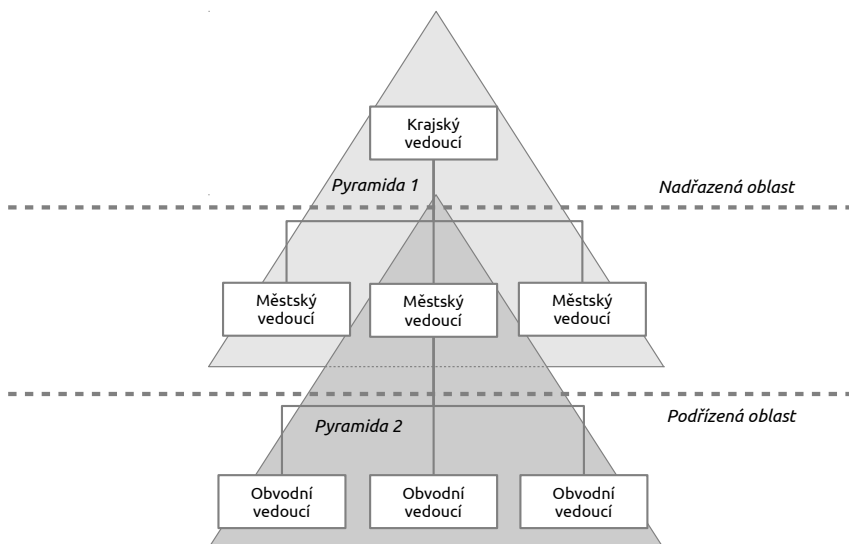


Diagram 2. Organizační pyramidy

V každé zeměpisné oblasti nejspíše kromě oblastního vedoucího budeme mít navíc ještě čtyři *servisní důstojníky* a jednoho nebo dva *zástupce vedoucího*. (K těmto pojmům a vzorovému organizačnímu diagramu se ještě vrátíme v pozdější části kapitoly.) Dohromady to opět dává skupinu maximálně sedmi lidí.

Takže hlavním poselstvím předchozích několika odstavců je, že by žádný oblastní vedoucí neměl v jednom rámci přímo pracovat s více než šesti lidmi. To znamená, že v kostře shora vybudujeme spoustu organizačních minipyramid, které se budou vždy skládat (nejvýše) ze sedmi lidí a každý oblastní vedoucí bude jednak členem základny jedné pyramidy a zároveň bude stát na vrcholu jiné, která je té předchozí přímo podřízená, jak je naznačeno na diagramu 2.

Tedy nejmenší ze tří magických velikostí sociálních skupin je sedm.

Největší je 150.

Mezi těmito čísly není žádná spojitost. Číslo sedm podle všeho vychází z praktického limitu na množství námahy nutné k zajištění soudržnosti skupiny, jak již bylo vysvětleno dříve. O něco tajemnější číslo 150 se zdá být limitem natvrdo zabudovaným do našeho mozku.

Číslo 150 se objevuje na spoustě míst napříč organizační historií lidstva. Je to naše *maximální velikost kmene*. V daném rámci zvládneme znát právě tolik lidí jménem a udržovat s nimi alespoň ty nejvolnější možné vazby.

Antropologové, kteří porovnali velikost šedé kůry mozkové v lidském mozku s velikostí mozku ostatních primátů a velikostí jejich tlup, toto číslo považují za biologické omezení.

Tento limit je také známý jako *Dunbarovo číslo* nebo *Dunbarův limit*, podle britského antropologa Robina Dunbara, který jej poprvé popsal.

Pokud pracujete ve firmě, která má méně než 150 zaměstnanců, tak je nejspíše všechny znáte jménem — nebo byste si je alespoň dokázali zapamatovat. Ve větší firmě už začnete anonymní lidi označovat jejich *pracovní pozicí*, místo abyste jim říkali jménem. Budete chodit „za někým z technické podpory“, místo abyste „si šli promluvit s Marií nebo Davidem.“

Nejúspěšnější firmy, organizace a kultury o tomto lidském omezení moc dobře vědí. Jako jeden příklad si vezměme Amiše, když se jejich osada začne blížit k počtu 150 lidí, rozdělí osadu na dvě. Spo-

lečnost Gore and Associates — známá hlavně jako výrobce tkaniny Gore-Tex — nikdy v jedné továrně nezaměstnává více než 150 zaměstnanců. Podobných příkladů existuje mnohem více.

Důsledky pro budování vaší organizace jsou stejné jako pro každou jinou úspěšnou organizaci: musíte vědět, že skupiny větší než 150 lidí ztrácejí společenské vazby nezbytné pro efektivní spolupráci a, hlavně, aby to lidi *bavilo*.

Na druhou stranu nejspíše nebudete mít žádnou takto velkou formální skupinu. Naopak si musíte dávat pozor na *neformální* skupiny, které neodvratně vzniknou a — po dosažení tohoto limitu — mohou bránit dalšímu růstu hejna.

Zvláště musíte věnovat pozornost počátečnímu plochému týmu lidí, kteří se shromáždí v chatovacím kanálu nebo na jiném podobném místě pravděpodobně nazvaném „chatovací kanál o všem, co se týká hejna.“ Po dosažení počtu 150 lidí tato živelně zformovaná skupina narazí na neviditelnou bariéru, které si nikdo nevšimne, pokud o těchto mechanismech nebudete vědět. Když k tomu dojde, další nezbytný růst hejna se zastaví, protože do toho počátečního chatovacího kanálu už se nebudou moci společensky začlenit další lidé.

Proto je vaším úkolem zajistit, aby všude byla menší dílčí společenská hejna, která dokáží přilákat a udržet nové lidi, a ne jen jeden centrální chatovací kanál. I tato dílčí hejna budou mít maximální velikost 150 lidí.



Když hejno dosáhne velikosti 150 lidí, musíte ho začít rozdělovat na menší skupiny.

Na závěr, třetí magická velikost skupiny je třicet. Tohle je skupina, která leží mezi úzkou pracovní skupinou a skupinou lidí, které sice známe jménem, ale nevíme o nich o moc víc: 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.

Nejspíše se vám objeví několik formálních skupin, které budou mít okolo třiceti členů, například souhrnná skupina všech důstojníků ne-

bo vedoucích pro určitou činnost nebo zeměpisnou oblast, ale obecně byste se měli snažit vytvářet sedmičlenné skupiny. Pokud si během sledování každodenní spolupráce několika takovýchto skupin všimnete, že některé skupiny mezi sebou spolupracují těsněji než jiné, měli byste si vzpomenout na třicetičlenný limit velikosti. Například pokud se skupina, která ve všech ohledech koordinuje veškerou práci v některém městě, začne velikostí blížit ke 35 členům, pak tato skupina brání dalšímu růstu hejna a měla by být rozdělena na dvě části, aby růst mohl dále pokračovat: rozdělené skupiny se pak například mohou zvlášť starat o severní a jižní část města.

Po přečtení předchozích odstavců si jistě uvědomíte, proč jsme v kapitole 2 rozdělili hejno podle zeměpisných oblastí a snažili se nemít více než třicet oblastí. Na vrcholu stojíte vy jako zakladatelé hejna a přímo komunikujete s (nejvýše) třiceti oblastními vedoucími.

Pokud jste to tak udělali, potom je tři až čtyři týdny po vzniku hejna ideální čas vložit mezi sebe a těch třicet vedoucích další mezivrstvu důstojníků, abyste vy přímo komunikovali s pěti nebo šesti novými oblastními vedoucími a každý z nich dále komunikoval s pěti nebo šesti původními vedoucími.

Takže si shrňme to nejdůležitější: velikost formálních pracovních skupin kostry udržujte kolem sedmi lidí. Když mezi sebou spolupracuje několik skupin, snažte se udržet celkovou velikost do třiceti lidí. A nakonec dávejte pozor, jestli se neformální skupiny v hejnu velikostí neblíží ke 150 lidem. Když k tomu dojde, podnikněte kroky k jejich rozdělení na menší podskupiny.

(Poprvé jsem se dozvěděl o rozdílech ve fungování skupin těchto tří velikostí — sedm, třicet a 150 — při vojenském důstojnickém výcviku, když mi bylo kolem dvaceti. Ne náhodou tato čísla odpovídají velikosti vojenského družstva, čety a roty. Od té doby jsem se s těmito magickými velikostmi skupin setkal na téměř každém kurzu pro vedoucí pracovníky a manažerském semináři v tom nebo onom ohledu. Především ale všechny mé zkušenosti s budováním různých hejn potvrzují jejich důležitost.)

Samoorganizace

Celé tohle povídání o vedoucích a formální struktuře zní velmi... *konvenčně*, že ano? Budujeme nějakou věc, které říkáme kostra, ale vy-padá to jako tradiční hierarchická nudná organizace. Tak co je na tom nového?

Novinkou je celé hejno *kolem* té kostry a úloha, které se tito důstojníci — tito oblastní a servisní vedoucí — musejí ujmout, aby se hejno mělo o co opřít.

Jedním z klíčových postřehů je, že povinnosti vedoucích hejna nejsou až tak *manažerské*, ale spíše *údržbářské*. Nikdo se jim nemusí zodpovídat a jejich úkolem je zajistit, aby hejno mělo vše potřebné k samoorganizaci a konání svých zázraků.

Pamatujte, že v hejnu získáte vůdčí roli inspirováním ostatních: tím, že si stoupnete, začnete pracovat, aniž byste žádali o dovolení, a povedete ostatní příkladem. Různí důstojníci a vedoucí nemají oproti ostatním členům hejna při těchto činech žádnou organizační výhodu: výsledků dosahují ti, kdo v hejnu inspiroují ostatní.

Jinak řečeno, vedoucí a důstojníci nikomu nešéfují jen protože mají za něco zodpovědnost.

Když poprvé sledujete, jak se lidé zorganizují sami, bude vám to připadat jako kouzlo. Vy jim musíte co nejjasněji vysvětlit, jakého výsledku chcete dosáhnout a proč. Pokud s vámi lidé budou souhlasit, tak to udělají, aniž byste komukoliv z nich řekli jak. Zorganizují se sami a ti, které ten cíl zaujme, si sami najdou podúkol, ve kterém budou moci přispět k dosažení kýženého výsledku. Každý z nich to udělá po svém podle svých vlastních dovedností, aniž by bylo třeba jim něco zadávat nebo na ně neustále podrobně dohlížet, a tím společně celý úkol splní.

Zároveň je to klíčový mechanismus organizací ve formě hejna. Nemůžete a ani byste neměli zkoušet nikomu říkat, co má dělat; místo toho je vaší úlohou určovat cíle a ambice, a tyto ambice nesmějí být nic menšího než změnit celý svět k lepšímu.

Něco podobného jsme již zažili, když se v kapitole 2 přihrnul první příval aktivistů a několik stovek lidí čekalo na instrukce. Řekli jste jim, aby se sami zorganizovali podle zeměpisných oblastí a vybrali si vedoucího pro svou oblast. I to byl druh samoorganizace, byť trochu primitivní.

V hejnu vznikají pracovní skupiny všude možné samy od sebe, aby plnily podúkoly vaší celkové vize. Podúkoly, které vás ani nenapadly. Je to součástí fungování hejna a jedním z důvodů, proč hejno dokáže být tak efektivní.

Tedy jakmile bude vybudována kostra důstojníků zodpovědná za podpírání hejna, všude začnou vznikat skupiny a aktivity bez jakéhokoliv centrálního plánování — a především bez centrální kontroly.

Vaše nadšení pro poslání hejna je klíčové, aby to fungovalo. Musíte své nadšení pro konečný cíl neustále ukazovat a ti, kteří se vaším nadšením nakazí, budou hledat věci, které mohou udělat, aby se přiblížili k jeho dosažení — úplně sami.

Tady je vaším úkolem vést příkladem. Lidé vás budou napodobovat, v dobrém i špatném. Proto se snažte ukazovat jen to dobré. K tomu se ještě vrátíme později.

Dále si na samoorganizaci určitě všimnete, že ne vždy dodržuje hranice zeměpisných oblastí. To je samozřejmě dobře; některé skupiny budou vznikat kvůli plnění úkolů, které nejsou geograficky omezené, a jiné skupiny budou vznikat kvůli úkolům, které jsou přirozeně spojené s určitou oblastí. Úkol připravit stránku s materiály pro novináře není omezený na jedno město, ale rozdávání letáků je. Když se lidé organizují sami, starají se i o tohle.

Organizační diagramy a živelný růst

Organizace v podobě hejna je optimalizovaná na tři klíčové vlastnosti: *rychlost*, *důvěru* a *škálovatelnost*. Při budování švédské Pirátské strany to od začátku bylo záměrné rozhodnutí a ukázalo se jako velmi úspěšné.

Optimalizovat na *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 na *důvěru* můžeme tím, že zajistíme transparentnost hejna a dáme všem široký mandát pro nezávislé samostatné činy. Tento mandát ustanovíme co nejjasnějším sdělením, že různí lidé se snaží

cílů hejna dosáhnout různými prostředky a všichni si navzájem důvěřujeme, že ostatní dělají to, co sami považují za nejlepší, i když tomu sami nerozumíme. Pravidlo tří aktivistů, které probereme za chvíli, je pro to velmi efektivní nástroj.

Optimalizovat na *škálovatelnost* můžeme vytvořením celého organizačního diagramu kostry v konečné velikosti už při vzniku hejna, a tedy vyhrazením prostoru v organizačním diagramu pro každého od vrchních oblastních vedoucích až po úroveň jednotlivých ulic. Jen prozatím necháme přes 99 procent pozic v kostře volných — pod počáteční třicítkou oblastních vedoucích ještě není co obsadit, přestože v organizačním diagramu máme ještě dalších šest nebo sedm vrstev volných políček. To znamená, že oblastní vedoucí mohou a budou rozšiřovat organizaci směrem dolů, jak se jim budou hlásit dobrovolníci na pozice oblastních vedoucích v nižších vrstvách kostry. Později budou organizaci rozšiřovat tito noví vedoucí a tak dále.



Hejno optimalizuje na rychlost, důvěru a škálovatelnost.

Když poprvé zjistíte, že na pozici s oficiální zodpovědností byl jmenován někdo, o kom jste v životě neslyšeli, připadá vám to jako kouzlo a znamená to, že škálování do šířky funguje.

Hejno se rozrůstá o lidi, kteří mluví s lidmi na pozici řadových aktivistů. Nebudete mít prostředky na uspořádání reklamní kampaně, ale vaše nadšení a touha změnit svět k lepšímu (spolu s naprostým odmítáním tvrzení ostatních lidí o nesplnitelnosti takového cíle) přiměje lidi mluvit o tom mezi sebou. Tak se hejno rozrůstá: po jednotlivých rozmluvách, o jednoho člověka po druhém.

Takto se švédská Pirátská strana rozrostla na padesát tisíc členů a osmnáct tisíc aktivistů: jeden rozhovor mezi nadšeným aktivistou a potenciálním novým nadšeným aktivistou po druhém.

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 pořádají akce v obrovském měřítku. Pasivní příznivci jsou lidé, kteří souhlasí s cíli jako takovými, ale zatím neudě-

lali nic víc, než že se přihlásili na mailing list nebo o členství. (Může se zdát, že pasivní příznivci jsou hejnu méně užiteční, ale to není pravda: tvoří hlavní základnu pro nábor příští vlny aktivistů. Více se tím budeme zabývat v kapitole 8, až budeme probírat *aktivační žebříček*.)

Ted' se podívejme, jací důstojníci budou pro udržování hejna potřeba. Jinak řečeno, ukážeme si vzorový organizační diagram.

Jako příklad si vezmeme typickou zeměpisnou oblast. Může to být kraj, může to být město, může to být stát, na tom nezáleží. Ze zkušeností ze švédské Pirátské strany víme, že daná oblast funguje nejlépe, když tam není jen oblastní vedoucí, ale vedoucí se o úkoly dělí se zástupcem a navzájem se zastupují. Tito lidé představují kontaktní osoby pro vše, co se v této oblasti děje. Výhoda dvou spolupracujících lidí je, že si čas od času mohou na chvíli vzít volno. Můžeme nastoupit do nového zaměstnání, můžeme se bláznivě zamilovat, můžeme onemocnět nebo můžeme o aktivismus na čas ztratit zájem ze spousty jiných důvodů. To je lidské a vždy naprosto v pořádku. Pokud se o úkoly dělí dva lidé, tak se činnost nezastaví, když si jeden z nich na čas vezme volno. Většina oblastí měla jednoho zástupce oblastního vedoucího, některé měly dva.

“ „Pokud máte pocit, že byste si potřebovali od aktivismu odpočinout, tak byste to rozhodně měli udělat. Vždy je lepší si odpočinout a pak se vrátit, než vyhořet a zahořknout. Vždycky budete mít po návratu co dělat: nemusíte se bát, že by ze světa během vaší nepřítomnosti zmizelo všechno zlo.“

— *Christian Engström*
Europoslanec

Vedle toho, kdybych dnes připravoval plán hejna aktivistů, tak bych na základě svých zkušeností pod oblastní vedoucí v každé oblasti zařadil další čtyři servisní vedoucí: po jednom servisním vedoucím pro PR/média, pro aktivismus, pro péči o hejno a pro web, informace a infrastrukturu. (Tyto pozice jsou zhruba uspořádané od nejvíce ex-

trovertních po nejvíce introvertní.) Každý z nich může mít — a možná by měl mít — svého vlastního zástupce.

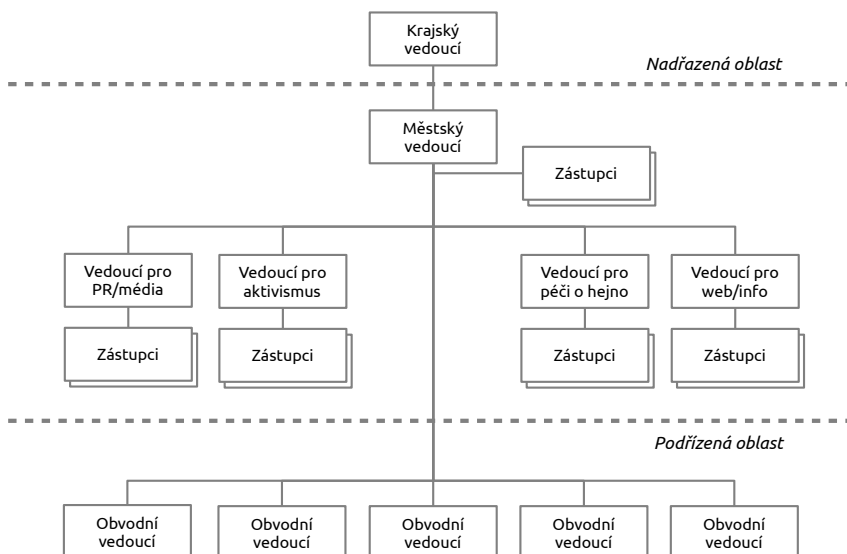


Diagram 3. Vzorový organizační diagram

Člověk zodpovědný za *PR/média* bude zodpovědný za komunikaci se starými médii (noviny, televize, rádio atd.) ve své zeměpisné oblasti. To zahrnuje rozesílání tiskových zpráv, přípravu veřejně přístupných balíčků s materiály pro novináře a další záležitosti související se zásobováním starých médií informacemi o hejnu a jeho aktivitách. (Co to přesně znamená, si řekneme v kapitole 9.)

Vedoucí pro aktivismus neřídí aktivismus jako takový, ale spíše ho podporuje (stejně jako ostatní zde probírané role). Kdykoliv se aktivisté v rámci hejna rozhodnou, že chtějí uspořádat manifestaci, rozdávat letáky, vylepovat plakáty nebo se chtějí pustit do nějaké jiné nápadné formy aktivismu, tento člověk má na starosti praktické záležitosti jako je ozvučení, vyřízení nutných povolení a další detaily v terénu, aby šlo akci provést.

Osoba zodpovědná za *péči o hejno* vítá nové aktivisty do hejna a průběžně sleduje celkovou kondici hejna. Jejím typickým úkolem je

volat novým aktivistům, aby se cítili vítání, a informovat je, kdy se budou konat další akce — jak společenské, tak pracovní. To je pro jednoho člověka víc než dost velké sousto.

A nakonec chlápek přes *informace a web* je člověk spravující infrastrukturu blogu nebo jiné webové stránky, která shrnuje informace důležité pro hejno v příslušné oblasti. (Tato osoba také interně informuje, kdy se budou pořádat akce, například manifestace. Hejno rozhoduje, kdy a jestli se budou pořádat, úkolem této osoby je oznámit výsledné rozhodnutí.)

Vaše potřeby se samozřejmě mohou lišit. Berte to jako předlohu, kterou můžete využít jako výchozí bod. Každopádně jsou na začátku všechna tato políčka prázdná; rozhodující je živelný růst.

Lidé by do těchto pozic neměli být jmenováni jen protože se jim líbí nějaký titul; naopak by organizační diagram měl lehce zaostávat za objektivní realitou. Když už někdo fakticky převzal úlohu zařizování například všech praktických záležitostí kolem demonstrací a každý ví, že když je potřeba sehnat ozvučení na demonstraci, má se zavolat tomuhle člověku — to je ten správný okamžik, kdy by se to mělo zapsat do organizačního diagramu. Obsazení formálních pozic by měl aktualizovat oblastní vedoucí, protože nese odpovědnost za udržování hejna ve své oblasti v co nejlepší kondici.

Každý by měl mít v kostře jen jednu úlohu a jakékoliv obsazování více rolí jedním člověkem by mělo být jen z dočasné nutnosti. Proto si dávejte pozor na lidi, kteří se v podpisu nebo na jiném podobném místě začnou chlubit spoustou titulů — je to signál, že jim jde spíše o ty tituly, než aby poctivě plnili jednu sadu povinností.

Prázdná políčka v organizačním diagramu kostry nejsou na závažu. Lze je zaplnit a v průběhu času se zaplní, jak budou skupiny postupně růst až po magické limity velikostí a bude třeba je rozdělit do menších hejn. Nedosazujte zbytečně lidi do funkcí, protože se vám nelíbí prázdná políčka: obsazené políčko zabrání někomu dalšímu vzít si daný úkol na starosti a může tak bránit celkovému růstu hejna, když ta původně dosazená osoba o příslušný úkol ve skutečnosti neměla zájem.



Nebojte se prázdných políček v organizačním diagramu.

Takže se nebojte prázdných políček v organizačním diagramu. Představují příležitost, aby se té role někdo ujal neformálně, a skutečný stav pak může být do diagramu vyplněn dodatečně. Třeba vám pomůže představit si organizační diagram spíše jako mapu než samotný terén — když je mezi nimi rozpor, vždy zvítězí terén. Organizační diagram je přinejlepším jen odhad, jak organizace ve skutečnosti vypadá.

(To neplatí pro vojenské mapy. Když je v nich tisková chyba, armáda upraví terén tak, aby odpovídal mapě, což se během mé vojenské služby událo minimálně jednou.)

Schůze jako tikot hodin

V typickém kancelářském prostředí lidé probírají každodenní provoz během celkem přirozených okamžiků — když se potkají na chodbě, nad kávou, ale i na formálních schůzích. Když pracujete s hejnem, téměř veškerá spolupráce probíhá na dálku — proto musíte najít nějaké možnosti, jak vynahradit oční kontakt a jemnou řeč těla, která jinak tým stmeluje.

Jedním z nejjednodušších řešení je pořádat pravidelné schůze po telefonu nebo na chatu, kde si navzájem řeknete novinky a jak daleko jsou všichni se svými úkoly (*dobrovolnými* úkoly). Nejde o to, abyste vy kontrolovali, co dělají ostatní — cílem je všem ukázat stav celku.

Schůze po telefonu by měly být omezené na sedm lidí a schůze na chatu na třicet lidí. Jinak se snadno zvrhnou v naprostý chaos. Takovéto periodické schůze s nejbližšími kolegy z kofeiny byste měli pořádat každý týden nebo každý druhý týden a vaši kolegové by ideálně také měli chodit na periodické schůze pro změnu se svou nejbližší skupinou.

Některá hejna nebo jejich části dávají přednost osobním setkáním. Přestože takové schůze nabízejí mnohem širší prostor pro komunikaci a příležitosti pro předávání novinek, zabraňují sporům a umožňují důkladně prodiskutovat nápady, volba času a místa schůze může některým aktivistům bránit v zapojení do hejna — často neúmyslně. Například pokud se hejno v některém městě schází v neděli odpoledne, můžete do hejna zapojit spoustu studentů — jenže v neděli odpoledne vám na schůzi zaručeně nepřijde ani jeden pracující rodič, protože tohle je čas vyhrazený hlavně pro rodinu. Při plánování musíte zvážit i takovéto faktory a snadno můžete přehlédnout omezení, která lidem v určité životní fázi brání navštěvovat schůze, ale vaší demografické skupiny se netýkají.

Jednou z technik, jak lidem usnadnit navštěvování organizačních schůzí, které jsem používal, když jsem byl předsedou strany, bylo pevně vymezit dobu konání schůze. Začínali jsme každé úterý ve 20 hodin a schůze končila ve 21 hodin, bez ohledu na to, jestli ještě někdo chtěl něco dále řešit. To nám zajistilo dvě věci: lidem to umožnilo plánovat si rodinné záležitosti na úterý večer po 21. hodině a všechny to nutilo řešit důležité věci na začátku schůze, protože schůze končila v určenou dobu, ať už bylo vše vyřešené nebo ne.

Krátce řečeno, prosté ukončení schůze v pevně danou dobu zajistilo, že nikdo (včetně mne) neplýtvá časem ostatních.

Když se schůzování přehání

Když už mluvíme o plýtvání časem ostatních, někteří aktivisté budou mít sklony brát schůze až moc vážně. Vy musíte především schůze prezentovat jako nutné zlo, protože lidem dychtivým po zapojení do hejna mohou schůze snadno připadat jako *smysl existence hejna* — budou mít tendenci vnímat schůze ne jako krátký časový úsek, kdy se navzájem informujete o skutečné práci odvedené mezi schůzemi a dohodnete další postup, ale jako *samotnou práci*.

Byrokracie a administrativa snadno nabobtná tak, že se stane důvodem své vlastní existence, dokonce i v hejnu aktivistů. To nesmíte dovolit. Neustále lidem připomínejte, že smyslem schůzí je zkoordinovat

novat práci k dosažení vnějšího cíle hejna a že čas strávený diskuzemi mezi sebou nijak nepřispívá ke změně světa.

“ Byrokracie narůstá, aby uspokojila potřeby narůstající byrokracie.

— Oscar Wilde

Zvláště aktivistům ze skupiny starající se o stará média (noviny, televizi atd.) může jejich pozice snadno stoupnout do hlavy: „Chodím na mediální schůze, tedy pracuji s médii, takže jsem *fakt hustej*.“ K tomuto konkrétnímu problému se ještě vrátíme v kapitole 9.

Kultura vedení a důvěry

Jako zakladatel hejna musíte znát lidskou psychologii vedení. Lidé se budou chovat jako vy, *přesně* jako vy, i když zrovna budete prožívat jeden z nejhorších dnů svého života.

Pokud před hejno padesáti tisíc lidí předstoupíte v opravdu mizerné náladě, všichni budou do nejmenšího detailu napodobovat vaše chování z toho dne. To rozhodně nechcete.

Paradoxně je tak jednou z nejdůležitějších součástí založení a vedení hejna pečovat dobře sám o sebe. Dobře spíte, dobře jezte, cvičte a dopřejte si čas a prostor na oddech. Je to pro dobro hejna a jako příjemný vedlejší efekt to prospěje i vám. Pokud si někdy připadáte agresivní, podráždění a frustrovaní, nejspíše byste se ten den měli vyhnout veškerému kontaktu s hejnem, dokud to neodezní; jinak se z vaší nálady stane jedna z ústředních hodnot celé organizace.



Pokud nepečujete sami o sebe, nepečujete ani o své hejno.

Na druhou stranu budete chtít ukazovat hodnoty jako je porozumění, trpělivost, kolegiální a nadšení. Dávejte si pozor na svou náladu a pamatujte, že hejno vás kopíruje — ať už svým chováním vedete hejno k dlouhodobému úspěchu nebo katastrofálnímu vnitřnímu boji, hejno bude vaše chování kopírovat mnohem detailněji, než si dokážete uvědomit.

Jednou z hodnot, které v zájmu fungování hejna musíte šířit za každou cenu, je *důvěra*. Musíte důvěřovat členům hejna, že budou usilovat o dosažení cílů hejna, i když si zvolí jinou cestu než byste zvolili vy a ani nechápete, jak by jejich snaha vůbec mohla fungovat.

Dále musíte prosazovat, že si v tomto ohledu všichni musejí důvěřovat navzájem. Vést příkladem je zde nutné, ale ne dostačující; musíte pravidelně opakovat, že jednou z ústředních hodnot hejna je vzájemně si důvěřovat, že budeme pro hejno pracovat způsobem, který je pro nás jako pro jednotlivce v našich silách.

Podle všeho je jedním z důvodů mimořádné efektivity hejn jejich *různorodost*. Lidé přicházejí ze všech oblastí života a když zjistí, že mají naprosto volnou ruku dělat pro hejno to, co umějí, tak to prostě začnou dělat.

Ve švédské Pirátské straně jsme tohle zavedli pomocí *pravidla tří pirátů*, které se pro libovolné jiné hejno dá snadno převést na pravidlo tří aktivistů. Funguje takto: Pokud se tři aktivisté shodnou, že je něco pro organizaci přínosné, mají zelenou jednat jménem celé organizace. Nejen, že nemusejí žádat o povolení — má to ještě hlubší význam. Naopak, pokud se tři aktivisté shodnou, že je něco přínosné, neměli by o povolení žádat vůbec.

Žádat o povolení ve skutečnosti znamená žádat někoho jiného, aby převzal zodpovědnost za vaše jednání — přesněji, aby převzal *závazky* za vaše jednání. Jenže hejno takto nefunguje. Navíc pro člověka, který by vám to povolení dával, je mnohem těžší posoudit, jestli by daná akce fungovala v prostředí, pro které ji žádající aktivisté zamýšleli.



Žádat o povolení znamená žádat někoho jiného, aby převzal závazky za vaše jednání.

Spousta lidí se toho samozřejmě zděsí. Pustit aktivisty takhle ze řetězu? K tomu jim ještě propůjčit vlastní jméno a všechny zdroje? Čas to jsem slyšel, že to skončí katastrofou.

Za pět let mého vedení švédské Pirátské strany, kdy strana dosáhla počtu padesáti tisíc členů, toho nikdo nezneužil. Ani jedinkrát.

Podle všeho když se lidem podíváte do očí, řeknete „Věřím ti“ a dáte jim klíče od paláce, většinu z nich ta důvěra tak ohromí, že břímě zodpovědnosti přijmou bez váhání.

Zároveň je důležité, že je to prostředek pouze k posvěcení své vlastní činnosti, a rozhodně ne nástroj, který by třem aktivistům umožňoval říkat někomu jinému, co má nebo nemá dělat.

A ještě poslední poznámka k důvěře, ta část o důvěřování lidem, že budou jednat v nejlepším zájmu hejna, je klíčová. To znamená, že nikdo nebude za nezdary nikoho obviňovat; když něco nevyjde, hejno se s nezdarem následně vypořádá, ale nikdy nebude ztrácet čas obavami, co by se mohlo pokazit do budoucna.

Když něco nepůjde podle plánu, hejno se z toho poučí a jede se dál. Naopak když si něco získá fenomenální úspěch, bude to celé hejno kopírovat a remixovat do nových variant, aby se to ještě zlepšilo. To vše bude probíhat živelně bez potřeby vašeho zásahu, pokud aktivisté budou mít možnost své úspěchy zveřejnit.

V další kapitole se blíže podíváme, jak se aktivisté hejna stýkají s vnějším světem, učí se z chyb a remixují úspěchy, aby je dále vylepšili.

31. května 2006, kolem 13:15.

Protože mé brutální ale efektivní postupy vedení přijímacích pohovorů jsou napůl slavné i nechvalně proslulé, celé dopoledne jsem hledal vhodného kandidáta pro jednu ředitelskou pozici, a když už jsem se chystal odejít domů, zazvonil mi telefon. Na displeji byl nápis „Peter Piratebay“ a Peterův slavný obličej. Stiskl jsem zelené tlačítko „přijmout hovor“.

„Čau Petere, rád tě slyším, co se děje?“ Asi dvě minuty si vyměňujeme zdvořilosti, než příjemný tón přeruší slovy „Stalo se něco, o čem bys asi měl vědět. Policie dneska ráno provedla razii v Pirate Bay.“

Okamžitě mi došlo, že kvůli tomu musím zmobilizovat každou větev, každý proutek a lísteček celé organizace. Když dorazím zpět do kanceláře u sebe doma, okamžitě rozešlu poplašné SMS na telefony všech důstojníků a dobrovolníků Pirátské strany a lidem v hlavním stranickém chatu napíšu: „Musíme o tom napsat tiskovou zprávu. Do hodiny musí být venku.“

Zhruba o hodinu později, uprostřed přívalu telefonických dotazů, jestli jsou ty poplašné SMS pravé, tiskovou zprávu vydáme. V tu chvíli mi poprvé začínají volat televizní stanice. O pár hodin později vydáme další tiskovou zprávu s fakty, které jsme se mezitím dozvěděli.

Ta razie představovala porušení práv v podstatě ve všech možných ohledech a vládnoucí moc je převálcovala jako parní válec. Když je systém v ohrožení, k čertu s nějakými právy.

Tu noc jsem poprvé vystupoval v televizních zprávách a druhý den jsem se dostal i do ranních zpráv. Během následujícího týdne ukazovali v televizi můj obličej každou celou hodinu skoro na všech kanálech. Počet členů Pirátské strany se ztrojnásobil. Lidé zuřili.

Ve vzteku se lidé rozhodli přetížít policejní webové servery a vyřadili je z provozu. Internetové deníky spustily ankety, jestli podle čtenářů bude dříve znovu online Pirate Bay, nebo policie. Pirate Bay v anketách drtivě vyhrála.

Tři dny po razii, 3. června, přednesu na protestním shromáždění v době, kdy se Pirate Bay znovu připojila k Internetu, svou první široce uznávanou řeč „Nic nového pod sluncem.“ Na shromáždění lidé zdůrazňovali obrovskou technologickou zaostalost státní moci, například transparenty „Vraťte nám naše servery, nebo vám sebereme vaše faxy.“

Diktujte vizi, ale nikdy ne poselství

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

V předchozí kapitole jsme mluvili hlavně o formálních strukturách hejna. Mluvili jsme o udržování maximální velikosti pracovních skupin na sedmi členech a rozdělování neformálních skupin blížících se k velikosti 150 lidí na dvě menší skupiny. Takové rady určitě překvapily některé lidi, kteří věřili a možná i trvali na tom, že hejno musí být bez vůdců a zcela živelné.

Nevěřím na organizace bez vůdců. Stačí se rozhlédnout kolem sebe, že ke změnám dochází, když se lidé mohou navzájem inspirovat k velkolepým činům. To je vedení. To je dokonce přímo definice vedení.

Oproti tomu pokud máte obrovské shromáždění lidí, kteří se musejí shodnout na každém kroku, než začnou cokoliv dělat, včetně postupu k dosažení samotné shody, pak sotva něčeho dosáhnete.

Proto při budování hejna musíte 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, ať už na vlastní pěst nebo prostřednictvím početní převahy.

Tato myšlenka — že si lidé sami smějí přisvojit pravomoc mluvit a jednat jménem hejna, jsou k tomu pobízení a očekává se to od nich, ale v žádném případě si nesmějí přisvojit moc omezovat právo ostatních dělat totéž — je pro spoustu lidí těžko pochopitelná. Byli jsme tak důsledně vychováni nerozlišovat moc nad svým vlastním jednáním a nad jednáním ostatních, že je tento zásadní rozdíl třeba aktivně vysvětlovat: 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. Tento mechanismus znovu podrobněji pro-

zkoumáme v kapitole 6, až budeme probírat, jak při formování obecných motivací a vnitřní kultury hejna vytvořit pocit sounáležitosti a odbourat strach.

V důsledku takto rozsáhlého mandátu, pokud si někdo myslí, že by hejno mělo v zájmu dosažení svých cílů podniknout nějaký krok, může s tím prostě začít. Pokud budou ostatní souhlasit, že daný směr je prospěšný, sami se k té činnosti přidají.

Jsou dva klíčové důvody, proč by hejno nemělo být bez vůdce. Určitě jste si všimli, že neustále mluvím o „jeho cílech.“ Ty pocházejí od vás, zakladatele hejna. Když hejnu dovolíte začít diskutovat o smyslu vlastní existence, okamžitě ztratí schopnost přitahovat nové lidi — kteří jsou přece k hejnu přitahováni kvůli dosažení určitého cíle, a ne z nějakého všeobecného smyslu pro společenskou soudržnost. Pokud je cíl mlhavý nebo se o něm dokonce diskutuje, hejno nebude přitahovat lidi — protože lidé nebudou hejno vnímat jako důvěryhodný a efektivní nástroj ke splnění svého cíle. Přece když se o cíli diskutuje, tak je neurčitý a nejasný, takže o jakém cíli že to vlastně mluvíme?

Druhým důvodem, proč by hejno nemělo být bez vůdců, jsou přímo tyto mechanismy, kultura hejna zaručující svobodu jednat. Tyto hodnoty budou klíčové pro úspěch hejna a zakotvit je musíte vy jako jeho zakladatel. Pokud hejno začne diskutovat o vlastních metodách řešení sporů, čímž se dostane do stavu, kdy už se lidé ani nemají jak shodnout, jestli už se na něčem shodli, pak se veškerý aktivismus nezbytný pro splnění hlavního cíle úplně zastaví.

Proto si myslím, že hejna bez vůdců ve finále nejsou schopná přinést světu nějakou viditelnou změnu. Kostra, kultura a cíle hejna musejí vzejít od zakladatele. Ve firemním prostředí bychom tomu říkali „poslání a hodnoty.“

K tomu je třeba dodat, že zároveň věřím v konkurenci mezi mnoha prolínajícími se hejny, aby se aktivisté mohli snadno přesouvat mezi organizacemi, sítěmi a hejny, které nejlépe vystihují jejich představu změny světa. Jedno hejno nebrání dalším hejnům bojovat za stejný cíl, byť třeba s trochu jinou sadou parametrů od jiného zakladatele. Pro samotný hlavní cíl je to jediné dobře.

Takže shrnutím tohoto malého introspektivního zamyšlení na začátku kapitoly je, že vize hlavního cíle hejna pochází a musí pocházet od vás — zakladatele hejna. Jenže to neznamená, jak brzy uvidíme, že byste mohli ovládat sdělení předávané každickému člověku, ani že

byste se o to vůbec měli snažit. Naopak byste měli podporovat přesný opak.

Připravte vizi a nechte mluvit hejna

Podle tradičního marketingu musí být poselství neměnné, aby proniklo. Podle mých zkušeností to v porovnání s technikami hejna není příliš účinné.

Stereotypní vzorce chování na nákupech nebo dokonce i u voleb klidně můžete ovlivnit pomocí prostoduchých hesel univerzálního střihu. Jenže pokud chcete nadšené aktivisty, lidi, kteří pro dosažení změny nelitují jakékoliv námahy, pak hrajete úplně jinou ligu.

Když hledáte aktivisty, tak vás nezajímají stereotypní vzorce. Hledáte lidi překypující nadšením, kteří si připadají jako vládci světa a přímo se třesou na to, aby mohli změnu přinést vlastníma rukama.

Zkuste takové lidi přilákat nějakým centrálně vyprojektovaným reklamním klipem. To se vám nepovede. I kdybyste za tu reklamu utratili sebevíc milionů, tak to nepůjde. (Nehledě na to, že hejna vznikají především v prostředích s nedostatkem peněz.)

“Člověk se nenechá zabít za půl pence na den nebo pro malicherné vyznamenání. Abyste ho uchvátili, musíte promluvit k jeho duši.“

— *Napoleon Bonaparte*

Naše mluva je společenským znakem. Záleží na volbě slov i na drobných detailech ve výslovnosti a rytmu. Naše mluva je znakem příslušnosti ke skupině, a především také znakem nepříslušnosti.

Když za vámi někdo přijde a řekne vám faktické tvrzení jazykem, ve kterém poznáte jazyk skupiny, kterou nesnášíte, s největší pravděpodobností to sdělení odmítnete jako nepravdivé bez ohledu na to, jestli by se po racionální analýze ukázalo jako pravdivé nebo ne. Naopak když vám faktické tvrzení řekne někdo, kdo se obléká, mlu-

ví a chová v souladu s vašimi společenskými normami, pak to tvrzení pravděpodobně přijmete jako věrohodné a možná jeho pravdivost přezkoumáte později.

Návod je až směšně jednoduchý: sdělte svoji vizi všem a nechte ty tisíce aktivistů přeložit ji 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.

Při zpětném ohlédnutí se to zdá samozřejmé. Využívalo se toho v některých marketingových kampaních starých produktů, například plastových krabiček značky Tupperware, ale zatím to nikdo nezkusil použít v rozsahu a čase Internetu. Některé politické kampaně se snaží svá hesla přizpůsobit různým demografickým skupinám, ale místo skutečného zastoupení v daném prostředí musejí spoléhat na obecné demografické odhady.

Dám vám konkrétní příklad. Když mluvím o příležitostech spojených se zastaralostí kopírovacího průmyslu, dokážu je podat hodně rozličným stylem. Kdybych o nich měl mluvit před zástupem liberálních podnikatelů, řekl bych něco takového:

„Vznikla tu obrovská příležitost v podobě vyřazení jednoho článku z řetězce hodnot. Prostředníci kopírovacího průmyslu už do koncových produktů a služeb nepřidávají žádnou hodnotu, a tak na fungujícím trhu sami od sebe vymřou. Jenže je tu problém, protože jejich zákonný monopol tomu brání. Proto musíme tomuto zkrácení řetězce pomoci, protože odstranění jejich režie umožní růst celkového trhu, přinese nové příležitosti pro umělce-podnikatele a umožní nahrazení zastaralých pracovních míst novými.“

Naopak kdybych přednášel temně rudým komunistickým skupinám, které oslavují Frakci Rudé armády jako hrdiny, zvolil bych jiný styl vyjadřování:

„Podle mě je fantastické, že kulturní dělníci konečně převzali kontrolu nad svými výrobními prostředky a že konečně máme možnost svrhnout překupnické kapitalistické parazity, kteří na jejich tvrdé práci desítky let profitovali. Měli bychom pomoci našim bratrům a sestrám tuto změnu uskutečnit a vytvořit z ukořistěných zisků překupníků nová pracovní místa pro naši kulturu.“

Z faktického hlediska jsou oba výroky zcela identické. Říkám v nich *naprosto totéž*. Jenže ani jedna formulace by nefungovala pro opačnou skupinu; vyrazili by vás ze dveří a veškerý zájem o vaše hejno by byl nadobro ztracen.

Pravda, tato dvě prostředí jsou extrémní protiklady, abych znázornil podstatu. Ale i nepatrný náznak nepřislušení může způsobit, že vaše myšlenka a vize bude v diskuzi zavržena.

Proto potřebujete aktivisty — tisíce — aby vaši vizi přenesli do tolika různých společenských prostředí, kolik máte aktivistů. Jen tak budete moci svou vizi uchvátit jejich přátele, až ta vize bude obalena jazykem jejich vlastního společenského prostředí.

Nemyslete si, že to pro každé prostředí zvládnete sami. Nemůžete ovládnout všechny nuance jazyka a společenských norem. To nedokáže nikdo. Já sice umím zhruba přizpůsobit jazyk díky dlouholetému tréninku v různých prostředích, ale nemohu snadno změnit svůj vzhled. Když někam přijdu dělat prezentaci v obleku a kravatě a najdu tam obecenstvo plné ležérních hipíků, tak jsem skončil. Ať potom řeknu cokoliv, jejich dojem už to nezmění.

Dále je důležité a nezbytné, aby vašim aktivistům bylo doporučováno nejen vaši vizi překládat, ale také ji *rozvíjet a uplatňovat* na konkrétní scénáře. V politickém hejnu to například znamená, že aktivisté potřebují umět za pochodu převádět obecné principy do konkrétního politického programu a vyjadřovat ho v jazyce vhodném pro dané prostředí — vždy bez žádosti o povolení. Můžete tu uplatnit dříve zmíněné pravidlo tří aktivistů, nebo můžete rovnou všechny zmocnit samostatně jen tak. Když to začne fungovat bez jakéhokoli centrálního plánování a kontroly, hejno začne doopravdy létat.

Samozřejmě se v hejnu objeví lidé, kteří budou mít námitky proti tomu, jak vizi a obecné principy interpretují ostatní. To nás přivádí zpět k rozdílu mezi sebezmocněním aktivistů k práci a mocí plést se do práce ostatním. Nabízí se zlaté pravidlo sítě: „*Když se vám něco nelíbí, přispějte něčím, co se vám líbí.*“

Toto pravidlo je naprosto zásadní a vymáhat ho musíte vy.



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

Jednou z nejhorších věcí, které se mohou hejnu stát, je vznik kultury kibiců, kde jsou iniciativní a riskující jedinci trestáni — a vaší zodpovědností je zajistit, aby podnikaví lidé byli odměňováni, dokonce i když si myslíte, že neudělali úplně správnou věc. Zvláště je nezbytné, aby se členové hejna nebáli vzteku cizích lidí na hejno a netrestali kvůli tomu riskující kolegy. Přece když na vás lidé začínají být naštvaní, tak to znamená, že začínáte dosahovat změny, že se ve svém poslání blížíte k úspěchu. Je to součástí plánu a nikdo by se toho neměl bát.

Tohle je tak důležité — pro hejno otázka života a smrti — že je to třeba ještě jednou zopakovat:

Když lidi z hejna začne kritizovat veřejnost a vlivní lidé, je to signál, že jste na správné cestě. Nemusíte se toho bát, naopak je to důvod k oslavě a všichni členové hejna to potřebují vědět. Riskování je třeba odměňovat a vy musíte zajistit, aby ostatní členové odměňovali své kolegy za riskování, i když ten risk skončí průšvihem (nebo jen nepřinese očekávaný výsledek). Pokud se lidem něco nelíbí, musí platit pravidlo, že mají přispět něčím, co se jim líbí.

Oproti tomu pokud se lidé ve strachu z veřejné kritiky začnou navzájem tvrdě napadat kvůli každé iniciativě, vznikne kultura kibiců trestající aktivisty za riskování a dělání věcí, ve které věří. Když nastoupí kultura kibiců, přestanou vznikat iniciativy a riskantní akce, protože aktivisté budou oťřesení z neustálé kritiky od kolegů, která se spustí při každém pokusu něco udělat. Pokud se tento stereotyp rozšíří, *hejno vyhyne*.

Pokaždé, když někdo udělá něco, co podle vás míří správným směrem, a jeho iniciativu zkritizuje někdo vlivný mimo hejno, měli byste oslavovat. „Dobrá práce,“ musíte prohlásit všem na očích. „Tihle vlivní lidé říkají, že jsme pitomci. Takže se vám dílo daří.“ Veďte příkladem a uče ostatní v takové situaci oslavovat.

Více to probereme v kapitole 9: pokud vůbec nikoho mimo hejno neštve, nejspíše děláte věci špatně, a než se lidé mimo hejno naštvou, vždycky nejprve začnou aktivisty z hejna ohrožující jejich vliv zesměšňovat. Když někdo prohlásí, že jste všichni pitomci a šašci, je to signál, že jste na správné cestě. Když se na vás naštvou, je to ještě lepší.

To neznamená, že byste neměli naslouchat připomínkám a učit se z nich. Ale v žádném případě byste se jich nikdy neměli bát. To je nejdůležitější.

Pomáhejte hejnu poselství remixovat

V předchozí kapitole jsme probírali vertikální komunikaci v hejnu. Horizontální komunikace je pro úspěch hejna ještě mnohem důležitější.

Aktivisté musejí mít možnost inspirovat se a učit se od sebe navzájem, aniž byste mezi nimi stáli jako překážka. Oni musejí mít kontrolu nad poselstvím, které odvodili z vaší vize.

Hejnu musíte poskytnout nějaký pracovní prostor, kde mezi sebou budou moci aktivisté sdílet pracovní soubory: plakáty, letáky, šablony blogů, chytlavá hesla, motivy kampaně, cokoliv souvisejícího s šířením vašich myšlenek a vize. Dále musejí mít možnost tyto pracovní soubory komentovat a diskutovat o nich mezi sebou.

Když mu ho poskytnete, budete žasnout nad nezměrnou genialitou, kterou mnozí projeví při převádění vaší vize do slov a obrazů. Samozřejmě ne všechny plakáty a letáky budou úžasné, ale ty nejlepší se budou využívat na mnohem více místech a v mnohem více situacích, než pro které byly původně vytvořeny. To vše bez vašeho zásahu.

A co více, hejno bude své plakáty a letáky remixovat samo od sebe — bude je neustále vylepšovat. Některé pokusy nedopadnou nic moc. Ty, které hejno uzná jako skvělé, postoupí do dalšího kola, budou využity v nových situacích, a pak budou opět zremixovány.

Schopnost hejna pracovat takto horizontálně napříč všemi hranicemi a ve všech měřítkách je pro úspěch zásadní. Mimochodem, když už mluvíme o letácích a plakátech, dostáváme se tím k další důležité části:

Vyjděte do ulic

Vraťme se ještě ke společenským procesům přijímání nových myšlenek, ve skutečnosti totiž nestačí, že lidé slyší poselství hejna od svých přátel, konkrétně od přátel a známých z Internetu.

Opět se vracíme k důležitosti skupinové příslušnosti a nepříslušnosti a jak je zásadní, aby lidé potkávali někoho, s kým se mohou zto-

tožnit, kdo tyto myšlenky otevřeně propaguje. Skupinová psychologie tu je nade vše. Když lidé někoho takového potkají, myšlenky se mohou přenést na nového jedince.

Klíčové pojmy jsou tu dva: „potkat“ a „ztotožnit se.“ Lidé musejí hejno potkávat na ulicích cestou do práce nebo do školy a nahodile v každodenním životě. Musejí si uvědomit, že tohle snažení probíhá online i offline a dokonce i mimo okruh jejich přátel.

Není to tak neproveditelné, jak se může zdát.

Podívejme se, jak konkurenční politická strana vnímala události vedoucí k úspěchu švédské Pirátské strany v evropských volbách v roce 2009:

„Naši předvolební brigádníci všichni popisují stejný obrázek: Pirátská strana byla prakticky na všech náměstích po celé zemi, mluvila s kolemjdoucími, rozdávala letáky a předváděla své zářivé barvy.“ — povolební analýza Sociální demokracie z roku 2009

Protože znám opravdový rozsah naší činnosti před evropskými volbami, o které mluví výše uvedená citace, tak vím, že „prakticky na všech náměstích“ znamená těžké přehánění skutečných událostí. Jenže ta výše uvedená citace vyjadřuje subjektivní dojem ze skutečnosti od konkurenční politické strany, která měla spousty zdrojů a lidi všude. Proto není daleko od pravdy, že to představuje skutečný dojem veřejnosti.

Měli byste tedy vědět, že podobný dojem se rozhodně dá vyvolat i bez zdrojů, peněz a slávy — čistě pomocí metodiky hejna.

Ke stylům vedení, které pomohou vyvolat takový dojem, se vrátíme v následující kapitole. Prozatím stačí poznamenat, že jsou čtyři tradiční způsoby, jak vyjít do ulic — rozdávání letáků, vylepování plakátů, stavění stánků apod. na náměstích a pořádání manifestací.

Každá z těchto možností vyžaduje jiné postupy a zkušenosti. Projdeme si je jednu po druhé.

Většina lidí rozdávajících letáky k tomu má jen minimální nebo žádnou průpravu. Často můžete potkat lidi vyslané rozdávat letáky všelijakých hnutí, kteří ale vypadají bezradně, postávají sami někde na rohu ulice, krčí se ve stínu a mávají kusem papíru na kolemjdoucí, kteří ale o jejich přítomnost nejeví sebemenší zájem. Tohle je plýtvání časem, penězi a mozkovou kapacitou. Během šesti let jsme se nauči-

li pár jednoduchých technik, díky kterým rozdávání letáků funguje v praxi efektivně. Vaší povinností je nejprve tyto techniky učit ostatní sami, a pak je učit, aby to učili další. (Samožřejmě tyto zkušenosti nemusíte dodržovat do poslední čárky. Kopírujte a remixujte podle vlastní chuti a potřeb.) Na předvedení této techniky stačí pět minut před začátkem každého rozdávání letáků a *měla* by se pokaždé předvádět.

Začněme návrhem letáku. Musí vypadat profesionálně, ale nemusí být perfektní ani nacpaný informacemi: při rozdávání letáků je klíčové, aby lidé viděli symbol a barvy hejna a snadno stravitelné poselství spolu s odkazem, kde mohou získat další informace.

Obdobně by lidé rozdávající letáky měli mít na sobě čisté slušné oblečení se symbolem a barvami hejna. Polotrika jsou vhodnější než trička. Ze zřejmých důvodů je v chladnějších oblastech lepší rozdávat letáky na jaře a v létě než v zimě.

Ideálně by rozdávání v pracovní den mělo trvat zhruba devadesát minut kolem oběda nebo v sobotu a v neděli několik hodin během nákupního odpoledne, účastnit by se mělo asi deset lidí.

Rozdavači letáků by měli pomalu chodit ve dvojicích vedle sebe, zhruba tři až pět metrů od sebe, tam a zpátky po přidělené části ulice nebo prostranství. Tři až pět metrů je dost blízko, aby před okolními lidmi vypadali organizovaně, ale ne tak blízko, aby se jednotlivci na ulici cítili ohroženi přesilou dva na jednoho. Nikdo nebude letáky rozdávat sám, v žádném případě: vypadal by totiž jako pošuk typu „přichází konec světa, konec světa, konec světa, vezměte si prosím někdo leták a přečtěte si o konci světa,“ před kterým lidé raději přejdou na opačnou stranu ulice, aby se mu vyhnuli.

Každý rozdavač by měl říkat tři fráze v určeném pořadí, když při pomalé chůzi ulicí nebo prostranstvím někoho potká: „Dobrý den“ pro navázání očního kontaktu; „Prosím, pane/maďam“ s úsměvem, zatímco tomu člověku nabídne brožurku nebo leták obrácený tak, aby si ho mohl v rychlosti přečíst, než se rozhodne, jestli si ho vzít; a nakonec „děkuji,“ ať už si ho vezme nebo ne. Je to snadné, účinné a funguje to ve všech částech Švédska.

(Reakce se mohou různit. V poklidnějších severních částech země, například v Laponsku, se lidé mohou trochu urazit, že jste k nim alespoň nezašli na kávu, když už jste je oslovili. V rušnějším hlavním

městě Stockholmu zase lidé mohou považovat za drzost, že jste je vůbec oslovili. Ale ta technika *funguje*.)

Pokud si leták nevezmou, rozdavač ho vrátí dospod štosu a dalšímu člověku nabídne jiný. Nikdo si nevezme leták, který před jeho očima právě někdo další odmítl.

Rozdavači by ideálně měli mít u sebe dva druhy věcí na rozdávání: štos letáků, které představují hlavní atrakci dne, a brožurku s dalšími informacemi o hejnu pro lidi, kteří se zeptají na více informací. Někteří se zeptají.

Jeden člověk musí zůstat u zásoby letáků a dalšího vybavení, aby si rozdavači mohli pravidelně chodit doplňovat zásoby. Další člověk musí organizovat celou akci a nést formální zodpovědnost pro případ problémů, aby rozdavači měli na koho směřovat případné stížnosti. Tento člověk navíc bude jednotlivým dvojicím přidělovat rajóny tak, aby většina lidí procházejících v okolí během dne potkala alespoň dvě dvojice: když někdo potká dvě různé skupinky rozdávající stejné letáky, zanechá to v něm pozitivní dojem dobře organizované akce.

Když si lidé berou letáky, celkem často začnou rozdávajícím aktivistům klást otázky. Pro takový případ je třeba zajistit, aby se tito aktivisté nebáli odpovídat na nejběžnější otázky o hejnu. Navíc se v této situaci hodí mít tu brožurku s dalšími informacemi jako doplněk letáku.

Co se týče plánování počtu výtisků, obecně platí, že při rozdávání ve skupině tímto způsobem rozdáte za hodinu něco málo přes tisíc letáků.

A na závěr, naprosto jistě narazíte na lidi, kteří leták zmuchlají nebo roztrhají na kusy a s opovržením ho odhodí na ulici. Zajistěte, aby všichni účastníci akce toto smetl sbírali a vyhazovali do příslušných odpadkových košů — jinak budou lidé nacházet barvy a symbol hejna jako odpadky na ulici a odnesou si z toho negativní asociace.

Výlep plakátů je o něco méně složitý, ale je třeba brát ohledy na člověka, který pak bude plakáty odstraňovat. Například nikdy nelepíte plakáty vteřinovým lepidlem na fasádu, pokud vaše hejno nemá být spojováno s vandalismem.

Obecně by podle našich zkušeností měly plakáty vylepovat skupinky po třech aktivistech. První aktivista přidrží plakát na zdi, druhý ho připevní malířskou páskou a třetí bude vysvětlovat smysl plakátu a hejna kolemjdoucím, kteří se určitě ze zvědavosti zastaví.

Pro představu, výlep stovky plakátů je na předměstí nebo v centru menšího města celkem velká a výrazná kampaň, ale nevydrží dlouho: nanejvýš pár dnů, možná jen pár hodin. Proto si to dobře načasujte. Když se ve městě střídá několik týmů a jednou týdně vylepí stovku plakátů, je to lepší než strávit celý den vylepováním pěti set plakátů, které do druhého dne všechny zmizí.

Když jde o stavění stánků nebo jiných pevných konstrukcí na ulicích nebo festivalech pod širým nebem, je to mnohem menší věda. Připravte si spoustu materiálů na rozdávání, zajistěte na stanovišti neustálou obsluhu a všude rozvěste symboly a barvy hejna. V této fázi si nejspíše ještě nebudete moci dovolit deštníky ani jiné podobně nákladné reklamní předměty, ale pár vlajek na ozdobu lze levně pořídit na objednávku v tiskárnách.

Skvělý tah je rozdávat procházejícím rodičům s dětmi balonky plněné heliem se symbolem a barvami hejna. Děti to zbožňují, rodiče přiváží balonek na kočárek a budou dělat vašemu hejnu chodící reklamu. Balonků si budou všimnat lidé stovky metrů daleko na všechny strany od vašeho stánku. (Naopak puberťáci s balonkem strašně rádi zaběhnou za roh, nadechnou se helia, chvilku se budou smát svým legračním hlasům, a pak si přijdou pro další. Měli byste pečlivě vybírat, komu balonek dáte.)

A konečně manifestace a pouliční protesty. Připravte si seznam šesti až deseti řečníků a zařídte, aby celé shromáždění netrvalo déle než hodinu. Na zvukovou aparaturu (a ta je nezbytná) možná budete potřebovat úřední povolení. Když pozvete řečníky z blízkých hejn nebo jiných organizací sympatizujících s vaším snažením, můžete tím přilákat větší obecenstvo.

Na volbě místa konání záleží. Na výrobu působivých záběrů do reportáže potřebujete zaplnit náměstí. Když si vyberete velké náměstí a dorazí vám 500 lidí, budou vypadat jako malý hlouček uprostřed prázdného náměstí. Naopak na malém náměstí bude stejná skupina vypadat téměř jako zuřící neústupný dav. Počet účastníků na manifestaci vašeho hejna se ještě před samotným oznámením akce těžko odhaduje, ale kvůli výběru místa konání nemáte jinou možnost.

Demonstrace jsou zvláště efektivní v době, kdy lidé zuří nad nedávnými událostmi, narozdíl od manifestací pořádaných „jen tak“. Když mají lidé vztek, typicky to budou chtít sdílet, ukázat a ventilovat ve skupinách. Zároveň to řečníkům na demonstraci značně ulehčuje

je práci; v podstatě jim stačí v co nejbarvitějších a nejprovokativnějších výrazech popsat, jaký mají nad nedávnými událostmi vztek, aby si od publika vysloužili bouřlivý potlesk.

K tomu potřebujete umět rychle reagovat a rychle vše připravit. Demonstrace den nebo víkend po nespravedlivém přelomovém rozsudku může být skvělým příkladem. Protože datum vyhlášení rozsudku je celkem předvídatelné (ale ne samotný obsah), vy a hejno máte možnost naplánovat eventuální potřebu takové demonstrace a vyřídit potřebná povolení celé týdny v předstihu. Třeba ty plány nakonec nevyužijete, ale měli byste je mít připravené.

Když pak ke svolání demonstrace dáte zelenou, dejte si záležet, aby média o demonstraci věděla předem (rozešlete tiskové zprávy den nebo dva předem), a jako první dva řečníky do programu zařaďte ty, které chcete v médiích ukázat jako tváře hejna. Média na demonstraci přijedou, pořídí si fotky a záběry, a zase odjedou; nezůstanou tam až do konce.

Určitě si z demonstrace pořídíte také vlastní fotky a videa. Za čas vás televizní stanice a noviny budou žádat o ilustrační záběry a fotky z akcí ke zprávám o vás. Pokud jim je nebudete moci poskytnout, vydají zprávu o někom jiném, takže je to důležité. Na videa použijte stativ a HD kameru. S kamerou v ruce nejde natočit dost kvalitní záběry pro televizní vysílání. Pokud nemáte nikoho s profesionálními filmařskými zkušenostmi, nepokoušejte se kamerou hýbat ani otáčet; na natočení pohyblivých záběrů použitelných do vysílání je třeba spousta zkušeností. Místo toho prostě natočte dobré záběry velkého davu z několika úhlů, kamerou uprostřed záběru nehýbejte.

Až se demonstrace začne rozcházet, řekněte lidem na závěr o nějakém místě pro ty, kteří ještě chtějí někam zajít, seznámit se a jen tak si posedět. Pomůže to posílit přátelství uvnitř hejna, a tím i organizaci jako celek. Navíc se tam často podaří naverbovat nové aktivisty. V létě můžete například přinést deky a piknikové koše s chlebem, sýry, salámy, hroznovým vínem atd., pár lahví vína, a pak se přesunout na travnatou plochu v nejbližším parku. Po demonstraci to bude příjemné přátelské posezení.

Opět, v chladnějších oblastech v zimě nepořádejte demonstrace vůbec. S největší pravděpodobností to skončí pár desítkami schoulených promrzlých lidí, kteří budou ve večerních zprávách vypadat hrozně. (Existují výjimky. Nečekejte, že budete jednou z nich.)

Každopádně zimní demonstrace zkrátke na zhruba třicet minut.

Škálujte do šířky, do šířky a zase do šířky

Klíčovým pojmem hejna je „škálování do šířky.“ Označuje se tím proces přesouvání veškerých aktivit co nejdále na okraj hejna, zapojování co největšího počtu lidí — a když už jsme u toho, tak i rozproštění provozních nákladů spojených s danou činností.

Škálování do šířky je pojem z informatiky. Když se něco rozrůstá, můžete v jazyce počítačového průmyslu svůj serverový park škálovat vzhůru nebo do šířky. Škálování *vzhůru* znamená, že stávající servery vyměníte za dražší. Škálování *do šířky* znamená, že si stávající levné servery necháte a přidáte k nim další podobné levné servery. My přidáváme další aktivisty. Spoustu nových aktivistů. Práci tedy škálujeme do šířky.

Kdyby se všechny provozní náklady hejna platily centrálně, mohly by se nasčítat na značnou sumu. Když aktivista na okraji hejna zaplatí jen náklady na svůj vlastní kus činnosti, ta částka může být tak malá, že o tom ten aktivista ani nebude uvažovat jako o nákladech. Tohle je obrovský pozitivní přínos škálování do šířky.

Jedním z příkladů mohou být letáky, které jsme probírali před chvílí. Pokud máte v terénu hejno aktivistů slušně pokrývající většinu území a chtěli byste doručit letáky do domácností, tradičním postupem by bylo objednat tisk a poštovní rozvoz letáků. Jenže s hejnem nic takového nemusíte dělat.

Místo toho zauvažujte nad vytvořením PDF letáku velikosti A5 a požádáním svých aktivistů, aby si všichni vytiskli 200 kopií a rozdali je svým sousedům. Taková žádost je naprosto v pořádku a dokonce se i celkem očekává. Jistě, oproti objednávkce tisku a rozvozu tím nemusíte dosáhnout stoprocentního pokrytí celého území, ale schválně si to jen tak ze zvědavosti spočítejme.

Předpokládejme, že máme deset tisíc aktivistů a 5 procent z nich tuto žádost vyslyší, což je pro podobnou žádost celkem přijatelný odhad. Tím pádem bude doručeno sto tisíc letáků do domácností v oblastech, kde žijí naši stávající aktivisté (z toho navíc vyplývá, že tyto

oblasti jsou po demografické stránce vhodné pro nábor dalších aktivistů do hejna).

Celkové náklady pro dosažení takového pokrytí jsou pro vás osobně kolem tří až čtyř hodin práce na přípravě zmíněného PDF a strhujícího povzbudivého e-mailu vašim aktivistům, aby ho vytiskli a rozdali. Náklady budou ještě nižší, pokud v hejnu máte dobré návrháře, které baví připravovat letáky, nebo pokud vyberete jeden z hotových remixů vaší vize do letákové podoby.

Naopak celkové náklady v tradiční organizaci na dosažení stejného výsledku by byly v řádu čtyřiceti tisíc eur¹, platit by se muselo za seznamy adres, tisk, poštovné a balné — a s největší pravděpodobností by mnohem více hodin zabrala jen samotná administrativa spojená se zadáním nezbytných objednávek.

Praktické výhody škálování do šířky jsou jasně patrné.

Tento princip můžete snadno uplatnit i u tisku letáků, zvláště v počátečních fázích hejna (během prvního roku nebo několika let, než získáte stabilní a vydatné příjmy). Nabádejte své aktivisty, aby si stáhli svou oblíbenou verzi nebo verze letáku mezi všemi remixy vaší vize, vytiskli si asi tak pět set kopií na vlastní tiskárnu a jen tak je vyrazili rozdat do města. To vše bez nějakých žádostí o dovolení.

Plakáty je trochu těžší decentralizovat kvůli jejich nestandardně velkým rozměrům, ale překvapivě velký počet aktivistů má někde ve svém denním programu přístup k tiskařskému vybavení alespoň pro formát A3. U plakátů není potřeba moc výtisků. Jak již bylo řečeno, výlep stovky plakátů se dá považovat za velkou kampaň na předměstí nebo menším městě.

Pokud to půjde dobře, doporučte aktivistům pořizovat a sdílet fotky z provádění aktivismu v ulicích. Přiměje to další lidi provádět stejný druh aktivismu a vyvolá to přátelskou soutěživost. Podobné fotky navíc můžete využít pro interní soutěže o vtipné a bláznivé ceny. Přispěje to k motivaci hejna jako celku a zároveň to ukáže nezúčastněným lidem, že hejno je aktivní — jak potenciálním nováčkům, tak nepřátelům.

V následující kapitole se blíže podíváme na samoorganizaci a rozhybání práce.

¹ Asi milion korun — pozn. překl.

Září 2006.

Jednou zvláštností švédského volebního systému je, že hlasovací lístky fungují trochu jinak než v ostatních zemích. Ve většině zemí, když vaše strana splní všechny náležitosti pro účast ve volbách, dostane se na jednotný hlasovací lístek mezi ostatní strany.

Oproti tomu ve Švédsku funguje volební hlasování takto: když jdete volit, přijdete do volební místnosti, a tam najdete dlouhou řadu štosů hlasovacích lístků, může jich být třeba i sedmdesát. Každá strana má vlastní hlasovací lístek označený jejím názvem, na kterém můžete označit jméno kandidáta, pokud chcete — pokud nikoho neoznačíte, dostane hlas lídr kandidátky. Při hlasování si vezmete hlasovací lístek strany, kterou chcete volit, a pár dalších pro odvedení pozornosti, od volebního komisaře dostanete úřední obálku, půjdete za plentu, vložíte vybraný hlasovací lístek do obálky a zalepíte ji, ostatní lístky tam necháte ležet, vrátíte se zpět před volební komisi, ukážete jim voličský průkaz a předáte jim svoji zalepenou obálku.

A teď přijde pecka: rozvoz lístků do volebních místností mají zaručeny jen parlamentní strany, a navíc zadarmo. Neparlamentní strany si musejí zaplatit tisk několika milionů hlasovacích lístků, což je samo o sobě velká zátěž, ale navíc je ráno v den voleb musejí rozvézt na pět tisíc volebních míst — na každé volební místo od těch největších v hlavním městě Švédska, kde každým projdou tisíce lidí, po zapadlé volební místnosti uprostřed nejhlubších laponských lesů, kde mají zaregistrováno méně než stovku voličů. Navíc musíte hlasovacími lístky zásobovat i patnáct set předtermínových volebních míst — a zásoby pravidelně doplňovat, protože někde nepoužité hlasovací lístky neparlamentních stran večer vyhazují.

Teoreticky, pokud neparlamentní strana nezvládne své hlasovací lístky dodat do volebních místností, odhodlaný volič si pořád ještě může vzít prázdný hlasovací lístek a název strany na něj napsat rukou. Ve skutečnosti se to ale nestává: pokud něco není v nabídce, nikdo si to nevybere. Pokud vaše hlasovací lístky nejsou ve volebních místnostech, nikdo vás nestrčí do úřední obálky.

Tedy celý poslední měsíc před volbami, kdy všechny ostatní strany finišují kampaň, švédská Pirátská strana místo volební kampani věnuje většinu úsilí přípravě logistiky pro distribuci milionů hlasovacích lístků aktivistům, aby zajistila zásobování všech volebních místností. Zároveň byla velká část volebního rozpočtu vyhrazena na tisk těchto hlasovacích lístků.

Můžete říkat, že jsou tím silně zvýhodněny parlamentní strany, a málokdo by s vaším postřehem nesouhlasil. Přesto si z pozice vyzývatele ne-

máte právo stěžovat, že vás systém znevýhodňuje — jinak budete vypadat jako fňukalové, kteří na to nemají.

Jako předseda strany nemyslím na nic jiného. Když hlasovací lístky nerozvezeme, veškerá naše práce — formování veřejného mínění, letáky, plakátové kampaně, op-edy, práce aktivistů — byla k ničemu. Připravím systém se seznamem všech volebních míst, kde se lidé mohou přihlásit k zásobování volebních míst ve svém okolí. Dnes to není žádný zázrak, ale v roce 2006 bylo v politice takové samoorganizační myšlení nevídané: všude jinde bylo vrcholem centrální plánování. My vytvořili role pro distribuci hlasovacích lístků a obsluhování volebních místností, které mohli dobrovolníci sami obsadit. Vytvořili jsme funkce na vzájemné zkontaktování dobrovolníků z různých úrovní distribučního systému, čímž vznikl logistický řetězec. Vytvořili jsme systém hodnocení, vyhlásili jsme soutěž měst mezi sebou a udělali jsme vše možné, abychom dobrovolníky přiměli ráno v den voleb rozvézt hlasovací lístky. Přimět počítačové nadšence dělat něco takového mezi 7. a 8. hodinou v neděli ráno vyžaduje opravdu silnou motivaci.

Když nadešel den voleb, dosáhli jsme 97% pokrytí podle počtu voličů. Mám z toho obrovskou radost; předtím jsem za reálně dosažitelné číslo označil 75% pokrytí.

Část II

Vedení hejna

Udržujte pozornost všech na cíli a každý den ho natírejte na červeno

Každý, kdo někdy vedl gildu nebo raid ve **World of Warcraft**, se může naučit vést hejno. Stejně tak se to může naučit i většina podnikatelů, kteří vedli malé týmy závislé na důvěře. V podstatě jde o stejné společenské a psychologické mechanismy.

Kdybych musel vybrat jednu zásadní dovednost, která mi umožnila vést švédskou Pirátskou stranu po cestě od dvou řádků v chatovacím kanálu až do křesel v Evropském parlamentu, byly by to dovednosti a zkušenosti s řízením projektů.

Pojem *řízení projektů* je v těchto souvislostech poněkud nevhodný. Když mluvíme o *řízení*, většinou tím myslíme shora přidělované pozice — převážně Dilbertovské ředitele se špičatým účesem. Jenže pořádné řízení projektů není ani tak o řízení, ale spíše o vedení. Vedení není narozdíl od řízení přidělovaná pozice; vedení je stavem skupinové psychologie.

Poprvé mne o obrovském rozdílu mezi těmito dvěma koncepty, šéf a vůdce, školili během mého důstojnického výcviku ve švédské armádě. (Mám hodnost podporučíka.) Kdejaký blb se špičatým účesem může být dosazen do ředitelské pozice v organizačním diagramu, ale abyste mohli vést, musíte si *zasloužit* respekt a důvěru lidí.

Organizace funguje nejlépe, když se obě tyto role sejdou v jedné osobě. V opačném případě organizace funguje mizerně.

Jádrem toho všeho je dělení konceptu *zodpovědnosti*. Ten se skládá ze dvou stejně důležitých částí — *závazku* za určitý výsledek a *pravomoci* daný výsledek zařídit. Závazky a pravomoci musejí při delegování zodpovědnosti jít ruku v ruce.

Dost často se můžete setkat s tím, že někoho požádají, aby „převzal zodpovědnost“ za neúspěšný vývoj, ale ve skutečnosti je to žá-

dost o převzetí *závazků* za něco bez odpovídajících pravomocí. Jenže převzít závazky bez souvisejících pravomocí je totéž jako vzít na sebe vinu za události, které se pokazí zcela mimo vaši kontrolu. Takové závazky přijímají jen ti nejdychtivější a zároveň naivní lidé, a bohužel jsou až příliš často obětováni někým s mnohem bezohlednějšími ambicemi jako korporátní obětní beránci.

Opak, pravomoci bez závazků, je stejně špatný. Když se někomu podaří získat pravomoci bez souvisejících závazků, skoro v pozadí slyšíte Stalinův děsivý smích, jako když byla východní Evropa uvržena do otroctví.



Závazky a pravomoci musejí při delegování vždy jít ruku v ruce.

Ponaučení zní, že pravomoci a závazky musejí v konceptu zodpovědnosti vždy vystupovat společně. Ale upřímně, vedoucí vašeho hejna nebudou mít moc ani jednoho. Možná dostanou zodpovědnost za nějakou menší sumu v rozpočtu, jak se bude vaše hejno rozvíjet, dospívat a růst, ale jak víme, nemohou nikomu říkat, co má dělat — nikdo nemůže.

Proto by také organizační diagram kostry hejna měl lehce zaostávat za aktuální skutečností, jak jsme probírali v kapitole 3. Nebudete nikoho dosazovat, aby vedl nějakou činnost — až si všimnete, že někdo danou činnost už vede a dobrovolně za ni přijal závazky, tak se ho slušně zeptáte, jestli by mu nevadilo, že tuhle skutečnost formálně oznámíte a udělíte mu příslušné pravomoci (pokud nějaké jsou).

Obdobně ty zásadní dovednosti pro řízení projektů, které mi pomohly dovést švédskou Pirátskou stranu do Evropského parlamentu, nebyly z těch, které se učí na kurzech řízení projektů — věci kolem milníků, harmonogramů, rozpočtů nebo zainteresovaných stran. Mnohem víc šlo o mezilidské dovednosti získané ze zkušeností: jak udržet skupinovou motivaci, soustředění, energii a snahu dosáhnout cíle.

Shodou okolností to byly dovednosti, které jsem se naučil jako podnikatel a projektový manažer během internetové horečky na konci 90. let.

Svou první firmu jsem založil v šestnácti letech a prvního zaměstnance jsem měl v osmnácti, takže jsem měl spoustu času se učit. Ale prostředí v době internetové horečky bylo opravdu náročné, protože lidé nepracovali pro peníze.

V té době byl všude takový nedostatek zkušených programátorů, systémových architektů a analytiků, že lidé v podstatě mohli přijít do libovolné společnosti a říct: „Zdravím, chtěl bych tady pracovat.“ A odpověď té společnosti byla: „Ano, pane/madam — jaký si představujete plat?“

V takovémto prostředí, kde lidé doslova sehnali novou práci do oběda, když se jim během ranní porady zachtělo odejít z té staré, bylo naprosto zřejmé, že lidé nepracovali pro peníze. Lidé vkládali svoji energii, pozornost a nasazení v zájmu změny světa k lepšímu. Že díky tomu měli postaráno o jídlo a nájem byla jen nutná položka odškrtnutá ze všedního seznamu.

Tedy psychologie této doby — vedení společností a projektů během internetové horečky — se shoduje s vedením hejna téměř dokonale. Ani v hejnu lidé nepracují kvůli výplatě (protože žádnou nedostávají), ale investují svoji energii, pozornost a nasazení, aby svět udělali o něco lepším. Proto jsou fungující způsoby vedení v podstatě identické.

Tím samozřejmě padá mýtus, že skupinu dobrovolníků není možné vést stejným způsobem jako firmu. Vedení je v obou případech naprosto stejné. Vedení je *psychologie*, nemá moc společného s výplatní páskou a mnohem více souvisí s hluboko zakořeněným společenským naprogramováním lidských bytostí.

Když jsem vedl švédskou Pirátskou stranu, používal jsem úplně stejnou sadu dovedností jako když jsem podnikal. A hejno to dovedlo až do Evropského parlamentu, takže těžko můžete zpochybňovat výsledky.

Řízení projektů a samoorganizace

Když poprvé sledujete samoorganizaci v akci, bude vám to připadat jako kouzlo. Po přednesení své vize uvidíte, jak se vaši posluchači

začnou sami organizovat, aby vaši vizi naplnili, aniž byste jim museli dávat pokyny — nebo vůbec zasahovat.

Trik je tedy v tom, jak svou vizi přednést. Kdybych měl na tuto otázku dát rychlou odpověď, řekl bych „s veškerým nadšením, které dokážete sebrat z hloubi svého srdce, svým plamenným hlasem a odhodláním v hloubi vašich očí.“ Vaše touha změnit svět k lepšímu z vás musí pozitivně sálát, a především musíte sdělit tři hodnoty:

- My to dokážeme.
- Změníme svět k lepšímu.
- Bude to pro nás dřina, ale stojí to za to.

Určitě jste si všimli, že v souvislosti se změnou světa všude používáme zájmeno „my“. To je zásadní. Nikdy neříkáme „Potřebuji, aby někdo udělal X,“ a neříkáme ani „Ty bys měl dělat X.“ Vždycky říkáme jen „Všichni potřebujeme, aby se zařídilo X.“ Nemusíte na nikoho ukázat ani naznačovat, kdo by to měl udělat. Někdo to zařídí.



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

Podívejme se na ty tři hodnoty jednu po druhé.

My to dokážeme: Jednou z věcí, které hejnu dodávají energii, je zjištění, že obrovské počty aktivistů dokáží pohnout světem a že ten úkol vypadal neproveditelně, naprosto nedosažitelně, než jste na scénu přišli vy s tímhle bláznivým nápadem. Může to být změna světové politiky v nějaké malé ale důležité záležitosti, může to být cesta na Mars, může to být vymazání celého zastaralého průmyslového odvětví ze světa prostřednictvím nového disruptivního produktu nebo služby, může to být vyřešení světových hladomorů, negramotnosti nebo nemocí. Nemířte na nic menšího než na Měsíc! Až si spočítáte potřebná čísla, jak jsme probírali v kapitole 1 a 2, a vysvětlíte hejnu, že váš bláznivý nápad je opravdu proveditelný, hejnem začnou s hlasitým burácením létat modré záblesky energie. Lidé budou vypadat opojení vzrušením, že se toho mohou účastnit. I vy se nechte opojit.

(Mimochodem, můžete a měli byste jít ještě dál. Na Měsíci jsme přece už byli. Všichni to vědí. Takže mířte na Mars! Takový projekt

by lidi nadchl, *uchvátil* by je. Oproti tomu hejno nikdy nenadchnete plánem udělat ten nejprofesionálnější daňový audit.)



Pořád opakujte „Bude to dřina,“ „Změní to svět,“ „My to dokážeme.“

Změníme svět k lepšímu: Neustále opakujte svou vizi, jak úžasně bude svět vypadat, až hejno naplní své plány, a jak skvělé to bude pro lidstvo jako celek. (Metodologie hejna funguje jen pokud usilujete o všeobecné dobro. I kdyby se vám podařilo hejno krátkodobě zaměřit na nenávisť a nesnášenlivost, ze všech vašich hodnot se stanou hodnoty organizace. Tudíž by se hejno vybudované na nedůvěře rychle rozložilo zevnitř vlastními negativními sklony a zhroutilo, rozštěpilo a rozpadlo by se do nicotnosti.) Hejna popisovaná v této knize se snaží zapsat do učebnic dějepisu na základě vzájemné důvěry k dosažení nemožného. Lidé oddaní cíli vašeho hejna to dělají proto, aby zanechali stopu v dějinách. Měli byste vysvětlovat, že přesně to se stane, až hejno uspěje. (A úspěšná cesta na Mars by se *opravdu* dostala do učebnic dějepisu, stejně jako vymýcení negramotnosti.)

Bude to dřina: Jedna klíčová hodnota, ze které nikdy nesmíte slevit, je vaše upřímnost. Vždy musíte stav hejna a jeho umístění ve světě oznamovat přesně tak, jak ho vnímáte, i když to znamená říct lidem, že hejno má problémy nebo nenabírá spád. (Vždy byste ale měli vymyslet alespoň jednu možnost, jak z té špatné situace ven, a oznámit i tu — jako že *my to dokážeme*.) Hlavní zásada je, že by si lidé neměli myslet, že změnit svět k lepšímu půjde snadno nebo bez námahy. Říkali jste *rozhodně možné*. Neříkali jste *snadné*.

Jakmile tohle hejnu vysvětlíte, začnete si všímat lidí uvažujících, jak by to mohli pomoci zařídit. Když takto uvažuje pár tisíc aktivistů, dějí se zázraky.

Zároveň je zásadní, abyste kostře hejna umožnili dále živelně růst. Trénujte své nejbližší důstojníky v metodologii a technikách hejna popsaných v této knize nebo zremixovaných podle vašeho vlastního stylu a pomáhejte jim hledat nové důstojníky do prázdných políček sousedících s jejich políčkem v diagramu. Vaše hejno bude vždy růst

zevnitř směrem ven — růst může pouze na okrajích, k tomuto konceptu se vrátíme v kapitole 8.

Je to součástí nezbytného škálování do šířky.

Připravte pro všechny veřejný harmonogram

Klíčovým nástrojem řízení projektů je *harmonogram*. Mezi současnost a úspěch budete muset přidat podúkoly k vyřízení s rozestupem asi osmi týdnů. Může vám to připadat jako popření samoorganizace, ale není tomu tak: říkáte tím hejnu, jaké věci je třeba udělat na cestě z bodu A do bodu B. Neříkáte, kdo by měl dělat co a kdy.

Je pro to mnoho dobrých důvodů. Prvním je samozřejmě podpoření počáteční energie důvěrou ve schopnost hejna dosáhnout výsledku:

— *Poletíme na Mars!*

— *Jo!*

— *Jo... ale, hmm, jak že se tam dostaneme?*

— *No...*

Vypsání podúkolu, v projektovém žargonu *milník*, s rozestupem dvou měsíců v harmonogramu oznamuje cestu od současnosti k úspěchu, která nejen pomůže lidem uvěřit hejnu, ale zároveň jim pomůže vybrat si činnosti podstatné pro aktuální fázi projektu. Každý podúkol musí být přesvědčivý, smysluplný, dosažitelný a musí jasně přispívat k celkovému úspěchu. Současně to pomůže stmelit hejno do špičkových pracovních týmů, které dělají zázraky se směšným rozpočtem (nebo častěji dokonce s nulovým rozpočtem).

Jako konkrétní příklad, prvním podúkolem švédské Pirátské strany bylo zaregistrovat stranu u švédského Volebního úřadu. Když byla strana založena 1. ledna 2006, termín pro registraci byl o osm týdnů dál. Potřebovali jsme patnáct set podpisů od občanů známé totožnosti s volebním právem v nadcházejících volbách. To se ukázalo jako ideální úkol na stmelení oblastních skupin: byla to překážka k překonání, byl stanoven termín, bylo to splnitelné a naprosto zřejmě to přispívalo

k celkovému úspěchu. Uspořádali jsme soutěž mezi třiceti počátečními skupinami, kde vítězové v celkovém počtu podpisů a relativním počtu podpisů vzhledem k velikosti příslušné oblasti oba získají originální potvrzení o registraci. Vtipná cena, za kterou jsme si museli trochu připlatit — za vystavení několika originálů potvrzení — ale velmi symbolická a vděčná při budování hnutí, které změní svět.

Všimněte si, že jsem nikomu neříkal, jak ty podpisy sbírat. Tady přišlo na scénu samoorganizační myšlení a všichni začali sdílet své zkušenosti v obřím kolektivním vědomí umíněném k úspěchu bez sebelepšího strachu z učení se metodou pokusu a omylu, jak jsme probírali v předchozí kapitole. Jedním z našich nejlepších sběračů podpisů byl ve finále aktivista jménem Christian Engström, který nastavil laťku ostatním: dalo se nasbírat dvacet podpisů za hodinu, pokud jste byli venku v ulicích uprostřed nákupní špičky. Dnes je tento aktivista europoslancem.

Druhý důvod, proč potřebujete podúkoly s rozestupem osmi týdnů ve viditelném veřejném harmonogramu, je vytvoření pocitu naléhavosti. Obecně, pokud je něco dále v budoucnu než za osm týdnů, vůbec se tím nezabýváme, je to jen nahodilý cíl někdy do budoucna. Vaši vizi je nutné rozdělit na části dostatečně malé na to, aby každý neustále v krátkodobém horizontu viděl nějaký blížící se cíl.

Mohl bych tu jmenovat spoustu softwarových projektů, které měly trvat dva roky a začínaly bez podobného dělení, jenže s blížícím se termínem se u každého z nich zjistilo, že se to nestihne. I když už jsou to uzavřené kapitoly, nebudu tady ty projekty jmenovat — převážně ze slušnosti, ale možná i kvůli zákeřným dohodám o mlčenlivosti — ale podělím se s vámi o tohle moudro ohledně řízení projektů:

— *Jak se projekt zpozdí o rok?*

— *Den po dni.*

Klíčem k vydání hotového projektu v termínu je držet se harmonogramu *celou dobu*. To z nedodržení harmonogramu ještě nedělá selhání hejna; spíše jste vy jako vedoucí projektu měli od začátku očekávat možné odchylky oběma směry a zahrnout je do plánu. Během přípravy vývojových plánů je obvykle prozíravé nechat 10 procent času z každého podúkolů vyhrazeného pro nepředvídané události. Pouze vy můžete vědět, jak se tohle vztahuje na vaše hejno, ale klíčem je

upravovat harmonogram a plán kvůli započítání změn ve vrtkavé realitě. Minulé události nemůžete změnit, ale můžete přeplánovat budoucnost a přizpůsobit se tomu, co se již stalo.



Zviditelněte všechny cíle a ukazujte, jak jste s nimi daleko.

Každý den musíte zajišťovat, aby si každý člen hejna mohl zkontrolovat, jak daleko hejno jako celek pokročilo k nejbližšímu podúkolů a konečnému cíli. Denně přede všemi natírejte cíle jasně červenou barvou; zviditelněte všechny cíle a ukazujte, jak jste s nimi daleko.

Zadáváme viditelné, motivující a zapojující úkoly

Hráli jste někdy World of Warcraft (nebo třeba libovolnou jinou moderní hru)? Jako jedna z věcí tam na lidi působí návykově to, že je vždy na výběr spousta možností, jak získat nějakou odměnu. Když si vezmeme World of Warcraft, můžete postoupit na další level (podle doprovodného zvukového efektu se tomu říká „ding“), můžete trénovat dovednosti, můžete prozkoumávat mapu, můžete zbohatnout atd. V Battlefield 3 a podobných hrách můžete získat spoustu vyznamenání podle toho, jakým stylem budete hrát. Vždycky můžete usilovat o něco, co vyhovuje vašemu vkusu.

Tato koncepce, že bez ohledu na váš vkus budete mít vždy na očích nějakou lákavou veřejnou odměnu, o kterou můžete usilovat, je pro úspěšné hejno klíčová. Z velké části se toho dá dosáhnout prostě jen zveřejněním spousty různých metrik. Kdykoliv budete něco veřejně měřit, lidé se to začnou snažit zlepšit prostřednictvím samoorganizace bez dalších zásahů z vaší strany.

Ještě jednou si to zopakujme, protože jste to určitě během čtení jen rychle přelétli a pro celý koncept vedení hejna je to klíčové:

Kdykoliv budete něco veřejně měřit, lidé se to začnou snažit zlepšit prostřednictvím samoorganizace.

V podstatě je to tak jednoduché a tak složité. Švédská Pirátská strana otevřeně zveřejňuje souhrny bilance, majetku, dluhů a příspěvků (jak to dnes ostatně dělá spousta politických organizací, ale v roce 2006 to byla vzácnost). Lidé se díky tomu snaží překonávat stále nové a nové rekordy v objemu příspěvků.

Totéž platí pro počet členů a zvláště rychlost jeho růstu.

Totéž pro rychlost odpovědí na e-maily. Publicitu ve starých médiích (televizi, rozhlasu a novinách). Zmínky na blozích a Twitteru. A tak dále.

(Někteří lidé to označují za *gamifikaci*, což je pojem, který může vyznívat zbytečně hanlivě. Neznamená to odvádět nekvalitní práci, protože se během práce flákáte a představujete si, že hrajete hry; jde především o hledání možností, jak během provádění špičkové práce spustit v mozku pocity uspokojení, podobně jako to umí úspěšné počítačové hry.)



Vše, co budete veřejně měřit, se bude zlepšovat. Dávejte si pozor, abyste měřili správnou věc.

Z toho vyplývají tři důležité věci. Zaprvé závěr, že se věci, které neměříte, nebudou řešit dobře nebo vůbec. To je částečně pravda. Některé úkoly jsou zábavné samy o sobě, a díky tomu se budou dělat i tak — zvláště to platí pro společenské a tvůrčí aktivity. Rutinní činnosti, které jsou každý den stále stejné, potřebují nějaký zřetelný motivační mechanismus, případně ještě účinnější by byl soutěžní prvek.

Jako příklad si vezměme odpovídání na e-maily. Odpovídání na e-maily odeslané hejnu na nějakou veřejnou adresu pro žádosti o informace rozhodně není nijak zvlášť viditelná činnost, ani není nijak zvlášť tvůrčí, přesto je to jedna z těch důležitých. Až se vás stará média rozhodnou vyzkoušet, rychlé, slušné a správné odpovědi mohou vaše hejno vyzdvihnout, nebo potopit. Proto je tomu třeba věnovat pozornost.

Velmi účinným řešením tohoto dilematu je využití interních soutěží o vtipné ceny. (Věcné ceny by se v hejnu měly dávat jednotlivcům jen výjimečně — vždy pěstujte týmovou práci.) Vytvořte týmy podle dělení do zeměpisných oblastí nebo libovolné jiné dělicí čáry a nechte je mezi sebou soutěžit v rychlém odesílání užitečných odpovědí.

Tohle je druhý vyplývající postřeh. Když měřením stavu úkolů zajistíte jejich plnění (a opravdu neexistuje žádné omezení, kolik metrik můžete nebo byste měli zveřejňovat), pak úkoly měřené v interních soutěžích se budou plnit ještě víc. Jak už jsem dříve zmínil, takto jsme těsně po založení švédské Pirátské strany stmelili organizaci během sbírání podpisů pro oficiální registraci strany. Na počet soutěží probíhajících ve stejnou dobu existuje společenský limit, který je nejspíše větší než jedna, ale menší než pět — to musíte zjistit vy a vaše hejno.

Třetím postřehem je naprosto zásadní důležitost měření té *správné věci*. Koluje spousta odstrašujících historek o lidech, kteří měřili něco trochu nesprávného, a ve finále to vedlo k příšerným výsledkům.

Poučení z třetího bodu zní, že některé věci nejde měřit přímo, takže musíte najít nějakou jinou věc, kterou měřit *jde* a má předpokládanou nebo známou *korelaci* s tím, co chcete měřit ve skutečnosti. Jako příklad si vezmeme spotřebu alkoholu. Spotřebu alkoholu v dané zemi nejde měřit přímo, ale můžete měřit *prodej* alkoholu. To se dělalo ve Švédsku před pár desítkami let a úřady zodpovědné za veřejné zdraví jásaly, že spotřeba alkoholu — jak to chápali a prezentovali v médiích — každoročně neustále klesala.

Pak někdo na vysokém postu zjistil, že Švédové asi ze třetiny pijí načerno pálenou vodku, čistou nebo s příchutí. (Doplním, že je to hrdý výrobek našeho lidu.) Ta se nikdy neprodávala v licencovaných obchodech, a tedy se do statistik nedostala. Byrokraté žijící pro nařízení a regulace vycházeli ze špatných předpokladů — že lidi alespoň trochu zajímá, co v tomto ohledu říká zákon — a spotřeba alkoholu ve skutečnosti celou dobu stoupala, což v důsledku špatné metriky vedlo k chybným závěrům a špatným politickým rozhodnutím.

V softwarovém průmyslu je podobných příkladů bezpočet. Odměňování lidí za hledání bugů je běžným příkladem takových *Heisenbergovských metrik*.

(Werner Heisenberg byl fyzikem a průkopníkem kvantové mechaniky. Kvantová mechanika je nepochopitelná, její studium je čirý masochismus a naštěstí je daleko mimo rámec této knihy. Pro nás je podstatné pouze to, že na kvantové úrovni nelze něco měřit, aniž byste to zároveň nezměnili. Tohle ve skutečnosti neobjevil Heisenberg, ale podobné jevy jsou přesto pojmenovány po něm, protože to byl známý kvantový fyzik, který objevil něco úplně jiného.)

Když někdo dostává odměnu za hledání bugů, pak z definice měříte nacházení bugů, a nejspíše to i zveřejníte, abyste vyzdvihli nejlepší hledače bugů jako příklad hodný následování. Jenže ve chvíli, kdy tohle začnete měřit a odměňovat za to lidi, část lidí věnujících se hledání bugů si odměnu rozdělí s vývojáři, kteří bugy *úmyslně vytvoří* a řeknou jim, kde hledat. Proto pokud stav hejna měříte špatně, může to hejno v měřeném ohledu zcela změnit.

“ „Dneska odpoledne si naprogramuju nový mikrobús.“

— *Wally, z komiksu „Dilbert“*

Tohle je typickým příkladem Heisenbergovských metrik. Podobný efekt zafungoval i u stránky *mp3.com*, která byla průkopníkem obchodního modelu hudby v cloudu. (Dokonce tolik předběhli dobu, že je kopírovací průmysl uvlácel po soudech, zbytky odkoupil za pár šupů a rozpustil je.) V roce 2001 spustili experiment nazvaný *pay-for-play*, ve kterém hudebníci dostávali část zisku firmy rozpočítanou mezi všechny hudebníky na *mp3.com* podle toho, jak často si je uživatelé na tom webu přehrávali. Tedy pevně dané množství peněz se mělo rozdělit mezi hudebníky na *mp3.com* podle objektivní metriky jejich popularity měřené počtem přehrání skladeb daného hudebníka na webu *mp3.com*.

Bzzzzt. Hodně špatný nápad. Ale díky za pokus.

Co následovalo potom bylo naprosto předvídatelné — všichni chtěli finančně podpořit svého oblíbeného hudebníka, a tak na všech počítačích v dosahu zapli přehrávání písniček daného hudebníka z webu *mp3.com*, ale s vypnutým zvukem, aby to nikoho nerušilo. Někteří naprogramovali přehrávací roboty, aby danou hudbu streamovali po-

řád dokola a nafukovali tak umělá čísla, která se pak přeměnila v peníze. Heisenbergovská metrika.

Shrnuto a potvrzeno, musíte zobrazovat nejen stav dokončení nejbližšího podúkolu a konečného cíle hejna, ale i spoustu dalších metrik zobrazujících celkovou pracovní kondici hejna. Zvláště byste si měli dávat pozor na to, že se zvyšováním počtu zobrazovaných metrik budou úkoly bez měřítek průběhu dostávat menší prioritu. Některé z nich mohou být důležité.

Různé styly vedení

Skupinová psychologie a individuální dovednosti v různých aktivitách dozrávají s rostoucími zkušenostmi. V různých fázích sžití skupiny a individuálních dovedností musíte vést různým způsobem.

Nejprve se podívejme, jak náročné je někoho naučit novou činnost. Může to být něco tak všedního jako rozdávání letáků, nebo to může být účast v živé debatě na CNN nebo al-Džazíře před několika miliony diváků. Principy jsou stejné a lidé se v obou případech mohou trást trémou, když to dělají poprvé.

Obecně jsem zjistil, že dobře funguje posloupnost čtyř stylů vedení.

Tyto čtyři styly vedení se od sebe dost liší a při vedení hejna musíte využívat všechny, pokaždé analyzovat situaci a vybrat odpovídající styl. Tyto styly vedení se často přirovnávají k průběhu děje ve filmu *Karate Kid* (originálu, ne předělávky) a jejich kombinace a schopnost jejich střídání se označuje jako *situační vedení*.

Nenahraditelnou součástí vůdčí role je i osobní výcvik těch, kteří vás považují za svého vůdce.

Když je někdo v daném umění naprosto nezkušený, musíte mu dávat přímé, konkrétní a podrobné instrukce. Doslova ho držet za ruku. V této fázi se musíte zaměřit na to, jaké akce dělat a jak je dělat pořádně, místo vysvětlování jejich významu v celkové koncepci.

— *Natřít plot. Nahoru, dolů, nahoru, dolů. Silné zápestí.*

— *Naneseš vosk, rozetřeš vosk.*

V režii hejna zjišťujeme, že různé žádosti o příspěvky přinášejí mnohem lepší výsledky než opatrné prosby. Čím více rozhodnutí necháte na čtenáři žádosti o příspěvky, tím méně peněz dostanete. Například:

— *Došli nám letáky. Je to sice luxusní problém, protože jich rozdáváme mnohem víc, než jsme si dokázali představit, ale pořád je to problém. Pomozte nám! Přihlaste se do svého internetového bankovníctví a honem nám pošlete 512 korun na účet 555-1337-31337/1337, opravdu hned teď!*

vám vynese skoro o řád lepší výsledky než tahle verze:

— *Byli bychom vděční, kdybyste nám přispěli na výrobu našich informačních materiálů. Kdykoliv v nejbližší době buďte tak laskaví a přispějte libovolnou částkou na účet 555-1337-31337/1337.*

Rozdíl ve výsledku vyplývá z velmi konkrétních instrukcí. Sebe-menší nejistota v této fázi vede k nečinnosti. Když lidem dodáte odvalu jednat a co nejvíce jim usnadníte udělat něco bez zbytečného stresu, vše proběhne přesně podle vašich pokynů.



Střídejte styly vedení podle zkušenosti lidí s danou věcí.

Totéž platí pro rozdávání letáků, jak jsme probírali v minulé kapitole. Musíte zajistit, aby každé rozdávání letáků začínalo hodně pří-
mou a vstřícnou instrukcí podrobně rozebírající každou část rozdávání, podobně jako v návodu z předchozí kapitoly. To je přímé vedení.

Další fáze a styl vedení se používá, když lidé ovládli základní činnosti, ale začínají je štvát chybějící souvislosti. Nevidí před sebou cestu vpřed a necítí žádný pokrok. V této fázi je musíte přestat držet za ruku, a naopak je *povzbudit a vysvětlit*, proč jsou tyto činnosti přínosné.

— *Vy mě neučíte karate! Jenom mě využíváte, abych vám natřel plot a navoskoval auto!*

— *Ukaž: naneseš vosk!*

Třetí fáze začíná, když je daná osoba zdatná v potřebných dovednostech, ale zatím jí chybí sebejistota. Už má schopnosti a dovednosti k dosažení úspěchu, jen to ještě neví. Z toho vychází třetí druh vedení, který v podstatě sestává z *nekonečného povzbuzování*.

— *V tomhle nikdy nebudu stát za nic! (a udělá salto nazad ze stoje)*

A konečně čtvrtá a poslední fáze je, když je člověk sám o sobě motivovaný a samostatný. V tu chvíli více méně vyšplhal na vaši úroveň a nepotřebuje žádnou velkou podporu. Důležité je jen pravidelně mu projevit uznání, když něčemu věnuje zvláštní úsilí. V tomto případě mějte na paměti, že uznání máte projevovat jen pokud to opravdu bylo zvláštní úsilí — nikdo ve čtvrté fázi nestojí o pochvalu za poctivé provádění primitivních a rutinních úkolů.

Takto musíte zhodnotit každého jednotlivce, se kterým pracujete — musíte zhodnotit, na jaké pozici v žebříčku každý z nich stojí *ve svém konkrétním oboru*. Pokud pracují ve více oborech, mohou být na několika pozicích současně.

Závěrem, musíte také dávat pozor, jak vznikají a dozrávají skupiny. I skupiny procházejí několika fázemi.

Když se lidé poprvé potkají v pracovním prostředí, můžete si všimnout, jak jsou na sebe navzájem zdvořilí a přátelští. Když se někdo urazí, okamžitě přijde omluva. To jsou příznaky skupiny, která ještě neumí efektivně dosáhnout výsledků. Zdvořilost je znakem neefektivní skupiny, která se ještě nenaučila pracovat jako tým; lidé si drží odstup.

Postupem času, jak se tito jednotlivci budou učit spolupracovat, budou současně hledat vzájemné hranice, a hranice jejich rolí na sebe začnou narážet a vzájemně se prolínat. V tom okamžiku mezi sebou začnou bojovat o pravidla a kulturu skupiny. To je obrovský krok vpřed od přehnaně přátelské zdvořilosti a naznačuje to, že se ze skupiny brzy stane dobře fungující tým.

Konečně ve třetí fázi už nenajdete žádné zbytky odstupů, který si všichni zřetelně drželi na začátku. Fungující tým se pozná podle toho, že všichni vědí, co mají dělat, aniž by to někdo říkal nahlas; skupina se naučila vzájemně spolupracovat.

(Pokud se do party přidají noví lidé, skupina se dočasně vrátí k určování rolí, kultury a hranic.)

Tyto fáze skupinové psychologie musíte znát a zvláště musíte mít na paměti, že trocha sporů je ve skutečnosti krokem vpřed. Skupina, ve které jsou na sebe členové stále zdvořilí, se ještě nenaučila dobře spolupracovat.



Lidé, kteří jsou na sebe navzájem zdvořilí, se ještě nenaučili pracovat jako tým.

Na skupinovou psychologii a nevyhnutelné řešení sporů se blíže podíváme v následující kapitole, kde budeme probírat, jak v lidech vyvolat pocit, že v týmu mají své místo a jsou prospěšní.

17. září 2006, přesně ve 21:00.

Volební den proběhl dobře. Vymýšlíme spoustu důvodů, proč naše skutečná voličská základna není zohledněná v předvolebních průzkumech, kde o nás není ani zmínka — počínaje faktem, že agentury při provádění průzkumů volají jen na pevné linky, které naši příznivci typicky nemají, až po mnohem absurdnější fabulace. Později se průzkumy ukáží jako pozoruhodně přesné, ale to v tu dobu ještě nevíme.

Shromáždili jsme se v restauraci v poklidné jižní části Stockholmu na povolební večeři. Přišlo kolem třiceti lidí. Když se v televizi objeví výsledky povolebního průzkumu a moderátor ohlašuje jednu stranu po druhé, všichni jsou zticha a oči mají přilepené na obrazovce. Každá ohlášená strana od předchozích voleb výrazně ztratila — s každou další ohlášenou stranou v součtu chybí čím dál více procentních bodů, které musel dostat někdo jiný.

Zatímco se postupně ohlašují výsledky, jediná kamera finského reportéra míří na mě a natáčí.

A potom prásk. Poslední ohlášená strana — Umírněná pravo-středová strana — vyšplhala na 13 procent a spolkla celý rozdíl. Pro úspěch žádné další strany už v součtu nezbývá prostor.

Ze sálu v mžiku vyprchá veškerá energie. Pirátská strana se ve volebních výsledcích vůbec neobjeví. Okamžitě mi dojde, že je nutný vůdčí zásah, a že je potřeba hned teď.

Stoupnu si a promluvíím k celému sálu. „Tohle není konec,“ slibuji všem. „Dobře víme, že nás svět potřebuje, a jedinou alternativou k boji za naše práva je nechat si je dobrovolně vzít. To je nepřijatelné a my to nedopustíme.“ Energie se sice nevrátila, ale aspoň přestala dál klesat. Finský reportér si vypnul kameru. Dnes večer už se tu pro tisk nebude dít nic zajímavého.

Jediný hlasitý jásot vyvolají školní volby nanečisto, které se pořádají na základních a středních školách od sedmé třídy výše. Tyto volby se dělají částečně pro zábavu, částečně jako ukazatel budoucích trendů a jejich výsledky se vyhláší současně s výsledky skutečných voleb. Když se na obrazovce objeví volby nanečisto, Pirátská strana má ve výsledcích svůj vlastní sloupeček se čtyřmi procenty hlasů. Očividně jsme v segmentu mládeže silnější než v celkové populaci, což je dobré znamení pro budoucí růst.

Když si sedám, abych dojedl své dávno vystydlé špagety carbonara, jsem úplně vyčerpaný.

„Můj hamburger byl výborný,“ řekne Christian Engström sedící naproti mně.

„Jasně, ještě si ze mě utahuj, že jsem si vybral špatné jídlo,“ odpovím s unaveným smíchem.

K čertu s demokracií, máme úkol od boha

Hejno musí mít mechanismy na řešení sporů, rozhodování a kulturu odměn. Dosáhnout se toho dá mnoha způsoby. Tradiční hlasovací demokracie je jedním z nejhorších.

Snadno si všimneme, že 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.

Můžete říct, že v hejnu nikdo nemá právo omezovat, co smí dělat někdo jiný. To je správné uvažování v duchu hejna, alespoň pokud se nebavíme o nedostatkových zdrojích. (Když jde o peníze, pokud hejno nějaké má, nějaké rozhodnutí se udělat musí.)

Nebo také můžete určit, že 51 procent hejna má právo poroučet 49 procentům hejna, což je varianta schůze a hlasování. To je nejen v rozporu s uvažováním v duchu hejna, ale navíc to místo kultury volnosti jednat vytváří kulturu strachu z prohry.

Nebo se také můžete rozhodnout pro princip, že někdo konkrétní bude mít poslední slovo. Vládnout ostatním na základě pověření je nejen naprostým opakem uvažování v duchu hejna, ale hlavně to ani 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. Přestože tím vzniká dost složitý problém určení hranice, kdo všechno se počítá do skupiny „každý“, po jeho vyřešení je to jeden z nejvstřícnějších způsobů, jak dobrovolníky vtáhnout do dění. Bohužel funguje dobře jen pro menší skupinky (30 lidí a méně).

Podívejme se na každý z těchto čtyř mechanismů.

Nejprve vyřadíme vládnutí na základě pověření jako neefektivní. Hejno takto nefunguje a z vás (nebo jiných rozhodovatelů) by to udělalo brzdu všeho, co hejno potřebuje dělat, čímž by hejno přišlo o výhody rychlosti, důvěry a škálování. Navíc tu předpokládáme, že ta

komandovaná osoba uznává vaše pověření, k čemuž jako svobodný dobrovolník nemá sebemenší důvod.

To nás přivádí k dalšímu způsobu řešení sporů, hlasování. Vnitřní demokracie je často vychvalována až do nebes, protože zvoleným rozhodovatelům zajišťuje *legitimitu*. To platí pro státní správu, a na takové úrovni je to nezbytné: když občané své zákonodárce nepovažují za legitimní, vzniká tím situace, která může dopadnout dost nehezký. 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.

Jenže legitimita v hejnu je značně odlišná od legitimacy ve státní správě. Lidé se nemohou reálně rozhodnout nebýt v žádném státě, ale mohou se sami rozhodnout, jestli budou součástí hejna, nebo ne. Proto legitimita rozhodování v hejnu vychází z faktu, že se lidé sami dobrovolně rozhodli stát se součástí hejna se všemi hodnotami s tím spojenými.

Proto máme volnost zaměřit se na mechanismy řešení sporů, které hejnu jako celku přinesou největší potenciál k dosažení cílů. Aby hejno fungovalo, lidé musejí mít radost, že jsou jeho součástí. Je potřeba, aby se všichni cítili jako vítězové, že se své osobní cíle rozhodli naplnit prostřednictvím hejna, místo aby zůstali stát mimo.

Tím se dostáváme k důležitému klíčovému postřehu:

Proces hlasování vytváří poražené.

Poražení lidé nemají radost.

Šťastní lidé jsou produktivní, energičtí a jsou z nich dobří aktivisté. Proto chceme mít lidi šťastné.



Hlasování vytváří poražené a poražení jsou nespokojenými aktivisty, kteří ztratí chuť do práce. Nehlasujte.

Co se týče tradiční vnitřní demokracie, což je nebezpečně snadné řešení jakéhokoliv sporu, jsou s ní spojené zásadní nevýhody a vedlejší efekty, které je třeba znát. Lidé, kteří očekávají proces hlasování, se

připravují na možnost prohry — takže se jejich motivací místo radosti z budování hejna, které bude prosazovat jejich osobní cíle, stane *strach z osobní prohry*.

Takovéto pokřivení motivace v případě hlasování způsobí, že se tito aktivisté budou chovat úplně jinak, než kdyby jim záleželo jen na hlavních cílech hejna. Jednotlivce to zatlačí do značně defenzivních postojů, což je pro fungování hejna škodlivé. Proč se to děje, si řekneme později.

Tedy ve výsledku jsou dva dobré způsoby, jak spor v hejnu vyřešit.

Ten první je organizační a znamená to, že od začátku vyloučíte možnost jednoho člověka určovat, co smí dělat někdo jiný. Nikdo nemůže ostatním říkat, co mají dělat. To je v hejnu pravidlem. Někteří lidé tomu říkají „dříčokracie“.

Druhý efektivní způsob je konsensuální rozhodovací proces, kde každý má nad vybranou cestou vpřed právo veta. Tento způsob je mnohem nákladnější, ale dá se (a měl by se) používat ve vzácných a pečlivě vybraných případech, kdy je zainteresovaných osob jen hrstka — typicky 30 nebo méně. Buďte ale opatrní se zaváděním konsensuálního rozhodování jako organizační povinnosti — vaši protivníci pak mohou hejno snadno paralyzovat tím, že do skupiny propašují jednoho člověka, který bude vetovat každé důležité rozhodnutí.

Až hejnu vysvětlíte, že používáme tyto dva způsoby řešení sporů, někteří budou *přesto* namítat, že vnitřní demokracie a hlasování dodává rozhodování legitimitu. Jenže tohle tvrzení stojí a padá s jedním důležitým předpokladem: že kolektiv dělá lepší rozhodnutí než jednotliví aktivisté. A jak jsme si již ukázali, organizace v podobě hejna spoléhá na *pravý opak*.

Hodnoty, které v hejnu chceme, jsou začlenění, rozmanitost a volnost jednat. Jenže když o něčem hlasujeme, tak tím menšinu *omezujeme* — nedáváme jí volnost. Dovolujeme 51% většině rozhodnout, co 49% menšina *nesmí* dělat, věci, které by podle té 49% menšiny pomohly prosadit cíle hejna. Proto je to těžce demoralizující. Navíc omezujeme rozmanitost, protože hejno by *mohlo potřebovat*, aby těch bláznivých 5 procent aktivistů uspělo ve velmi speciálním společenském prostředí, kterému rozumějí jen oni, a vytvořili tak výbušnou směs různých společenských skupin spolupracujících na úspěšném splnění hlavního cíle hejna. Hlasování jako koncept tuto cestu k úspěchu uzavírá a blokuje. A konečně, hejno je legitimní pouze

protože každému jednotlivci umožňuje zapojit se *podle svých vlastních představ*, aby pomohl prosadit cíle hejna.

Tedy v organizaci ve formě hejna je „demokratická legitimita“ *promíluvem*. Proces hlasování aktivně snižuje legitimitu rozhodování a účasti, takže byste se mu měli co nejvíce vyhýbat.

Místo toho se raději blíže podívejme na zbylé dvě metody, které jsme před chvílí vyzdvihli.

Meritokracie a zákon dvou nohou

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. Jenže tento koncept — že nikdo nesmí rozhodovat o nikom jiném — je součástí ústředních hodnot hejna.

V demokratickém systému řešení sporů se individuální vliv uplatňuje tak, že skupina počká na okamžik rozhodnutí, a pak všichni své individuální názory vysloví společně. V hejnu žádné čekání ani okamžiky rozhodnutí nejsou. Místo toho se 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.

Někdy se to označuje jako „zákon dvou nohou“: Právem a povinností každého aktivisty je jít tam, kde cítí, že může nejvíce přispět a zároveň na oplátku jako jednotlivec nejvíce získat. Pokud v daném hejnu žádné takové místo není, aktivista hejno opustí a půjde jinam.

(Jen pro úplnost, tento zákon platí úplně stejně i pro vozíčkáře, válečné invalidy a jiné lidi, kteří z různých důvodů nemají dvě zdravé nohy.)

Když aktivista zanechá činnosti, ve které nemůže nijak přispět, a půjde jinam, není to žádná ostuda. Právě naopak: očekává se to a považuje se to za známku respektu k ostatním účastníkům dané činnosti,

kteří se nebudou muset dále starat o někoho, kdo sám nedokáže přispět a dobře to ví.

Takto se bude hejno samo od sebe pouštět do iniciativ, které pomohou prosadit jeho hlavní cíl. Aktivisté budou sami přitahováni tam, kde se jim bude zdát, že mohou přispět. A z pohledu zakladatele se budou dít úžasné věci jen tak, bez potřeby nějakých centrálních rozkazů.

Pobízíme jako zběsilí pro zábavu i zisk

Problémem může být zavedení meritokracie v prostředí, kde na to lidé nejsou zvyklí. Opět to lze zavést skrze vedení — využijte princip učení příkladem a nechte ostatní, ať to od vás odkoukají. V hejnu lidé napodobují chování těch, které považují za vlivné. Jako zakladatel hejna máte na začátku takového vlivu nejvíce.

Já to vyřešil zavedením již zmíněného *pravidla tří pirátů* hned na začátku, a později bylo ve švédské Pirátské straně vytesáno do kamene jako ústřední organizační hodnota. Tenkrát jsem to vysvětlil tak, že lidé nemusejí žádat o povolení, a ten koncept šel ještě dál: měli to výslovně *zakázáno*. Místo aby se zkoušeli schovat za něčí souhlas, museli používat svůj vlastní úsudek, protože pro jejich společenské prostředí v celé organizaci žádný lepší nebyl.

Žádat o povolení totiž znamená žádat někoho jiného, aby převzal zodpovědnost — ne, *závazky* — za vaše činy. Jenže ta druhá osoba je pro informované rozhodnutí v mnohem horší pozici a bude si třeba muset sehnat nějaká data, než bude ochotná tyto závazky převzít. Tím vzniká zdržení a v organizaci to vyvolává nejistotu.



Žádat o povolení znamená žádat někoho jiného, aby převzal závazky za vaše rozhodnutí.

Klíčovým postřehem zde je, že i ty největší a nejpečlivější procesy mohou kolosálně selhat, až se celý zbytek světa nahlas ptá, co si sakra mysleli. Abych uvedl konkrétní příklad, jedna z největších švédských odborových organizací připravila obří kampaň s heslem „Práce osvobozuje.“ Byl to projekt jedné z největších organizací v zemi za několik milionů eur.

Billboardy byly samozřejmě bleskově staženy a klipy zmizely z vysílání hned, jak někdo upozornil na jistou... nevhodnost... že odborová organizace používá stejný slogan, jaký za 2. světové války používal vyhlazovací tábor *Osvětim*.

Další velmi čestnou zmínku si zaslouží *Locum*, obří firma zaměřená na správu nemocničních budov, její jméno v latině znamená „místo“. O vánocích v roce 2001 se rozhodli inzerovat ve velkém. Jejich logo vypadá takto, je to jen název firmy psaný malými písmeny:

l o c u m .

Jenže pro tuto příležitost se firma chtěla představit jako vřelá a přátelská společnost, a tak si do loga místo malého „o“ dali velké červené srdce. Výsledným obrázkem pak v podobě barevného inzerátu zaplnili největší švédská média. Jaké sdělení ty barevné inzeráty vyjadřovaly *ve skutečnosti*, nechám na vaší představivosti¹.

Byť jsou to zdánlivě jen veselé historky na úkor něčího trapasu, je v nich i důležité ponaučení. Tohle byly veskrze byrokratické organizace s astronomicky obrovskými rozpočty, o jakých si hejno může jen nechat zdát.

Když podobné kolosální přehmaty mohou dělat takovéto bohaté organizace, tak vás sebedůslednější kontroly před chybami neochrání. Až si tohle uvědomíte, že určité procento akcí *dopadne* špatně bez ohledu na to, kolik zavedete kontrol a byrokracie, a že tohle procento je nad rámec úplně základních testů přičetnosti *v podstatě kon-*

¹V angličtině je slovo „cum“ slangovým výrazem pro sperma — pozn. překl.

stantní, můžete mít v duši ohledně důvěřování ostatním a jejich volnosti jednat naprostý klid a mír.

Vždyť když nezáleží na tom, kolik zavedete pojistek proti mediálním přehmatům, tak jsou ty pojistky vlastně celkově zbytečné. Mís-to toho se můžete zaměřit na optimalizování hejna na rychlost, důvěru a škálovatelnost a hejnu můžeme sdělit, že chyby se prostě *stávají*, a když se stanou, tak je *napravíme, poučíme se z nich a jede se dál*.

Moje verze úplně základního testu přičetnosti byla, aby se tři lidé shodli, že je nápad pro hejno prospěšný. Jeden člověk může vymýšlet naprosto absurdní nápady, ale ještě jsem nezažil, že by takové nápady podpořili další dva lidé. Bylo to jednoduché, vysvětlitelné a efektivní, přesto to zachovávalo plnou rychlost a obratnost hejna.

Jenže tento přístup má ještě jeden velmi pozitivní důsledek. Když jasně sdělíte, že v hejnu nejen *smíte* dělat chyby, ale čas od času se to od vás *očekává*, podporujete tím odvážný temperament nezbytný ke změně světa. K úspěchu potřebujete nejen své vlastní bláznivé nápady, ale i bláznivé nápady spousty dalších lidí, a musíte vytvořit prostředí, kde jsou takové nápady vítané a odměňované.

Zde jsou chyby dovoleny

Je naprosto zásadní, abyste tuto část vysvětlili svým důstojníkům v kostře podpírající hejno — že 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, ale o tom teď nemluvíme.)

Při zakládání hejna všichni vyrážejí na neprobádané území. Z definice je to proces pokusu a omylu. Všichni hledají nové možnosti, jak změnit svět, které předtím nikdo nezkusil — jak na individuální, tak na organizační úrovni.

Protože to ještě nikdo nezkusil, neexistují žádné správné odpovědi ani praktické zkušenosti, ze kterých by se dalo vycházet. Každá akce ještě do určité míry nikdy nebyla vyzkoušena. Proto je zřejmé, že nutně spousta realizovaných nápadů nevyjde. Naštěstí malý zlomek

pokusných iniciativ zafunguje naprosto úžasně, hejno se z nich poučí a bude je dále rozvíjet.

Ponaučení zní, že musíte dovolit experimenty. Dobré věci nevyplavou na povrch, když nedovolíte zkoušet i ty špatné. Co je co poznáte až teprve v praxi.



Abyste objevili to dobré, musíte dovolit vyzkoušení a vyhodnocení neznámých věcí.

Ale nestačí jen dovolit věci zkoušet. Probírali jsme důležitost optimalizace hejna na rychlost — ve smyslu minimalizace doby od něčího nápadu k něčímu činu. Jenže abyste opravdu předběhli konkurenci, musíte minimalizovat i *iterační cyklus* — dobu od jednoho selhání k dalšímu pokusu uspět. Umožněte ostatním poučit se a zkusit to znovu, poučit se a zkusit to znovu, a tak dále, a vysvětlíte jim, že je to nejen dovoleno, ale dokonce se to očekává.

S neúspěchem se počítá, ale s každým neúspěchem přichází i ponaučení. V téměř každé organizaci je pro finální úspěch v dané činnosti nutný určitý počet selhání. Umožněte ta selhání odbýt v co nejkratším čase minimalizací iteračního cyklu, a váš úspěch se dostaví dříve.

Navíc není nutné mluvit o selhání, protože většina lidí v tom neuvídí selhání — uvidí něco, co proběhlo relativně dobře, ale příště by se to dalo udělat ještě lépe. To je navíc ten správný způsob myšlení pro udržení pozitivního přístupu.

Když jsme tedy probrali meritokracii, respektive „dříčokracii“, jsou i případy, kdy části hejna opravdu musejí spolupracovat jako celistvá skupina spíše než jako jednotlivci dodržující zákon dvou nohou. Kolektivní rozhodování je vždy složité, a jak jsme si již dříve řekli, demokracie vytváří poražené. Nabízí se tedy otázka: je nějaký způsob kolektivního rozhodování v malé skupince, který *nevytváří* poražené? Existuje nejen jeden, ale hned několik. S jedním takovým způsobem mám velmi přesvědčivé zkušenosti.

Kouzlo konsensuálního kruhu

Jeden dobrý postup pro dosažení rozhodnutí v (předem dané) skupině se nazývá *konsensuální kruh*. Místo zaměření na strach z prohry při hlasování, které lidi bojící se prohry přiměje zdržovat hlasování o podle nich špatném návrhu, se konsensuální kruh snaží všechny zapojit a probudit v nich konstruktivní myšlení.

Sám jsem si to vyzkoušel na vlastní kůži, když jsme v létě 2010 uspořádali cvičné zasedání poslaneckého klubu švédské Pirátské strany. (Zkusili jsme si spočítat odhad, kteří naši kandidáti by se mohli dostat do parlamentu, a vyšla nám tak ohromně různorodá skupina, že jsme si uvědomili, že se tito lidé musejí naučit spolupracovat ještě *předtím*, než se do parlamentu dostanou, jinak bychom jim po jejich zvolení mohli rovnou rozdat jmenovky s nápisem „SVACINA“, protože zkušení političtí matadoři z ostatních stran by se neobtěžovali zapamatovat si žádné jiné jméno.) K projednání dostali všední problém, u kterého ve skupině nebyla vůbec žádná shoda, a za úkol měli zkusit se na něm během cvičného zasedání dohodnout.

Samotný postup vypadá celkem jednoduše, ale má úžasné výsledky: 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. (Mohlo by to být 45, mohlo by to být 90, ale mělo by to být přibližně tolik. Někdo dostane za úkol odměřovat limit pomocí stopek.) Každý může svých šedesát sekund využít, jak je mu líbo: může mluvit o diskutovaném problému, může jen tiše sedět, může zazpívat nijak nesouvisející píseň nebo si může kleknout na zem a začít dělat kliky. Měli by sice řešit zadaný problém, ale podstatné je, že každý může svůj vyhrazený čas využít, jak je mu líbo, a nikdo ho nesmí rušit. Opět, dejte lidem volnost. Ale jakmile vyprší šedesát sekund, je na řadě další. Všichni se postupně střídají v řadě za sebou, a když domluví poslední, začne další kolo, dokud se na řešení daného problému všichni neshodnou.

Ted' 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*. Tím vznikají dva velmi mocné mechanismy: zaprvé, všechny to nutí hledat řešení přijatelné pro všechny ostatní, a zadruhé, postupně to odbourává veške-

rý strach, že člověk bude odcházet jako poražený, takže všichni pak uvažují úplně jinak než při vnitřním boji.

Stejně důležité je, aby to všichni respektovali a nepokoušeli se nijak tlačit na ostatní, aby své právo veta neuplatnili. Každý účastník má pravomoc finální rozhodnutí zablokovat a zodpovědností všech je najít takové řešení, které nikdo blokovat nebude. Jakékoliv pokusy znevažovat právo ostatních rozhodnutí zablokovat je třeba okamžitě zastavit a posílit tak rovnoprávnost celé skupiny a respekt k právu veta všech účastníků.

Když jsme ve švédské Pirátské straně probírali zadaný problém ve velké skupině 25 lidí, po dvou kompletních kolech diskuze došlo k naprosté změně přístupu. Ti, kteří na začátku plánovali zdržovat, bojovat a oddalovat rozhodnutí ze strachu z prohry, svůj postoj zcela opustili a viditelně se zapojili do rozhodovacího procesu. Díky tomu rozhodnutí zabralo podstatně *méně* času, než kdybychom rozhodovali tradiční metodou hlasování, přestože proti sobě na začátku stály radikálně protichůdné názory a všichni měli právo veta.

Sledování postupné změny postojů ve skupině — od napjatého křevcovitého strachu z prohry a odhodlání k boji až po konstruktivní myšlení a úplné zapojení — pro mě bylo jako zjevení. Byla to taková síla, že to bylo přímo cítit ve vzduchu.

“ „No teda, já nevěřil, že je něco takového možné. Byl jsem přesvědčený, že se sežereme navzájem.“

— účastník akce

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. Je to důležité, protože sebemenší porušení tohoto pravidla ve skupině opět spustí zákopovou válku různých názorových proudů.

A ještě, tato metoda nijak neřeší problém, jak vybrat potřebnou skupinu, kde všichni dostanou právo veta. Tento problém silně závisí na konkrétní situaci a kontextu.

Organizační astronauti

Přeskočme na další záležitost. Od prvního dne po vzniku hejna za vámi budou chodit lidé s tvrzením, že hejno by fungovalo mnohem lépe, kdyby bylo organizované podle jejich oblíbeného modelu. V drtivé většině tito lidé budou patřit do jedné ze dvou kategorií.

První kategorie jsou techničtí lidé, kteří si vše představují jako technické součástky. V jejich světě je vše logické a můžete to libovolně přeskupit, abyste dosáhli jiných, předvídatelných výsledků. Jak jsme již probírali, takováto představa o aktivistech je v naprostém rozporu se samoorganizačním myšlením: aktivisté jsou v první řadě *lidé* a ne nechají sebou šoupat uvnitř nějaké vymyšlené logické struktury. Oni navazují přátelství a mění svět, to je vše. Hejno vzniklo na podporu jejich navazování přátelství a změny světa, ne aby je vecpalo do nějakého diagramu. Techničtí lidé dychtiví zařadit vše do jasně definovaných kolonek vůbec nebudou hejno považovat za řádnou organizaci kvůli absenci srozumitelných logických pravidel, a budou se to snažit *napravit* tím, že lidem vymezí role a povinnosti.



Aktivisté navazují přátelství a mění svět, to je z jejich pohledu vše.

(Absence srozumitelných logických pravidel vychází z prostého faktu, že lidé od přírody nejsou ani srozumitelní, ani logičtí. Jsou společenštlí a emocionální.)

Druhým nebezpečným typem rádoby „napravovatelů“ jsou všelijací diplomovaní manažeři, kteří povětšinou přišli z velkých korporací nebo jiných byrokratických institucí (včetně neziskovek s přísnými pravidly o vnitřní demokracii) a kteří budou trvat na tom, že hejno se

musí přetvořit po vzoru jejich utkvělé představy dokonalé organizace. Jednání těchto lidí zhruba odpovídá rčení „pokud máte jen kladivo, všechno vypadá jako hřebík;“ z dřívějšíka již znají jeden způsob budování organizace a považují ho za *ten jediný správný*. Proto tato sorta lidí bude hejno také považovat za neorganizaci, vadnou organizaci, kterou je třeba opět *napravit*.

Rozhodně nebudete mít nouzi o lidi, kteří budou chtít hejno reorganizovat — nebo dokonce *organizovat*, jak sami budou říkat. Podobným lidem záměrně hanlivě říkám „organizační astronauti“, protože jim nedochází, že každá organizace je v jádru *o lidech* a že čím lépe dokážete využít přirozené chování lidí k prosazování cílů hejna, tím rychleji pojedete.

Hejno je záměrně vybudované jako *dezorganizace*. Někteří dávají přednost označení samoorganizace. Každopádně nikdo nikomu nepřiděluje kolonky, úkoly ani činnosti. Proto ta organizace funguje tak dobře. Přeořganizování podle představ organizačních astronautů by zničilo schopnost hejna fungovat jako hejno.

Těmto lidem musíte naprosto jasně vysvětlit, že hejno funguje na základě vlastního konsenzu, rozhodnutí dělají živelně jednotliví aktivisté přesouvající se z jedné iniciativy do druhé podle vlastního uvážení a že tohle hejno je *vaše* iniciativa; pokud ti rádoby napravovatelé a organizační astronauti nechtějí hrát podle pravidel hejna, můžou sami uplatnit zákon dvou nohou a jít někam jinam.



Dávejte si pozor na organizační astronauty, kteří budou chtít organizaci „napravit“.

Mimochodem, pravidla hejna vesměs zní, že nejsou žádná pravidla. Tito lidé se pravidla budou snažit všem vnutit.

Přidělování nedostatkových zdrojů

To nás přivádí k citlivé otázce nedostatkových zdrojů v hejnu. Jak bude hejno růst, lidé mu začnou darovat různé zdroje — servery, peníze, vybavení. Když je hejno úspěšné, bude dostávat pravidelné dary a určitý stálý příjem.

V souladu s ústředním motivem této kapitoly budou někteří prosazovat „demokratickou správu“ těchto zdrojů. Ale opět, tím by se z hejna stalo něco, čím není — neexistují v něm žádné formální mechanismy pro kolektivní rozhodování a ani by existovat neměly. Je v něm jen dojem hrubého konsenzu vytvořený přesuny aktivistů mezi iniciativami.

Ale přece už máme jednu strukturu, která se dokáže starat o peníze a rozpočty, a tím je podpůrná struktura kostry, kterou jsme probírali v kapitole 3. Mezi povinnosti důstojníků hejna patří i co nejefektivnější rozdělování zdrojů na podporu hlavních cílů skrze iniciativy aktivistů.

V tomto konkrétním ohledu bude hejno při decentralizovaném rozdělování svých zdrojů připomínat tradiční shora řízenou organizaci. Vy jako správce formální značky hejna a jeho zdrojů přidělíte rozpočty svým nejbližším důstojníkům, a ti je pak rozdělí dalším.

Zbývá dodat, že jakmile dá hejno dohromady alespoň trochu slušné peníze, měl by se z nich pořádný kus vyčlenit na podporu iniciativ jednotlivých aktivistů, aby si mohli nechat proplácet výdaje. Hejno stojí a padá s iniciativami svých aktivistů.

Odměňování lidí

Když voják udělá něco dobrého, armáda mu dá medaili. To funguje v neosobní organizaci, ale hejno je vybudované na společenských vazbách. Takže k čertu s medailemi. K čertu s blýskavými cetkami. My máme pro lidi v hejnu k dispozici mnohem rafinovanější a účinnější odměny.

Klíčovou záležitostí pro odměňování z vůdčí pozice je pochopit, že *pozornost je odměna*. Když křičíte na někoho, kdo udělal něco špatného, věnujete mu pozornost a daná osoba se pro příště bude chovat tak, aby dostala více pozornosti ve formě křiku. Pokud chválíte někoho, kdo udělal něco dobrého, daná osoba se pro příště bude chovat tak, aby dostala více pozornosti ve formě chvály.

(Jak si jistě vzpomínáte z předchozích kapitol, v hejnu bychom především vůbec neměli na nikoho křičet. Když na někoho začneme křičet, lidé nás budou napodobovat a neúcta k ostatním se stane jednou z hodnot celé organizace. Vzájemné překřikování může být zábavná kratochvíle pro opilé vysokoškoláky v sauně, ale není to příliš úspěšný způsob řízení organizace s desítkami tisíc dobrovolníků. Křičení na ostatní zde zmiňuji výhradně jako ilustrační příklad.)

Z toho vyplývá, že exemplární aktivismus musíme odměňovat svou pozorností a zcela ignorovat věci, které vidět nechceme. Cokoliv, na co se v hejnu z jakéhokoli důvodu zaměříme, se bude dále rozvíjet. Tedy pokud chceme, aby se určité chování nerozvíjelo, měli bychom pokud možno předstírat, že ani neexistuje — vytěsnit ho ze svého vnímání a věnovat se odměňování jiných druhů chování.



**Vše, na co se zaměříme, bez ohledu na to jak
nebo proč, se v hejnu bude rozvíjet.**

Takže jaké chování chceme rozvíjet?

Iniciativy. Včetně iniciativ, které selžou.

Podporování ostatních. Tohle je vlastně dost důležité. Často zdůrazňuji, že pomoci ostatním vyniknout je stejně přínosné jako vyniknout sám.

Tvořivost a sdílení myšlenek.

Pomáhání ostatním spolu vycházet.

Byť jsou to jen příklady, kritéria pro odměňování se obvykle točí kolem tří klíčových faktorů — podporování energie, soustředění a nadšení hejna.

Manipulace s cílem hejna

Časem možná budete potřebovat upravit cíle hejna. U politické strany je to prakticky nevyhnutelné. U jednoúčelového hejna se tomu dá vyhnout trochu jednodušeji. Každopádně při tom kvůli dezorganizaci hejna vznikají velmi složité problémy.

V tradiční korporaci by se to provedlo příkazem shora. V tradiční neziskovce nebo vládě by o tom rozhodla většina členů v hlasování. Jak se to tedy dělá v hejnu?

Vraťme se zpět k předchozí pasáži o dopadech strachu na motivaci. Lidé hejnu věnují svůj čas a osobnost, protože se s ním ztotožňují v elementární společenské rovině. Když hejno změní svoji identitu, vyvolá to znepokojení. Silné znepokojení mezi aktivisty dokonce vyvolá i jen otevřené vyslovení návrhu na změnu identity, a v důsledku toho se zastaví práce i příliv nováčků.

Řekněme například, že máte hejno zaměřené na cestu na Mars a z ničeho nic nadhodíte nápad, že by organizace měla začít prodávat majonézu a vykašlat se na nějaký Mars. Samozřejmě je to absurdní příklad pro ilustraci, ale společenské a emocionální dopady budou velmi podobné i u rozumnějších změn cíle — dokonce i u těch, které jsou podle vás naprosto logické.

Lidé k vám do hejna přece vstoupili proto, aby dosáhli něčeho konkrétního. Pokud zmizí důvod, proč původně vstoupili, co budou v hejnu dělat? Co budou dělat se všemi těmi přátelstvími, která navázali? A co všechna ta energie a osobitost, kterou hejnu věnovali? Taková změna v hejnu naprosto zmrazí veškerou činnost a u aktivistů hejna vyvolá krizi identity.

Z toho důvodu, pokud někdy budete potřebovat změnit cíle hejna, musíte pro změnu získat opravdu masivní podporu ostatních. Měli byste očekávat velmi silný odpor, protože lidé do hejna nevstupovali kvůli vašemu novému cíli nebo postupu. Zaplatíte za to vysokou cenu, ale někdy to může být jediná cesta vpřed, pokud hejno zjistilo, že původní cíle nebo postup jejich dosažení nebyly reálné.

V podobném případě může být jedinou schůdnou cestou hlasování. Tím *zaručeně* vytvoříte 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.

Ještě něco ke schůzím

Tedy v některých extrémních případech budete stejně muset uspořádat hlasování. Opravdu chci zdůraznit, že by to měla být úplně poslední možnost vybraná kvůli těžkým okolnostem po důkladném zvážení všech alternativ, které jsou co nejšetrnější k energii, pozornosti a vstřícnosti hejna, a ne možnost vybíraná automaticky z lenosti a používána „prostě proto“. Skoro ve všech případech jsou ostatní způsoby řešení sporů mnohem, mnohem lepší.

Dále vyvstává řada problémů. Podle čeho rozhodnete, kdo má ve volném sdružení hlasovací právo? Každý, kdo chce hlasovat? Každý, kdo se zaregistroval jako aktivista a uvedl své kontaktní údaje? Každý, kdo je platícím členem něčeho? Například poslední jmenovaná možnost bude spouště aktivistů připadat jako urážka — že si vliv můžete a musíte *koupit*, ne si ho zasloužit svou prací a myšlenkami, což je pravý styl hejna.

V podobném procesu je naprosto zásadní, aby všichni měli pocit, že je v něm pro ně místo. To je mnohem složitější, než to vypadá.

V praxi lze lidi vyloučit z rozhodování o konečném výsledku mnoha způsoby. Když svoláte fyzickou schůzi na konkrétní místo, vyloučíte tím lidi, kteří se z jakéhokoliv důvodu nemohou v danou dobu dostavit. Když se rozhodnete řešení prodiskutovat a odhlasovat během pár hodin v sobotu, vyloučíte tím rodiče, kteří raději chtějí trávit čas se svými dětmi. Když naopak zvolíte večerní hodiny v pracovní den, vyloučíte tím lidi, kteří pracují pozdě do noci. Když hlasujete o problému, který je dostatečně komplexní, vyloučíte tím lidi, kteří si sami nemohou udělat čas pro nastudování podrobností.



**Neúmyslně vyloučit lidi z účasti je snadné.
Snažte se všechny aktivně zapojovat.**

Jakékoliv vyloučení představuje selhání. Že kolem sebe *nevidíte* nikoho vyloučeného formálně, ještě neznamená, že se lidé *necítí* vyloučení. Jakékoliv vyloučení představuje selhání.

Jednou z možností, jak to obejít, kterou velmi úspěšně používá německá Pirátská strana, je dovolit každému člověku s formálním hlasovacím právem vybrat si zástupce, který bude hlasovat za něj. Pro každý problém si lze vybrat jiného zástupce a dotyčný zástupce pak i jménem ostatních může pověřit někoho dalšího, čímž vzniká řetězec důvěry v zájmu informovaného hlasování. V hejnu se tím uplatňuje podstatu společenských mechanismů důvěry v lidi a přátele místo strachu z prohry. „Důvěra místo strachu.“ To se nám líbí. To je přesně uvažování v duchu hejna. Německá Pirátská strana tomu říká *tekutá demokracie*.

V tomto systému může třeba jeden člověk disponovat hlasem 1 337 lidí — svým vlastním a hlasy 1 336 dalších lidí, kteří si ho vybrali za svého zástupce, klidně i přes několik prostředníků. Ostatním 1 336 lidem to dává pocit začlenění a vlivu, i když se nemohou účastnit diskuze nebo hlasování — nebo by se prostě mnohem raději věnovali aktivismu než administrativě.

Jenže koncept tekuté demokracie neřeší problém, kdo by vůbec měl hlasovací právo mít.

Jak se vypořádat s primadonami

Během vedení organizace čas od času narazíte na lidi, kterým se zdá, že vy osobně nevěnujete dostatek pozornosti jejich nápadům ohledně řízení hejna. (Pozornost je odměna. Mají pocit, že je dostatečně neodměňujete.) S největší pravděpodobností protože s jejich nápady prostě nesouhlasíte a nechcete je podporovat.

Obzvláště pozornostichtivé primadony si kolem sebe vytvoří skupinu přívrženců s cílem dělat randál, dokud nedosáhnou svého. To může dost zkomplikovat běžný provoz a porušuje to ducha hejna, protože vítězit mají nejlepší nápady a nejlepší argumenty, ne největší křiklouni. Přesto je to vážná nepříjemnost.

Jediným řešením je neustoupit jejich požadavkům — když jim vyhovíte, aby už dali pokoj, dáváte tím celé organizaci najevo, že se v hejnu dá vliv velmi snadno získat vyvoláváním hlučných rozbrojů, a koledujete si tím o hodně divokou jízdu, až ostatní začnou tohle cho-

vání napodobovat. Primadonu nikdy nepřesvědčíte, že má hloupé nápady (zvláště pokud chce ve skutečnosti upoutat pozornost jen na sebe a na samotných nápadech jí vůbec nezáleží). Nikdy ji nepřetáhnete na svoji stranu.



Organizaci tvoří lidé a pozornost je odměna.

Místo toho musíte ve skupince kolem primadony najít motivační mechanismy. S největší pravděpodobností si staví skupinovou identitu na tom, že jim jako individuálním aktivistům nikdo neprojevuje uznání. Tuto identitu můžete zbořit projevem uznání pár dobrým přispěvatelům, kteří se přidali k primadoně; skoro jistě v té skupince najdete pár dobrých přispěvatelů, které jen dočasně okouzlo charisma primadony. Když si ze skupinky vytipujete pár klíčových lidí a projevíte jim uznání za dřívější dobrou práci — nesouvisející s výkřiky primadony — primadonu tím izolujete a nepokoje postupně odezní.

Neustále mějte na paměti, že organizaci tvoří lidé a pozornost je odměna.

17. dubna 2009 v 11 hodin ráno.

Shromáždili jsme se v budově Stockholmského obvodního soudu. Dnes v 11 hodin bude vynesen rozsudek nad dvěma správci Pirate Bay, jejich tiskovým mluvčím a čtvrtou nezúčastněnou osobou. Poslední týden byl jeden velký závod — o téhle zprávě chtějí všechna média informovat jako první. Několik technických magazínů spustilo služby, které vám hned po vyhlášení rozsudku pošlou SMS na mobil. Ty budeme svým členům rozesílat i my. Rychlost je zásadní.

Vestibul obvodního soudu je nacpaný k prasknutí novináři a piráty. Převážně novináři. Překvapivě nedorazil nikdo od našich nepřátel — lobby kopírovacího průmyslu.

Přesně v 11:00 vyjedou do vestibulu vozíky s haldami výtisků rozsudku. Jeden z našich aktivistů, Jonathan, okamžitě čapne jednu kopii a přiběhne s ní ke stolu, kde se usadil zbytek naší skupiny.

...Rok ve vězení a třicet pět milionů švédských korun (asi 85 milionů českých korun) odškodného? Zbláznil se?

Napřed to nejdůležitější. Tisková zpráva a SMS pro naše členy. Napřed tisková zpráva. Otevřeme předpřipravenou tiskovou zprávu pro variantu „vinni“, vyplníme prázdná místa... rok vězení... 35 milionů... během pár sekund rychle překontrolujeme konzistentnost... v pořádku. Odeslat! Fajn, tisková zpráva je venku. Další na řadě jsou SMS. Rychle napíšu souhrn rozsudku, který se vejde do 140 znaků, a zmáčknu „Odeslat“, pak se otočím směrem k novinářům.

Zuříme.

Celých následujících třicet minut přítomní starší členové Pirátské strany namačkaní zády k sobě dávají rozhovory švédským i mezinárodním televizním štábům. Všechny pět se nás postupně střídá před kamerami. Novináři stojí fronty na naše vyjádření. Lobby kopírovacího průmyslu není k nalezení.

tlak médií je k nevydržení. Sotva skončí rozhovory na místě a štáby odjedou sestříhat záběry do vysílání, už začínají předem dohodnuté bloky telefonických komentářů a rozhovorů od 12 hodin. Abych ten tlak víc přiblížil, zavolala mi BBC a musel jsem jim říct, že mám na komentáře jen dvě minuty, protože za dvě minuty mám domluvený desetiminutový blok pro CNN. I za dvě minuty byli vděční a využili té příležitosti.

Připravenost se nám vyplatila, protože na zítřek jsme si „pro jistotu“ ohlásili demonstraci na jednom z největších náměstí ve Stockholmu. Jak se zprávy šíří, lidé naprosto zuří nad nespravedlností spáchanou obvodním soudem. Ta ohlášená demonstrace se rozhodně hodí — lidi teď z ulic jen

tak nedostanete. Počet našich členů raketově stoupá — během následujícího týdne se ze 14 400 ztrojnásobí na 42 000. Hlásí se nám více než tisíc nových členů Pirátské strany za hodinu.

Když bezprostřední tlak médií opadne, lidé z Pirátské strany u obvodního soudu mají jasno, zatímco sledují šířící se vlnu nevídaného hněvu veřejnosti: taková nehorázná nespravedlnost Pirátskou stranu dostane do Evropského parlamentu. Tři a půl roku jsme říkali, že situace je tak zlá, opakovali jsme to lidem všude, kde nás bylo slyšet, ale skoro nikdo nám nevěřil. Teď na vlastní oči vidí, že jsme celou dobu měli pravdu, a zuří. Volby do europarlamentu jsou už za šest týdnů. Voliči možná mají krátkou paměť, ale určitě ne až tak krátkou.

Rozjedeme své nouzové plány a oznámíme zítřejší protestní shromáždění. Zpráva o naší chystané demonstraci se rychle šíří. Připojují se lidé všech politických barev.

Když se rozbřeskne nový den a já předstoupím před velké náměstí až po okraj naplněné našťvanými lidmi, zahájím svou řeč: „Vládnoucí moc právě vyhlásila válku celé jedné generaci.“

Jak přežít růst, jaký profesionální manažeři nezažili

Velikost vašeho hejna se právě ztrojnásobila důsledkem nějaké významné události. Máte dvacet tisíc nových aktivistů — nových kolegů — kteří všichni čekají na instrukce od vás osobně. Čekají na instrukce od vás, protože v hejnu nikoho jiného neznají. Jak řešit podobnou situaci vás v žádném manažerském kurzu nenaučí: tam se probírají úskalí růstu o více než 10 procent za rok. Jak ustát růst o 200 procent za týden se dozvíte zde.

31. května 2006 provedla švédská policie značně bezohlednou razii proti Pirate Bay, napáchala spoustu vedlejších škod a několikrát porušila Ústavu. Během protestů se Pirátské straně za týden ztrojnásobil počet členů z nevýrazných 2 200 na mnohem působivějších 6 600. Když jste se podívali na graf počtu členů, bylo to jako by pilot kreslícího pera přitáhl knipl až k sobě a začal stoupat kolmo vzhůru. Říkali jsme tomu *vertikalita* a mysleli jsme si, že se taková věc stává jen jednou — událost podobná zázraku.

(Nárůst by byl ještě větší, kdyby naše servery vydržely přival nových členů. Na takovou zátěž je nikdo netestoval.)

17. dubna 2009 byl vyhlášen rozsudek nad dvěma správci Pirate Bay, jejich tiskovým mluvčím a čtvrtou nezúčastněnou osobou. Veřejnost jej vnímala jako těžké zmrzačení spravedlnosti. Během protestů se Pirátské straně za týden opět ztrojnásobila členská základna, ze 14 400 členů se stala třetí největší švédskou stranou se 42 000 členy. Strana právě zažila druhou vertikálnítu.

Získat za týden 20 000 nových kolegů a aktivistů není jen zbožné přání. Takové věci se skutečně stávají. Sice velmi vzácně, ale stávají se. Musíte na to být připraveni.

Šíření a udržování hodnot

Podle běžných organizačních postupů byste své organizační hodnoty měli sepsat. To v rychle rostoucím hejnu nestačí; musíte dělat ještě další tři věci.

Kodex hodnot je obvykle součástí nebo doplňkem korporátního programového prohlášení, což je v typické organizaci jeden z mnoha dokumentů určených pouze pro zápis (to znamená, že je ve skutečnosti *nikdo* nečte), společně s ekologickou politikou, antidiskriminační politikou a rozvrhem praní prádla. (Popravdě, rozvrh praní prádla mezi ně asi nepatří, protože ho typicky někdo čte alespoň jednou za čas.) Jenže v organizaci ve formě hejna si během růstu organizace lidé nemohou předávat organizační hodnoty sami mezi sebou — musíte je aktivně vysvětlovat centrálně a *opakovaně*, jak se průběžně přidávají noví lidé.

Podívejme se tedy na vzorový kodex hodnot — ten opět pochází z Pirátské strany, takže si jistě všimnete zmínky o Valném shromáždění, které asi v nepolitickém hejnu nebude existovat:

Vzorový kodex hodnot

Naše organizace stojí na třech různých pilířích: na práci hejna, na tradičních strukturách neziskových organizací a na hierarchické vertikální struktuře, která rozděluje zdroje v zájmu podpory hejna. Všechny tři jsou zhruba stejně důležité, ale každý plní úplně jiné úkoly: tradiční struktura neziskovek sestává pouze z Valného shromáždění a předsednictva strany kvůli právnímu zakotvení strany jako neziskové organizace; hierarchická struktura celé organizaci rozděluje zdroje a související pověření od předsednictva, navíc dělá rozhodnutí v zájmu efektivního formování veřejného mínění a jiné provozní činnosti; a spontánní práce hejna je hlavním tahounem našeho aktivismu.

Řídíme se následujícími principy:

Sami rozhodujeme. Nebojíme se zkoušet nové věci, nové způsoby formování veřejného mínění a rozvíření veřejné diskuse. Rozhodnutí děláme, aniž bychom někoho prosili o dovolu, a stojíme si za nimi. Občas se věci nepodaří. Dělat chyby je

v Pirátské straně naprosto v pořádku, pokud se z nich člověk dokáže poučit. Tady do hry vstupuje slavné „pravidlo tří pirátů:“ když se shodnou tři lidé, kteří se sami označují za piráty, že určitý druh aktivismu je pro stranu prospěšný, mají pravomoc jednat jménem strany. Dokonce si mohou nechat proplatit výdaje související s tímto aktivismem, pokud jsou rozumné (dřevěné tyčky, lepidlo a barva jsou rozumné; počítačové vybavení a velkoplošné obrazovky ne).

Máme odvalu. Když se stane obrovský průšvih, budeme ho řešit teprve až když se opravdu stane. Nikdy se nestrachujeme předem. Cokoliv se může pokazit, ale také se všechno může povést. Smíme dělat chyby, protože jinak bychom nemohli dělat ani ty prospěšné věci.

Navzájem se podporujeme. Jsme závislí na vlastní soudržnosti. Podporovat ostatní aktivisty nebo důstojníky je stejně záslužné jako předvádět svou genialitu při samostatném dosahování výsledků.

Navzájem si důvěřujeme. Víme, že všichni do jednoho chceme pro Pirátskou stranu jen to nejlepší.

Pouštíme se do iniciativ a respektujeme iniciativy ostatních. Když se někdo pustí do iniciativy, většinou dostane volnou ruku. Snažíme se nekritizovat iniciativy ostatních, protože dotyční tím něco dělají pro stranu. Když si myslíme, že některá iniciativa vede stranu špatným směrem, napravíme to svou vlastní iniciativou, která bude v lepším souladu s našimi ideály. Když se nám něco nelíbí, nebudeme na to upozorňovat, ale raději budeme dělat a šířit něco, co se nám líbí. Náš aktivismus potřebuje rozmanitost a my se ji snažíme zajistit.

Respektujeme vědomosti. Když diskutujeme o nějakém tématu, jakémkoliv tématu, tvrdá měřitelná data mají přednost. Druzí v pořadí jsou lidé, kteří mají s daným tématem zkušenosti. Vědomosti a zkušenosti mají přednost před úvahami a pocity, a tvrdá data mají přednost před vědomostmi.

Respektujeme čas ostatních a zaměření organizace. Když se nám nelíbí nějaká činnost nebo rozhodnutí, diskutujeme, argumentujeme, nesouhlasíme a/nebo se pustíme do vlastní iniciativy, kterou považujeme za lepší. Na druhou stranu, rozpoutání nebo podporování vášnivého negativně zaměřeného konfliktu

a hledání početné podpory pro takový konflikt škodí organizaci jako celku a odvádí pozornost, energii a nadšení z vnější činnosti ovlivňující veřejné mínění. Lepší je respektovat čas a zaměření svých spoluaktivistů a zaměření organizace. Když objevíme zárodek vnitřního konfliktu, utlumíme jej pobídkou k pozitivní komunikaci. Když se nám něco nelíbí, vytvoříme a budeme šířit něco, co se nám líbí. Aktivně se snažíme šířit lásku a respekt a tlumit agresi a nedůvěru. Komunikujeme pozitivně. Když se nám nelíbí nějaké rozhodnutí, vysvětlíme důvod své nelibosti bez vyvolávání emocí, nebo ještě lépe, vysvětlíme, proč by některá alternativa byla lepší. Kampaně vedeme směrem ven a táhneme za jeden provaz, nevyvoláváme rozkoly kampaněmi směrem dovnitř. Ještě jednou, komunikujeme pozitivně.

Jednáme důstojně. Při formování veřejného mínění vždy projevujeme respekt: sobě navzájem, nováčkům i našim odpůrcům. Jednáme zdvořile, s klidem a věcně, jak při formálních setkáních, tak i v neformálním prostředí. Zvláště ke svým spoluaktivistům nikdy nejsme neuctiví (to je jedna z mála věcí, které důstojníci Pirátské strany nebudou tolerovat ani trochu).

Jsme v parlamentu. Chováme se jako řádná parlamentní strana. V souladu s předchozím bodem.

Pracujeme dlouhodobě. Naše budoucnost závisí na úspěchu v parlamentních volbách v letech 2010 a 2014, takže naše práce je dlouhodobá. Ve smyslu „neustále probíhá v rozmezí několika let.“ Pro spoustu z nás internetových aktivistů je interval mezi volbami, čtyři roky, prakticky skoro jako celá geologická éra.

Vystupujeme sami za sebe. Pirátská strana potřebuje rozmanité hlasy. Nikdo z nás nezastupuje Pirátskou stranu na blozích a podobně: jsme početná skupina jednotlivců, kteří se sami nazývají piráty. Tato rozmanitost tvoří základ našeho aktivismu a velký počet příkladných osobností vytváří širší základnu pro nábor nováčků a inspiraci k aktivismu. Uvnitř strany jsme také jen sami sebou a nikdy se netváříme, že mluvíme jménem větší skupiny: když se naše nápady uchytí, tak to stačí; když se neuchytí, na počtu souhlasících lidí nezáleží.

Organizační hodnoty byste měli pravidelně připomínat celému hejnu prostřednictvím pravidelných periodických zpráv, které budeme probírat v následující kapitole — abyste je připomněli starým aktivistům a zároveň je představili těm novým. V každé nebo každé druhé periodické zprávě popište jednu hodnotu. Netřeba dodávat, že se vlastními pravidly musíte sami řídit.

Bohužel ale nestačí jen sepsat podobný dokument, a pak na něj všechny neustále upozorňovat slovy i činy. Jak jsme probírali v kapitole 3, potřebujete navíc ještě *lekce vedení* a spoustu *volných míst* v organizaci pro budoucí nováčky. Během podobného přívalu nováčků jako z úvodu této kapitoly můžete zjistit, že se k vám přidal pomocný místní mediální manažer ve Lhotě u Horní Dolní. Když pro takovou pozici nemáte předem připravenou kolonku, nemůžete ji pak zaplnit. Když důstojníci kostry hejna nebudou umět prosazovat a vysvětlovat hodnoty hejna, nikdo ji nezaplní.

Tedy kromě hodnot organizace jako celku musíte navíc šířit i hodnoty pro vedoucí, kteří na sebe berou formální zodpovědnost v kostře. I ty musejí být šířeny stále dokola a samozřejmě potvrzovány činy, stejně jako obecné hodnoty týkající se všech aktivistů.

Zde je vzorová sada vůdčích hodnot pro fungující hejno.

Vzorová příručka pro vedoucí

Vést v Pirátské straně ostatní je náročná výzva, ale stojí to za to. Je to podstatně těžší než pracovat ve středním managementu průměrné korporace. Na druhou stranu je to o něco snadnější než posílat přes Saharu dopisy poštovní makrelou. Především je to ale podněcující, vzrušující a prostě docela zábava.

Největší výzvu představují neustálé žádosti o transparentnost a vliv na rozhodování z oblasti, kterou máte na starost, střídané požadavky vašich nadřízených, abyste ukázali výsledky a nesli zodpovědnost. V podstatě to znamená, že vedení v Pirátské straně je společenská dovednost, a ne manažerská ani technická. Cílem je zajistit, aby se lidé ve svých rolích cítili příjemně.

Především musíme při všech svých činnostech chránit dvě věci:

- *Zaměření* organizace. Chceme překročit hranici pro vstup do parlamentu. Veškerá naše činnost k tomu musí směřovat.

- *Energii organizace.* Když na vás přijdou negativní pocity, strašně snadno ztratíte veškerou energii. Musíme neustále podporovat postoje typu „my to dokážeme.“

My, kteří jsme přijali povinnosti důstojníků a vůdců, používáme k zachování těchto dvou hodnot následující prostředky:

Vedení příkladem. Pro ostatní se snažíme být vzorem. Chováme se tak, jak by se podle nás měli chovat ostatní členové organizace. K tomu patří i neustálá snaha působit pozitivně. V každé organizaci všichni napodobují své vedoucí a důstojníky. Když na někoho křičíme, šíříme tím kulturu křičení na ostatní. Když ostatní podporujeme a chválíme za jejich činnost, šíříme tím kulturu, že by se lidé měli navzájem podporovat a chválit. Proto děláme jen to druhé.

Někdy je to těžké. Například když na fóru začneme diskutovat s někým, kdo se podle nás mýlí. Snadno pak nasadíme podrážděný tón a začneme mluvit povýšeně (vtipnou ilustraci tohoto jevu najdete na adrese <http://xkcd.com/386/>). Této hrozby si musíme být vědomi a musíme ji v sobě aktivně potlačovat. Zvláště to platí pro čistě internetovou komunikaci, kde chybí důležité složky projevu, například řeč těla, důraz na některá slova a tón hlasu, tedy věci, které by jinak u mnoha komentářů značně zmírnily agresivní dojem. Chování k ostatním je ve skupině značně nakažlivé, proto si musíme udržet pozitivní a chápavý přístup. Šíříme lásku, důvěru, energičnost a nadšení.

Sami rozhodujeme. Byla nám svěřena rozhodovací pravomoc za určitou část organizace, a my ji využíváme. Nebojíme se říct „Tohle rozhodnutí dělám já,“ protože naším jasným a výslovným úkolem je samostatně rozhodovat a za rozhodnutím si stát. Opakem by bylo dovolit všem kecat do všeho. Jenže to není náš styl. My rozhodujeme sami; u nás rozhodují samostatní jednotlivci. Ty jsi jedním z nich. Zároveň se hlasování vyhýbáme jako čert kříží a používáme ho jen jako úplně poslední možnost: hlasování vytváří poražené.

Naše pozice rozhodovatelů však neomlouvá neuctivé zacházení s tímto pověřením. Všem lidem dotčeným naším rozhodováním projevujeme stejný respekt, jaký sami do budoucna potřebujeme jakožto respektovaní vůdci a rozhodovatelé. Rozho-

dovat se bude v zájmu posílení energie a zaměření organizace, a rozhodnutí, která sama o sobě vyvolají nelibost u hrozivě velké části organizace, by se měla zrušit. To si žádá samostatné nastolení rovnováhy mezi nezávislým rozhodováním a naší závislostí na důvěře dotčených kvůli budoucímu rozhodování, a ta šedá zóna je docela velká.

Vedeme inspirováním a doporučováním, ne příkazováním. V hejnu byste nikomu neměli a ani nemůžete říkat, co má dělat. Nemáme žádnou pravomoc na někoho ukázat a říct mu, aby něco udělal. Místo toho lidi inspirujeme k velkolepým činům. Dáváme věci do pohybu tím, že nahlas oznámíme „Udělám X, protože tím podle mě dosáhneme Y. Když nás to bude dělat dostatečný počet, mohlo by se nám podařit Z. Takže bych při děláni X uvítal nějakou společnost,“ nebo něco podobného vlastními slovy.

Vyzdvihujeme příkladné jedince. Veřejně i v soukromí co nejčastěji odměňujeme své kolegy za předvádění chování, které chceme podporovat. Zvláště pak aktivisty, kteří podporují své kolegy. Individuální genialitu chválíme a odměňujeme stejně jako pomáhání ostatním zazářit. Je to důležité.

Odměňujeme pozorností. Jakékoliv chování, které v organizaci upoutává pozornost, se posiluje. Proto se soustředíme a věnujeme pozornost dobrému chování, a zcela ignorujeme špatné chování, jak je to jen možné. Chválíme dobré a ignorujeme špatné (až na jednu výjimku níže).

Předpokládáme jednání v dobré víře. Předpokládáme, že všichni usilují o úspěch organizace, i když dělají něco, čemu nerozumíme. Předpokládáme, že se Pirátské straně snaží pomoci, i když nám výsledek připadá přesně opačný. V podobných situacích při pomáhání nováčkům zvyknout si na naši organizační kulturu vystupujeme trpělivě a podporujeme aktivismus. Takto zároveň sami jako vůdci předvádíme dobrou víru a jdeme ostatním příkladem.

Okamžitě se bouříme proti ponižování. Přestože máme obrovskou toleranci k chybám a špatnému úsudku, ani trochu netolerujeme, když někdo ponižuje své kolegy, ostatní aktivisty. Povýšená argumentace nebo jiné pokusy umlčet spoluaktivistu jsou naprosto nepřijatelné. Když na takové chování narazíme,

okamžitě zakročíme a označíme ho za nepřijatelné. My ve vedoucích pozicích máme důležitý úkol zajistit, aby se ostatní ve svých rolích cítili bezpečně, a nepřipustit žádné šikanování. Když někdo bude dále šikanovat i přes jasné napomenutí, bude vyloučen z oblasti, kde se ke svým kolegům chová neuctivě, a pokud ho nějaký kamarád z trucu přivede zpět, nejspíše vyloučíme i toho kamaráda. K ponižování a úmyslně špatnému chování vůči spoluaktivistům máme absolutně nulovou toleranci.

Vysvětlujeme vlastní názor. Když se podle nás někdo mylí, neříkáme mu „jseš blbej“ ani nic podobného, ale začneme vysvětlovat své myšlenky, pocity a názory. Komunikujeme podle modelu „Když uděláš čin X, mám pocit Y, protože se mi zdá, že si myslíš Z,“ pravděpodobně s dovětkem „Očekával jsem A nebo B.“ Příklad: „Když celý rozpočet přidělíš na aktivismus, jsem z toho otrávený, protože podle mě ignoruješ naše nutné IT výdaje. Čekal jsem, že se zeptáš, kolik stojí provoz našich serverů.“ Místo konfrontace se tím vytváří konstruktivní dialog.

Stojíme si za svými názory. Nikdy neříkáme „Spousta lidí si myslí...“ ani se neschováváme za nějakou množinu lidí. Naše názory jsou vždy jen naše vlastní a stojíme si za nimi. Jedinou výjimkou je zastupování organizace při nějakém oficiálním rozhodnutí.

Administrativa je pomůcka a ne cíl. Snažíme se co nejvíce omezit administrativní zátěž a činnost, a naopak upřednostňujeme aktivismus. Spadnout do nekonečného cyklu samovolné expanze byrokratických struktur je ohromně snadné, každou formální činnost nebo proces je třeba pravidelně zpochybňovat a vyhodnocovat, jak pomáhá aktivismu a formování veřejného mínění.

Vytváříme společenské vazby. Scházíme se a seznamujeme lidi. Společenské vazby — že se lidé scházejí, společně chodí na jídlo, na pivo nebo kávu — jsou tím, co z Pirátské strany dělá organizaci.

Rozvíjíme své kolegy. Všem pomáháme, aby se rozvíjeli a zlepšovali jako aktivisté i jako vůdci. Nikdo se nerodí se schopností vést; je to naučená dovednost. Navzájem si pomáháme rozvíjet své dovednosti, dokonce i ve svých pozicích důstojníků a vůdců.

Na závěr, všichni vůdci a rozhodovatelé v Pirátské straně by se měli podívat na pětapadesátiminutové video „How to protect your open source project from poisonous people.“ Zdánlivě je zaměřené na technické projekty, ale mluví se v něm o nápravných opatřeních, když nastanou události narušující zaměření nebo energii dobrovolnické organizace. Je tedy velmi užitečné i pro naši organizaci.

Tento dokument se s přibývajícími zkušenostmi průběžně upravuje. Nemůžete ho nikomu omlátit o hlavu, jen protože se některá část dá vyložit určitým způsobem: hlavní je myšlenka, a ne litera.

Tyto dva vzorové dokumenty dohromady shrnují velkou část této knihy.

Decentralizované vedení, prázdná políčka

Tím se dostáváme k tomu, co se stane, když opravdu přijde *vertikálita* a z ničeho nic se vám ztrojnásobí počet aktivistů. V průměru bude muset každý důstojník v kostře hejna jmenovat dva nové důstojníky. K tomu jsou nutné dvě věci:

Zaprvé, jsou k tomu potřeba důstojníci a vedoucí, kteří se nebojí jmenovat nové důstojníky a delegovat zodpovědnost a pravomoci nad zdroji, nebo si třeba sehnat zástupce a asistenty. Potřebují mít pravomoc dělat to samostatně a musejí *vědět*, že tuto pravomoc mají a *očekává se* od nich, že ji budou využívat. Není možné, abyste jmenování důstojníků museli řešit centrálně vy nebo kdokoliv jiný, a zároveň jste podobnou událost dokázali využít naplno. (V první řadě byste takovou centrální brzdu všeho v organizaci vůbec neměli mít, takže by tento konkrétní problém vůbec neměl nastat.)

Zadruhé, jsou potřeba prázdná políčka v organizačním diagramu kostry. Spousty a spousty prázdných políček po celé kostře. Takže se nebojte celou strukturu prázdných políček v plném rozsahu vytvořit již v okamžiku zrodu hejna, i když na začátku budou jména napsaná

jen v pár políčkách na vrcholu (nebo uprostřed, podle vašeho úhlu pohledu), jak jsme probírali v kapitole 3.

Rozrůstajte se pomocí zábavy

V souvislosti s růstem je zábava v hejnu mnohem důležitější než se jen dobře bavit při práci. Pro růst počtu aktivistů je naprosto zásadní.

Důvod je prostý: lidi to táhne tam, kde si ostatní podle všeho skvěle užívají. Když se budete bavit, bude se k vám chtít přidat více lidí. Když se budete hašteřit a bojovat mezi sebou, spousta potenciálních nových aktivistů vás obejde velkým obloukem, aby se náhodou do vašeho vnitřního boje nezapletli.



Zábava je v hejnu zásadní pro růst počtu aktivistů.

Zábava je zásadní pro úspěch organizace. Musíte zajistit, abyste se vy i vaši kolegové, všech několik tisíc kolegů, dobře bavili.

Dřina, dřina, dřina

Úspěch se v hejnu nedostavuje hladce a plynule. Přichází v těžko předvídatelných obřích vlnách.

Například celý rok nebo dva mluvíte o nějakém tématu, ale vaše úsilí nemá žádný viditelný efekt. Pak se něco stane, desítky tisíc lidí si prakticky přes noc uvědomí, že jste celou dobu měli pravdu, a připojí se k boji v barvách vašeho hejna.

I když dlouhá dřina bez sebemenší známky výsledku může být často deprimující, musíte mít neustále na paměti, že lidé naslouchají a vnímají, co říkáte. Jen se prozatím rozhodli s tím nic nedělat — možná

protože to pro ně není důležité, možná protože vám prostě nevěří ani slovo.

Pak najednou vláda oznámí novou příšernou legislativu, která do posledního písmene potvrdí všechny vaše výroky za poslední dva roky, a z ničeho nic vaše zprávy sleduje dvacet tisíc nových čtenářů a máte pět tisíc nových aktivistů, protože jste se právě z proroka konce světa stali hlavní postavou boje za tolik potřebnou změnu. Přesně tak to chodí.

Prvním krokem je zatnout zuby a prostě dříť, dříť a dříť, i když nevidíte prakticky žádný výsledek. Pište ty články a op-edy, pořádejte ty akce, rozdávejte ty letáky, i když reakce veřejnosti je na bodu mrazu. Lidé vás *vnímají*.

Druhým krokem je okamžitě po té přelomové události přerušit dřinu a začít zuřivě nabírat všechny ty nové aktivisty, jak je popsáno v této kapitole. Později, až příval nováčků opadne, naučíte všechny nové aktivisty masírovat veřejné mínění stejně jako jste to předtím dělali sami, hejno ale teď bude mít mnohem větší dosah než před příchodem obrovské vlny nováčků.

Na druhou stranu bychom si neměli plést vytrvalou každodenní dřinu se zatvrdělým ignorováním překážek pro šíření myšlenek hejna. Když vám lidé říkají, že vaše webová stránka je nepřehledná, že důstojníci hejna nejsou k zastížení nebo že nováčci na srazech se necítí vítáni, jsou to skutečné problémy a rozhodně byste je neměli brát jako signál, že máte dál pokračovat jako doteď. Všichni musejí neustále dávat pozor na skutečné překážky pro šíření myšlenek hejna — ale nejtěžší je sebrat dennodenní motivaci, když žádné takové překážky nejsou vidět, a přesto činnost nemá spád. Přesně v takovou chvíli musí člověk dál dříť.

Udržujte si jedinou sadu hodnot, jedinou hodnotovou základnu

Prozatím se tato kniha zaměřovala hlavně na cesty k úspěchu, ale příklady nezdarů mohou být stejně poučné. Mou největší strategickou

chybou vůbec byla chamtivost, což není nic neobvyklého. Týká se to založení mládežnické organizace Pirátské strany — *Ung Pirat* („Mladí piráti“).

(V Evropě mají politické strany skoro všude mládežnické organizace, kde se dospívající učí o politice a hodnotách strany od svých vrstevníků. Přestože něco takového může v mnoha oblastech světa znít divně, v Evropě a Švédsku je to naprosto normální.)

Bylo mi řečeno, že strana a hnutí by díky založení mládežnické organizace mohla získat stovky tisíc eur ze státních dotací: stát každoročně vyplácí dotace na aktivity pro mládež, které mladým lidem nabízejí smysluplné využití volného času, a politická činnost do této množiny rozhodně patří. Vzhledem k tomu, jak stranická pokladna zela prázdnotou, bylo mou v pořadí první chybou to, že jsem se nechal zaslepit vidinou peněz a nezjistil jsem si dostatek informací.

Parta, která se přihlásila na založení mládežnické organizace, své práci skvěle rozuměla, což je v hejnu typické, a měla s tím značné zkušenosti. Přesně věděli, jaké byrokracii se vyhnout a jak předem optimalizovat strukturu mládežnické organizace, aby přeskočili všechny překážky na nejkratší cestě k dotacím na aktivity pro mládež.

Zde vězí druhý problém, o kterém jsem v té době neměl tušení, ale který se stal mou druhou zásadní chybou. Aby měla mládežnická organizace nárok na státní dotace, musí její organizační struktura vyhovovat striktním předpisům — mimo jiné musí být přísně demokratická se spoustou byrokracie a hlasování, což je v přímém rozporu se vším, co jsme se v kapitole 6 dozvěděli o řešení sporů v hejnu. Obecně by se dalo říct, že kvůli dotacím musí fungovat podle šablony neziskové organizace ze 60. let 20. století.

Jistě si vzpomínáte, že takováto struktura potlačuje rozmanitost, která je pro úspěch hejna nezbytná. Dále podporuje vnitřní spory, protože když se o všem hlasuje, z každého rozhodnutí se dělá spor — a v důsledku se tím místo dovedností pro práci v hejnu rozvíjejí dovednosti pro vedení vnitřních sporů.

V tu chvíli, stále bez sebemenšího tušení o budoucích problémech, jsem udělal svou třetí zásadní chybu a spojil jsem žádost o členství v Pirátské straně se vstupem do mládežnické organizace. Dotace na aktivity pro mládež se vyplácí podle počtu členů do 26 let a počtu regionálních poboček, a mládežnická organizace byla optimalizována na maximalizaci těchto dvou čísel. Při založení tedy do ní vstoupili

stávající mladí členové strany a každý nový člen mohl při registraci zaškrtnout volbu „Je mi méně než 26 let a chci vstoupit i do mládežnické organizace.“ Nedlouho poté jsem zjistil, jak velká to byla chyba — ano, hnutí to přineslo peníze, ale strategické škody byly mnohem větší.

Mládežnická organizace splnila podmínky pro udělení státních dotací na aktivity pro mládež 16. ledna 2009, což byla od jejího založení v prosinci 2006 rekordně krátká doba. Lidé, kteří ji vybudovali přesně podle mého zadání, se vypořádali se švédskou dotační byrokracií v rekordním čase, což je opět pro hejno typické (byť musíme značnou část zásluh připisat i jejich osobním dovednostem).

Jenže, jak jsme si řekli v kapitole 5, lidé se budou sami organizovat v zájmu zlepšení čehokoliv, co měříte veřejně. Mládežnická organizace byla vybudována s cílem maximalizovat přísun dotací a trvale příslušné parametry měřila veřejně. V důsledku toho lidé mládežnickou organizaci dále budovali úplně jiným směrem než samotnou stranu — a co hůře, tento směr by pro stranu byl zničující, kdyby do ní začalo prosakovat organizační myšlení z mládežnické organizace. A to se samozřejmě také stalo. Mládežnická organizace přece měla být hlavní aktivistickou základnou a náborovou zónou pro příští generaci aktivistů.

Tím začaly byrokratické předpisy švédských státních dotací na aktivity pro mládež postupně rozkládat mentalitu spolupráce a různorodosti hejna Pirátské strany, protože ovládaly strukturu její mládežnické organizace.

Mohli byste namítat, že dotační předpisy tu strukturu neovládaly *doslova* — jenže smyslem založení mládežnické organizace bylo splnit tyto předpisy a získat tak peníze pro hnutí, kvůli slepé chamtivosti, která způsobila těžké strategické škody.

Přirozeně, jak jsme si řekli v kapitole 5, se mládežnická organizace stále více zaměřovala na co největší podřízení sebe sama dotacím, které ji poháněly. Navíc díky svým mnohem rozsáhlejším zdrojům dokázala z nových aktivistů nadělat plniče dotačních předpisů dříve, než z nich samotná strana stihla vycvičit schopné formovače veřejného mínění.

Aby to bylo ještě horší, v mládežnické organizaci se zrodila kultura — nebo možná byla vypěstována — že svou vlastní organizační kulturu vnitřních sporů považovali za *mnohem lepší* než ideál hejna pomáhat si navzájem v kultuře rozmanitosti a aktivně se snažili přenést

kulturu vnitřních sporů do hejna strany — v blažené nevědomosti a z neznalosti, že veškerý nábor nováčků, a tedy i zdroje, závisí právě na té metodologii hejna, kterou tak pohrdali.

Katastrofa byla tedy trojího rázu:

Zaprvé — Mládežnická organizace měla mnohonásobně více zdrojů než samotná strana a s jejich pomocí novým aktivistům vštěpovala hodnoty demokratického vnitřního boje, které jsou aktivismu v hejnu zcela cizí, a upřednostňování administrativy před aktivismem, než jim strana mohla vysvětlit, jak fungují organizace v podobě hejna.

Zadruhé — Protože členové mládežnické organizace byli zároveň členy strany, nebylo možné zastavit přetahování členů strany do mládežnické organizace. Exekutivní část stranické organizace totiž konec konců dostávala mandát od Valného shromáždění, kde si tito lidé bedlivě hlídali své zájmy k získání více peněz a zdrojů.

Zatřetí — Za jiných okolností by mládežnická organizace byla přirozeným výcvikovým centrem strany; takto se z ní stalo cvičiště pro aktivisty ničící hodnoty, které straně přinesly úspěch. V důsledku tak nebylo odkud nabírat nové aktivisty, kteří ještě neprošli výcvikem v hodnotách a postupech ničení hejna.

Takže mládežnickou organizací místo konsenzu a aktivismu poháněly spory. Místo na principech změny světa byla vybudována na principech nenásilného vnitřního boje („učení se demokratickým principům“). Byla vybudována na upřednostňování a odměňování administrativy před aktivismem. Obsadila Valné shromáždění strany, odkud je nešlo vyhodit, měla pod kontrolou nábor nových aktivistů a každým dnem narůstaly škody na organizačních hodnotách.

Abych ilustroval na tvrdých faktech, jak moc byla mládežnická organizace uzavřená do svého vlastního světa, stačí si všimnout, že ve volebním roce (2010) nebyla v plánu činnosti na celý rok jediná zmínka o volbách. Ano, čtete správně: organizace, která měla být hlavní aktivistickou základnou politické strany, se vůbec nezajímala o nadcházející významné volby. Byla to učiněná katastrofa a vytrvale se bránila odříznutí od přísunu nových aktivistů, kteří přicházeli z mateřské strany.

Parta, která mládežnickou organizaci vytvořila přesně podle mých požadavků, se naprosto překonala a vybudovala nejlepší možnou organizaci podle daného zadání a dokonce nad jeho rámec, zlomila při tom několik švédských rekordů a skutečně pro nás získala ty stov-

ky tisíc eur ročně — jenže strategické škody na elementárních organizačních hodnotách značně převyšovaly finanční zisk.

Aby toho nebylo málo, strana s těmi penězi vůbec nesměla nakládat a musely zůstat v mládežnické organizaci.

Poučení zní, že sebevětší hromada peněz — i když ji skutečně dostanete — nedokáže napravit škody ve vaší organizaci, když přijdete o svou hodnotovou základnu. Tohle byla moje největší strategická chyba v životě. Musíte si udržovat *jednu, jedinou* hodnotovou základnu.



V žádném případě neriskujte kulturu svého hejna kvůli rychlým penězům. Udržujte si jednu hodnotovou základnu.

Krátce před napsáním těchto řádků byl novým předsedou výše popsané mládežnické organizace zvolen jeden z největších zastánců principů hejna v celém hnutí. Teprve se ukáže, jestli se v tomto konkrétním hejnu podaří napravit škody na hodnotách spolupráce a rozmanitosti.

Vážně, jen jednu mocenskou základnu

Když jsem mluvil se staršími neparlamentními stranami z celého Švédska, všechny zmiňovaly jeden konkrétní organizační detail, který nakonec vedl k jejich pádu: vícero mocenských základen.

Tyto strany se rozdělily do několika různých formálních organizací, které měly samostatnou právní subjektivitu a každá měla na starost určitou zeměpisnou oblast nebo podoblast. To vedlo k několika katastrofálním následkům.

Zaprvé, aktivisty to upnulo jen k zájmům jejich místního sdružení, místo aby se starali o hejno jako celek. Spousta energie se přesměrovala z aktivismu do vnitřního mocenského boje mezi záměrně vytvořený-

mi frakcemi. Potřebujete, aby každý aktivista byl členem sjednoceného hejna, a ne členem „podhejna z Kačerova, které bojuje za své vlastní zájmy proti podhejnu ze sousedního Západního Kocourkova.“ Rozhodně nechcete vytvářet frakce, které pak mezi sebou začnou válčit.

Zadruhé, vznikají tím tony nadbytečné administrativy. Potřebujete, aby administrativu řešilo co nejméně lidí, a naopak aby se co nejvíce lidí věnovalo aktivismu. Proto musíte veškerou administrativní zátěž centralizovat na jednoho člověka nebo hrstku lidí a všem ostatním ji zjednodušit na úroveň kliknutí na tlačítko „dejte mi peníze na tuhle skvělou akci, kterou zrovna pořádáme.“ Rozdělení organizace na spoustu právních entit znamená, že každá entita si musí zvlášť vést účetnictví, podávat daňová přiznání, řešit úřední korespondenci a tak dále, čímž vyplývá spousta času svých aktivistů, který by jinak mohli věnovat aktivismu.

Zatřetí, zároveň chcete mít co nejméně lidí, které administrativa baví. Lidé, které baví aktivismus, do hejna přitahují další lidi, které také baví extrovertní aktivismus. Když oproti tomu necháte růst počet úředníků, budou do hejna přitahovat stále více administrativních byrokratů, a co hůře, začnou odpuzovat lidi orientované na aktivismus.

“ 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*

Začtvrté, což je už méně důležité, vytváří to spoustu zbytečných duplicitních výdajů — a to v organizaci, která už tak nemá peněz nazbyt, jak je pro hejna obvyklé. Poplatky za bankovní účet mohou stát třeba padesát eur ročně. Pro jednu organizaci je to snesitelná částka. Pro padesát právních entit je to však najednou 2 500 €. Sečtete si všechny ostatní výdaje spojené s provozem samostatné právní entity a vynásobte je podle potřeby.

Jako předseda neparlamentní strany jsem mluvil s lidmi ze starších neúspěšných neparlamentních stran, abych zjistil, kde udělaly chybu. Každá z těch stran bez výjimky uvedla jako jediný nebo jeden z hlav-

ních důvodů svého neúspěchu vytvoření několika samostatných organizací s vlastní právní subjektivitou. Z toho vyplývá důležité poučení.

Takže své hejno uspořádejte jako *jedinou* právní entitu (pokud jej vůbec jako formální právní entitu zaregistrujete). Spousta odvážných pokusů změnit svět ztroskotala na záměrném vytvoření vnitřních frakcí s tak předvídatelnými následky, jako že večer zapadne slunce.

29. dubna 2009 brzy v podvečer.

Na některé telefonáty nikdy nezapomenete. Dokážete si vybavit vůně, okolní zvuky, svou náladu, v jaké poloze jste seděli, prostě celý ten okamžik, kdy jste se něco důležitého dozvěděli. Tohle byl jeden z takových telefonátů.

Když brzy v podvečer odpočívám se svou přítelkyní nad sklenkou vína, na telefonu se objeví jméno a obličej Christiana Engströma a začne hrát chytlavá volební melodie „Piráti plují, Brusel je na dohled.“ Stisknu zelené tlačítko „přijmout hovor“ a ležérně řeknu „Jo?“ S Christianem mluvím často. Ozve se jeho hlas.

„Tohle absolutně nesmí uniknout ven, ale zítra vyjde průzkum, kde máme 5,1 procenta.“ Jako lídra kandidátky do eurovoleb se ho novináři ptali na komentáře do zítřejších zpráv.

Svět se zastavil. Na takovou zprávu čekám již od 1. ledna 2006. Vůbec poprvé budeme mít v průzkumu svůj vlastní sloupeček, protože takový výsledek by nám zajistil parlamentní křesla. Když v průzkumech překročíte hranici pro vstup do parlamentu — ve Švédsku jsou to 4 procenta — vaši protivníci vás už nemohou shazovat jako recesistickou stranu a zahozený hlas: už jste vážný soupeř a očekává se, že nějaká křesla opravdu získáte.

Za přesně takové uznání jsme bojovali tři a půl roku. Události posledního měsíce byly přesně tím impulzem, který jsme potřebovali, v podobě zavrženíhodného výsměchu spravedlnosti během soudu se správci Pirate Bay, jejich tiskovým mluvčím a čtvrtou nezúčastněnou osobou.

Volby do europarlamentu jsou již za pět týdnů a poprvé máme v průzkumech výsledky, podle kterých se do Evropského parlamentu dostaneme. To znamená, že od teď až do voleb o nás média budou mluvit, včetně celé doby pro hlasování v předtermínu. Načasování prostě nemohlo být lepší. Cesta do Bruselu je otevřená.

Ani ne za hodinu se na Internetu rozkřikne, že Pirátská strana v nejnovějším průzkumu získala 5 procent, dlouho před oficiálním vydáním té zprávy. Když jsem se snažil opatrně zjistit, jestli tu zprávu předčasně nevypustil některý člen strany, brzy jsem se dozvěděl, že jsou z ní na větví i technici, kteří sázeli, tiskli a rozváželi zítřejší noviny — tak skvělou zprávu prostě nejde uhlídat, jakmile začne tisk novin na několika místech napříč celou zemí.

Těsně před volbami nás pak v průzkumech uvedou jako třetí největší stranu v celé zemi. I když v zemi s většinovým volebním systémem, kde se do parlamentu dostanou jen dvě strany, to asi moc neznamená, v zemi s poměrným zastoupením, jako je Švédsko a většina Evropy, je to něco úplně

jiného. V takových zemích bývá v parlamentu pět až deset stran, a když se zdánlivě během měsíce z ničeho nic stane třetí největší stranou nějaká neznámá stránka, je to opravdu velká senzace.

Oprava. Je to velká senzace, i když to zvládnete za tři a půl roku.

Část III

Dosahování výsledků
s pomocí hejna

Jak naplno využít společenské procesy

Klíčem k úspěšnému hejnu je umět lépe chápat a využívat společenské procesy probíhající v obrovském měřítku než vaši konkurenti. Na některé konkrétní postupy jsme se podívali v kapitolách 4 a 6. V této kapitole doprobereme pokročilejší, ale o to zásadnější techniky.

Vysvětlování cílů hejna desítkám tisíc nebo dokonce stovkám tisíc lidí přináší mimořádná úskalí, protože každý z nich chápe jinou podмноžinu cílů a rozhodl se přijímat vaše zprávy z jiných důvodů než ostatní. Toho všeho si musíte být vědomi a přizpůsobovat svá sdělení jak důkladně proškoleným, tak čerstvě přijatým aktivistům současně.

Sociální vazby

Spousta komunit dělá tu chybu, že využívá jen online vztahy. Jak jsme si všimli v kapitole 4 při činnosti v ulicích, skutečná síla hejna aktivistů tkví ve schopnosti zkombinovat online i offline sociální vazby.



**Skutečná síla hejna vychází z kombinování
online a offline přátelství.**

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. Proto musíme vyu-

žit dosah online nástrojů a komunikace, a přimět tak lidi, aby o cílech hejna chtěli mluvit ve svém příslušném offline prostředí, kde je šance na zlanáření nových aktivistů mnohem, mnohem větší než na obyčejné webové stránce.

Když jsme si ujasnili, že pro vysvětlování poselství hejna dalším lidem chceme využít offline přátelství našich aktivistů s jejich okolím, musíme dále probrat, že naši aktivisté se nacházejí v různých situacích a mají pro vysvětlování rozdílné příležitosti.

Růst na okrajích

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.

Vedoucí hejna si musejí být jasně vědomi toho, že sami nemohou nikoho přímo přimět vstoupit do hejna. Hejno může růst jen na okrajích, kde členové hejna znají lidi, kteří ještě členy nejsou. Jedině tam existují sociální vazby použitelné pro předání hodnot, posílání a nadšení hejna a získání nových členů.

Přesto je rozšiřování hejna povinností těch nejvíce motivovaných lidí, byť to nemohou dělat osobně. Jejich úlohou je naopak vytvářet zázemí, aby nové lidi mohli lanařit členové z k tomu příhodného prostředí, přestože lidé na vedoucích pozicích nemají nejmenší tušení, *pro koho jmenovitě* to zázemí vlastně připravují.

Periodické zprávy

Aby nábor na okrajích mohl fungovat, celému hejnu je třeba pravidelně rozesílat několik klíčových informací v *periodických zprávách*. Měli by je psát lidé, kteří mají s mluvením o hejnu největší zkušenos-

ti, typicky jednou týdně. Periodické zprávy by měly obsahovat přinejmenším následující:

Novinky. Dejte lidem vědět, co se děje jak uvnitř hejna, tak venku ve světě v souvislosti s hejnem. Obojí je stejně důležité. Nejaktivnější lidé toho již většinu budou vědět, ale bude se jim hodit i vaše slovní formulace těch zpráv. Kontext novinek pište hodně podrobně, zvláště u novinek z venku — dejte si záležet, aby i čerstvě přijatí aktivisté chápali, proč chcete zdůraznit události vybrané mezi novinky. Nepředpokládejte, že všichni četli zprávu z minulého týdne, protože čerstvě přijatí aktivisté ji nečetli.



Každý týden rozesílejte zprávu s novinkami, vzorovou argumentací, naléháním a dávkou sebedůvěry.

Vzorovou argumentaci. Noví členové, kteří znají nejvíce nečlenů, jsou zároveň velmi nejistí při argumentaci, proč je hejno důležité, zábavné a zdatné v úsilí o lepší svět. Jejich sebedůvěru lze zvýšit mnoha způsoby — jedním z nejpřímochařejších a nejúspěšnějších je dodat jim konkrétní fráze, kterými mohou začít hovor, nebo vzorové odpovědi na obvyklé otázky.

Dávku sebedůvěry. To mě přivádí k dalšímu bodu — lidem ve vhodné situaci pro nábor nováčků je třeba dodat sebedůvěru, aby se do toho pustili. Jednou z nejjednodušších možností je nabídnout jim samolepky a odznaky se symbolem hejna, které pak vyvolají výše uvedené hovory. Pokud nemají dost sebedůvěry, aby s někým začali mluvit sami, viditelný symbol příslušnosti k hejnu jim to trochu ulehčí.

Pocit naléhavosti. Když tito lidé mají příležitost nabírat nováčky do hejna a dostatek argumentů i sebedůvěry, musejí to navíc ještě chtít dělat. Rozhodně nestačí je o to jen požádat v hromadném e-mailu: sami musejí aktivně chtít dělat nábor. Pokud věří v hejno a jeho poslání, součástí toho poslání musí být rozšiřování samotného hejna a pochopení, jak toto rozšiřování přispívá k celkovému úspěchu.

Hejno roste tím, že mezi sebou lidé mluví, jeden hovor po druhém. Švédská Pirátská strana se přesně takto rozrostla na padesát tisíc čle-

nů: o jednoho člověka po druhém, po jednotlivých rozmluvách. Tyto rozmluvy jsou klíčem k dlouhodobému úspěchu hejna.

Jak chápat aktivační žebříček

V každém hejnu je nutné vědět, kde se cesty k osobnímu úspěchu protínají s úspěchem celého hejna, a nové členy k některému z těchto průsečíků co nejdříve nasměrovat.

Když někdo vstoupí do hejna s určitým posláním, tak se samozřejmě nestane jeho vůdcem hned, jak se o hejnu poprvé doslechne. Mezi tím je spousta malých krůčků: doslechne se o hejnu poprvé, doslechne se podruhé, najde si ho na webu, potká někoho na ulici, promluví si s ním, atd. Takto napsané to vypadá jako samozřejmost, ale překvapivě málo organizací takovou samozřejmost vůbec bere v potaz. Říkáme tomu *aktivační žebříček*, hejno musí znát každý stupínek na žebříčku a všem co nejvíce usnadnit postup na další stupeň aktivace.

V předchozí podkapitole jsme probírali, že hejno může růst pouze na svém okraji. Aktivační žebříček je pro pochopení náboru nováčků stejně důležitý: okraje hejna nejsou jasně patrné, ale naopak jsou dosti mlhavé a těžko se určuje, kdy přesně se lidé poprvé rozhodnou do hejna zapojit. Je to když se o hejnu poprvé doslechnou? Když navštíví jeho webovou stránku? Když v hejnu poprvé kontaktují jiného člověka? Dovolím si tvrdit, že všechny tyto tři možnosti jsou různými stupínky na aktivačním žebříčku.

Klíčovým postřehem zde je, že ze středu, kde sídlí vedení hejna, vypadá hejno jako *plochá stolová hora* (s jediným příkrým srázem, na který je třeba vylézt), zatímco z vnějšku vypadá jako *oblý kopec* (se spoustou malých stupínků). Tohle je klíčové, aby se lidem co nejvíce usnadnil vstup do vysoce aktivního středu hejna: protože chceme lidi v hejnu aktivizovat, je nutné pochopit, že aktivizace je *postupný* proces se spoustou kroků na aktivačním žebříčku.



Aktivizace je postupný proces se spoustou kroků na aktivačním žebříčku.

Nejzásadnějším úkolem pro vedení hejna je najít co nejvíce stupínek na aktivačním žebříčku a všechny je co nejvíce usnadnit a zpřístupnit. Opět to vypadá jako samozřejmost, ale spousta organizací v tom těžce selhává. Některá hejna nebo formální organizace umožňují snadno získat členství, ale vůbec nevysvětlují nic o své činnosti, jiní naopak velmi důkladně vysvětlují, proč jsou členové důležití, ale kontaktovat důstojníka jejich hejna je prakticky nemožné.

Problém těchto organizací obvykle vězí v tom, že si vybraly jednu klíčovou metriku pro měření svého úspěchu, a proto se celá organizace přeuspořádala tak, aby se místo na celý aktivační žebříček zaměřila jen na tu jedinou metriku. (Metriky jsme trochu probírali v kapitole 5, jak si jistě pamatujete.)

Je třeba udělat několik klíčových věcí. Mezi ty nejméně zřejmé patří zajistit, aby všichni lidé v hejnu dokázali smysluplně odpovídat na otázky o účelu hejna od lidí, kteří se o hejnu právě dozvěděli — nikdy byste neměli podceňovat tradiční růst přes sociální vazby — a aby byla v organizačním diagramu vždy spousta prázdných políček pro lidi, kteří chtějí přijmout formální i skutečnou odpovědnost za rutinní provoz hejna. Ano, stále se k tomuto detailu vracíme, protože je důležitý.

Kromě toho, požádání tuctu aktivistů o popsání jednotlivých kroků, které vedly k jejich vstupu do hejna a aktivizaci, by byl dobrý začátek pro zmapování aktivačního žebříčku konkrétního hejna.

Mobilizace aktivistů

Klíčovým faktorem pro úspěch libovolného hejna je jeho schopnost mobilizovat aktivisty; jeho schopnost aktivizovat své příznivce. Jak jsme se dozvěděli v kapitole 5, měření a sledování metrik je

ohromně důležité a lze je s úspěchem využít jak pro motivaci v inter-ních soutěžích, tak pro hledání trendů.

Když dojde na lámání chleba, tak nezáleží na počtu sledovatelů na Twitteru, fanoušků na Facebooku ani odběratelů e-mailových no-vinek (byť se tyto metriky snadno měří). *Záleží na počtu lidí, které do-kážete aktivizovat.* To je úplně jiné číslo, nedá se tak snadno určit, ale přesto má určitou korelaci s těmi snadno měřitelnými čísly: s největší pravděpodobností roste a klesá spolu s růstem a poklesem těch ostat-ních čísel, ale cokoliv přesnějšího se dá jen těžko předvídat.



Podstatnou metrikou je, kolik lidí dokážete vyburcovat k činnosti.

Také hodně záleží na vašem vedení. Jak jsme viděli v kapitole 5, když je třeba udělat něco konkrétního, přímé vedení bude lidi *hro-madně* aktivizovat mnohem účinněji než vyhýbavé prosby.

Jenže je to ještě o něco složitější. Vaše vedení nestačí. Dále mu-síte svým důstojníkům a oblastním vedoucím poskytnout nástroje, aby mohli lidi aktivizovat sami. Například byste mohli chtít, aby se před soudní budovou při vyhlásování rozsudku sešel flash mob, až tam bude spousta televizních kamer. Máte na to pětadvacet minut a jste v jiném městě. Co budete dělat?

Nejprve si uvědomte, že *vy* byste neměli dělat nic víc, než že kon-taktujete oblastní vedoucí hejna a požádáte je, aby zařídili nějakou ak-ci. Pak si ještě uvědomte, že tito oblastní vedoucí musejí mít nástroje na zařízení té akce.

Švédská Pirátská strana má nástroje na rozeslání SMS zpráv všem aktivistům v určité zeměpisné oblasti. (Nesledujeme skutečnou polo-hu aktivistů — takové šmírování by bylo neslušné a špatné. Místo to-ho se lidé mohou přihlásit k odběru zpráv týkajících se konkrétních oblastí, kde se obvykle pohybují.) Oblastní vedoucí si otevře nástroje na mobilizaci hejna, vybere oblast, kam rozeslat SMSky na telefony aktivistů, a odešle něco jako „Flash mob k dnešnímu rozsudku. Sraz před Obvodním soudem ve Vzorové ulici 123 ve 12:30, za 22 minut. Přijďte, pokud můžete.“

Když se taková zpráva rozešle na několik tisíc telefonů, přijdou stovky lidí. To bohatě stačí, aby působili jako značná skupina lidí, zvláště když pro ně na místě připravíte zásobu transparentů, aby ta skupina vypadala, no, *jako skupina* — vaše skupina — a ne jen jako náhodný dav zvědavců.

Pamatujte, hejno nemůže konkurovat rozsahem zdrojů — ale je naprosto neporazitelné v rychlosti, bleskové reakci a hospodárnosti.

Volání do zbraně: Dojem je skutečnost

Hromadné rozesílání textových zpráv přes vaši oblíbenou platformu navíc můžete a měli byste využívat ke svolávání hejna nejen na fyzická místa, ale i na jakákoliv jiná místa, kde se diskutuje o vašich tématech. Mezi ně patří zejména komentáře pod zprávami a diskuzní vlákna.

Spousta lidí chce být obecně ve většině případů na straně vítězného týmu a tomu podřizují své chování. Pokud tedy dokážete zařídit, aby vaše hejno *vypadalo* jako vítězný tým, bez ohledu na jeho skutečnou sílu, vaše práce je z 90 procent hotová. V marketingu je tento princip založený za zásadě, že „dojem je skutečnost“ — jinými slovy, skutečné je to, co nám *připadá* jako skutečné. Ale související mechanismy jdou nad rámec této myšlenky; dojmy zároveň *formují* skutečnost.

Aby byl výsledný efekt co největší, potřebujete mít v hejnu nějaký mobilizační mechanismus, který přitáhne pozornost aktivistů tam, kde musí diskuzi, komentáře nebo vlákno na fóru ovládnout určitá myšlenka, úhel pohledu nebo produkt — ten, který vaše hejno prosazuje. Zapojení pouhých pětadvaceti dalších lidí, kteří budou diskuzi společně táhnout stejným směrem, může v nahodilých návštěvnících diskuze zanechat dojem, že veřejné mínění drtivou převahou podporuje cíle vašeho hejna — a na každého přispěvatele do daného diskuzního vlákna připadá dalších devadesát devět lidí, kteří pouze čtou.

V začátcích švédské Pirátské strany jsme tento mechanismus hojně využívali. Kdykoliv se ve starých médiích objevil článek o našich tématech, rozeslali jsme SMS zprávou upozornění lidem, kteří se na podobné články chtěli slétnout a zařídit, aby náš úhel pohledu v kome-

tářích převládal. Takto jsme dokázali vytvořit velmi jasnou představu veřejného mínění na cokoliv, co se dotýkalo našich témat — představu, kterou jsme proměnili v realitu vyvoláním trvalého dojmu.

Opět, většina lidí bude přizpůsobovat své jednání a názory tak, aby byly alespoň trochu slučitelné s jejich představou o aktuálním veřejném mínění. Ovládněte dojem veřejnosti, který tým právě vyhrává, a *stanete se* vítězným týmem. Proto potřebujete nějaký svolávací mechanismus na rychlé přesunutí aktivit hejna tam, kam se lidé v daný okamžik právě dívají.



Ovládněte dojem veřejnosti, který tým právě vyhrává, a *stanete se* vítězným týmem.

V povolebním vyhodnocení eurovoleb v roce 2009 napsala Sociální demokracie — největší švédská politická strana — že jejich předvolební brigádníci vídali Pirátskou stranu „prakticky na všech náměstích po celé zemi“ předvádět své barvy, rozdávat letáky a mluvit s kolemjdoucími. Jako předseda strany s ostržím přehledem o našich aktivitách a zdrojích jsem věděl, že takové tvrzení má do objektivní pravdy skutečně velmi daleko. Ale byl to *dojem* skutečnosti našeho soupeře — dojem, který jsme *vytvořili*. Pokud takto vnímali skutečnost předvolební brigádníci největší strany v zemi, vnímala ji tak i velká část běžné populace.

Neplatí tedy jen to, že dojem je skutečnost. Pokud dokážete formovat dojem, můžete zároveň *formovat skutečnost*. Hejno v tom vyniká.

Další možnosti, jak oklamat vnímání

Ve Švédsku každý rok probíhá politická konference nazvaná *Al-medalen* podle jména oblasti, kde se pořádá. V jiných zemích neznám žádnou evidentní obdobu — je to jen taková neformální dohoda, že se na jeden konkrétní týden v roce všichni lidé pracující v politice (re-

portéři, analytici, lidé z marketingu a politici) sjedou na jeden odlehlý ostrov ve Švédsku. Každý rok tam jezdí kolem deseti tisíc lidí, takže fakticky na týden obsadí jednu část města.

Nám se podařilo upoutat pozornost nošením výrazného oblečení — úhledných fialových triček s krátkým rukávem a příjmením vytištěným na zádech. Jeden rok jsme do Almedalenu poslali sedm lidí v takových tričkách a koncem týdne se mne lidé ptali: „Kolik lidí sem vlastně Pirátská strana poslala? Vidím vás úplně všude!“ Ostatní strany posílají delegace stovek členů, a přesto si lidé všimli hlavně našich sedmi delegátů, protože jsme se snažili vyčnívat z davu. Námi zvolený odstín fialové byl všude nápadný, zatímco všichni ostatní delegáti nosili všelijaké civilní oblečení, takže splynuli v neurčitý šedý dav. (Barvu jsme si nevybrali náhodně: fialová barva je symbolem strany, ale kdybychom jako symbol používali šedou nebo béžovou, nefungovalo by to ani zdaleka tak dobře.)



**Nesplývejte v béžovém oblečení s davem.
Hrstka nápadných lidí může vypadat jako
stovky.**

To je také důvod, proč jsem aktivisty vybízel, aby si koupili trička s barvami a logem strany a nosili je venku v ulicích. Z triček jsme žádný zisk neměli. Vůbec mi o ně nešlo jako o zdroj příjmu. Chtěl jsem tím naše barvy dostat ven do ulic každého města a vesnice po celé zemi. Opět, dojem je skutečnost.

Respektování anonymity

Čím více osobních informací od svých aktivistů budete vyžadovat, tím méně aktivistů budete mít. Téměř jistě budete mít v organizaci šašky, kteří si budou stěžovat, že o lidech v hejnu sbíráte málo dat, a budou od vás žádat sběr co nejvíce dat o každém dobrovolníku,

aby se v nich pak pomocí data miningu daly najít vzorce použité pro různé typy marketingu. Pořádné nakopnutí takového člověka do rozkroku vyřeší bezprostřední problém se šaškem: všichni členové organizace musejí mít odpovědnost za hlavní cíl hejna, kterého nelze dosáhnout bez velkého počtu aktivistů. Zvyšování počtu aktivistů je tedy vždy hlavním podúkolem a odrazování potenciálních aktivistů tomu brání.

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.

Zamyslete se nad tím. Vaše hejno se nejspíše snaží nějakým způsobem změnit svět. Protože jste se rozhodli využít model hejna, nejspíše stojíte proti organizacím se spoustou zdrojů (hejno je neúčinnějším prostředkem, jak s takovými organizacemi zamést). Zjistíte, že status quo udržovaný těmito organizacemi chce změnit spousta lidí, ale také zjistíte, že mnozí z nich se pod tuto snahu nechtějí veřejně podepsat — někteří z nich dokonce mohou pro dané organizace přímo pracovat, dělat jim dodavatele nebo jinak záviset na jejich náklonnosti. Konec konců, když tyto organizace mají spoustu zdrojů, tak ovládají dostatečně velkou část společnosti, aby mohly dělat nepříjemnosti svým odpůrcům — svým známým odpůrcům.

A když se nad tím zamyslíte ještě o trochu déle, tak své aktivisty vlastně *nepotřebujete* znát. Potřebujete jen, aby o tématech hejna mluvili se svými přáteli, chodili na demonstrace atd. Mnozí raději budou chtít zůstat anonymní a respektování jejich přání hejno nesmírně posílí.

Ve švédské Pirátské straně se můžete 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. Funguje to skvěle.

(Na druhou stranu 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.)

Odměňujte dlouhý chvost

Mnoho organizací si při jednání o marketingu klade otázku, jak své cílové skupině prodat své hodnoty; jak získat dostatečnou oblibu u lidí, aby ji mohli zpeněžit nebo na ní vydělat jiným plánovaným způsobem. To je naprosto chybná otázka, naprosto chybná charakterizace problému, a řešení takto chybně charakterizovaného problému přinese v prostředí hejna kontraproduktivní výsledky.

Správná otázka zní: „Jak můžeme *odměňovat* lidi za *diskutování* o našem tématu (hodnotách, politice, službách, produktech)?“

Všimněte si, že říkám *diskutování*, ne *propagování*. Mezi tím je obrovský rozdíl. Lidé jsou extrémně alergičtí na pozitivní slogany schválené nebo prosazené marketingovým oddělením v kravatách a se zářivě bílými úsměvy. Horší už může být jediné pokus projet skrz otáčivé dveře na lyžích. Vy chcete lidi odměňovat za každou zmínku o vás, ať už vás mají rádi, nebo ne. Opět je to pravý opak tradičního jednosměrného marketingu tlačenkového typu, ale skvěle to ladí s tím, co jsme se dozvěděli v kapitole 4 o rozmanitosti poselství a jak je tato rozmanitost zásadní pro úspěch a respekt.



Podstatné je, aby se o vašem hejnu mluvilo a diskutovalo. Odměňujte to.

Spousta marketingových oddělení, jak jsme se také dozvěděli v kapitole 4, je naprosto posedlá absolutní a dokonalou kontrolou nad svou značkou. Ale když se takové kontroly vzdáte, můžete dosáhnout hoto-
vých zázraků. Totéž platí pro odměňování dlouhého chvostu — tedy lidí, které běžně není vidět — za mluvení o vašem hejnu nebo tématech.

Ve švédské Pirátské straně dostali velkou část titulní stránky našeho webu „Lidé blogující o Pirátské straně.“ Každý, kdo zmínil název Pirátské strany na blogu — bez ohledu na kontext — za to dostal výrazný odkaz na svůj článek z naší titulní stránky. To se dá snadno zařídit pomocí automatických nástrojů.

Pojďme se podívat, jaké společenské procesy to vytvořilo.

Většině bloggerů chodí na blog deset až dvacet návštěvníků za den. Tohle je „dlouhý chvost“ bloggerů, který upřímně nemá celkově moc čtenářů v porovnání s velkými blogy s tisíci a miliony návštěvníků, které obvykle určují trendy. Přesto jsou tito drobní bloggeři stejně citliví na prudké nárůsty návštěvnosti — a stejně zvědaví po jejich příčině.

Představte si, že píšete podobný blog, jeho návštěvnost je někde kolem dvaceti lidí za den, a z ničeho nic se vám přihrne nějakých pět set návštěvníků, když v článku zmíníte Pirátskou stranu. (To byl skutečný efekt propagování všech zmínek o nás na naší hojně navštěvované titulní stránce.)

Co byste si o takových nečekaných číslech mysleli jako okrajoví ale ambiciozní bloggeři? Jak by to ovlivnilo vaše blogování? A především, až se budete chystat napsat další článek, o jakých *tématech* budete chtít psát?

Toto je jeden z mechanismů, které z nás udělaly nejdiskutovanější politickou stranu v celé švédské blogosféře. Když se vzdáte iluze kontroly nad svou značkou — kterou jste stejně nikdy neměli — a začnete lidi odměňovat za to, že o vás diskutují, nehledě na kontext, budou o vás a vašich tématech, službách nebo produktech diskutovat *pořád*. A přesně to chcete.

Takže odměňujte dlouhý chvost pozorností — můžete tím povzbudit celou blogosféru, aby o vás diskutovala, s výjimkou blogger-ských hvězd, ale těch je pár a dlouhý chvost tvoří všichni ostatní.

Jak využít pozornost k budování komunity

29. srpna 2012 uspořádal Barack Obama — prezident Spojených států — na serveru Reddit třicetiminutové takzvané *AMA*. *AMA* je zkratka za „*Ask Me Anything*“¹. Kdokoliv z celého světa měl příležitost přímo a osobně klást otázky prezidentu Spojených států a on jich zodpověděl tolik, kolik během vyhrazené doby stihl.

¹„Zeptejte se mě na cokoliv“ — pozn. překl.

Příležitosti klást otázky přímo prezidentu Spojených států využilo nějakých dvacet tři tisíc lidí. Odpovědět stihl jen na deset z nich, ale odpovídal velmi osobně, upřímně a otevřeně — nedržel se jen politických otázek, ale jmenoval i své oblíbené sportovce, mluvil o udržování rovnováhy mezi prací a osobním životem a probíral recepty na vaření piva.

Možnost mluvit s kýmkoliv na světě a dostat odpověď, dokonce i od hlav států, by v budoucnu za mnoho generací mohla být naprosto normální — jenže dnes rozhodně není. To se vztahuje i na vůdce hejna. Lidé nečekají, že jim přijdou komentáře a povzbuzení od vůdců politických stran nebo jiných významných organizací. Tuto nečekanost můžete využít jako velkou výhodu pro získání stoupenců.

V umění se tomu říká *kontakt s fanoušky*. Tohle je přesně to samé, jenom vy musíte své fanoušky aktivně hledat, a ne jen čekat, až na vás promluví sami.

Když jsem vedl švédskou Pirátskou stranu, kdykoliv někdo zmínil název strany na blogu, podíval jsem se, jestli mohu něčím přispět do diskuze (nadhodili nějakou otázku jen tak do prázdna nebo se nad něčím nahlas podívovali?). Když někdo na Twitteru nebo svém blogu zmínil, že vstoupil do strany, napsal jsem mu krátké „Vítej na palubě!“ s vlastnoručním podpisem. Dalo se to snadno zařídit pomocí sady záložek na vyhledávací stránky různých blogovacích serverů, Twitteru atd.: na zkontrolování, jestli se někde objevila zmínka o názvu strany, stačilo jediné kliknutí.

A lidem to vždycky vyrazilo dech. Ani trochu nečekali, že je vůdce strany osobně přivítá *v jejich vlastním prostoru*, že tenhle člověk *přijde za nimi*. Získáte tím velmi oddané stoupence a silnou aktivistickou základnu. Jenže to také vyžaduje neustálou práci. Prezident Spojených států může zabodovat s celkem třiceti minutami odpovídání na otázky, ale vy nejste hlava státu. Vy musíte nové nebo potenciální aktivisty hledat každý den alespoň jednou denně a třeba jen potvrdit, že o nich víte — svým vlastním preferovaným způsobem. Přestože to vyžaduje neustálou práci, není to až tak pracné — prostě si uložte pár záložek s vyhledáváním názvu hejna a vašeho vlastního jména na blogovacích serverech a Twitteru a jednou nebo dvakrát denně ty záložky projděte.

Pozornost je odměna. Nečekaná pozornost je obrovská odměna. Odměňujte lidi za zájem o vaše hejno a ukazujte jim svou pozornost. Působí to zázraky.



Pozornost je odměna. Nečekaná pozornost je obrovská odměna.

Stejně tak se věnujte lidem, kteří čtou vaše texty. Když se lidé na něco budou ptát v komentářích pod vašimi sloupky, články nebo zápisky na blogu, věnujte se jim. Lidé to obecně nečekají a velmi oceňují, získáte tím oddané stoupence. (Dokonce jsem viděl některé lidi velmi udivené tím, že odpovídám na otázky v komentářích pod svými sloupky: „Prostě se Ricka zeptej v komentářích; nejspíš i odpoví.“) Docela mě to překvapuje a je na tom vidět, k čemu je dnešní internetová generace vychovaná — že veřejně píšící lidé se zamykají ve slovinové věži a nechtějí slyšet názory čtenářů. Vyjděte z té věže a komunikujte s fanoušky, získáte tím mnohem oddanější stoupence, silnější aktivistickou základnu a silnější hejno.

Dále princip *vedení příkladem*, který jsme probírali v kapitolách 4 a 7, platí o to více při diskuzích na veřejnosti a v prostorech patřících jiným lidem. Lidé na vás čas od času budou sprostí (vaše hejno se přece snaží změnit svět, tím zaručeně některé lidi naštvete). Bude to náročné na vaše sebeovládání a psychiku, ale *musíte* odpovědět a musíte být *milí a zdvořilí*. Toho sprostáka naštvaného na vaše hodnoty těžko přetáhnete na svoji stranu, ale všechny ostatní čtenáře dané stránky naprosto překvapíte a *z nich* se stanou potenciální aktivisté pro vaše hejno. Nejspíše dokonce dostanete pozitivní ohlasy od jiných lidí než od původního agresora, napsané otevřeně pod vaši milou a zdvořilou odpověď.

Nedávno mi k tomu na jednom diskuzním fóru přišel komentář: „Hej! Na Internetu nemůžeš jen tak přijít a bejt *slušnej*! Kdo si myslíš, že jseš!“

Vedení příkladem se samozřejmě vztahuje i na všechny ostatní členy vašeho hejna. Lidé se na veřejných diskuzních fórech o myšlenkách hejna budou chovat stejně jako vy. Naučte je chovat se zdvořile a přátelsky, i když je někdo tvrdě a zákeřně napadne, a budou se dívat divy.

Politika je divácký sport, stejně jako prosazování vlastních myšlenek kdekoli na Internetu. Jak se říká v ostatních diváckých sportech, „získejte si obecenstvo.“

7. června 2009, přesně ve 22:00.

Jsem na povolební večeři. Zatímco v roce 2006 jsme byli v malé restauraci, teď jsme v tanečním sále. Na celou jednu kratší stěnu se promítá volební zpravodajství veřejnoprávní televize, včetně netrpělivě očekávaných výsledků povolebního průzkumu.

V roce 2006 byl na místě jeden finský reportér. Tentokrát jsou televizní štáby seřazené podél celé jedné delší stěny. A nejsou to jen švédské štáby — k velkému překvapení švédských novinářů jsou tu štáby z celé Evropy. Na telefonické rozhovory jsem dal přednost deseti mediálním agenturám: Reuters, Associated Pressu, AFP, BBC, CNN, al-Džaziře, Techdir-tu, Wired, Numéramě a TorrentFreaku. Všichni ostatní budou muset přijet na místo.

Sedím u stolu vepředu uprostřed, jako správný předseda strany. Je tu 150, možná 200 lidí a navíc spousta reportérů. Vedle mě sedí Christian Engström, lídr naší kandidátky, a Rickard „Richie“ Olsson, můj dlouholetý kamarád, který se o straně dozvěděl jako první a teď v ní dělá vedoucího technického odboru. Amelia Andersdotterová, která je na druhém místě pirátské kandidátky, je na jiné povolební večeři ve své části země. Odpočet do vyhlášení výsledků povolebního průzkumu se blíží k nule. Už je to tady. Lidé začnou odpočítávat — ne, vykřikovat — sekundy nahlas.

DESET, DEVĚT, OSM, SEDM...

Na poslední chvíli znejistím, vezmu mikrofon a přes zvukovou aparaturu řeknu: „Pamatujte, že v těch číslech nejsou započítané předtermínové hlasy.“ Moje nejistota se za pár sekund ukáže jako zbytečná.

Od konce stolu na mě ve třech řadách míří asi třicet fotoaparátů, zatímco se na zeď promítají první výsledky. Umírnění bla bla, Středová strana bla bla, další strana bla bla. Objevuje se jeden sloupeček za druhým. V tu chvíli musím mít tep přes 180, a to teprve čekám na verdikt.

„Pirátská strana. Sedm procent.“

Dav vybuchne. Střecha nadskočí. Od konce stolu na mě blikají blesky fotoaparátů jako šílené. Bujará radost v sále je tak silná, že by se dala krájet. Hlavou se mi honí všechno možné — všechno to napětí nahromaděné za tři roky se uvolní v jediném okamžiku. Když vidím sloupeček Pirátské strany ve výsledcích povolebního průzkumu, bezděky si dám jednu ruku před ústa a do očí se mi nahrnou slzy, naše volební vítězství je jisté. Za několik minut visí obrázek usmlaného pirátského předsedy na titulní stránce všech zpravodajských webů v zemi.

Vidět optimistické předpovědi v předvolebních průzkumech a spočítat si téměř jistou výhru je úplně jiná zkušenost než se večer po volbách dozvědět, že jste opravdu nějaká křesla vyhráli. To první je logická kalkulace. To druhé je ohromující přívál emocí.

Pak si uvědomím, že se musím vzpamatovat a promluvit k přítomným lidem o našem fenomenálním úspěchu, takže za jáсотu a pískání vystoupím na jeviště. Řeknu svým drahým kolegům, že dnešek je dnem, kdy si nová generace začíná brát zpět své občanské svobody, a jak to zatřese celým světem, a pak vytáhnu jedno své překvapení. Řeknu, že všichni známe naše stranická polotrika a bundy s logem a funkcí na zádech — aby nás lidé snadno poznali, měli jsme pro naše kontaktní osoby jednotné oblečení s nápisy typu „Piratpartiet, Obvodní vedoucí“ nebo „Piratpartiet, Mediální servis“ na zádech. Řeknu, že tato příležitost vyžaduje úplně novou řadu oblečení, a požádám Christiana Engströma, aby přišel na jeviště.

Než přijde na jeviště, vytáhnu zbrusu novou bundu s nápisem „Piratpartiet, Europoslanec“ na zádech a ukážu ji obecnstvu. Vypukne jáсот. Předám mu ji se slovy „Gratuluji, Christiane.“ Dav šílí. „Chris-tian! Chris-tian! Chris-tian!“

Televizní štáby se seřadí do front na komentáře ode mne a Christiana Engströma. Když ode mne má většina reportérů vše potřebné, konečně si sednu, abych dojedl večeři. Tentokrát je mi jedno, jestli během plnění mých oficiálních povinností vystydlá. Během jídla mě napadne zajímavá myšlenka. Švédsko má v Evropském parlamentu osmnáct křesel, ale dva měsíce po volbách se to bude rozšiřovat na dvacet křesel. Z osmnácti švédských křesel máme dostat jedno. Takže ze zvědavosti dnešní výsledky zadám do on-line simulace na webu Volebního úřadu, komu za dva měsíce připadnou křesla číslo devatenáct a dvacet, o kterých se taktéž rozhodlo v těchto volbách — ti dva lidé jen nastoupí do funkce o něco později.

Zadám výsledky. Zamrčkám. Zkontroluji, jestli jsem je zadal správně. Zadám je ještě jednou a dostanu stejný výsledek. Zkontroluji ta čísla ještě jednou. Ne, není tam chyba. Usměji se, vezmu mikrofon a vystoupím na jeviště.

„Drazí kolegové,“ řeknu, „jak už víte, až se spočítají všechny hlasy, nejspíše do Bruselu pošleme Christiana Engströma. Ty hlasy říkají, že dostaneme křeslo v Evropském parlamentu.“ Lidé zajásají. „Jenže Švédsko za dva měsíce v Evropském parlamentu dostane další dvě křesla, místo osmnácti jich bude mít dvacet, a ta dvě křesla teď ve výsledcích neukazují. Zrov-

Rick Falkvinge

*na jsem si nechal spočítat, kdo dostane křesla číslo devatenáct a dvacet.“
Usměji se a rozhlédnu se po sále.*

*„Do Bruselu posíláme i Amelii!“
Dav vybuchne. Střecha nadskočí. Opět.*

Jak zvládat stará média

I když by spousta lidí chtěla změnu světa řešit úplně po svém, stávající systémy nemůžete změnit, aniž byste se částečně nestali jejich součástí a neměnili je zevnitř. Každý může něco změnit, ale nikdo nedokáže změnit všechno. Vaše hejno pravděpodobně není zaměřené na změnu fungování starých médií, takže se s nimi vypořádáte takto.

Když mluvíme o „starých médiích“, tento pojem je protikladem „nových médií“ (sociálních médií), tedy označuje jakékoliv tradiční jednosměrné velkoplošné zpravodajství, kde lidé obecně nepřispívají, nediskutují a nekritizují. Typickým příkladem starých médií jsou televize, rozhlas a papírové noviny. Tato stará média si stále udržují značnou váhu při formování veřejného mínění, zvláště s přihlédnutím ke generační digitální propasti, takže naučit se hrát na tomto hřišti je klíčové. Reportéři starých médií naštěstí hledají nové události prostřednictvím kanálů nových médií — a zde přichází na řadu rychlostní výhoda hejna.

Spousta organizací, které se chtějí dostat do novin nebo televize, se tam snaží protlačit svoje vlastní zprávy, a tomu podřizují své mediální strategie. To je nejen neefektivní, ale přímo kontraproduktivní. Abyste do starých médií dostali své citáty a název hejna, stačí jen reportérům pomoci napsat skvělý článek: představte si sami sebe na místě reportéra a zamyslete se, co by v danou chvíli potřeboval.

Představte si například, že se na Twitteru objeví nějaká mediálně zajímavá zpráva týkající se vašeho hejna a váš instinkt vám říká, že stará média o ní nejspíše vydají článek. V tu chvíli vám začíná běžet čas. Reportéři čtou na Twitteru stejné kanály jako vy a článek začínají psát v okamžiku, kdy se tweet objeví. Co právě v tu chvíli potřebují?

Potřebují komentáře a citáty k dané události na zpestření reportáže.

Napsat hrubou verzi článku jim zabere třicet až čtyřicet minut a vydají ho za šedesát. Na dodání svých komentářů a citátů tak máte třicet minut. Když to stihnete, pomáháte tím reportérům napsat dobrý

a vyvážený článek a vaše citáty se dostanou do rozepsaného článku starých médií. Čas už vám běží: tik, tak, tik, tak.

Vydat tiskovou zprávu během třiceti minut je těžké, ale rozhodně zvládnutelné. U tiskových zpráv se očekává, že budou dodržovat určitý formát a obsahovat určitá klíčová slova. Podle mých zkušeností je jedním z nejefektivnějších způsobů psaní tiskových zpráv v hejnu využití Etherpadu nebo nějakého jiného víceuživatelského poznámkového bloku, ve kterém všichni výsledný dokument editují současně. Když budou lidé dostatečně znát vaše hejno, jeho myšlenky a styl argumentace, tak dobrovolníci z hejna, kteří se vrhnou na pomoc se psaním tiskové zprávy, dají dohromady v nejhorším případě celkem rozumné komentáře, a v nejlepším případě naprosto geniální komentáře. Později si v této kapitole ještě řekneme, kdo má psát tiskové zprávy a proč.

Vydávání tiskových zpráv si musíte natrénovat a snažit se je odeslat během zhruba pětadvaceti minut od oznámení o samotné události. Je to těžké, ale zvládnutelné. Náš časový plán ve švédské Pirátské straně vypadal přibližně takto:

Během prvních pěti minut po oznámení události jsme rozhodovali, jestli tiskovou zprávu vydáme, nebo ne.

Během dalších pěti minut, celkem deset minut po oznámení, jsme se dohodli na směřování tiskové zprávy a obecném rázu našich citátů.

Dalších deset minut bylo potřeba, aby tři až pět lidí společně napsalo tiskovou zprávu podle šablony. Hrubý text jsme tedy měli připravený během dvaceti minut od prvního zjištění o dané události.

Dalších asi pět minut zabralo sehnání tří souhlasů (naše schvalovací metoda) a odeslání hotové tiskové zprávy novinářům.

Tyto čtyři kroky nám trvaly dohromady dvacet pět minut.



Tiskové zprávy musíte zvládat odeslat během 25 minut, od prvotní myšlenky po rozeslání.

Dokončený hrubý text snadno můžete donekonečna vylepšovat, zatímco minuty utíkají. Každá ztracená minuta v této fázi zvyšuje pravděpodobnost, že reportér starých médií již bude mít článek do-

psaný — a po jeho vydání už se neobtěžujte tiskovou zprávu posílat; reportéři se tou dobou již pustili do práce na jiné zprávě, a když jim v tu chvíli přijde do ruky vaše tisková zpráva, jen je to našťve.

Pro rozesílání reportérům používáme obyčejný WordPressový blog, protože lidé většinou mají zkušenosti s vkládáním článků do WordPressu. Speciální nástroj pak vezme každý nově vložený článek a rozešle ho dlouhému seznamu novinářů profiltrovanému podle kategorií, do kterých je článek ve WordPressu zařazen. Vy můžete používat v podstatě libovolný nástroj, který umějí ovládat aktivisté vašeho hejna, uchovává historii (potřebujete veřejně přístupný archiv tiskových zpráv — WordPress zde opět vyhrává) a rychle rozešle novou tiskovou zprávu.

Takže jak vypadá tisková zpráva a k čemu slouží? Tisková zpráva je v nejzákladnější podobě jen dopis odeslaný nějakému novináři. (Budete si muset udržovat seznam reportérů píšících o tématech souvisejících s vaším hejnem.) Šablona, kterou jsme používali ve švédské Pirátské straně, vypadá takto:

Tisková zpráva — název organizace — datum a čas

K OKAMŽITÉMU VYDÁNÍ

Nadpis

Úvodní odstavec (začíná názvem místa)

Citát

Fakt

Citát

Fakt

Závěrečný citát

Pro více informací

O organizaci

KONEC

Jednotlivé výše uvedené položky mají svůj význam. Slova „K okamžitému vydání“ v záhlaví jsou klíčovou frází, která starým médiím říká, že mohou zprávu otisknout okamžitě, což bude platit prakticky pro všechny vaše tiskové zprávy. Dále, smyslem nadpisu je zaujmout reportéra, aby si přečetl zbytek dopisu, takže to nemusí být naprosto dokonalý titulek pro danou zprávu, musí být jen dostatečně přesný a *zajímavý*. Pak následuje obsah zprávy nejprve stručně shrnutý v úvodním odstavci a dále střídavě fakta a citáty. Položka „Pro více informací“ je zásadní — musí tam být telefonní číslo a/nebo e-mailová adresa (nebo jiný přímý kontakt) na člověka, od kterého může reportér okamžitě získat exkluzivní výroky.

Tisková zpráva by se měla co nejvíce podobat hotovému novinovému článku. Čím více textu bude moci reportér starých médií bez změn zkopírovat, tím více práce za něj děláte a tím větší je šance, že se do výsledného článku dostanete.

Někdo by mohl namítat, že prvořadým cílem tiskové zprávy je, aby reportér napsal úplně nový článek. K tomu se vrátíme dále v této kapitole, až budeme probírat reprezentativní tváře hejna.

Zde je příklad tiskové zprávy:

Tisková zpráva — Švédská Pirátská strana — 2. července 2010
K OKAMŽITÉMU VYDÁNÍ

PIRÁTSKÁ STRANA: „PIRATE BAY BUDEME PROVOZOVAT Z BUDOVY PARLAMENTU“

Stockholm, Švédsko — Pirátská strana dnes oznámila překvapivý předvolební slib, že její budoucí poslanci budou Pirate Bay provozovat přímo uvnitř samotného parlamentu. Odvolávají se tím na poslaneckou imunitu vůči trestnímu stíhání za politickou činnost, čímž by Pirate Bay získala úplnou právní imunitu.

„Dnes podnikáme nové odvážné kroky na ochranu budoucí generace podnikatelů,“ uvedl Rick Falkvinge, předseda Pirátské strany. „Když Pirate Bay ochráníme před záplavou právní palby,

vyšleme tím světu jasný signál, že Švédsko je velmocí v oboru služeb příští generace. Takže je to jasně srozumitelný předvolební slib.“

Strana oznámením tohoto předvolebního slibu udělala z provozu Pirate Bay z principu politickou činnost — a poslance podle švédské ústavy není možné trestně stíhat ani žalovat za provádění politické činnosti v parlamentu.

„Nehodláme a nesmíme akceptovat systematické torpédování našich budoucích podnikatelů kopírovacím průmyslem,“ říká Falkvinge. „Jejich právní kobercové nálety by měly být nelegální — profesionální sabotéři jsou profesionální zločinci, ať už je platí kdokoliv.“

Na jaře měla Pirate Bay problém najít stálého poskytovatele internetového připojení, než zakročila Pirátská strana a sama se stala novým poskytovatelem připojení pro Pirate Bay. Lobby kopírovacího průmyslu poté omezila svoji šikanu, protože před volbami nechtěla přitahovat pozornost k Pirátské straně. Falkvinge dodává:

„Švédská Pirátská strana přebírá zodpovědnost za budoucí švédskou ekonomiku a podnikání,“ uzavírá Falkvinge. „Předvádíme to nejen slovy, ale i osobními činy. Každý den.“

Pro více informací:

Rick Falkvinge, telefon +46 708 303600

Navštivte <http://press.piratpartiet.se/> pro propagační fotky, ilustrační videa atd.

O Pirátské straně:

Švédská Pirátská strana byla v eurovolbách největší stranou ve skupině do třiceti let, získala dvě křesla v Evropském parlamentu a 19. září 2010 se bude účastnit parlamentních voleb na všech úrovních. Bojuje za občanské svobody a podnikání příští generace.

KONEC

Tento příklad tiskové zprávy popisující skutečnou událost, která ve starých médiích přinesla skvělý mediální zásah ve všech možných

jazycích od angličtiny přes thajštinu a řečtinu až po čínštinu, nás přivádí k dalšímu bodu: *provokujte*. Když nikoho neštáte, nejspíše neděláte nic užitečného. *Bavte se* a zároveň naštvete své protivníky: tím hejno nejen získá více aktivistů, jak jsme viděli v kapitolách 7 a 8, ale zároveň vám to značně zpříjemní práci v hejnu. A navíc vám to zaručí spoustu mediální pozornosti. Stará média prostě *milují* provokace.

Ještě jednou si to zopakujeme, protože je to důležité: pokud nikoho neštáte, nejspíše neděláte nic užitečného. Nemějte strach, že lidé začnou křičet. To je signál, že něco děláte *správně*.



Pokud nikoho neštáte, nejspíše neděláte nic užitečného.

U této konkrétní vzorové tiskové zprávy nebylo načasování podstatné — brzy zjistíte, že tiskové zprávy se z hlediska načasování dělí do čtyř skupin:

První skupinu představují tiskové zprávy reagující na aktuální události, ve kterých novinářům poskytujete komentáře. Ty byste měli být připraveni rozesílat neustále 24 hodin denně 7 dní v týdnu, například tak, že budete mít dostatek aktivistů v nějakém virtuálním mediálním štábu schopném komunikovat se starými médii. Když bude mít štáb dost členů — řekněme nějakých třicet aktivistů (podle pravidel o velikostech skupin, která jsme probrali v kapitole 3) — pak jich v libovolnou denní dobu bude vzhůru dostatečný počet, aby stíhali zpracovat čerstvé události. Zkraťte reakční dobu pod třicet minut a pamatujte, že lidé budou chtít zprávu donekonečna vylepšovat, což stojí čas. Zpráva musí být rozumně dobrá a bez pravopisných chyb; na každé minutě záleží.

Druhou skupinu tvoří komentáře k velkým událostem, u kterých je doba konání předem známa, ale ještě není znám jejich výsledek (například k významným soudním rozsudkům). V tomto případě budou mít reportéři napsaných několik článků připravených k okamžitému vydání — obvyklý šedesátiminutový interval na reakci zde neplatí. I vy byste měli mít několik tiskových zpráv připravených k odeslání, až čtyři různé verze pro různé výsledky dané události. V tomto případě je musíte odeslat do pěti minut, ideálně během 120 sekund. To

znamená, že jeden člověk musí vybrat správnou verzi hotové tiskové zprávy, vyplnit prázdná místa (například podrobnosti rozsudku) a okamžitě ji odeslat.

Třetí skupinu tvoří oznámení starým médiím o něčem, co budete dělat později během dne, například když pořádáte demonstraci nebo budete posílat květiny odpůrcům („když je nemůžete přesvědčit, tak je popleťte“). Načasování takové tiskové zprávy závisí na typu plánované akce. Pokud stará média mohou na vaši akci poslat fotografie, měli byste zprávu odeslat v den konání akce brzy ráno, před ranní redakční poradou — pokud ji odešlete předcházející večer, v době ranní porady to již bude stará zpráva. Podle mých zkušeností je dobrý čas kolem 6:30 ráno. Naopak pokud fotografie starých médií nemůžete očekávat, čeká se od vás, že fotky a/nebo videa z akce dodáte sami, čímž značně zvýšíte šanci, že o vás vznikne zajímavá reportáž (porovnejte s pasáží z kapitoly 4 o natáčení demonstrací HD kamerou na stativu). Tento typ tiskových zpráv můžete beze spěchu napsat předcházející den nebo večer a nastavit jejich automatické odeslání (pomocí Word-Pressu nebo podobného nástroje) na 6:30 ráno.

Čtvrtá skupina jsou připomenutí starým médiím, že se něco chystáte udělat. Reportéři jsou jen lidé, a lidé potřebují připomenutí, že se brzy stane něco důležitého. V případě politické strany by to mohla být povolební večere, o které rozešlete tiskovou zprávu s informacemi o místě, čase a akreditacích například čtrnáct dní předem, a pak ještě připomenutí třeba sedm dní předem.

Měli byste si všimnout, že tu chybí pokyny, jak starým médiím říkat o svých obecných *názorech* nebo *pocitech*, ale jsou tu pokyny, jak je informovat o svých činech. Stará média *nezajímá*, co si lidé myslí nebo cítí; zajímá je, co *dělají*. Redakce sice dávají nějaký prostor pro komentáře k činům někoho jiného, ale nedávají prostor pro názory bez souvislosti s nějakým konkrétním činem.

(Význačnou výjimkou z tohoto pravidla jsou polemické články, takzvané op-edy, ke kterým se ještě vrátíme dále v této kapitole.)

Obsad'te své téma ve starých médiích

Klíčovým konceptem pro práci se starými médii je „obsazení tématu.“ V podstatě to znamená, že vaše hejno musí být tak úzce spjato se svými hlavními tématy nebo prodávanými produkty, že kdykoliv stará média narazí na související událost, zavolají vám s žádostí o komentář.



Strategicky je naprosto zásadní, aby vaše hejno obsadilo svá témata ve všech starých médiích nebo alespoň jejich většině.

Strategicky je to naprosto zásadní, a pokud se u stejného tématu snaží podobně prorazit i jiní, může vám získání takové pozice trvat celé roky. Švédská Pirátská strana ve starých médiích rychle obsadila téma sdílení souborů, ale obsadit jeho obecnější variantu — téma soukromí a občanských svobod v legislativě — nám trvalo několik let. Přesněji nám to trvalo od 1. ledna 2006 do 18. června 2008, kdy jsme uspořádali nepřehlédnutelné demonstrace proti novému švédskému zákonu o plošném sledování.

V ideálním případě se chcete dostat do pozice, kdy vám reportéři starých médií budou pravidelně volat s dotazem, jestli ke svému tématu nemáte nějakou zatím nevydanou zprávu. My jsme v takové pozici byli celý týden následující po razii v Pirate Bay provedené 31. května 2006, protože jsme seděli na spoustě materiálů. Když vám takto volají a vy dokážete reportérům dávat zatím nevydané zprávy, tak fakticky řídíte zpravodajství o svém tématu.

Mediální průlom

Stará média se o novém hejnu ani nezmíní, dokud neudělá něco významného. To, že existujete a máte nějaké názory, není samo o so-

bě zajímavé. Než se vám podaří zajímavý průlom do starých médií, nejspíše budete muset několik měsíců pilně pracovat — Internet objevuje nové talenty mnohem rychleji než stará média.

Jenže až průlom do starých médií nastane, tak vám určitě neunikne. Velmi pravděpodobně nastane souběžně s aktivistickou vertikálou, kterou jsme probírali v kapitole 7 — když se hnutí dramaticky rozroste v důsledku nějaké velké události, pro stará média je to vždy zajímavé. Celý týden budete každou celou hodinu v televizi prakticky na všech kanálech a žádosti z novin o napsání krátkých i dlouhých op-edů nebudou brát konce. (K op-edům se za chvíli vrátíme.)

Gándhího stupnice je výstižná

Gándhí kdysi řekl: „Nejprve vás ignorují, pak se vám vysmívají, pak proti vám bojují, pak zvítězíte.“ To je až děsivě výstižný popis prezentování převratného nebo provokativního hejna ve starých médiích.

“ „Nejprve vás ignorují, pak se vám vysmívají, pak proti vám bojují, pak zvítězíte.“

— *Mahátma Gándhí*

Důsledky tohoto faktu pak ve vás snadno mohou vyvolat mylný dojem. Když po měsících tvrdé práce s cílem vydobýt si trochu pozornosti začnou ve starých médiích vycházet články, které vás vykreslují jako stupidní šašky, snadno a logicky vás to může deprimovat. Musíte vědět — abyste to logicky pochopili — že posměch je oproti úplně netečnosti významným krokem *vpřed* a je nezbytnou etapou na cestě k vítězství. Články tak můžeme dělit na typ G2, G3 a G4 — typ G2 je druhý stupeň na Gándhího stupnici, tedy článek zesměšňující vaše hejno a jeho úsilí.

Kdo má psát tiskové zprávy?

Jak již bylo zmíněno dříve, budete potřebovat mediální minihejno sestávající nejvýše ze třiceti lidí. Tahle skupina by mohla sídlit ve vámi zvoleném chatovacím kanálu — na Skypu, IRC, XMPP, Mumble atd. — a pokud možno by se měla skládat z lidí, kteří jsou aktivní v jinou denní dobu, takže statisticky budou alespoň tři lidé neustále připravení reagovat na čerstvé události tiskovou zprávou.

Toto minihejno by mělo být autonomní a mělo by mít neomezené zplnomocnění nezávisle mluvit jménem hejna, stejně jako každý jednotlivý aktivista, jak jsme probírali v kapitole 4 o rozmanitosti. Pokud chcete kompromis, můžete zavést pravidlo tří aktivistů, že před odesláním tiskové zprávy ji musejí schválit tři členové mediálního minihejna. Nikdy byste ale neměli vyžadovat schválení od konkrétních vybraných lidí, protože mohou být z bezpočtu důvodů nedostupní, a tím brzdit práci.

Jedním z hlavních problémů takové skupiny je fakt, že určitý typ aktivistů vnímá mediální povinnosti jako významnou úlohu — čtete „prestižní“ úlohu — a takoví lidé se budou tlčit do mediálního týmu jen proto, aby v něm byli, místo aby efektivně pracovali se starými médii. Budete muset dávat pozor, aby do tohoto minihejna nevstupovali lidé, kteří by zabírali místo někomu užitečnějšímu.

Reprezentativní tváře hejna

To nás přivádí k otázce reprezentativních tváří hejna. Když pracujete se starými médii, hejno musí ukazovat světu jeden jediný obličej. Typicky to bude vůdce nebo zakladatel hejna (vy). Musíte si uvědomit, že je to *reprezentativní* tvář — nejste to vy jako osoba, ale tvář zastupující širší a zcela konkrétní hnutí.

Takovou tvář najdete i v příkladu tiskové zprávy uvedeném dříve v této kapitole: „Rick Falkvinge, předseda Pirátské strany, říká...“

Některá hejna v minulosti zkoušela fungovat bez podobné reprezentativní tváře, a brzy zjistila, že to na stará média ani trochu nefun-

guje. Jednoduše řečeno, každé hejno potřebuje představitele — ztělesnění hejna — aby mohlo vystupovat ve starých médiích.



Každé hejno potřebuje jednu reprezentativní tvář — ztělesnění hejna — pro stará média.

Krátce po mediálním průlomů část aktivistů, kteří do mediálního týmu vstoupili jen proto, aby mohli říkat, že „pracuji s médii,“ začne požadovat, aby u citátů v tiskových zprávách bylo napsané *jejich* jméno. Oni je přece napsali, tak proč by pod nimi nemohli být podepsaní? (Někteří by o takových lidech řekli, že trpí chorobnou touhou být středem pozornosti. Je to sice nelichotivý popis, ale z čistě věcného hlediska jejich stav vystihuje celkem přesně.)

V takovou chvíli je třeba pamatovat, že smyslem tiskové zprávy je dostat název hejna do starých médií, a proto musíte hrát podle pravidel starých médií. Jedna organizace, jedna tvář. Existují výjimky, ale ty jsou tak velké a důkladně etablované, že pro vaše hejno neplatí.

Právě proto naopak musíte mediální minihejno naučit, že má psát citáty vašim jménem, jménem vůdce nebo zakladatele hejna. Pokud jste dostatečně dlouho pracovali v mediálním týmu a sami jste napsali dost tiskových zpráv, pak toto minihejno bude vědět, jaké věci byste v dané situaci řekli, a zvládne vydat tiskovou zprávu s citáty napsanými vašim jménem bez čekání na váš souhlas. Budete žasnout, jak chytře můžete působit, když za sebe necháte vymýšlet citáty ostatní, aniž by se vás museli ptát.

Vystupování před kamerami: Buďte tam, kde jsou kamery

Co nejvíce se snažte být na místech, kde se dějí nejdůležitější věci pro vaše hejno. „Poslat někoho“ nestačí — reprezentativní tváře hejna,

tedy typicky vy, musejí být u nejdůležitějších událostí. Pro vaši osobní přítomnost je několik důvodů.

Prvním důvodem je, že pokud jste události sledovali na vlastní oči, můžete o nich informovat, diskutovat a debatovat z první ruky. Pro důvěryhodnost je to zásadní: když můžete říct „já u toho byl, a vy ne,“ budete mít v každé debatě obrovskou převahu. Druhým důvodem je, že chcete mít vlastní videozáznam důležitých událostí, ve kterém vystupuje reprezentativní tvář hejna, abyste jej pak mohli nabídnout starým médiím k sestříhání na ilustrační záběry.

Ale třetím a zásadním důvodem je, že pokud jsou na místě televizní zpravodajské štáby, pak budou chtít nějaké zajímavé záběry. Nejspíše si připraví kameru s velkým předstihem, doladí si osvětlení a zvuk, a potom nebudou mít na práci nic víc, než čekat, až se to cosi začne dít. Jestli se vašemu hejnu podařilo obsadit téma související s danou událostí, k vystoupení v televizi vám stačí prostě přijít k televiznímu štábu, představit se, dát jim vizitku a říct: „Jestli chcete mé vyjádření k téhle události, bude mi potěšením.“ V žádném případě nebuďte nijak dotíraví — zpravodajské štáby to nesnášejí — ale buďte přátelští a řekněte jim, že jste tady a k dispozici.

Nejčastěji po příležitosti získat vaše vyjádření okamžitě skočí. Přece jen je to pro ně mnohem lepší využití času než jen postávat kolem a nenatočit vůbec nic. Pro vás je úspěchem samozřejmě to, že vaše vyjádření půjde do střížny večerních televizních zpráv — a nejčastěji se některý váš výrok do vysílání dostane, jen díky tomu, že jste zašli za televizním štábem a pozdravili je.

Jak dostat op-edy do novin

Op-ed je obvykle celostránkový článek v novinách. Není to zpravodajský článek, ale polemika; dal by se považovat za ekvivalent zápisu na blogu ve světě starých médií a má poměrně velký dosah. (Původ pojmu „op-ed“ je prostý: je to zkratka z anglického *opposite editorial page* — „naproti stránce s úvodníkem“ — protože tam se op-edy tradičně tiskly.)

Noviny se na tyto stránky obvykle snaží otisknout zajímavé argumenty k aktuálním událostem a pro vaše hejno to může být skvělá možnost, jak se ukázat veřejnosti. V zásadě jsou čtyři různé příležitosti, kdy se dá do novin dostat op-ed.

Ale než se na ty příležitosti podíváme, řekněme si jednu věc, která je pro všechny čtyři společná: zásadně nikdy neposílejte op-ed více než jedněm novinám v bláhové snaze nechat si ho otisknout na několika místech. Novináři *nenávidí* lidi, kteří tohle dělají. Vyberte si jedny noviny, které podle vás budou mít ten správný dosah a cílovou skupinu, a oslovte pouze je. Když váš článek odmítnou vydat, teprve pak můžete zkusit štěstí u jiné redakce.

Prvním typem příležitosti k otisknutí op-edu je nějaká blížící se velká veřejná událost, výročí nějaké významné události nebo cokoliv, o čem se dlouho dopředu ví, že to v daný den vyvolá debatu na určité téma. Pro nové hráče je tohle typicky nejjednodušší cesta. Jeden až tři týdny před cílovým datem napíšete redakci a nabídnete jim téma pro jejich stránku s op-edy. Musíte uvést, o čem chcete psát, proč o tom chcete psát v ten konkrétní den, a připojit úvod chystaného článku, aby si mohli udělat představu o jeho poselství a vašem slohovém stylu. Téma článku uveďte v předmětu e-mailu.

Tady je příklad, jak se mi podařilo dostat do novin op-ed k prvnímu dni soudu se správcí Pirate Bay:

KOMU: oped@noviny.cz

PŘEDMĚT: Soud s Pirate Bay: „Politický proces desetiletí“

DATUM: 9. února 2009

Vážená redakce,

Vzhledem k tomu, že za týden, 16. února, začíná soud se správcí Pirate Bay, chtěl bych vám nabídnout op-ed s tímto nadpisem a úvodem k otištění před začátkem soudu, co nejbližší k prvnímu dni procesu. Měli byste zájem?

S úctou,
[podpis]

Politický proces desetiletí

Toto pondělí začíná ve Švédsku největší politický proces desetiletí — možná největší politický proces od IB skandálu ze 70. let. V jednom rohu ringu stojí Katolická církev snažící se za každou cenu zakázat tiskařský lis, ten nový stroj, který ohrožuje monopol Církve na vědění a kulturu. V protějším rohu stojí ti, kteří předali kulturu a vědění lidu. V porotě sedí feudální panstvo, které svou moc propůjčuje Církvi, a které za to Církev odměňuje tím, že prostému lidu káže, aby poslouchal své pány.

Přestože výše uvedená scéna pochází z Francie 16. století, přesně stejná scéna se od 16. února začne odehrávat u Stockholmského obvodního soudu. Mocenská hra je totožná, otřesy struktur stejně obrovské. Pouze hráči jsou jiní.

Když bude mít redakce zájem, jako u výše uvedené nabídky, pak se vás zeptá na počet slov a oznámí vám termín, do kdy musíte dodat hotový článek. Daný počet slov budete muset dodržet téměř úzkostlivě a obvykle je kratší, než si myslíte: své poselství budete muset zkracovat, zkracovat a zase zkracovat.

Až vás novináři budou znát a vy budete předem znát jejich požadovaný počet slov, můžete jim rovnou poslat celý hotový článek a ušetřit tak jedno kolečko korespondence. Čím více to novinářům ulehčíte, tím vás budou mít raději.

Odměnou za dodržování pravidel starých médií je, že se vaše poselství dostane k širokému publiku. Obvykle nedostanete zapláceno. Nečekejte peníze a nežádejte o ně. Vaší odměnou je doručení vašeho poselství k jejich čtenářům.

Druhým typem příležitosti je otištění cizího op-edu, se kterým zásadně nesouhlasíte. Skýtá se vám tak příležitost odpovédět opět na stránce s op-edy. Odpovědi jsou mnohem kratší než původní článek, ale pořád si v nich čtenáři přečtou název vašeho hejna a jeho poselství. Opět si musíte požádat o otištění, a pokud jste celkem neznámí, máte mnohem menší šanci.

Třetí typ příležitosti pro vás bude prakticky nedosažitelný, pokud nejste již zavedeným hráčem. Tato příležitost je reakcí na něco — tedy že nabídnete op-ed v reakci na nějakou čerstvou událost. Noviny vítají op-edy, které rozebírají aktuální události, ale obvykle jen od dobře

známých osobností a organizací. V tomto případě je rychlost naprosto zásadní — pokud stihnete zareagovat během pár sekund, když noviny na Twitteru požádají o op-ed, můžete mít štěstí. (Většina novin na Twitteru nežádá přes redakční účet, ale někteří redaktori zveřejňují žádosti na svém osobním účtu.)

A na závěr, během bouřlivých mediálních průlomů, kdy budete středem pozornosti, vám od starých médií budou chodit žádosti o op-ed. Vždy se ze všech sil snažte těmto žádostem vyhovět, dodržujte požadovaný počet slov a články dodávejte v termínu. Pro stará média to bude signálem, že když vás požádají o poskytnutí obsahu, mohou se na vás spolehnout, a později vám pak budou nabízet více příležitostí.

Přichystejte tiskový portál

Na závěr také budete muset přichystat *tiskový portál*. Ve vši jednoduchosti je to místo, odkud si reportéři budou moci stáhnout vaše portrétové fotky ke zveřejnění, snímky z aktivit organizace, získat záběry z vašich demonstrací a prohlédnout si archiv vašich tiskových zpráv. (Prostý WordPressový blog je pro tento účel přímo *vynikající*, což je další důvod, proč ho využívat k odesílání tiskových zpráv, jak bylo popsáno dříve.)

Vzpomínáte na ta videa z demonstrací, která jsme probírali v kapitole 4? Když jsme mluvili o natáčení HD kamerou na stativu? Výsledné záznamy pak musíte zveřejnit na tiskovém portálu. Stejně tak záběry z výše probíraných významných událostí, propagační fotky, obrázky vašeho loga ve vysokém rozlišení a všelijaké infoboxy, které mají stará média beze změn nakopírovat do popisu vašeho hejna. Zjistíte, že když tohle všechno bude dostupné *bez nutnosti o to žádat* a stará média budou do svých reportáží moci vložit ilustrační záběry z vašich aktivit, bude o vás reportáží vycházet mnohem více. Když podobné záběry poskytovat nebudete... no, tak prostě udělají reportáž o někom jiném.

Nezapomeňte přidat také osobní profily lidí, které chcete médiím představit, a jejich fotky ve vysokém rozlišení.

Adresa tohoto tiskového portálu by měla být na konci úplně všech tiskových zpráv a měla by být co nejjednodušší, například *<http://tisk.vasehejno.cz>* nebo *<http://www.vasehejno.cz/tisk>*.

18. září 2011 ve 20:00, Berlín, Německo.

Už před měsícem jsem věděl, že se tento den blíží, když německá Piratenpartei v předvolebních průzkumech získala 4,5 procenta. Přestože to bylo pod německou pětiprocentní hranicí pro vstup do parlamentu, bylo to dost blízko, aby to k nim přitáhlo pozornost všech médií jako k nadějným nováčkům, což jim obratem prudce zvýšilo preference.

Přiletěl jsem do Berlína znovu zažít ten magický okamžik a nachystal jsem všechny své kamery, abych nahrál ty úžasné záběry, na které jsme v roce 2009 celým vzrušením úplně zapomněli. Všechny záznamy stranou, takový zážitek se prostě nedá kompletně popsat ani ukázat — dá se jen zažít.

Jsem ve stylovém klubu Ritter Butzke v Berlíně. Na povolební party berlínské Piratenpartei přišlo kolem devíti set lidí. Není to moc večere, jakou pořádala švédská Pirátská strana, spíše jen divoká party. Skoro nikdo mě nepoznává a celkem mne to těší — naše ideály jsou důležitější než moje malíčkost.

Vejdu do klubu, vyberu si nějaký klidný koutek s výhledem na všechny přítomné a čekám na výsledky povolebních průzkumů, které mají oznámit přesně ve 20:00. Když se okamžik vyhlášení přiblíží, pozapínám své kamery na stativěch, abych ten magický okamžik zachytil. Převážně je to opakování našeho volebního vítězství ve Švédsku z roku 2009.

DESET, DEVĚT, OSM, SEDM...

Když televizní hlasatelé začnou vyhlášovat výsledky povolebních průzkumů, dav uctivě utichne. Protože neumím německy, nerozumím podrobnostem, slyším jen zkratky názvů stran a procenta. Lidé malíčko zajásají, když jejich oblíbený zdroj rozhořčení, strana FDP, se 2 procenty vypadne z parlamentu. Pak na okamžik bleskově zpozorní, když se ozve název jejich strany.

„Piratenpartei, 8,5 procenta.“

Ke stropu vyletí les rukou. Střecha ohlušujícím jásotem nadskočí. Všude kolem se lidé objímají navzájem. Někteří radostí brečí.

Co nejdéle se snažím udržet emoce na uzdě a než vypnu kamery, podaří se mi nahrát celý zbytek scény — ale nemohu si pomoci, slzy prostě nedokážu udržet. Sbalím kamery a najdu si na chvíli klidný kout, abych mohl svým slzám štěstí dát volný průchod — na takové emoce jsem nebyl připravený, na takovou ohromnou radost z úspěchu naší sesterské strany, první úspěch mimo její švédskou kolébku.

Když se vzpomatuji, chvíli bloumám kolem jeviště, abych našel nějaké známé, a brzy narazím na lidi, které znám z mezinárodních pirátských setkání. Trvají na tom, abych řekl pár slov z jeviště. I když je to jejich vítězství, rád se připojím k oslavám, takže vystoupím na jeviště a využiji své chabé znalosti němčiny.

„Přátelé, kolegové, piráti,“ řeknu německy, jak nejlépe dovedu, „jsem Rick Falkvinge. Jsem zakladatelem švédské a první Pirátské strany.“ Propukne jásot. Střecha nadskočí. Do očí se mi opět hrnou slzy.

Řeknu jim, že se právě stali hrdiny celé jedné generace, a že o jejich vítězství nebude psát jen Berliner Zeitung (berlínské noviny) a nebude o nich psát jen Der Spiegel (německé noviny). Zítra o jejich vítězství bude psát Wall Street Journal, al-Džazíra a Hindu Times. V tu chvíli to ještě nevím, ale když říkám „zítra,“ tak se mýlím. Zpráva o vítězství Piratenpartei v Berlíně je v těch novinách již dávno vydaná, a také v mnoha dalších po celém světě.

Během noci promluvím se spoustou reportérů z celého světa. I když tohle vítězství patří německé Piratenpartei, většina z nich se věnuje oslavování. Nikdo nemůže říct, že by si to nezasloužili.

Později Švédská veřejnoprávní televize použije záběry mého proslovu z povolební party Piratenpartei v dokumentárním filmu o kopírovacím monopolu a přidá k nim titulky „Jestli tato země má lotrovskou tvář, tak je to tahle.“ Když to uvidím, smíchy spadnu ze židle.



Jak přežít úspěch

Zvládnout úspěch může být v mnoha ohledech mnohem těžší, než zvládnout prohru, protože úspěch vytváří očekávání, která většina lidí dříve nepoznala. Zde je několik nejdůležitějších zkušeností, jak během prvního vzletu neobrátit bouřlivý úspěch v trpkou prohru.

Až vaše hejno začne nabývat na významu a úspěšnosti, zcela jistě bude růst i vaše osobní prestiž a úspěšnost. Hejno to sice pravděpodobně vůbec nemělo za cíl, ale takto prostě funguje logika starých médií — ke každému hnutí nebo organizaci si musejí přiřadit nějakou tvář, a pokud je dané hnutí úspěšné, pak je úspěšná i ta tvář.

Největší hrozbou proto je, že si neuvědomíte, že lidé budou vašim slovům přikládat mnohem větší váhu, než jakou jste jim přikládali vy sami v okamžiku vyřčení. Pokud vedete politické hejno, pak vše, co uděláte — nebo neuděláte — bude vykládáno jako politické gesto, úplně vše od obsahu vašeho nákupního košíku v supermarketu až po výběr destinace pro dovolenou. Každé vaše slovo bude vykládáno jako legislativní návrh. I ve všech ostatních typech hejna existuje obdobná hrozba — tento jev se neomezuje jen na politická hejna.

Abych uvedl příklad, kolikrát můžete ve sportovním baru sledovat, jak lehce opilý fanoušek s poloprázdným püllitrem piva v ruce vztekle křičí na fotbalové utkání v televizi a pod vousy si brblá, že „ten rozhodčí by zasloužil kulku do hlavy.“ Takový výrok nikdo nebere vážně kvůli tomu, kdo to řekl a v jaké situaci.

Ted' si představte, že ve stejném baru a situaci řekne totéž premiér nebo prezident a poblíž jsou novináři — nebo úplně stačí lecjaký blogger. Doslova během pár minut nějaký opoziční blogger napíše článek, že premiér chce zavést barbarský trest smrti pro nepohodlné sportovní profesionály a „nejmenovaný zdroj zaslechl, že se k tomu brzy chystá předložit návrh zákona.“ Pak bude samozřejmě následovat obrovský skandál.

Až vaše hejno začne upoutávat pozornost a dosahovat úspěchů, velmi rychle se ocitnete v podobné pozici a budou na vás kladeny velké nároky, abyste říkali jen to, co myslíte opravdu vážně. Přestože si většinou myslíme, že říkáme jen vážně míněné věci, často v uzavřené skupině říkáme něco, co se nemá chápat doslovně a všichni členové skupiny to vědí. Jenže když párkrát vystoupíte ve zprávách, tak o všechny tyhle záchranné karty přijdete. Reportéři i ostatní se začnou ptát, jestli jste to mysleli vážně, a vy pak budete zmateně říkat „Moment, takhle jsem to přece nemyslel,“ a večer ve zprávách potom můžete vypadat jako druhořadý politik, který mění názory, jak se mu to hodí. Tomu se chcete vyhnout.

Nejsnadněji se tomu vyhnete tím, že budete na všechny lidi milí, dokonce i na své protivníky. Tím nejen prospějete kultuře hejna, kde vedete příkladem a ukazujete lidem, že správné je chovat se k sobě navzájem skvěle, ale zároveň tím své protivníky naprosto vyvedete z míry. To je dobře: „Když je nemůžete přesvědčit, tak je popleťte.“ Nemusíte s nimi souhlasit — stačí jen nesouhlasit slušně a zdvořile.

Den po úspěchu

V zábavním průmyslu se říká, že nejhorším obdobím je rok *poté*, co jste byli největší senzací ve městě. Totéž platí i pro všechna hejna. Když několik let v kuse zažíváme mírně vzestupný trend, máme sklon věřit, že každý „ding“ — každý postup na vyšší level — je nezvratným vzestupem na novou základní míru popularity, uznání a zájmu.

To je jen iluze. Navíc je to iluze, která postihuje všechny členy hejna, od zakladatele až po nejposlednějšího řadového aktivistu.

Ve společnosti všichni neustále bojují o zájem ostatních. Přitáhnout zájem je těžké. Udržet si ho je ještě těžší, protože ostatní se vám ho budou snažit uzmout pro své vlastní cíle.

Problémy přijdou, když všichni členové hejna začnou považovat za samozřejmé, že stávající popularita, zájem, objem prodeje nebo vaše libovolné jiné měřítko úspěchu zůstane ještě další rok nebo dva beze změn. Když k tomu dojde, přestanou pracovat směrem ven a začnou mezi sebou bojovat o všechno to bohatství a zdroje a slávy, které

mají hejnu přinést očekávané budoucí úspěchy: vše možné od královsky placených pracovních míst přes drahé hračky až po osobní zviditelnění. V důsledku toho se dosavadní úspěch hejna během pár měsíců nevyhnutelně zhroutl — a nebude to jen dočasné zaškobrtnutí, bude to hluboký strukturální problém vzešlý z klamných očekávání osobních odměn, na jehož nápravu bude potřeba čas a úsilí.



**Přitáhnout zájem společnosti je těžké.
Udržet si ho je ještě těžší.**

Vy jako zakladatel máte za úkol všem vysvětlit, že když je vše zdánlivě na vrcholu, všechna ta královsky placená pracovní místa a drahé hračky jsou mnohem dál mimo dosah než kdy dříve. V takové chvíli musí hejno překonat dvě největší překážky ze všech — vydržet neoblomně pracovat směrem ven, navzdory lákavému třípytivému bohatství na obzoru, a fakt, že zájem i úspěch se rozplynou, i když hejno bude dále dělat přesně to, co dosud, a něčemu takovému se po emocionální stránce někdy dost těžko čelí.

Švédská i německá Pirátská strana na tento předvídatelný ale záhlavný mechanismus doplatila. Když švédská Pirátská strana získala dvě křesla v Evropském parlamentu se sedmi procenty hlasů, všichni si mysleli, že parlamentní volby následující rok jsou hotová věc. Jenže ve skutečnosti zápas o tyto volby sotva začal, a když lidé začali utvářet frakce kvůli zdrojům, aby si urvali svůj podíl při porcování medvěda, bylo dávno prohráno. Německá Pirátská strana byla vycházející hvězdou roku 2011, v berlínských volbách získala senzačních 9 procent a v celostátních průzkumech rychle vyšplhala na 13 procent, což by jim zajistilo celých 80 parlamentních křesel (ze 622). V takové chvíli, pokud proti tomu aktivně nezasáhnete, lidé začnou všude vidět zaručené budoucí peníze a zdroje a začnou bojovat o zhruba pět set pracovních míst, která by takový volební výsledek přinesl. V době psaní těchto řádků, o rok později, se německá Piratenpartei v průzkumech pohybuje kolem 3 procent, pod pětiprocentní hranicí nutnou pro vstup do parlamentu, a do voleb zbývá přibližně devět měsíců.

Tento typ propadu se dá zvrátit a napravit, ale je k tomu třeba značné organizační a osobní sebezapření. V podstatě, jakmile nastoupíte

na sestupnou spirálu, hejno bude muset klesnout až na dno a zažít porážku, aby si lidé uvědomili, že je nečeká žádné bohatství, a náprava mohla začít. Všechny zúčastněné to bude bolet. Takže hejno udržujte na správné cestě a připomínejte jim to rčení ze zábavního průmyslu: nejhorším obdobím je rok poté, co jste byli hvězdou — a takový rok přijde tak jistě, jako že je to napsané v kalendáři.

Rozmach do zahraničí

Pokud mají cíle vašeho hejna mezinárodní přesah, brzy začnou v ostatních státech vznikat spřízněná hnutí, až si tamější aktivisté uvědomí, že vaše recepty na změnu světa by mohly fungovat i v jejich zemi. Pirátská strana se ještě před napsáním těchto řádků samovolně rozrostla do sedmdesáti zemí, přitom jsem ji 1. ledna 2006 zakládal úplně sám.

V zásadě jsou tři možnosti, jak se k rozšiřování do zahraničí postavit. První možností je vámi inspirované lidi zcela ignorovat a nechat je, ať si poradí sami, což je ve všech možných ohledech velmi špatný nápad. Druhou, lepší možností je věnovat spřízněným zahraničním hnutím tolik energie a zdrojů, kolik jen můžete, aniž byste tím ohrozili provoz svého vlastního hejna: nabídněte jim software naprogramovaný v rámci vašeho hejna, získané zkušenosti, logotypy, tiskové materiály a tak dále. Zanedlouho začnou zkušenosti a propagační materiály proudit oběma směry, jak budou hejna v ostatních zemích dospívat.

Třetí možností je pokusit se vést hnutí ve *všech* zemích současně, stejně jako jste vedli hejno ve vlastní zemi. Lidé v nových zemích na to nejspíše přistoupí, ale budete pak narážet na značné problémy způsobené kulturními rozdíly.

I když rozumíte dané řeči, ještě to neznamená, že budete chápat, co se vám lidé snaží říct.

Abych uvedl dva příklady, když jsem pracoval pro jistou firmu se sídlem ve Spojených státech, jednomu americkému manažerovi odjíždějícímu na jednání jsem přátelsky popřál hodně štěstí. Ve Švédsku je to běžná přátelská fráze srovnatelná se slovy „šťastnou cestu“ nebo

„dobrý vítr.“ Jenže pro někoho, kdo pochází z typického prostředí Spojených států, má tato fráze výrazný podtext „protože ho budeš potřebovat,“ o kterém jsem v té době neměl nejmenší tušení. Nestačí jen pečlivě překládat slova, abyste věděli, co ve skutečnosti říkáte — nebo přesněji, co váš posluchač slyší.

Druhý příklad je z mé návštěvy Brazílie, kdy jsme se po celodenním schůzování domluvili, že se ve 21:00 sejdeme v jednom baru. Protože pocházím ze severní Evropy, taková formulace pro mě znamená, že ve 20:58 nebo 20:59 vstoupím do dveří baru, během třiceti až pětáctýřiceti sekund uvnitř najdu své kolegy a připojím se k nim s rezervou zhruba patnáct až třicet sekund, než ručičky na hodinkách ukáží přesný čas 21:00.

Zdálo se mi, že v Brazílii to možná znamená něco jiného, a podle mých zkušeností je lepší se raději zbytečně ptát, tak jsem se zeptal: „Takže... ve 21:00. Znamená to něco jako ve 22:00?“ Celá skupina se té otázce začala smát, kromě jediného člověka, který vyrůstal ve Spojených státech a do Brazílie se přestěhoval až v dospělosti. Díky svému mateřskému prostředí věděl, že tu otázku myslím vážně. „Ano, Ricku,“ řekl po utichnutí smíchu, „kolem 22:00. Nebo možná kolem 23:00.“ Pro Brazilce znamená „21:00“ jen nějaké náhodné číslo pro sraz někdy večer — moje otázka, jestli se tedy sejdeme ve „22:00“, jim proto vůbec nedávala smysl, protože 22:00 je stejně nepodstatné a nesmyslné číslo jako „21:00“.

To jsou jen příklady všedních nedorozumění, na která budete narážet při vedení napříč kulturami. Podobné nuance se nenaučíte společně s daným jazykem, ale musíte je chápat, abyste mohli efektivně vést ostatní. Myslím si, že není v lidských silách chápat více než dvě nebo tři kultury do takové hloubky, která je nezbytná pro vedení hejna v dané kultuře, protože hejno je ze své podstaty velmi neformální.

Pokud přesto trváte na formálním vedení všech zemí, měli byste si v každé zemi sehnat jednoho nebo dva lidi, kteří budou vystupovat jako vaši místní zástupci, a měli byste věnovat spoustu času pochopení kulturních rozdílů pro výběr činností a cesty vpřed. Vaše zažité představy *nebudou* v ostatních kulturách platit a těch rozdílů si ani nevšimnete, pokud je nebudete aktivně hledat.

Po určité době sama od sebe vznikne mezinárodní podpůrná skupina, která si vezme za cíl koordinovat mezinárodní odnože vašeho hejna napříč státy, jazyky a kulturami. V té chvíli bude jen na vás,

jestli se rozhodnete přestoupit do vedení mezinárodního úsilí, nebo dále povedete své domácí hejno. Doporučil bych vám, abyste zůstali ve svém domácím hejnu a vedli ho alespoň až do jeho prvního velkého úspěchu.

Švédskou Pirátskou stranu jsem vedl během prvních pěti let její existence a 7. června 2009 jsme prosadili dva lidi do Evropského parlamentu, což vyvolalo politický rozruch po celém světě. Po tomto úspěchu již existoval prototyp strany i návod, jak dosáhnout úspěchu. To bylo tím nezbytným velkým úspěchem. Poté již nikdo na světě nepochyboval, že se to dá opravdu zvládnout.

Nemířte na Měsíc

Závěrem, pro jednotlivce je možné vydat se změnit svět a uspět. Ostatní lidé oproti vám nemají žádnou genetickou výhodu — nemají žádné vrozené vlohy, kvůli kterým by měli lepší postavení než vy, a vy proto neměli šanci uspět. Právě naopak, je to převážně otázka přístupu.

Ať už si myslíte, že dokážete změnit svět, nebo že to nedokážete, nejspíše máte pravdu.

V mezích fyzikálních zákonů neexistuje nic, čeho byste nemohli dosáhnout. Při změně světa nemířte na Měsíc — to už dokázal někdo jiný. Mířte na Mars! Postavte kolonii na Marsu. Pro někoho dostatečně odhodlaného, kdo na podporu takového projektu vybuduje hejno, je to rozhodně proveditelné.



**Nemířte na Měsíc! To už někdo dokázal.
Mířte výš. Mířte na Mars!**

Stejně jako u libovolného jiného nápadu, jak změnit svět, pokud k tomu budete přistupovat jako k projektu, můžete to realizovat jako projekt. „Tak se podívejme. Potřebujeme dva tucty dobrovolnických raketových inženýrů, možná tucet metalurgů, pár lidí dostatečně ší-

lených na to, aby si doma na dvorku míchali raketové palivo...“ Když víte, co všechno je třeba udělat, abyste se dostali z bodu A do bodu B, zbytek je jen o realizaci a inspiraci. Prvním krokem je tedy říct světu, že se chystáte jít z bodu A do bodu B a co to podle vás všechno obnáší, jak jsme viděli v kapitole 2. Žádná překážka není nezdolná, jakmile přesně znáte její rozměry — zastavit vás může jen strach z její velikosti, pokud jste se nikdy nepokusili zjistit, jak je doopravdy těžké ji přelézt.

Jistě, vaše první odhady, co všechno to bude obnášet, mohou být nepřesné. Dokonce mohou být mimo o několik řádů. Ale abyste to zjistili, musíte se od něčeho odpíchnout, začít ten projekt realizovat a pracovat metodou pokusu a omylu. Jak jsme viděli, iterační rychlost je zásadní. Něco zkuste, vylepšete to, přizpůsobte to, zkuste to znovu. Iterujte, iterujte, iterujte. Nejspíše budete sami překvapeni, jak rychle se plány začnou zhmotňovat a samy korigovat, když se do projektu zapojí odborníci z různých oborů.



Od něčeho se odpíchněte a pracujte metodou pokusu a omylu. Iterujte, iterujte, iterujte.

Švédská Pirátská strana vyrazila od nuly ke zvolení za osm měsíců. Cestou jsme narazili na spoustu překážek, které jsme zhodnotili a překonali stejně rychle, pracující jako hejno, kde každý mohl svobodně přispět svými zkušenostmi. Přestože náš první volební výsledek, 0,6 procenta, pro nás byl zklamáním, na všechny ostatní to udělalo velký dojem a vůbec to nečekali. Následující volby nás přivedly do Evropského parlamentu, takže projekt „nechat se zvolit“ jsme dokázali realizovat za polovinu času oproti předchozímu velkému politickému hnutí a v porovnání s konkurencí za méně než 1 procento jejich nákladů.

Fyzikální zákony jsou vaším jediným omezením. (Pokud tedy nejste teoretičtí fyzikové, pak ani ty nemusejí představovat nepřekonatelnou překážku.)

Chcete naučit dvě miliardy lidí číst a psát a vymazat tak ze světa negramotnost? Naprosto proveditelné.

“Dovedete si představit, co bych udělal, kdybych mohl udělat vše, co je v mé moci?

— *Sun-c'*, „*Umění války*“

Chcete zajistit umělé osvětlení a vytápění miliardy lidí v rozvojových zemích? Nebo čistou vodu? Hejno to může zařídit.

A co třeba naučit pět miliard lidí kritické myšlení a vědecký přístup s cílem ukončit náboženské konflikty? Určitě to jde.

Nemiřte na Měsíc. Miřte na Mars!

Doslov

Ve svých prezentacích po celém světě vysvětluji, jak každý může změnit svět, pokud překypuje nadšením pro nějakou změnu a daná změna je dostatečně konkrétní, dosažitelná, ambiciozní a otevřená všem dobrovolníkům, aby přilákala hejno.

Ať už je vaším snem vymazat negramotnost a naučit dvě miliardy lidí číst nebo chcete lidstvo vzít na Mars, principy jsou vždy stejné.

Pokaždé říkám, že změna se nestane sama od sebe.

Někdo ji vždy *udělá*.

Poslední slova této knihy tedy budou stejná jako ta, kterými zakončuji své prezentace a semináře o hospodárnosti v managementu a dobrovolnickém aktivismu:

Chcete být *vy* tou osobou?

Semináře a proslovy

Autor nabízí semináře pro firemní prostředí a státní správu určené pro libovolný management, který má zájem o školení v metodologických hejna a s nimi související obratnosti a hospodárnosti, jak je popsáno v této knize.

Délka seminářů začíná od půldenního rozsahu a v nabídce jsou i hloubková vícedenní školení.

Autor také může na toto téma přednést úvodní proslov na komerčních a neziskových konferencích. Příklady a reference naleznete na <http://falkvinge.net/keynotes>.

Kontaktní informace naleznete na <http://falkvinge.net/contact>.

Poděkování

Při psaní knihy je obvykle kolem spousta lidí, kteří inspirují, pomáhají, dělají korekturu a pravidelně autora pořádně kopnou, aby už knihu konečně dokončil. Chtěl bych těmto lidem poděkovat za jejich podíl na tom, že tuto knihu teď držíte v rukou — v abecedním pořadí, převážně abych si ušetřil společenské dilema, v jakém *jiném* pořadí bych měl své ochotné přátele a kolegy uvést:

Anna Trobergová
Arthur Doohan
Brandon Proia
Christian Engström
Cristina Anderssonová
Gefion Thürmerová
Kaj Arnö
Karl Fogel
Mika Sjöman
Morgan Andréason
Rickard Olsson
Troed Sångberg

Záběry z televizního vysílání z Berlína laskavě poskytl Simon Stützer (CC-BY-SA).

Rick Falkvinge
Swarmwise

Z anglického originálu Swarmwise,
vydaného nakladatelstvím CreateSpace Publishing Platform,
v North Charlestonu, Jižní Karolíně v roce 2013,
přeložil Martin Doucha, Adam Zábranský, Pavel Císař.
Vydala Česká pirátská strana,
Řehořova 943/19, 130 00 Praha 3.
Tisk: Tribun EU s.r.o., Cejl 892/32, 602 00 Brno



V roce 2006 se Rick Falkvinge rozhodl změnit svět k lepšímu. Zvolil k tomu netradiční postup a založil úplně první Pirátskou stranu. Po necelých deseti letech fungují Pirátské strany ve více než 70 různých zemích a z pirátského hnutí se stala významná politická síla.

Swarmwise popisuje, jak jeden člověk sám dokázal vytvořit globální fenomén prosazující politické změny. Zároveň je to taktický manuál, jak i vy můžete využít moci hejna a nasměrovat jeho sílu na své cíle. Přitom nehraje roli, jestli se snažíte změnit pravidla hry v byznysu, v politice nebo u společenských norem, a je to obzvláště výhodné, když nemáte žádné peníze a jen málo času.

Rick Falkvinge v roce 2006 založil první Pirátskou stranu na světě. V roce 2011 jej časopis *Foreign Policy* zařadil mezi 100 největších světových myslitelů a v roce 2012 byl časopisem *TIME* vybrán do hlasování o 100 nejvlivnějších lidí světa. V současnosti píše sloupky pro *CNN*, *Russia Today* a *TorrentFreak*. Jeho osobní blog je na adrese <http://falkvinge.net>.