

## Kapitola **Rozpory ve vedení kolektivů**

úsek

text

datum

Shrnutí  
odstavce

Mnozí lidé si stěžují, že ve většině kolektivů bujejí spory, které kolísají od diktatury přes bezvládu k otroctví, že je naplňují hloupé přehmaty, intriky, ale i osvěžující spolupráce. Že však neznají jasnou příčinu. Antecepní teorie by mohla a měla přinést vysvětlení.

Nesmírně důležitým faktorem fungující antecepní skupiny je zvládnutí společného seznamu. Ve společném seznamu skupiny musí být vyřešeno, kdo bude na určitou situaci reagovat. Např. v pekárně bude osoba, zodpovědná za nákup a skladování mouky. Tato osoba bude muset mít svůj podseznam, obsahující spotřebu mouky, dodavatele, ceny, kvalitu, trvanlivost. Naopak jiná osoba bude třeba účetní, který bude zodpovídat za průběžné sledování toku financí, aby bylo možné mouku za něco koupit, umět zjistit skutečné náklady na výrobky a připravovat podklady pro rozhodování o modernizaci pece, nebo přechodu na jiný způsob vytápění pecí. Účetní se nemusí vyznat v době skladovatelnosti mouky, zato o její ceně musí mít podobné znalosti jako zásobovač. Pozorujeme, že v pekárně funguje kolektiv, v němž existují položky sdílené více osobami, a položky patřící třeba jen jedné osobě.

Přijmeme-li hypotézu, že velikost seznamu, který je schopna zvládnout jedna osoba, je omezená, pak rozhodujícím faktorem fungování skupiny bude zvládnutí společného seznamu.

V úseku zdůvodnění níže se dokazuje, že kolektivy jsou svým společným seznamem zásadně ovlivněny, a je optimální je strukturovat podobně jako seznamy v modulu 3-4. V této struktuře se dále ukazuje, že sestava s vedoucím, který sdílí s 3 podřízenými skupinami seznam, bude účinnější, než struktura "demokratická".

Dále se dokazuje, že vedoucí je ovšem v roli přepínače, a že pokud se začne považovat za důležitějšího, než mu v uspořádání přísluší, kolektiv se rozpadne.

Proto se v každém kolektivu pro jeho dlouhodobé fungování požaduje něco jako stanovy, které popisují správné chování vedoucího.

Tyto stanovy by měl znát každý člen kolektivu.

### **Úsek zdůvodnění**

V kapitole "Parametry kolektivů" jsme zavedli celkem 12 parametrů, z nichž v této kapitole využijeme 6 : N, LC, TPREP, TINi, MUI, MDESi.

N je počet členů kolektivu.

LC Rozsáhlost společných věcí (velikost podseznamu). Délka nejsložitějšího seznamu, který je kolektiv schopen zvládnout - (List of Complexity) - podle kapitoly o strukturování seznamů budeme ideálně předpokládat, že seznam je již strukturovaný a to v modulu 3,5.

úsek	text	datum	Shrnutí odstavce
------	------	-------	------------------

TPREP	Doba nutná k vytvoření soutěže projektů, mezi nimiž se má rozhodovat		
TIN	Doba nutná ke vstřebání předkládaných alternativ jednotlivými členy, kteří se mají účastnit na rozhodování o vítězi (TIN <sub>i</sub> pro i-tého člena)		
MU	Míra srozumitelnosti každé alternativy v porovnání se znalostí každého hodnotitele. (MU <sub>i</sub> pro i-tého člena)		
MDES	Míra chybné interpretace každého hodnotitele (MDES <sub>i</sub> pro i-tého člena) Nejsložitější je vlastně práce na srozumitelnosti. Svět je značně složitý, a kolektiv jako soubor AA jeho členů nemá obvykle jasně určen svůj vyšší AA, ba často kvůli obtížné srozumitelnosti je tušený kolektivní AA ještě slabší, než AA mnohých členů. Pak člen s dostatečným rozhledem prožívá muka, když se nedaří prosadit dobrá rozhodnutí kvůli slepotě kolektivního AA (Dále AAK).		

V takové běžné situaci skutečně lépe dopadá kolektiv, kde se rozhodnutí vylosuje z ovčích jater, než spolek diskutérů.  
Dějiny obsahují popis různých snah vytvořit funkční AA kolektivu.

Jsou známy modely tříděné podle počtu rozhodujících subjektů, a totiž monarchie, oligarchie, demokracie, diktatura.  
Podle složitosti TPREP, TIN, MU zde máme osvícenství, technokracii, byrokracii, klerikalismus, teokracii.  
Podle TIN, MDES nacionalismus, populismus.  
Zjednoduším požadavek AAK tak, že primárně má každý člen kolektivu stejnou váhu, a že učinit kolektivní rozhodnutí znamená dostat položku na společný seznam.

**Poznámka** **U sestavených kolektivů obvykle zakladatelé nemysleli na AAK**  
Některé kolektivy jsou do určité míry autopoietické - např. národ, mraveniště, včelstvo, rod, lidstvo. Jiné jsou konstrukcí ad hoc jako třeba firma, fotbalový tým, armáda, školní třída, obyvatelé jednoho domu. U těch, které byly sestaveny ad hoc nemusel zakladatel myslet na AAK. Proto není překvapením, že u nich špatně funguje. U částečně autopoietických, jako lidstvo, je zase vazba na celek natolik slabá, že AAK po většinu času nemá, a zastupuje ho AAK nejsilnějšího národa.  
Z výsledků kapitoly o seznamech vyplývá, že pokud je kolektiv uspořádán jen jako netříděný a nestrukturovaný seznam, měl by být počet jeho členů ideálně 4 osoby.  
Má-li fungovat kolektiv 4 osob (rodina, malá firma, vedení koncernu, senátní výbor,...), zkusím diskutovat, které parametry ovlivňují nejvíce, aby byl AAK funkční.

LC (List of Complexity) Jaká je maximální délka takového seznamu, aby jej zvládly 4 osoby? Tento seznam si musíme představovat jako dynamický, protože stav, v němž byl na počátku po strukturování, se bude neustále měnit kvůli měnícím se vnějším okolnostem. Pokud zamítneme možnost, že je na vnějším paměťovém médiu, a že jej společně mají ovládat naše 4 osoby, pak z kapitoly "Práce se seznamem cílů" vyplývá, že každá z osob bude přispívat k celku zhruba 100 položkami. Musejí mít  $100/3 = 33$  společných, aby seznam vhodně sdíleli. Tedy výpočtem  $(100-100/3)*4+100/3 = 300$

Vsuvka Členové kolektivu obvykle "neumějí prohrávat". Jejich AA špatně snáší rozpor mezi antecepaným a reakcí jiného člena kolektivu. Chtějí, aby to, co osobně antecepano, se také stalo. A když člen kolektivu, který to měl zařídit, udělá nebo pochopí něco jiného, přijdou antecepaní muka. Proto v kolektivech největší čas nezabírají velké projekty, ale drobné malichernosti, o nichž měl ten druhý předpokládat, že je "já chci takhle".

Pokračování po vsuvce

Kolektiv 4 dokonale sladěných osob bez vnějších paměťových záznamů zvládne strukturovaný seznam o 300 položkách. Z nich prvních 33 řídicích mají společný, a dále jsou specializovaní.

Kolektiv, který se odmítá specializovat, zvládne položek jen 100, bude tedy 3 x méně schopný. Proto obvykle pozorujeme kolektivy se specializací u jednotlivých členů. Naopak kolektivy, které mají menší počet společných položek, budou narážet na nedorozumění o společném cíli. Sice budou mít maličko větší seznam (maximálně 400), ale budou se více chovat jako individualisté, a snadno se jejich kolektiv rozpadne.

Přidejme další úroveň = spojme 3 kolektivy o 4 členech do vyššího kolektivu.

Má-li být kolektiv strukturovaný (tedy nejedná se o pouhé zdvojení již známého s větší kapacitou výkonu), bude muset existovat vrstva přepojování mezi kolektivy. Lidově řečeno, člen kolektivu musí poznat, komu má předat nějakou informaci, aby reakce kolektivu byla optimální.

Jsou možná dvě řešení. Buď přiberou jednu osobu do role vedoucího, nebo si rozdělí seznam současných 66 privátních položek na 33 položek sdílených celou skupinou a 33 položek sdílených uvnitř 4-členné podskupiny. zbude 33 privátních. Spočtíme velikosti seznamů v obou případech.

Vedoucí bude sdílet prvních 33 položek s 1. skupinou, druhých 33 položek s druhou skupinou, a posledních 33 položek s třetí skupinou. Proto bude schopen rozeznat, které skupině informace patří. Skupina zvládá seznam 300 položek, máme 3 takové skupiny a vedoucího, kterýž ovšem funguje jen jako přepojovač. Celková délka  $LC=900$ . Normalizujeme tento počet na 12 členů =  $900 \cdot 12 / 13 = 831$  (aby to šlo srovnávat se skupinou demokraticky uspořádanou o 12 členech).

Ve druhém případě mají všechny skupiny společných 33 položek, a 33 svébytných pro každou skupinu.  $LC=12 \cdot 33 + 3 \cdot 33 + 33 = 528$

Řešení pro 12 členů + vedoucí je lepší z hlediska zvládnání širšího rozsahu než plochá struktura o 57%.

Pokud bude vedoucí plnit svou úlohu služby kolektivu jako přepínač mezi seznamy, bude takový kolektiv značně úspěšnější, než plochá struktura. Ovšem potíží nastane ve chvíli, kdy si vedoucí začne připadat nějak důležitější, než ostatní členové kolektivu. Začne sebe pokládat za AAK, bude ostatní komandovat a vyžadovat poslušnost.

Tím vyraší rozpory ve vedení kolektivu.

Pozorujeme člena kolektivu, který se má rozpadnout v důsledku chybného fungování vedoucího. Musí být schopen posoudit, jaké následky bude mít pro něj osobně rozpad kolektivu, kam člen dosud patří. Potřeba zařadit do svého seznamu položky vztahující se k vedení kolektivu snižuje výkonnost kolektivu snížením provozní části LC.

Další parametr je posuzování schopností vedoucího z hlediska jeho schopností kolektivu sloužit. Pokud bude chybně rozhodovat (např. v pekárně přijme zakázku na výrobu pečiva, které vyžaduje speciální drahou technologii, která v pekárně není), kolektiv začne prohrávat. I zde ubírá tato potřeba z celkové kapacity LC.

Ve výsledku docházíme k tomu, že pro fungování strukturovaných kolektivů je nezbytnou součástí společného seznamu část, popisující správné chování vedoucího. Jinak buď bude vedoucí špatný, a kolektiv to nerozezná a zkrachuje, nebo bude vedoucí dobrý, kolektiv to nerozezná, a zbaví se ho ke své škodě.

Tato společná část seznamu by se dala označit jako Stanovy kolektivu. Kromě profesních položek, jaké má např. pekárna pro své fungování, bude vždy potřebovat položky popisující správné fungování vedoucího.

Další tvrzení o kolektivech za využití 12 parametrů budou pojednána později.