

01 Prosad'te schválení H³ *ve vaší organizaci.*

Praktický playbook pro toho, kdo vidí problém s adopcí AI, ale nerozhoduje o rozpočtu. Tato sada vám řekne, co si přečíst před prezentací, co říct při ní, co poslat, když si vyžádají víc, a jak se zorientovat ve vlastní organizaci, abyste získali Sponsora, který to skutečně unese.

POZNÁMKA K TRANSPARENTNOSTI

Tato sada je psaná pro Championa. Pokud jste manažer, kterému se prezentuje, a našli jste ji na veřejném webu, jste vítáni. Postoj H³ je takový, že přesvědčování, kterému máte být vystaveni, musí být takové, které si dokážete ověřit. Materiály určené přímo pro vedení jsou Cycle one-pager a Executive Folder, oba odkazované v dolní části této stránky.

Co je H³ jednou větou

Opakovatelný rytmus, který mění roztroušené experimentování s AI uvnitř organizace v adopci, jež vydrží, a ve výsledky, které lze měřit. Jeden cyklus spojuje facilitaci na místě (Harvest, Hack, Harness) s měsíci práce vlastníků napříč fází Gap. Další cyklus se otevírá na základě viditelných důkazů z toho předchozího. **Cyklus 2 proběhne jen tehdy, pokud Cyklus 1 přinesl pohyb, který je vidět.**

K čemu se Sponsor zavazuje

Než začnete prezentovat, mějte jasno, o co vlastně žádáte. Sponsor se zavazuje ke čtyřem věcem:

- 01 Připravovat se společně v týdnech předem.** Vyplní vstupní dotazník. Pomůže sestavit užší výběr kandidátů na roli vlastníka. Informuje vedení.
- 02 Financovat Cyklus 1, pak rozhodnout podle důkazů.** Jedna pevná cena. Cyklus 2 proběhne jen tehdy, pokud Cyklus 1 přinesl viditelný pohyb na stavové stránce.
- 03 Poskytovat živé krytí shora, rozhodnutí po rozhodnutí.** U každého rozhodnutí „zavádíme hned“ přímo v místnosti a na místě. Nákup, bezpečnost, čas, rozpočet.
- 04 Být přítomen, dvakrát.** Úvodní kruh prvního dne a celý blok Harness. Mezitím záměrně nepřítomen, aby místnost mohla mluvit otevřeně.

Pokud váš kandidát na Sponsora tyto čtyři věci nemůže nebo nechce splnit, Cyklus 1 nezachrání sebechytřejší prezentace. Vyberte jiného Sponsora. Strana 2 vám pomůže to ověřit ještě před prezentací.

Podrobnější materiály, které můžete přiložit nebo přeposlat

Cycle one-pager · co je H³, na jedné straně harvesthackharness.ai/h3-cycle-one-pager.cs.pdf

Executive Folder · pětistránkové prodejní vyprávění pro Sponsory harvesthackharness.ai/h3-executive-folder.cs.pdf

Sponsor self-qualifier · pětiminutový sebetest, zasílaný před rezervací harvesthackharness.ai/h3-sponsor-self-qualifier.cs.pdf

Kalkulačka daně za adopci AI · vyčíslete, co vás už teď stojí stání na místě, ve vašich vlastních číslech harvesthackharness.ai/cs/ai-adoption-tax

02 Než začnete přesvědčovat, *ohodnotte svého kandidáta na Sponsora.*

Aby Sponsor v H³ uspěl, musí být všechny tři podmínky splněny (Ano). Pokud je kterákoli z nich Ne, vyberte před psaním e-mailu jiného Sponsora. Pokud je kterákoli Možná, oslovení je stále možné, ale rizikovější; v e-mailu otevřeně přiznejte, kterou podmínku označujete jako sporný bod.

KANDIDÁT NA SPONSORA

Jméno

Role

TŘI PODMÍNKY

01 Právomoc. Dokáže financovat Cyklus 1 v rámci svého aktuálního čtvrtletí, bez formálního nákupního procesu?

- ☐ Ano (z vlastní pravomoci) ☐ Možná (stačí souhlas jednoho kolegy na stejné úrovni nebo tiché schválení představenstva) ☐ Ne (je nutný formální nákupní proces nebo cyklus schvalování představenstvem)

02 Krytí shora. Když vlastník potřebuje během setkání na místě nebo v období Gap okamžitou pomoc s nákupem, zrychlené bezpečnostní schválení, čas nebo rozpočet, dokáže mu to skutečně odblokovat?

- ☐ Ano (taková rozhodnutí může udělat ihned sám) ☐ Možná (ve většině případů, u několika by bylo potřeba další jednání) ☐ Ne (každé rozhodnutí o okamžitém zavedení by musel eskalovat výš)

03 Organizační dosah. Spadají lidé, kteří by se zúčastnili Cyklu 1, pod něj, přímo nebo o dvě úrovně níž?

- ☐ Ano (skupina pracuje pod ním) ☐ Možná (asi polovina) ☐ Ne (jiná část organizace, je potřeba jiný Sponsor)

UKOTVENÍ PRO OSLOVENÍ

Jaká konkrétní čerstvá bolest bude úvodem vašeho e-mailu? Jedna věta ve slovníku vašeho Sponsora.

Příklady, které fungují: „Pilot Copilota, který jsme minulý týden vyhodnocovali: přihlásilo se šest týmů, používají ho ještě dva.“ „Březnové výjezdní zasedání, ze kterého vzešly závazky, ke kterým se nikdo nehlásí.“ „Dotaz představenstva na AI před třemi týdny, na který nikdo nemá jasnou odpověď.“

ROZHODOVACÍ PRAVIDLO

TŘIKRÁT ANO Pokračujte na strukturu oslovení na straně 3.

JEDNO MOŽNÁ Oslovení je možné. V posledním odstavci e-mailu slabé místo pojmenujte, místo abyste ho zakrývali.

DVĚ A VÍCE MOŽNÁ / JAKÉKOLI NE Vyberte jiného kandidáta na Sponsora. Vyplnit tento pracovní list pro druhé jméno je levnější než napravovat neúspěšné oslovení.

03 Jak prosadit H³ u manažera, *který vidí rozlézající se AI.*

Verze H³, na které vašemu Sponsorovi právě teď záleží. Použijte tyto argumenty. Všimněte si, proč slova z druhého bloku většinou nezaberou. Začněte jeho bolestí, ne mechanikou.

ARGUMENTY, KTERÉ ZABEROU

- **„Je to rytmus, ne projekt.“** Cykly, ne roadmapy. Tři dny na místě jsou viditelná část; výsledky vznikají v práci vlastníků mezi cykly.
- **„Cyklus 2 proběhne jen tehdy, když Cyklus 1 přinesl viditelný pohyb.“** Sponsor nekupuje víceletý závazek. Financuje jeden cyklus. Další financování stojí na důkazech.
- **„Vlastníci se přihlásí přímo v místnosti.“** Adopce přežije i po dnech na místě, protože každé rozhodnutí má viditelného vlastníka na stavové stránce, kterou vidí všichni, po dobu tří až šesti měsíců.
- **„Existuje jediná stavová stránka. Sponsor sleduje, jak roste, nebo vázne, a to zcela otevřeně.“** Nahrazuje strategickou prezentaci.

JAZYK, KTERÝ NEUNESE VÁHU

„Model zralosti“, „roadmapa AI strategie“, „transformační program“, „centrum excelence jako cíl“, „inovační rámec“, „thought leadership“, „AI den“, „stanovení ambice“. To všechno signalizuje kategorie, od kterých se H³ strukturálně liší. Váš Sponsor je slyšel všechny a viděl, že z nich vzejdou prezentace; tato slova už neunesou váhu, kterou kdysi měla.

ČÍM NEZAČÍNAT

- **Nezačínajte mechanikou.** „Open Space plus hackathon plus stavová stránka“ ztratí manažera během osmi vteřin. Začněte jeho bolestí: piloty, které umírají po demu, šest týmů, které si provozují vlastní AI nástroje na soukromé karty, tytéž tři překážky na příštím řídicím výboru.
- **Nezačínajte konzultantem.** Začněte cyklem. Sponsor kupuje rytmus, ne Facilitatora.
- **Nepřeprodávejte Cyklus 1.** Neslibujte konkrétní návratnost. Podoba obchodu u H³ zní „financujte jeden cyklus, rozhodněte se podle důkazů“. Slib konkrétního čísla podkopává jak podobu obchodu, tak vaši vlastní důvěryhodnost.

04 S čím si váš Sponsor *H³ v duchu porovnává.*

Vašemu Sponsorovi někdo za posledních dvanáct měsíců nabídl dvě nebo tři z nich. Když se brání H³, obvykle hájí jednu ze čtyř možností. Zjistěte kterou, a budete umět odpovědět.

01 Transformační program od velké poradenské firmy (McKinsey, BCG, Bain, Accenture, Deloitte, EY nebo kterékoli další).

CO NABÍZÍ	Mezioborové benchmarky, ke kterým by se organizace jinak nedostala. Horizontální strategický pohled na mnoho částí byznysu naráz. Zkušený tým, který dokáže posouvat několik pracovních proudů paralelně. Jistota zvučného jména pro představenstvo („tohle pro nás dělá [firma]“), což je pro některé Sponsory skutečný produkt, i když to nikdo nepřizná; pokud si ve skutečnosti kupují právě tuto legitimitu, je v pořádku to pojmenovat nahlas.
V ČEM SE TVAR PRÁCE ROZCHÁZÍ S H ³	Poradenské zakázky jsou dimenzované jako jedna velká sázka, vlastněná konzultanty a financovaná podle milníků v rámci SOW na 9 až 18 měsíců. H ³ je dimenzované jako malé sázky, vlastněné Sponsorem a financované podle důkazů vždy na jeden cyklus. Odlišné teorie adopce: poradenská teorie říká „navrhněte správnou strategii a předejte ji organizaci“. Teorie H ³ říká „strategie vzniká z adopce vedené vlastníky, která se cyklus po cyklu kumuluje“. Obojí produkuje prezentace. Jen jedno pokračuje v pohybu i poté, co konzultanti odejdou.
POSTOJ H ³	Pokud váš Sponsor kupuje legitimitu vůči představenstvu a horizontální strategický pohled, je poradenská firma správná volba a neměli byste proti ní H ³ stavět. Pokud váš Sponsor kupuje adopci, která se kumuluje uvnitř provozních jednotek, je tvar práce jiný a správnou volbou je H ³ . Otázka, kterou máte Sponsorovi vrátit, zní: „Které z těch dvou si ve skutečnosti kupujete?“

02 Interní AI centrum excelence (nebo AI Office, AI Lab, AI Practice, Centre for AI Capability).

CO NABÍZÍ	Skutečnou páteř pro AI schopnosti: sdílené standardy, vyjednávací sílu vůči dodavatelům, governance, místo pro rozvoj hluboké expertizy, jasné vlastnické zázemí pro AI portfolio. Fungující CoE mají hodnotu a lidé v nich patří obvykle k nejbystřejším v celé organizaci.
KDE VZNIKÁ TŘENÍ	Předání z CoE do provozních jednotek je místo, kde se adopce AI nejčastěji zastaví. CoE prokáže, že schopnost na pilotu funguje; provozní týmy si ji nikdy úplně neosvojí, protože práci na jejím zabydlení v každodenním provozu nikdo nevládní a mandát CoE obvykle nesahá do kalendářů jiných týmů. Je to strukturální věc, ne selhání CoE; projevuje se i v těch nejsilnějších centrech, protože úkolem CoE je schopnost, ne adopce.
POSTOJ H ³	Doplňěk, ne alternativa. H ³ dodává rytmus vlastníkům, který mění schopnost ověřenou v CoE v adopci uvnitř provozních jednotek. V praxi bývají lidé z CoE nejsilnějšími kandidáty na Coache (protože AI expertiza je jejich), Participant z provozních jednotek bývají nejsilnějšími vlastníky (protože provozní práce je jejich) a vedoucí CoE bývá tím správným spolu-Sponsorem po boku provozního ředitele. Nejsilnější varianta je CoE jako páteř schopností, H³ jako cyklus, který je zabydlí.

03 Zavádění nástroje vedené dodavatelem (Copilot pro všechny, licenční pool Cursoru, Glean napříč organizací, enterprise nasazení [dodavatele]).

CO NABÍZÍ	Konkrétní schopnost, která dorazí do organizace. Podporu dodavatele, školicí materiály, dobře odzkoušené vzory nasazení, jasnou jednotku rozhodnutí („licencujeme X pro Y týmů“). Moderní AI nástroje jsou opravdu užitečné a dodavatelé za nimi to s podporou adopce obvykle myslí vážně; to je skutečná hodnota.
KDE VZNIKÁ TŘENÍ	Nástroj se do organizace dostane licenční smlouvou; do práce se dostane tisícer drobných rozhodnutí o adopci uvnitř provozních týmů. Právě u té druhé části se zavádění nejčastěji zastaví: nástroj se koupí, hrstka týmů ho vezme za svůj, většina ne, a po šesti měsících je používání soustředěné ve stejných týmech, které by si ho našly samy. Je to strukturální věc, ne selhání dodavatele; narazí na to i ty nejsilnější nástroje.
POSTOJ H ³	Doplňěk, ne alternativa. H ³ zavádění nástrojů nenahrazuje; dodává cyklus vlastníkům, který mění licenci ve skutečnou adopci uvnitř provozních týmů. V praxi bývají dodavatel nástroje a interní tým pro zavádění nejsilnějšími přispěvateli na Hack dni a vedoucí zavádění bývá tím správným spolu-Sponsorem nebo partnerem vlastníka. Nejsilnější varianta je zavádění od dodavatele jako podloží, H³ jako rytmus, který ho zabydlí.

04 Status quo + ad hoc školení.

JEDNOU VĚTOU	Levné, bez tření, bez politického rizika. Nepřináší nic měřitelného; stejné piloty, stejné revizní cykly, jen o šest měsíců později. Pokud vašemu Sponsorovi nevadí čekat další rok na adopci, která se nikdy nenakumuluje, je tohle nejlevnější varianta. H³ je pro manažery, kteří si přečetli situaci a rozhodli se, že čekat nemohou.
--------------	---

05 E-mail *připravený k odeslání.*

Upravte první odstavec tak, aby odpovídal tomu, jak se svým Sponsorem skutečně mluvíte. Zbytek ale nesmí znít jako šablona. Vyberte jeden předmět, vložte tělo e-mailu, přiložte PDF Executive Folder a odešlete.

POZNÁMKA PRO CHAMPIONA

Pokud bude váš Sponsor natolik zvědavý, že si tuto sadu stáhne sám, uvidí tuto šablonu doslovně. Personalizujte první a poslední odstavec natolik, aby to, co odesíláte, znělo jako vy, ne jako zkopírovaný text. Prostřední odstavce jsou napsané tak, aby se daly převzít beze změny; vysvětlují H³ přesně a to, že si je váš Sponsor přečte dvakrát (jednou ve vašem e-mailu, jednou v sadě podkladů), působí spíš posilujícím než oslabujícím dojmem.

VARIANTY PŘEDMĚTU (VYBERTE JEDNU)

- Experimentování s AI je všude. Adopce nikoli. Stojí za 30 minut.
- Jiný přístup k adopci AI, který nekončí další prezentací
- Dávám vám to na vědomí ještě před [jednáním představenstva / čtvrtletním review / dalším řídicím výborem]

Dobrý den [JMÉNO SPONSORA],

[UPRAVTE TENTO ODSTAVEC. Jedna až dvě věty vlastními slovy, které navazují na něco konkrétního, co jste oba nedávno viděli. Příklad: "Po našem minulotýdenním review toho, kam pilot Copilota dospěl (a kam ne), jsem se podíval, jak stejný typ problému řeší jiné organizace."]

Našel jsem přístup, který se jmenuje H³ ("Harvest, Hack, Harness"). Je to opakovatelný cyklus pro adopci AI: tři dny na místě, během nichž lidé, kteří AI ve své práci skutečně používají, pojmenují, co funguje, a rozhodnou, co přijmout a co zastavit, a poté tři až šest měsíců, kdy vlastníci tato rozhodnutí přenesou do živého provozu, přičemž vy jim poskytujete krytí shora. Další cyklus se otevírá na základě viditelných důkazů. **Cyklus 2 proběhne jen tehdy, pokud Cyklus 1 přinese pohyb, který je vidět, na stavové stránce, kterou sledují všichni.**

Odmítá formáty, které jsme už zkoušeli (modely zralosti, výjezdní zasedání, víceleté roadmapy), a staví Sponsora proti práci: jedna pevná cena za Cyklus 1, žádný Cyklus 2, pokud pro něj nejsou důkazy.

V příloze nebo v odkazech jsou dva materiály:

Jednostránkový přehled: harvesthackharness.ai/h3-cycle-one-pager.cs.pdf

Pětistránkový Executive Folder: harvesthackharness.ai/h3-executive-folder.cs.pdf

Pokud vás to zaujme, dalším krokem je pět minut nad dokumentem Sponsor self-qualifier (harvesthackharness.ai/h3-sponsor-self-qualifier.cs.pdf) a poté 30minutový úvodní hovor. Poctivá odpověď může znít "v tomto čtvrtletí ne", a to je také čistý výsledek.

[VAŠE JMÉNO]

06 Taktika pro *Championa*.

Co udělat před prezentací návrhu, během ní a po ní. Polovina z toho není řečnické umění, ale čtení firemní politiky. Než začnete psát e-mail, přečtěte si všechny body.

VÝBĚR SPRÁVNÉHO SPONSORA

Správný Sponsor má **zároveň** podpisové právo i schopnost poskytnout krytí shora. Většina organizací má manažery, kteří mají jedno, ale ne druhé. Ověřte si: pravomoc (dokáže Cyklus 1 zafinancovat v rámci svého aktuálního kvartálu bez čekání ve frontě na nákup?), schopnost poskytnout krytí shora (když vlastník na místě potřebuje pomoc s nákupem, zrychlené bezpečnostní schválení, čas nebo rozpočet, dokáže to skutečně odblokovat?) a operativní dosah (pracují lidé, kteří by se Cyklu 1 zúčastnili, pod ním, přímo nebo o dvě úrovně níž?).

Signály nesouladu: „vedoucí inovací“ bez operativního týmu, „AI Champion“ bez rozpočtu, CTO, jehož mandát je architektura pouze pro čtení, COO, který AI zcela deleguje. Žádná z těchto rolí není špatná; prostě to není role, na které H³ ve svém prvním cyklu stojí.

NAČASOVÁNÍ PREZENTACE

- **Po uvíznutém pilotu.** Hned po vyhodnocení Copilotu, Cursoru nebo čehokoli jiného, kde odpověď zněla „nevíme, co s tím dál“: maximální vnímavost.
- **Před dalším rozpočtovým cyklem.** Cyklus 1 se musí vejít do rozpočtu; oslovit někoho během uzávěrky Q4 je pozdě.
- **Poté, co se AI dostane na program jednání představenstva.** Když se vašeho Sponsora představenstvo zeptá „co děláme s AI?“, potřebuje odpověď. H³ je odpověď.
- **Vyhýbejte se:** průběhu reorganizace, období těsně po propouštění, dvěma týdny před dovolenou, dny, kdy konkurence ohlásí něco okázalého.

NÁMITKY A JEDNOVĚTNÉ ODPOVĚDI

„*Něco podobného jsme už zkoušeli.*“ → Jiný formát. Postavený na cyklech, s vlastníky a stavovou stránkou. Stojí za 30 minut zjistit, jestli je ten rozdíl podstatný.

„*Na nové iniciativy není rozpočet.*“ → Cyklus 1 má jednu pevnou cenu. Cyklus 2 proběhne, jen pokud Cyklus 1 přinesl pohyb. Sázka zůstává malá.

„*Pošlete mi prezentaci.*“ → Žádná prezentace není. Je tu pětistránkový Executive Folder, který jsem poslal. Stojí za 5 minut.

„*Nechte mě to promyslet.*“ → Věnujte 5 minut dokumentu Sponsor self-qualifier. Poctivá odpověď může znít „tento kvartál ne“, a to je v pořádku.

„*Špatný kvartál.*“ → Nejprve Sponsor self-qualifier. Pokud jsou podmínky splněné, hovor stojí za naplánování bez ohledu na to, o který kvartál jde.

KDYŽ JE ZJEVNÝ SPONSOR TÍM ŠPATNÝM

- Jděte přes kolegu na stejné úrovni s operativním dosahem (COO, pokud má váš CTO jen mandát pro čtení).
- Získejte druhého Championa na jeho úrovni, aby se Sponsor o H³ doslechl ze dvou stran.
- Odložte to. Špatný Sponsor nemůže s H³ uspět, ať prezentujete sebelépe. Neochotné ano, které rozbije Cyklus 1, spálí vztah.

KDY PŘESTAT TLAČIT

Sponsor, který řekne ano až pod tlakem, vám neposkytne živé krytí shora ve chvíli, kdy ho to bude něco stát. Jeho neochotné ano vede k uvíznutému Cyklu 1 a ke Sponsorovi, který svaluje vinu na framework. **Lepší výsledek: čisté ne a návrat příští kvartál, až budou podmínky splněné.**

07 Co uděláte, až Sponsor řekne ano.

Vaše role se posouvá od zastávce k Facilitatorovi. Šest věcí, které uděláte v prvním měsíci, plus jeden trvalý závazek po celou dobu Gap.

První měsíc

- 01 **Zprostředkujte seznámení.** Pošlete kalendářovou pozvánku na úvodní hovor. Přepošlete svému Sponsorovi odkaz na Sponsor self-qualifier, aby si před hovorem udělal pětiminutový sebetest.
- 02 **Do samotného úvodního hovoru nevstupujte.** Hovor funguje nejlépe jako přímý rozhovor mezi vaším Sponsorem a H³ Facilitátorem. Vaše přítomnost v místnosti by dialog stočila k obhajobě toho, že jste je seznámili, místo k upřímnému posouzení, zda se k sobě hodí, což je pravý opak toho, co potřebují obě strany.
- 03 **Podržte termíny v kalendáři.** Cyklus 1 trvá od začátku do konce zhruba dvacet dní včetně tří kalendářních dnů na místě, přípravy a závěrečného vyhodnocení. Pomozte svému Sponsorovi zablokovat správné tři dny včas, dříve než je obsadí něco jiného.
- 04 **Pomozte sestavit užší výběr kandidátů na vlastníky.** Vstupní formulář žádá Sponsora, aby uvedl lidi, kteří se pravděpodobně přihlásí do role vlastníka. Vy tyto lidi nejspíš znáte lépe než on. Sestavte seznam společně.
- 05 **Před setkáním na místě informujte správné kolegy.** Dvouřádková zpráva komukoli ze skupiny: „Pomohl jsem to zorganizovat. Jsou to tři kalendářní dny plus následná práce; tady je důvod, proč je to jiné. Žádná příprava není potřeba.“ Odstraní to zbytečné tření.
- 06 **Na místě buďte vidět, během Gap zůstaňte v pozadí.** Cyklus 1 se účastníte jako Participant, ne jako vlastník každého rozhodnutí. Vlastníci se musí přihlásit sami v místnosti; nemůžete je jmenovat. Po skončení setkání na místě je vaším úkolem přítomnost, ne spoluvlastnictví.

Průběžně, po celou dobu tří až šestiměsíčního Gap

Domluvte si se svým Sponsorem každý měsíc patnáctiminutový check-in. Cyklus 1 selhává tehdy, když pozornost Sponsora ve třetím nebo čtvrtém měsíci odplyne k další věci. Váš měsíční check-in je jedna věta a jeden snímek: „Tady najdete stavovou stránku. Tři závazky tento měsíc potřebují vaše krytí shora a jeden vlastník uvízl.“

Pokud Sponsor přestane na tyto check-iny chodit, Cyklus 2 je v ohrožení. To je pro vás signál k vnitřní eskalaci: vybrali jsme správného Sponsora? Stojí za to znovu si projít pracovní list ze strany 2.

PODROBNĚJŠÍ MATERIÁLY V POŘADÍ, V JAKÉM JE BUDE SPONSOR ČÍST

→ Pětiminutový sebetest, než se rozhodne: harvesthackharness.ai/h3-sponsor-self-qualifier.cs.pdf

→ Jednostránkový přehled: harvesthackharness.ai/h3-cycle-one-pager.cs.pdf

→ Pětistránkový Executive Folder: harvesthackharness.ai/h3-executive-folder.cs.pdf

Další krok, jakmile jsou v pracovním listu na straně 2 samá Ano: e-mail na straně 5.