

## 8. Řízení dobrovolníků

Přimět lidi, aby se dohodli na tom, co projekt potřebuje, a společně pak pracovat na dosažení těchto cílů, to vyžaduje více než jen družnou atmosféru, prostou patrných dysfunkcí. Chce to člověka, případně tým lidí, který bude uvědoměle řídit všechny, kdo se na projektu podílejí. Řízení dobrovolníků nemusí být technické řemeslo ve smyslu počítačového programování, přesto to řemeslo je, lze se v něm totiž zdokonalovat učením a praxí.

Tato kapitola obsahuje určitou vřehochuť různých specifických technik určených k řízení dobrovolníků. Vychází možná o něco více než předchozí kapitoly z projektu Subversion jako z případové studie, zčásti proto, že jsem při psaní této publikace na tomto projektu pracoval, a měl jsem tak všechny primární zdroje hned po ruce, a zčásti proto, že je obecně přijatelnější, když někdo hází kameny na vlastní skleník než na skleníky ostatních. Užitek, který s sebou přinášelo aplikování—níže uvedených doporučení a naopak následky pramenící z jejich nepoužívání—jsem však viděl i v jiných projektech; bude-li to „politicky“ schůdné, pokusím se zde podat i některé příklady z jiných projektů.

Když už mluvím o politice, myslím, že bychom se klidně mohli na ono tolik znevažované slovo podívat trochu podrobněji. Mnoho techniků si myslí, že politika je něco, v čem se ostatní lidé angažují. „*Já se jen snažím obhajovat nejlepší cestu, kterou by se měl projekt ubírat, a ona tady vznáší čistě politické námítky.*“ Myslím, že odpor k politice (nebo přesněji k určité představě politiky), který je zvláště silný mezi technickými pracovníky, je způsoben tím, že technici jednoduše věří tomu, že některá řešení jsou objektivně lepší než jiná. Proto, jakmile někdo jedná způsobem, který odhaluje vnější motivaci—, například udržení vlastní vlivné pozice, zmírnění cizího vlivu, otevřené handlování nebo nechutí ranit něčí city—, ostatní účastníci projektu to může začít obtěžovat. Samozřejmě, že toto východisko jen zřídka někomu zabrání v tom, aby se choval podobně, jakmile začnou být v sázce jeho vlastní životně důležité zájmy.

Pokud považujete slovo „politika“ za vulgarismus a doufáte, že před ní svůj projekt uchráníte, rovnou to vzdejte. Politika je nezbytná ve chvíli, kdy lidé musí společnými silami spravovat sdílené zdroje. Je zcela logické, že jedním z motivů, který zasahuje do každého lidského rozhodování, je otázka, jak může daný krok ovlivnit náš budoucí vliv v rámci projektu. Nakonec, pokud – stejně jako většina programátorů – věříte vlastnímu úsudku a dovednostem, případná ztráta budoucího vlivu by měla být v určitém smyslu chápána jako technický výsledek. Podobná logika platí i pro ostatní chování, které se může na první pohled jevit jako „čistá“ politika. Ve skutečnosti nic takového jako čistá politika neexistuje: je tomu tak proto a jen proto, že různé kroky a jednání mají své následky v reálném světě, následky, kterých si jsou lidé především politicky vědomi. Politika je koneckonců jen uznání faktu, že je nutno brát do úvahy *všechny* důsledky rozhodnutí. Pokud určité rozhodnutí vede k výsledku, který většina účastníků považuje za technicky uspokojivý, ale zahrnuje v sobě také změnu v mocenských vztazích, která způsobí, že se klíčoví členové budou cítit izolováni, jsou oba tyto efekty stejně důležité. Ignorovat tuto skutečnost je projevem krátkozrakosti, nikoli velkomyslnosti.

Při čtení následující rady a při práci s projektem mějte tedy na paměti, že *nikdo* nestojí nad politikou. Budit zdání, že stojíte nad politikou, je pouze určitá politická strategie, která sice bývá velice užitečná, ale nikdy ji nelze pokládat za realitu. Politika je zkrátka stav, k němuž dochází, když se lidé neshodnou, a úspěšné projekty jsou ty, které rozvíjejí politické mechanismy ke konstruktivnímu zvládnání neshod.

## Jak dostat z dobrovolníků to nejlepší

Proč dobrovolníci pracují na projektech svobodného softwaru?<sup>[24]</sup>

V odpovědích na tuto otázku většina z nich uvádí, že chtějí vytvořit dobrý software nebo se chtějí osobně zapojit do oprav chyb, které se jich dotýkají. Tyto důvody však obvykle odkrývají jen část pravdy. Koneckonců, dokázali byste si představit dobrovolníka, který by setrval u určitého projektu, aniž by mu kdo slůvkem vyjádřil ocenění za jeho práci nebo mu naslouchal při diskusích? Samozřejmě, že ne. Lidé nepochybně tráví svůj čas se svobodným softwarem z důvodů, které se skrývají za pouhou abstraktní touhou po vytvoření kvalitního kódu. Pochopení skutečné motivace dobrovolníků vám napomůže uspořádat věci tak, abyste je ke svému projektu nejen přilákali, ale také je u něj udrželi. Touha vytvořit kvalitní software může být součástí této motivace, společně s chutí podílet se na plnění náročného úkolu (výzva) a vzdělávací hodnotou, kterou tato činnost v sobě nese. Lidé však v sobě také mají zakódovanou touhu po práci s ostatními a touhu projevovat a zaslouhovat si úctu prostřednictvím skupinových aktivit. Skupiny zapojené do těchto součinných aktivit musí rozvíjet normy chování tak, aby byl dosažen a v rámci všech kroků také zachován status, který pomůže cílům skupiny.

Tyto normy se vždy nevytvoří samy od sebe. Například u některých projektů zkušenosti open source vývojáři jsou pravděpodobně schopni několik takových projektů jmenovat jen tak z hlavy – lidé zjevně cítí, že status se získává umístováním častých a květnatých komentářů/vzkažů. K tomuto závěru nepřišli náhodně; dospěli k němu díky tomu, že jim byl vždy projevován jistý respekt, když vznášeli dlouhé a komplikované argumenty, ať již byly v projektu k užítku či nikoli. Dále uvádím některé techniky pro vytváření atmosféry, v níž jsou kroky k získání statutu také konstruktivními činy.

## Delegování

Delegování není jen způsob, jak vhodně rozložit pracovní zátěž; je to také politický a sociální nástroj. Než někoho o něco požádáte, zvažte všechny důsledky. Nejpatrnější důsledek je, pokud vaši prosbu přijme, že úkol splní místo vás. Dalším důsledkem však je, že si dotyčný uvědomí, že jste mu důvěřovali a svěřili daný úkol. Dále, pokud jste svou žádost učinili na veřejném fóru, dotyčný ví, že i ostatní

<sup>[24]</sup> Tato otázka se věnovala podrobná studie se zajímavými výsledky, přednáška Karim Lakhani a Roberta G. Wolfa, nazvaná *Why Hackers Do What They Do: Understanding Motivation and Effort in Free/Open Source Software Projects* (Proč hackeři dělají to, co dělají: jak chápat motivaci a snahy v projektech free/open source softwaru). Viz <http://freesoftware.mit.edu/papers/lakhaniwolf.pdf>.

vědí o této důvěře. Může se rovněž cítit pod jistým tlakem, aby úkol přijal, což znamená, že jej musíte žádat způsobem, který mu umožní s díky vaši prosbu odmítnout, pokud opravdu nechce danou práci provést. Pokud si úkol žádá koordinaci s ostatními členy projektu, navrhněte mu, že se do projektu zapojí hlouběji, vytvoří si vazby, které by si za jiných okolností nevytvořil, a možná se stane autoritou v některé subdoméně celého projektu. Hlubší zapojení do projektu může osloveného dobrovolníka buď zastrážit, nebo jej může vést k angažování i jinými způsoby, zvýšeným pocitem celkového závazku.

Kvůli všem těmto účinkům má v mnoha případech smysl požádat někoho jiného, aby něco udělal, ačkoliv dobře víte, že byste daný úkol sami udělali rychleji či lépe. Samozřejmě, že v této souvislosti může také někdy převládnout argument ekonomické efektivnosti: hodnota ušlého zisku by pro vás mohla být příliš vysoká—v ušetřeném čase byste mohli dělat něco ještě důležitějšího. Ale i kdyby se tohoto případu argument ušlého zisku netýkal, *můžete* chtít požádat někoho jiného, aby daný úkol provedl, v dlouhodobé perspektivě jej totiž například chcete vtáhnout hlouběji do projektu, i kdybyste zprvu měli vynaložit dodatečný čas na dohled nad danou osobu. Platí také obrácená technika: pokud dobrovolně provedete práci, kterou někdo jiný nechtěl nebo neměl čas udělat, získáte si jeho dobrou vůli a úctu. Delegování a nahrazování neslouží jen k provedení jednotlivých úkolů; jejich prostřednictvím lze vtáhnout lidi hlouběji do celého projektu.

### Jasně rozlišujte mezi poptáváním a zadáváním

Někdy je správné předpokládat, že určitá osoba určitý úkol přijme. Například pokud někdo zapíše do kódu chybu nebo potvrdí kód, který evidentním způsobem nedodrжуje směrnice projektu, stačí na problém upozornit a poté se chovat tak, jako byste předpokládali, že se daná osoba o řešení problému postará. Mohou však nastat i jiné situace, kdy není vůbec jasné, že byste mohli nějaké kroky od této osoby očekávat. Osoba může udělat, oč ji požádáte, nebo taky ne. Jelikož nikdo nemá rád, když od něj ostatní něco se samozřejmostí očekávají, měli byste být citliví na rozdíl mezi dvěma výše uvedenými typovými situacemi a uzpůsobit jim své požadavky.

Jedna z věcí, která lidi okamžitě dopálí, je, když jsou požádáni, aby něco udělali, stylem, který naznačuje, že nepochybujete, že je to stejně jejich odpovědnost, ačkoliv oni na to mají úplně jiný názor. Například zadávání došlých problémů (issues) je zvláště úrodnou půdou pro tento druh obtěžování. Účastníci projektu obvykle vědí, kdo je odborník na určité oblasti, čili ve chvíli, kdy přijde bug report, často již všichni vědí o jednom či dvou lidech, kteří budou pravděpodobně schopni danou chybu rychle opravit. Nicméně pokud práci na tomto problému zadáte někomu z těchto dvou lidí bez jejich předchozího svolení, může se dotýčný cítit v dosti bezvýchodné situaci, do níž se navíc ani nedostal vlastním přičiněním. Bude cítit tlak očekávání, ale v důsledku to také bude vnímat jako trest za své odborné dovednosti. Koneckonců, člověk získává odborné dovednosti tím, že opravuje chyby, tak proč by se tohoto konkrétního úkolu nemohl ujmout někdo jiný! (Povšimněte si, že issue trackery, které automaticky zadávají problémy (issues) konkrétním lidem na základě informací obsažených v bug reportu, nejsou tak urážlivé, protože všichni dobře vědí, že toto zadávání úkolů provádí automatizovaný proces, a nejedná se tak o náznaky lidského očekávání.)