

SWARMWISE

The Tactical Manual to Changing the World

RICK FALKVINGE

ENTENDIENDO AL ENJAMBRE

El 7 de junio de 2009, el Partido Pirata sueco consiguió 225,915 votos en las elecciones europeas, convirtiéndose en el partido más grande en el grupo demográfico bajo los 30 años más codiciado. Nuestro presupuesto de la campaña era de cincuenta mil euros. Nuestros competidores habían pasado seis millones. Habíamos pasado de menos de 1 por ciento de su presupuesto y todavía les ganamos, eso nos da una ventaja costo-eficiencia de más de *dos órdenes de magnitud*. Esto se debió enteramente a *swarmwise* de trabajo y los métodos se pueden traducir a casi cualquier actividad organizada a gran escala. Este libro trata de esa salsa secreta.

Una organización tipo enjambre es un esfuerzo de descentralización, colaboración de voluntarios que se parece a una organización jerárquica, tradicional desde el exterior. Está construido por un pequeño núcleo de personas que construyen un andamiaje que va a la gente, lo que permite un gran número de voluntarios para colaborar en un objetivo común en cantidades de personas que no son posibles antes de que la red este disponible.

Trabajar con un enjambre requiere que hagas un montón de cosas completamente opuestas a lo que se aprende en una escuela de negocios arquetípica. Es necesario liberar el control de su marca y sus mensajes. Es necesario delegar al punto en el que cualquier persona puede tomar casi cualquier decisión para toda la organización. Tienes que aceptar y abrazar que las personas en la organización hagan exactamente lo que les plazca, y la única manera de conducir es inspirar a querer ir a donde se desea que la organización como un todo se diriga.

Es sólo después de que suelta ese control, el tipo de control que las organizaciones y los gerentes han mantenido por siglos, que se puede aprovechar los beneficios del enjambre: la misma ventaja de costo-eficiencia y de velocidad de ejecución frente a la competencia que el Partido Pirata sueco disfrutó. Este libro le enseñará los métodos, desde la formación del enjambre a su crecimiento, el mantenimiento y el resultado. No te va a enseñar la teoría subyacente de psicología y sociología - simplemente es el compartir experiencias y métodos que han sido probados para trabajar en la práctica.

Cuando di inicio al enjambre del Partido Pirata sueco, había publicado un manifiesto en bruto en un sitio web bastante feo y mencione el sitio sólo una vez en un canal de chat de un sala de intercambio de archivos. Esa fue toda la publicidad que le había pasado; al día siguiente, el partido tenía cientos de activistas. El tiempo, el contexto social, y el mensaje son cruciales - pero si usted tiene esos tres, el enjambre inicial llegara como abejas a la miel en horas. Crecer y mantenerse también será crucial, pero esos son los próximos desafíos. Tomamos uno de los retos a la vez.

Describiremos el concepto de enjambre, es fácil pensar en puras nubes amorfas descentralizadas, como *Anonymous* o el movimiento *Occupy Wall Street*. Sin embargo, mientras estos enjambres comparten valores, no comparten la *dirección* o *método*. Eso significa que se limitan a tener éxito en

pequeños proyectos que abarcan un número relativamente pequeño de personas durante un período de tiempo relativamente corto, incluso si cada uno de esos pequeños proyectos construye la *marca* de *Anonymous* o del movimiento *Occupy Wall Street*.

La cohesión débil de *Anonymous* o del movimiento *Occupy Wall Street* es parcialmente atribuible a su elección de no tener un líder. Mientras que esto trae resiliencia, ya que ningún líder puede ser blanco de los adversarios, sacrifica dirección y propósito. He encontrado que los métodos comunitarios de Internet típicos de inclusión, cuando se combinan con un fuerte liderazgo, funcionan mucho mejor para lograr un cambio global que trabajar sin líder bajo una bandera común.

Aprendí algunas de estas técnicas al ser entrenado para el rango de oficial en el ejército, y aún más de ellos participando en muchas comunidades en línea. Pero la receta de la salsa secreta de la eficiencia de costes en el enjambre sólo me llegó cuando tomé el entrenamiento para la formación de oficial, donde se inculcaba fuertes valores grupales, mezclado con los sólidos valores de participación y comunicación de masas de bajo costo en internet, y añadí un poco de experiencia en gestión de la era de las *punto-com*.

La era *punto-com* fue bastante especial como gerente en el campo de las TI. Si a tu gente no les gustó lo que dijiste en la reunión de mañana, ellos alegremente podían salir del edificio y tener un nuevo trabajo antes del almuerzo. Tu sueldo era mucho más reemplazable para ellos como empleados de ti. La gente no trabaja por el dinero.

Por lo tanto, esta experiencia se traslada directamente a trabajar con voluntarios, donde las personas no trabajan por el dinero o el bien (ya que no están recibiendo ninguno). Liderazgo y refuerzo positivo son la clave.

Quizá lo más importante, enfocate en que el enjambre está siempre haciendo lo que todo el mundo *puede* hacer, y nunca en lo que la gente *no puede* o *debe* hacer.

Esto lo establece por completo al margen en una sociedad tradicional o institución democrática, que se enfoca fuertemente en lo que la gente debe hacer y los límites en los que están confinados. Esta diferencia es parte de por qué un enjambre puede ser tan eficaz: todo el mundo puede encontrar algo que le gusta hacer, todo el tiempo, de una paleta (o conjunto de acciones a hacer) sugerida que promueve los objetivos del enjambre y no hay nadie allí para decirle a la gente qué cosas debe o no se pueden hacer.

Más bien, la gente se inspira mutuamente. No hay líneas de informes entre los activistas. Como todo el mundo se comunica con todo el mundo todo el tiempo, los proyectos exitosos crean rápidamente ondas a otras partes del enjambre. Las menos exitosos hacen que el enjambre aprenda y siga adelante, sin dedos apuntando.

Si quieres liderazgo en un enjambre, se ponen de pie y dicen: "*Voy a hacer X, porque yo creo que va a lograr Y. Cualquier persona que quiera unirse a mí en hacer X es más que bienvenido.*" Cualquier persona en el enjambre puede ponerse de pie y decir esto, y a todo el mundo se le anima a hacerlo. Esto crea rápidamente una estructura informal pero tremendamente fuerte de liderazgo donde las personas buscan papeles que maximicen su impacto en la promoción de los objetivos del enjambre, todo está sucediendo orgánicamente y sin ningún tipo de planificación central y organigramas.

En el fondo, lo que diferencia a un enjambre, de las organizaciones tradicionales es su velocidad cegadora de operación, su cercano-a-nada costo de operación, y su gran número de voluntarios muy dedicados. Las corporaciones tradicionales y las instituciones democráticas parecen funcionar a velocidades *glaciales* vistas desde el interior de un enjambre. Esa es también la razón por la que un enjambre puede cambiar el mundo: rodea a las organizaciones tradicionales en términos de calidad y cantidad de trabajo, así como en la eficiencia de los recursos.

EL ENJAMBRE ES ABIERTO ...

Un aspecto clave del enjambre es que está abierto a todas las personas que quieran participar en la carga de trabajo. En realidad, es más abierto, se *anima* a todos a recoger los elementos de trabajo de una lista pública, sin pedir permiso a nadie, y simplemente empezar a hacerlos. No hay proceso de contratación. Cualquier persona que quiera contribuir a la meta, en su propia manera y de acuerdo a su propia capacidad, es bienvenida a hacerlo. Esto contrasta notablemente con la contratación de los procesos en las organizaciones tradicionales, donde la gente tiene que pasar algún tipo de prueba con el fin de empezar a trabajar para la organización.

La ventaja de este enfoque es que los recursos del enjambre no se gastan en mantener a la gente *fuera* de él, se gastan en hacer que la gente *entre*. Por supuesto, un poco de trabajo será una multiplicación de esfuerzos ya que muchas personas estarán trabajando en lo mismo cuando nadie llega a decirles lo que deben hacer, el resultado será varias soluciones en paralelo, y el enjambre aprende rápidamente que soluciones trabajar y las que no lo. El flujo de trabajo se convierte en un proceso iterativo y evolutivo de ensayo y error, de constante adaptación y mejora, sin la supervisión de nadie para que esto ocurra.

Ser abierto y acogedor es un rasgo definitorio clave de un enjambre.

... Y TRANSPARENTE

El enjambre no es sólo libre, sino que también es transparente como un rasgo definitorio. Casi no hay secretos en absoluto. Esto puede ser un concepto alucinante, cuando se viene de una organización tradicional.

Todo es transparente por defecto. Los registros financieros son transparentes para que todos lo vean. Las discusiones sobre las estrategias y las tácticas son transparentes para que todos vean (y abiertas a que todos participen). Los conflictos son transparentes para que todos lo vean. Esto se debe a que todas las discusiones ocurren en lugares donde todos puedan verlas.

Esto proporciona confianza y seguridad. Como todo el mundo puede ver toda la información y todos los debates en la organización, proporciona un poderoso sentido de inclusión.

También proporciona un control muy eficaz de los rumores. Se trata de una vacuna contra la desconfianza, ya que la desconfianza depende de la inanición de la información y la gente saca sus propias conclusiones a partir de datos incompletos.

La transparencia también es eficaz en la prevención de la escandalización: ha habido varios casos en el Partido Pirata sueco, donde los medios de comunicación se enteraron de un conflicto y lo sensacionalizaron (manera típica de un tabloide), momento en el que una organización normal habría zozobrado, pero como todo el mundo puede leer las historias fueron capaces de ir a la fuente y leer el intercambio real y original de las palabras, no hay rumores, y no hay "ella dijo, el dijo." Los conflictos no escalan más allá del control cuando esta transparencia está en su lugar.

Por supuesto, esto no significa que todos los debates en el café o cuando se toma algo deben ser registrados. Eso crearía una carga de trabajo insostenible y no se puede hacer cumplir de todos modos. Pero sí significa que no se aplica para mantener a algunas personas a distancia de la información que está disponible para otras personas, por lo que cuando las discusiones se llevan a cabo en línea, quedan registradas y permanecen legibles.

"Cuidado con el que niega el acceso a la información, ya que en su corazón, sueña en ser tu amo." - Comisión Pravin Lal

En los pocos casos en los que se mantienen secretos, son para proteger la privacidad de las personas en el enjambre, y cualquiera puede encontrar fácilmente exactamente qué información se mantiene en secreto y, más importante, por lo que se mantiene en secreto y quien tiene el conocimiento de la misma.

Un ejemplo de un secreto legítimo en un enjambre podría ser la identidad de los donantes, con el fin de proteger a los donantes y evitar conflictos de interés como personas que consciente o inconscientemente tratan de complacer a los donantes más grandes en lugar de trabajar hacia el

objetivo general del enjambre. La persona que administra la cuenta bancaria y/o registros de tarjetas de crédito sabría esto, pero sería su tarea conservar la información.

Por último, pero no menos importante, ser totalmente transparente alivia el problema en las estructuras tradicionales de la cadena de mando, en la que alguien en el medio puede distorsionar la información hacia arriba o hacia abajo, ya sea consciente o inconscientemente, en este escenario cada eslabón de la cadena es un cuello de botella de la información. Al hacer que toda la información este disponible a todo el mundo, nadie va a tener la capacidad de distorsionarla por partes en la organización. Por el contrario, nadie habla de otras personas en un enjambre, como todo el mundo tiene su propia voz. Esto evita faccionalización, ya que no hay mandos medios tradicionales que pueden establecer sus propias metas que entran en conflicto con los del enjambre en general.

¿ASÍ QUE TIENE UNA IDEA PROVOCATIVA?

Usted probablemente está leyendo este libro porque tiene una o un par de ideas provocativas que acechan en la parte posterior de su cabeza y busca maneras de realizarlas. Aquí, entonces, viene la parte aburrida de realizarlo: ¿ha hecho los cálculos?

Todos los enjambres son una cuestión de *cantidad*. Cantidad de *personas*. Al igual que las hormigas en la selva amazónica, es una cuestión de dominar a sus oponentes con *biomasa pura* a través de la capacidad superior de organización y la capacidad de canalizar la energía de los voluntarios, el uso de su agilidad organizacional para ser inmensamente más fuerte que sus adversarios, cuando y donde usted elige aparecer, al igual que las hormigas que buscan rápidamente dominar a un oponente por su capacidad para dirigir y reubicar su ventaja en biomasa local.

Así que este es el primer obstáculo que su idea debe pasar: ¿Son suficientes las personas afectadas por esta idea, y puede un número suficientemente grande de personas que se activará a contribuir a ella con el fin de pasar el umbral crítico? ¿Se puede identificar el umbral?, y si es así, ¿cuánta gente tiene que subir a bordo para que su idea tenga éxito?

Como podemos ver, aquí es donde se pone un poco tradicional. Tenemos que determinar lo que el criterio de éxito es. ¿Qué acontecimientos *constituyen el éxito*?, y ¿qué se necesita para llegar a él?

Para un nuevo partido político como el Partido Pirata sueco, el criterio de éxito es fácil de determinar: *ser elegido*. Hay muchos pequeños pasos en el camino allí, por supuesto, y muchos pasos después de que el objetivo se ha logrado (como permanecer electo). Pero nos da una meta tangible para trabajar.

Vamos a ver cómo se desdobra este objetivo.

Necesitaríamos activistas en calidad y votantes en cantidad. La política, después de todo, es estrictamente un juego de números. Es un deporte llevado a cabo en público.

En el caso del Partido Pirata, el detonante de la cantidad era el intercambio de archivos. En 2006, alrededor de 1,2 millones de ciudadanos (los votantes) en Suecia estaban compartiendo cultura y el conocimiento en violación del monopolio del derecho de autor y no veían nada malo en ello, pero todavía estaban siendo demonizados activamente por el *establecimiento*.

Para entrar en el Parlamento, se necesitan 225.000 votos. Esto significaba que si sólo una cuarta parte de la gente demonizada estaba enojada lo suficiente y no tomaba sentada ese tipo de trato, a continuación, el Partido Pirata estaría en el Parlamento. Ese era nuestro objetivo, publicado en el primer día en el sitio web: 225.000 votos. Era creíble, era tangible, era inclusivo, se cambiaba el mundo.

Por supuesto, hubo otros factores de la sociedad a este conflicto, así, los temas subyacentes que son las libertades de palabra y de expresión, así como las libertades generales en internet. Pero si empiezas a hablar de conceptos abstractos, sólo tendrás bostezos tus posibles voluntarios. Necesitaremos un plataforma de reclutamiento grande con conceptos que son fáciles de relacionar con la vida cotidiana de las personas con el fin de hacer crecer el enjambre a su masa crítica.

Una vez dentro del enjambre, las personas y los activistas se esfuerzan por comprender los conceptos en un nivel más profundo. Necesitamos eso, también. Sin embargo, el área de superficie de la idea del enjambre debe ser suficientemente grande para alcanzar la cantidad suficiente de personas para su éxito.

Su idea debe ser posible desglosarse con este tipo de matemáticas. ¿Cuántas personas comprometidas en un nivel mínimo, se necesitan para que se tenga éxito en la votación, la compra de un producto, o la firma de una petición?

Es necesario identificar el grupo de personas afectadas en una dirección positiva por la idea provocativa, estimar el tamaño de ese grupo, y luego hacer un cálculo aproximado en cuanto a qué parte de este grupo puede participar en el enjambre en el nivel más bajo de su activación (del enjambre).

Sin embargo, recuerde que la escala de las cantidades de personas de las que estamos hablando. Los enjambres típicamente involucran a cientos de miles de personas, incluso millones. Están operados y coordinados por algunos miles de personas que contribuyen al enjambre en su tiempo libre, y tal vez - sólo tal vez - hay una o dos personas a tiempo completo que coordinan la mayor parte de ello.

Su enjambre puede tener requisitos muy bajos para el éxito no necesitando la participación de un millón de personas, por supuesto. Sólo tú puedes saber eso. Pero por lo menos, usted necesita tomar la mejor respuesta en los números.

Esto es difícil, debido a que conjeturas son lo mejor que se conseguirá. Por ejemplo, un partido de los derechos de las mujeres en Suecia (que ya se encuentra entre los países más igualdad de género en el mundo), afecta potencialmente a la mitad de la base de votantes. Pero ¿se puede activar una porción suficientemente grande de esas personas en la idea de promover la igualdad de los sexos? (Se intentó. Resultó que no se podía.)

Por el contrario, tres años después de su lanzamiento, en 2009, el Partido Pirata sueco consiguió 225,915 votos en las elecciones europeas, asegurando sus primeros asientos. Los cálculos matemáticos coincidieron con mi estimación inicial de 225.000 votos.

Así que para el resto de este libro, vamos a darle una mirada a la idea de cómo formar un enjambre y ver lo que se necesita para ello, la forma en que el Partido Pirata sueco fue exitoso y comenzó a cambiar el mundo.

Vamos a empezar examinando los momentos en el lanzamiento del enjambre, y veremos lo intenso que puede ser, y discutimos cómo una base de gente a quienes se recurre (*oficiales*) se puede organizar con el fin de que el enjambre cubra todo el *terreno designado*. Vamos a discutir técnicas y métodos del enjambre mismo, incluso yendo a cosas prácticas como la entrega de *volantes/flyers* y cómo se *enseña* a la gente a repartirlos con eficacia.

Pasando de allí, vamos a echar un vistazo más de cerca cómo se pueden gestionar las operaciones diarias del enjambre, una parte gestión de proyectos clásica, y una gran parte de sabiduría sobre la resolución de conflictos, y una parte de métodos de preservación de las metas del enjambre, la cultura y los valores a medida que crece.

Por último, vamos a echar un vistazo a cómo se utiliza la organización del enjambre resultante para obtener resultados a gran escala que cambian el mundo, así como lo que sucede cuando tienes demasiado éxito.

Pero primero lo primero. Volvamos a esa idea provocativa, al acecho en la parte posterior de su cabeza, y discutiremos cómo podemos comenzar a realizarla.

LANZANDO TU ENJAMBRE

OK, así que tienes una idea provocativa. Has hecho los cálculos. Todo parece bueno. ¿Cómo reunir un enjambre alrededor de la idea?

Un método tradicional sería la de ir sobre una campaña de publicidad para generar interés. En el trabajo en un enjambre, sin embargo, tiene una palabra sobre la idea de una campaña publicitaria: **olvidalo**. Si tu idea no genera entusiasmo por sí misma, ninguna cantidad de accionar va a crear el activismo base que se necesita para formar un enjambre.

Por otro lado, un enjambre se formará siempre y cuando se presente una idea lo suficientemente convincente para que las personas sienten que pueden ser parte de ella. Usted no necesita gastar en una campaña publicitaria. Puede ser suficiente hablar de la idea una sola vez, de paso, en un canal de chat semiobsuro.

Para los promotores tradicionales, esto suena ridículo. Pero eso es lo que hice para poner en marcha una marca que ahora muy conocida en el sector de TI en todo el mundo y tiene presencia local en más de setenta países.

Cuando empecé el Partido Pirata en Suecia, puse el sitio web en línea y escribí dos líneas en una sala de chat de intercambio de archivos. Este fue el 1 de enero de 2006, a las 20:30 CET.

Oye, mira, el Partido Pirata tiene su sitio web activo después del Año Nuevo.
<http://www.piratpartiet.se/>

El sitio tenía un manifiesto que era duro y sin pulir, pero que llegó a ser tan creíble, tangible, ambos inclusive, y cambio el mundo. El sitio en sí era tan áspero y sin pulir (que es la forma típica del enjambre con su ensayo y error, creo una base y evoluciono a partir de ahí:

Phase 1: Collect signatures for the Election Authority

We need 1,500 signatures before the end of February to contest the parliamentary elections of 2006. We collect 2,000 before February 4, giving us some margins for the red tape with the Election Authority (who are almost guaranteed to not like us either).

Support the Pirate Party's registration here! You'll be asked for name, city of residence, personal ID number, and mail address (in order to verify your signature).

RIGHT NOW: 1,523 OUT OF 2,000 SIGNATURES (1,523 STILL UNVALIDATED). 33 DAYS TO GO.



[» Submit my signature «](#)

LOG IN

Nick:

Pass:

[JOIN NOW >>](#)

What's all this about?

The Pirate Party aims for a parliamentary kingmaker position after the 2006 elections. There are between 800,000 and 1,100,000 active file sharers in Sweden, and they're all fed up with being called criminal. We need 225,000 of these to pass the four-percent barrier to Parliament and establish a kingmaker position. Then, we intend to use this to abolish copyright.

Getting one-fourth of a criminalized and angered mass of people along with this is far from unattainable. That's what we'll achieve in the next nine months.

Are you for real?

You had better believe it. This is the real thing.

Do you want to run for Parliament?

The Pirate Party is looking for people around the country who want to have their name on the ballots of 2006. Yes, really. We need to submit our candidates to the Election Authority fairly soon, so there's little margin.

In a later stage, in April, we'll determine who out of those interested now that end up on the printed ballots.

[\(opens January 9\)](#)

Give us your best reasons!

Everybody has their own reasons as to why copyright, patents etc are bad ideas. Why not submit yours and share with pirates and others alike?

(placeholder)

Schedule until elections

Phase 1: Signatures

From January 1 to February 4, we collect two thousand signatures for the Election Authority.

Phase 2: Register

February 5 to 28, we quarrel with the Election Authority to get them to accept our registration.

Phase 3: Candidates

El primer sitio web del Partido Pirata, traducido como referencia. No es ninguna exageración que era áspero y sin pulir.

Y eso es. Esas dos líneas anunciando un sitio de aspecto rudo son toda la publicidad que he hecho. Los dos días siguientes, al sitio llegaron tres millones de visitas. (Suecia tiene nueve millones de personas.) Los medios de comunicación prendieron rápidamente, también. En todo el mundo. En el tercer día, mi foto estaba en un periódico de Pakistán.

Mi punto aquí es que si usted está pensando seriamente en reunir un enjambre para su idea:

No te preocupes por la publicidad.

El boca a boca es mucho más eficiente que cualquier campaña puede ser, pero que requiere que su idea (o más bien, la presentación de la misma) reúna cuatro requisitos: ser tangible, ser creíble, ser inclusiva y ser épica.

Tangible: Es necesario publicar un resumen de los objetivos que se intenta cumplir, cuando, y cómo.

Creíble: Después de haber presentado su meta audaz, es necesario presentarlo como totalmente factible. Puntos de bonificación si nadie la ha hecho antes.

Inclusiva: Debe haber espacio para la participación de cada espectador que le resulta interesante, y

que al escuchar sobre el proyecto se de cuenta de esto.

Épica: Por último, debe quererse cambiar el mundo para mejor, o por lo menos hacer una mejora importante para mucha gente.

Si estas cuatro características se cumplen, entonces el enjambre se formará por sí mismo. Muy rápidamente, en los veintitantos casos que he observado de primera mano. Muy rápido. Por otro lado, si estos cuatro componentes no están, ninguna cantidad de publicidad o blanqueo va a crear el poder activista voluntario que se desee.

Echemos un vistazo a los planes de un proyecto de muestra. He visto muchos ejemplos de estos tres tipos.

UN MAL EJEMPLO DE UN PLAN DE PROYECTO

Oye, empiezo un nuevo proyecto t0talli for Das Lulz!!11!!!oneone!!six!!11 lololol. Me pregunto ¿que voy a poner en él?

OTRO MAL EJEMPLO

Estamos buscando una sinergia entre actividades orientadas a resultados relacionadas con la dinámica inteligencia empresarial y las competitivas redes sociales. En particular, estamos siguiendo un camino de logros rentables en cuanto a la previsibilidad de la calidad y la satisfacción del cliente, medida por los cupones utilizados y las referencias dadas. Para lograr la sinergia se debe luchar con la interacción con los grupos de foco del consumidor en el ámbito de la comunicación social relativa a la marca y con grupos de especialistas en el estudio de la creación de redes de ingresos potenciales. El objetivo del proyecto es aumentar las ganancias operativas trimestrales hasta en un 2 por ciento.

UN EJEMPLO MEJOR

Vamos a combatir la guerra en todo el mundo de los políticos contra el anonimato en línea mediante la implementación de un millón de nodos de salida de anonimato TOR y obtener el cliente TOR correspondiente convirtiendolo en la base por defecto a instalar de al menos 25 por ciento de los navegadores utilizados en todo el mundo por número de usuarios.

Lo haremos en siete etapas, aumentando el número de nodos de salida TOR por un factor de cinco cada sesenta días. Cada etapa de nodos de salida se compromete a reclutar a cinco de sus amigos para la creación de nodos de salida en la siguiente etapa para cambiar el mundo de esta manera. Vamos a ofrecer un reconocimiento en todo el mundo para los mejores colaboradores.

A mitad de camino del proyecto, en la cuarta etapa, se obtiene que los desarrolladores de los navegadores

Firefox y Chrome incluyen el cliente TOR por defecto en su código de base. Si se completa se pasará al despliegue de la quinta etapa, todo quien quiera puede ser totalmente anónimo.

Vamos a cambiar el mundo para mejor y hacer que sea imposible para los políticos la edad de piedra poner el gato en la bolsa. ¿Quieres estar en la primera etapa de suscripciones? Inscríbete [AQUÍ](#) (enlace).

Ahora, tenemos que volver a nuestros objetivos. Queremos reunir a decenas de miles de activistas energizados en torno a una idea para cambiar el mundo. Tener una idea no es suficiente; la idea y su plan debe animar a la gente.

Así que no te preocupes por la publicidad. Mencionar su idea y exponerla en un par de lugares donde sus activistas objetivo típicamente pasarnel rato. Es suficiente. Si es bueno, la gente va a recoger la idea y hablar con sus amigos, a su vez. Se comporta como una bola de nieve muy rápidamente desde allí. Si no se energiza, la publicidad no cambiará eso.

Si su idea es buena y la gente puede contribuir, viendo cómo esto lo puede hacer, entonces usted tendrá la primera ola de voluntarios en menos de un día. Verá a cientos de personas, en los canales electrónicos donde lo anuncie, dispuestas a ofrecer sus manos diciendo: "Aquí, ¡use mis manos! ¡Quiero ser parte de esto! ¡Dame algo que hacer!".

La idea no necesita ser muy pulida. Lo importante es poner esa base en el suelo, para comenzar a atraer a la gente, y empezar a trabajar hacia la meta. En esto, demasiado esfuerzo puliendo la *apariencia* de la idea en lugar de sus propios méritos, puede ser contraproducente, ya que la gente puede percibirlo como *embellecimiento* corporativo.

Esto nos lleva al siguiente problema: el cuidado de estos cientos de personas, mientras que todavía están interesados. Todos ellos acudirán a usted, *personalmente*, y simplemente no hay manera de que usted sea físicamente capaz de darles las instrucciones uno-a-uno.

SOBREVIVIENDO EL IMPACTO INICIAL

Cuando su iniciativa toca suelo, y es lo suficientemente interesante como para crear un splash, entonces ese splash será diferente a cualquier cosa que haya visto antes. Puede ocurrir de muchas maneras - puede ser totalmente de boca en boca, puede ser una historia interesante en los medios tradicionales, o, más comúnmente, puede llegar a la primera plana de uno de los muchos sitios de noticias sociales (o varios de ellos).

Cuando esto sucede, usted pasará de haber estado solo a tener de repente cientos de personas que np quieren nada más que ayudarle en su proyecto en su tiempo libre. Pero su capacidad de atención es corta; necesita responder. Si no lo hace, se encogeran de hombros y su iniciativa se desvanecerá en la memoria en menos de veinticuatro horas.

Para conservar estos cientos de personas, también es necesario un punto focal para su interés, algo tan simple como una página de registro o un foro. Por supuesto, ese punto focal debe estar listo y funcional cuando el impacto de la idea golpee, o se perderá a los activistas.

Con el centro de coordinación activo y la idea lanzada, se dice que uno de los pasos más difíciles que se puede tomar en un negocio es pasar de una persona a dos, cuando se contrata al primer empleado. Cuando nos enfrentamos a un enjambre, todo es en una escala diferente. Aquí, vamos a partir de una persona (usted, el fundador), a trescientos o más en un instante.

No hace falta decir que puede ser un poco complicado, y tiene como máximo veinticuatro horas para resolver la situación o perderá la iniciativa de formar un enjambre alrededor de esta idea. Lo que es peor, realmente no se puede hacerlo tu solo. No hay manera que usted puede dar instrucciones individuales y significativas a trescientas personas en la momento de atención que has obtenido.

Pero el enjambre puede hacerlo por usted, si se lo permite. Y es necesario hacerlo.

La primera tarea del enjambre será auto-organizarse, y destaca en este tipo de tareas. Pero es usted quien debe establecer la estructura y explícitamente dar al enjambre la tarea de auto-organizarse.

Aquí es donde la teoría organizacional tradicional entra en acción en algún grado.

Inicialmente, usted será capaz de coordinar como máximo unos treinta grupos, por lo que crear un foro de discusión con un máximo de ese número de subgrupos es adecuado. Es probable que desee tener a la gente que luchan por la causa de el enjambre en las calles y en las plazas en poco tiempo, por lo que la subdivisión de su enjambre neonato por geografía funciona bien aquí, y en su subdivisión, crear como máximo treinta subdivisiones geográficamente. (La mayoría de los países tienen divisiones administrativas como los condados, estados, etc que varían en número entre quince y treinta unidades. Si usted está haciendo un movimiento europeo, puede observar fácilmente que el tamaño de la UE más un grupo de estados sueltos se ajusta el límite de treinta, y así sucesivamente. Los Estados Unidos, con sus cincuenta estados, sería más complicado, ya que sería América del Norte. Sólo tiene usted que elegir una manera de dividirlo en un máximo de treinta unidades.)

Tu foro de discusión puede tomar muchas formas. Puede ser un foro web tradicional, puede ser una wiki, puede ser un etherpad, puede ser cualquier tipo de espacio colaborativo donde la gente pueda ir sin invitación y pueda empezar a trabajar con otros. Yo prefiero el foro tradicional debido a su forma bien reconocida.

Tendrá que hacer un juicio sobre los tamaños de los grupos resultantes aproximadas, según la

cantidad de manos que están a su disposición. Trate de elegir la división geográfica de modo que el tamaño típico sea de cerca de siete miembros y ningún subgrupo cuente con más de treinta miembros. No anuncie esta intención, ya que al hacerlo causaría una discusión que será una distracción de la acción: basta con crear los subgrupos de una manera que esta división suceda sola.

Si usted tiene más de un millar de personas a su disposición en este splash inicial, lo que puede suceder, entonces es que treinta subgrupos de treinta personas cada uno no será suficiente: la estructura tiene un máximo de $30 \times 30 = 900$ personas. En este caso, puede que tenga que superar el límite de treinta personas por grupo y tenga treinta subgrupos de hasta 150 personas cada uno. Este es un caso raro, sin embargo, y no es probable que encuentre esto.

(Los números mágicos y siete, treinta, y 150 son partes profundamente integradas de la psique social humana... parte de cómo estamos conectados nosotros. Volveremos al comportamiento de las personas en grupos de esos tamaños en el siguiente capítulo)

Después de haber establecido la estructura inicial, usted necesita decirle a todo el mundo que vaya al subgrupo apropiado y se reúna con las otras personas allí. Digale a la gente que se presente unos a otros, y se debe seleccionar un líder entre ellos para el subgrupo. En este punto, puede abstenerse de dar instrucciones de cómo se debe seleccionar que el líder; los subgrupos se van a plantear con diferentes formas y cada método usado tiene legitimidad dentro de su respectivo grupo, y eso es todo lo-que importa en este momento.

Sin duda, algunos subgrupos querran adelantarse y averiguar todas las respuestas a la vida, el universo y todo; pero en este punto conseguir la estructura básica es la primera prioridad, lo que permite una mayor absorción de más activistas al enjambre. Usted no debe decirle a la gente que se adelantó que espere (más sobre esto en capítulos posteriores). Sólo asegúrese de que los líderes fueron seleccionados.

Cuanlo líderes son seleccionados por los subgrupos, contacta a esos líderes en persona (por lo menos una llamada de voz o vídeo, preferentemente sobre la cerveza o café si usted vive cerca) y preséntese, para llegar a conocerlos más personalmente. Usted estará trabajando estrechamente con ellos en un futuro próximo, por lo que usted debe tener una idea de ellos como personas y colegas, y para que puedan tener una idea de lo que eres como persona y colega.

Usted también querrá establecer un subforo donde estos líderes puedan discutir las cosas entre ellos y con usted. Asegúrese de que otras personas puedan leerlo. No guardar secretos; más bien, deje que todo el mundo vea el crecimiento continuo de su enjambre.

Este proceso toma un par de días, pero inicia al enjambre en todos los niveles. Usted tendrá energizados pequeños subgrupos de personas que viven razonablemente cerca uno de la otra y tendrá líderes legítimos (legítimos para ellos, de todos modos). Los treinta líderes y tú, forman una

pirámide y serán el equipo de dirección inicial en el andamiaje de los funcionarios del enjambre, la gente a que acudir en el enjambre. En conjunto, los subgrupos toman una amplia cobertura de todo el terreno que se intenta cubrir.

Un par de semanas a partir de este punto, usted se dará cuenta que necesitará una capa intermedia de funcionarios entre usted y estos treinta, el interés de algunos de ellos se habrá perdido y se han quedado en silencio, y no te habrás dado cuenta, porque treinta personas son demasiadas para no perder de vista a ese nivel si no están en contacto directo con usted. Por lo tanto, usted querrá una capa intermedia de cinco o seis personas entre usted y estos treinta (los líderes de los subgrupos), a medida que el enjambre crece. Pero no se preocupe pues esta etapa (que es para el próximo capítulo), es para un par de semanas más.

PRIMERA TAREA DEL ENJAMBRE

A medida que el enjambre se organiza en estos subgrupos por geografía, es necesario darle una tarea que le permite cuajar correctamente. Si le dices a la gente que vaya a un foro, van a perder interés en una semana si nada más sucede. Se trata de personas que querían ayudar al enjambre a tener éxito con sus propias manos, ¿recuerdas?

Así que con el fin de hacer que el grupo se organice y asiente, es necesario que haya algo que pueda hacer de inmediato.-En el caso del Partido Pirata sueco, la tarea era recoger dos mil firmas del público para apoyar la inscripción del partido con la Autoridad Electoral.-Tiene que ser una tarea que parezca difícil, pero es factible para un centenar de personas; tiene que ser una tarea en la que pueda brindar competencia interna entre las subdivisiones de número o geográficas; y tiene que ser una tarea donde todo el mundo pueda ver un beneficio inmediato para el enjambre tras su finalización.-En el caso del partido político, su registro con la Autoridad Electoral era un beneficio obvio que todo el mundo sabía; usted tendrá que tener una tarea similar a mano que conduzca directamente a un objetivo.

Esto hace que el enjambre aprenda a trabajar junto durante las primeras cuatro semanas (o menos), de su existencia, ya que esta tarea se lleva a cabo de manera descentralizada. Debe actualizar el progreso general de la meta por lo menos diariamente.

Un enjambre no sigue el orden clásico en un organigrama. Un enjambre es gente que sabe que existen otras personas y que opta por trabajar juntas. Por lo tanto, hacer que la gente conozca a otras personas debe ser un objetivo primordial de sus actividades en este punto.

Anime a la gente a conocerse, y tenga muy claro que no deben hacerlo formal. No conozca a otros en una reunión formal protocolizada bajo ninguna circunstancia, pero reunase junto a una cerveza, pizza y risas. Centrarse en la creación de oportunidades para que las personas lleguen a conocerse y para que la gente nueva se sienta acogida en el grupo.

Una vez que este tipo de reuniones se hacen regulares, se vuelve aún más importante asegurarse de que los recién llegados se sientan bienvenidos. Un método para lograr esto puede ser comenzar cada reunión con una ronda introductoria donde las personas se presentan brevemente junto con alguna curiosidad, como la última cosa que descargó o compartió: "Hola, soy Rick, tengo cuarenta años. Soy mayormente conocido aquí por la creación de una página web fea. Lo más reciente que he descargado es una versión de Ubuntu Linux." Que todo el mundo se presente a sí mismo ayuda a los recién llegados inmensamente, y crea un encuadre conveniente para los recién llegados, así como para los asiduos a que conozcan a los recién llegados. Además, los líderes locales tendrán que prestar especial atención a los recién llegados en cada reunión, dando la bienvenida e invitandoles personalmente a la próxima reunión.

La organización consiste en las relaciones entre las personas. Por cada nueva relación que se crea, la organización crece.

TRATAR CON LOS ADICTOS A LA ATENCIÓN

A medida que el enjambre tiene sus éxitos iniciales, un número muy pequeño de personas se esforzará por unirse no porque simpaticen con los objetivos del enjambre, pero debido a que quieren y demandan atención, y la visibilidad del enjambre parece ser capaz de proporcionársela.

Como el enjambre es abierto, no puede y no debe tratar de mantener a esta gente, pero usted puede negarles el espacio y focos que se les antojan. Puede ser difícil de detectar, pero un signo revelador es que estas personas van a exigirle la atención de usted *personalmente* en lugar de tratar de construir el enjambre con personas que aún no son tan visibles. También se dará cuenta de que ellos piensan mucho en términos de rango y jerarquía, mientras que otras personas van a pensar en términos de hacer las cosas y cambiar el mundo.

Unas pocas personas particularmente truculentas van a trabajar por las metas del enjambre muy fuerte por el primer par de semanas, y luego usarán la credibilidad acumulada para sacar provecho de la atención. Mientras esto sucede, la transparencia del enjambre es el mejor antídoto concebible, ya que estas personas suelen depender de que otras personas no comparen las diferentes versiones de la historia que esten diciendo.

Esta parte de la construcción de un enjambre es inevitable, es difícil de tratar, pero usted puede estar seguro de que siempre y cuando mantenga el enjambre abierto y transparente, este tipo de personas no serán capaces de secuestrarla para su propia visibilidad personal. Ellos finalmente se eliminarán a sí mismos, a veces en un poco de disrupción.

COMO ORGANIZAR EL ENJAMBRE: REUNIENDO GATOS

Si el último capítulo fue de los primeros seis a ocho días del ciclo de vida del enjambre, este capítulo trata de las primeras seis a ocho semanas.

En la construcción de este andamiaje (o *scaffolding*) de gente a quien ir, el de los oficiales del enjambre, es su responsabilidad de ser consciente de los límites de tamaño de los grupos que impiden un mayor crecimiento, una vez alcanzado, rompa los grupos que lleguen a estos tamaños en subgrupos más pequeños.

También es necesario tener en cuenta que todos copian los métodos de organización y la cultura de su fundador. Esto significa que el enjambre hará exactamente lo que usted hace, a pesar de los persistentes intentos de enseñarles formas diferentes. La única manera de hacer que el enjambre se comporte bien es comportarte bien solo. Volveremos a esta observación más adelante en este capítulo.

LOS TRES TAMAÑOS MAGICOS DE GRUPO

La organización de las pocas personas que sostienen en sus hombros al enjambre se asemejara a una organización jerárquica tradicional. Sin embargo, es importante entender que el papel de este andamiaje no es dirigir ni controlar a las masas, como lo sería en una corporación u otra organización tradicional. Más bien, su función y valor esta en el *apoyo* al otro 95 por ciento de la organización que toma sus propias decisiones en base a los valores que comunica el enjambre y acude a quienes sostienen a la organización solo cuando se necesita de asistencia, apoyo o recursos.

Sin embargo, para construir un andamiaje eficiente, debemos entender la psique humana cuando se trata de tamaños de los grupos óptimos y teoría de organización.

Se puede observar fácilmente en cualquier organización que los grupos de trabajo de más de siete personas se fragmentan en dos grupos más pequeños. Hay varias teorías de por qué sucede esto, pero la teoría predominante tiene que ver con la cantidad de esfuerzo que necesitamos para mantener y defender las relaciones dentro de un grupo de trabajo. Vamos a ilustrarlo con un ejemplo.

En un grupo de dos personas, sólo hay una relación que el grupo tiene que cuidar.

En un grupo de tres personas, hay tres relaciones (de A a B, de B a C, y A a C).

En un grupo de cinco, hay $4 + 3 + 2 + 1 = 10$ relaciones. Y si el tamaño de los grupos es de siete personas, hay veintiún relaciones que el grupo necesita mantener con el fin de funcionar como grupo de trabajo.

Como podemos ver matemáticamente, la complejidad social del grupo aumenta mucho más rápido que el tamaño del grupo. En algún momento, el grupo se vuelve ineficiente al tener que gastar mucho esfuerzo sólo en mantenerlo cohesionado y este hace muy poco o ningún trabajo real.

Cuando añadimos un octavo miembro a un grupo, el número de relaciones a mantener sube de 21 a 28. Así, mientras que la adición de un octavo miembro al grupo agrega una capacidad de trabajo del 14 por ciento en comparación con un grupo de siete personas, también requiere al grupo usar el 33 por ciento más de su capacidad de trabajo conjunto en la tarea de mantener el grupo en sí, en el mantenimiento de veinte ocho relaciones en lugar de veintiuna. En este punto, con un noveno miembro, el grupo se desmorona.

Lo que aprendemos de esto es que el andamiaje debe ser construido de manera que no más de siete personas trabajan estrechamente entre sí.

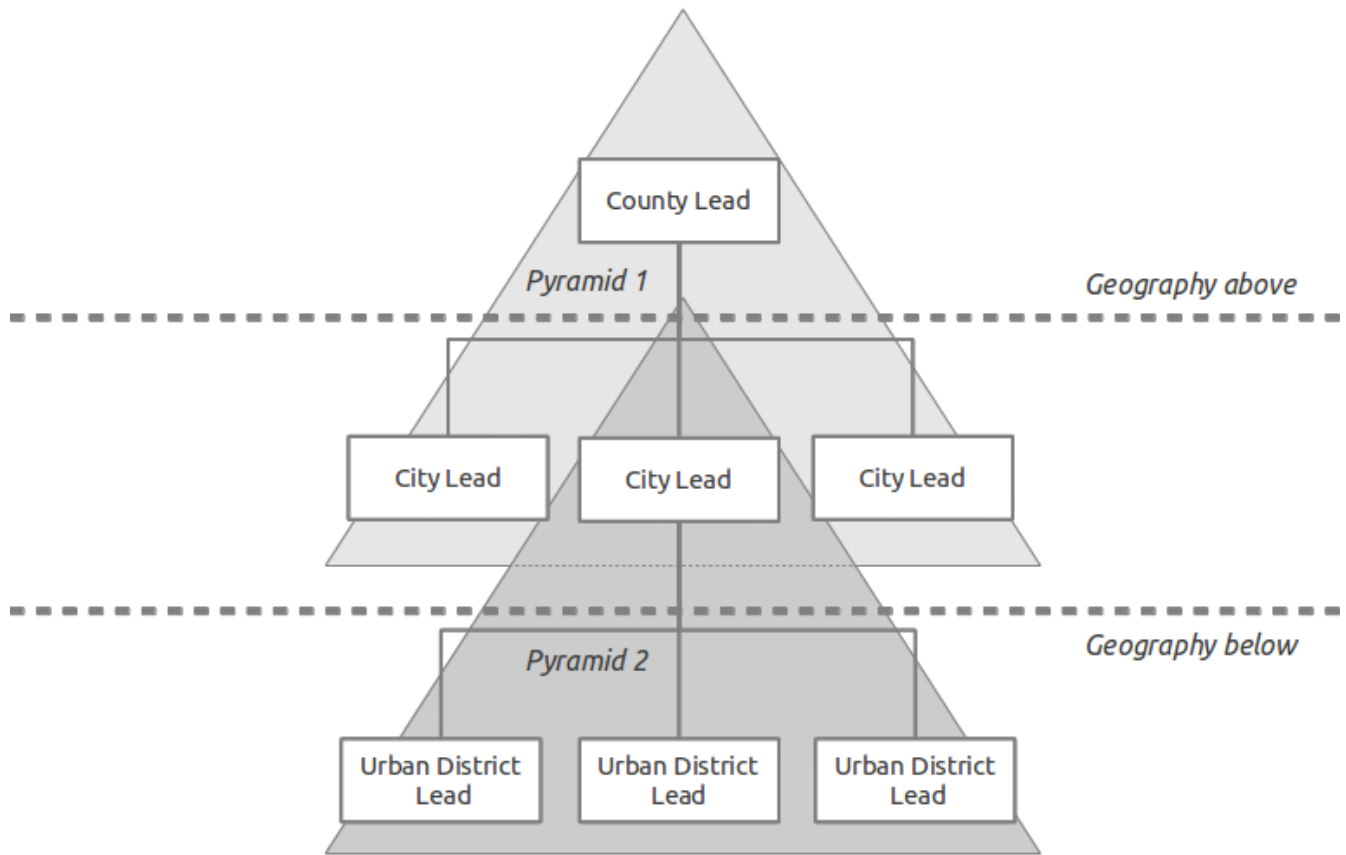
Esto lo hacemos de la forma clásica, mediante la construcción de un organigrama del andamiaje para que ninguna persona tenga más de seis personas trabajando con él o ella en un contexto dado. Esto significa que, en una geografía determinada (como cualquier estado, país, ciudad, etc.) en el organigrama debe subdividirse en grupos como máximo de seis personas, quienes tienen a otras personas responsables de esas áreas geográficas más pequeñas.

Por ahora, llamamos a este tipo de oficial un *líder geográfico*. Él o ella podría ser denominado como dirigente estatal, líder de ciudad, líder de circuito, etc. Pero sus funciones serán básicamente las mismas.

(Usted recordará que iniciamos el enjambre subdividiéndolo por geografía y dejando que los líderes geográficos emerjan a través de la auto-organización.)

Además, para cada geografía, probablemente tendremos cuatro *oficiales (function officers)* y uno o dos encargados (diputados), además del líder de la geografía. (Volveremos a estos términos más adelante en este capítulo). Esto, de nuevo, hace que un grupo sea como máximo de siete en total.

Así que el mensaje clave aquí es que ningún líder geográfico debe tener más de seis personas que trabajen directamente junto a él o ella en un contexto dado. Esto significa que construimos una serie de mini-pirámides de organización de arriba hacia abajo en el andamiaje, cada uno con (como máximo) siete personas, donde cada líder geográfico está en el fondo de una pirámide y en la parte superior de otra, inmediatamente por debajo, como se muestra aquí:



Así que el más pequeño de los tres tamaños de los grupos sociales mágicos es siete.

El más grande es 150.

No existe una relación entre estos números. El número siete parece provenir de un límite práctico al esfuerzo invertido en el mantenimiento de un grupo, como se explicó anteriormente. El número más difícil de alcanzar 150 parece ser un límite establecido en nuestros cerebros.

El número 150 aparece en un montón de lugares a través de la historia de la organización humana. Es nuestro tamaño máximo en una tribu. En un contexto dado, tenemos la capacidad de conocer a este número de personas (150) por su nombre y tener la más leve de las relaciones con ellos.

Los antropólogos, mirando el tamaño del neocórtex en nuestro cerebro y comparándolo con los de otros primates y el tamaño de su tribu, tienden a considerar este número como un límite biológico.

Este límite también se conoce como *Número de Dunbar*, o el *límite de Dunbar*, a raíz del antropólogo británico Robin Dunbar, quien primero escribió sobre él.

Si está trabajando en una empresa que cuenta con menos de 150 empleados, las probabilidades son que todos ellos se conozcan por sus nombres, o por lo menos tienen la capacidad de hacerlo. Más allá de ese tamaño, se empieza refiriéndose a las personas como anónimas por su función en lugar de referirse a ellas por su nombre. Vas a ir a ver "soporte" en vez de "tener una charla con María o Dave."

Las más exitosas empresas, organizaciones y culturas son muy conscientes de este límite humano. Para tomar los Amish como un ejemplo, si ellos acercan a 150 (en tamaño) sus asentamientos, los separan en dos. La compañía Gore y Asociados (más conocido como los creadores de la tela Gore-Tex), nunca ponen más de 150 empleados en una sola planta. Hay muchos más ejemplos.

El efecto sobre la construcción de su organización es el mismo que en cualquier otra organización exitosa: necesita saber que los grupos por encima de 150 personas en el tamaño perderán la unión social necesaria para la eficiencia y, bueno, la *diversión*.

Sin embargo, probablemente no tendrá ningún grupo formal de este tamaño. Más bien, son los grupos *informales* que inevitablemente formara a los que hay que prestar atención, y la forma en que, una vez que lleguen a este límite, puedan prevenir un mayor crecimiento del enjambre.

En particular, es necesario prestar atención al equipo inicial y horizontal de las personas que se reunirán en un canal de chat o lugar semejante, probablemente titulado "canal de chat de todo sobre el enjambre." Este grupo, formado orgánicamente, tendrá un techo de 150 personas en tamaño, y a menos que usted está enterado de estos mecanismos, no se dara cuenta del techo. Cuando esto sucede, se impedirá aún más el crecimiento del enjambre a medida que más personas no pueden integrarse socialmente en ese canal de chat inicial.

Por lo tanto, es su tarea asegurarse de que hay subenjambres (subswarms) sociales en todas partes que pueden atraer y retener a gente nueva, y no sólo focalizados en un canal de chat. Estos subenjambres también tendrán ese tamaño máximo de 150.

Por último, el tercer tamaño de grupo magico es de treinta. Este es un grupo que se encuentra entre nuestro grupo de trabajo ajustado y a los que conocemos por su nombre, pero no mucho más: somos capaces de saber más que sus nombres en el grupo de treinta, sabemos un par de intereses y curiosidades sobre los otros en este grupo, pero no podemos trabajar bien con todos ellos. Se puede considerar como la familia extendida.

Es probable que tenga un par de grupos formales de cerca de treinta personas en tamaño, al igual que el grupo que reúne a todos los funcionarios y líderes para una determinada función o geografía, pero en general, usted debe esforzarse para tener un grupo de siete personas. Al ver cómo varios de estos grupos cooperan diariamente, observará que algunos grupos cooperan más estrechamente que otros, usted debe ser consciente del límite de tamaño de grupo de treinta

personas. Por ejemplo, si el grupo de coordinación en una ciudad en particular comienza acercarse a treinta y cinco personas, entonces ese grupo está bloqueando un mayor crecimiento del enjambre y se debe dividir en dos, lo que permite un mayor crecimiento: dividirlo en dos grupos, uno que dirija al norte y otro al sur de la ciudad, por ejemplo.

Después de revisar esto, también nos damos cuenta por qué dividimos el enjambre por geografía en el capítulo 2, y trató de tener no más de treinta grupos por geografía. Tú, quien fundó el enjambre, y te comunicas directamente con a lo sumo, treinta líderes geográficos.

Si hizo esto, y luego de tres a cuatro semanas en el ciclo de vida del enjambre, es adecuado insertar una capa de funcionarios entre usted y los grupos de treinta, de manera que se comunique directamente con los cinco o seis líderes geográficos recién insertados, y ellos a su vez se comuniquen con cinco o seis de los líderes de geográficos originales.

Entonces, para resumir: mantener grupos de trabajo formales en el andamiaje de alrededor de siete personas. Cuando varios grupos están trabajando juntos, trate de mantener el tamaño igual o inferior a treinta. Por último, prestar mucha atención a los grupos informales que se acercan a 150 personas. Cuando eso sucede, tome medidas para romperlos en subgrupos más pequeños.

(Me enteré de las diferentes dinámicas de estos tamaños de tres grupos (siete, treinta, y 150), como parte de mi entrenamiento para oficial del ejército en mis veinte años. No es casualidad que corresponden a escuadra, pelotón, y compañía, respectivamente. Desde entonces, estos tamaños en los grupos han vuelto a aparecer en casi todos los talleres de capacitación y la gestión de liderazgo en un aspecto u otro. Más importante aún, toda mi experiencia con la construcción de enjambres confirma su importancia.)

AUTO-ORGANIZACIÓN

Toda esta charla sobre líderes y estructura suena muy ... *convencional*, ¿no? Estamos construyendo esta cosa llamada infraestructura (o andamiaje), pero suena muy parecido a una jerarquía, una aburrida organización tradicional. Entonces, ¿qué hay de nuevo?

La parte novedosa es todo el enjambre *alrededor* del andamiaje, y el papel que los oficiales (estos líderes geográficos y funcionales) deben tomar con el fin de apoyarlo.

Una idea clave es que la responsabilidad de los líderes del enjambre no es estar a cargo de la *función de gestión* sino como una *función de limpieza*. Nadie responde frente a ellos, y su tarea consiste en asegurarse de que el enjambre tiene todo lo que necesita para auto-organizarse y trabajar.

Recuerde, el liderazgo en un enjambre se da a través de inspirar a los demás: mantenerse firme, haciendo cosas sin pedir permiso, y predicar con el ejemplo. En esta tarea, los diversos funcionarios

y dirigentes no tienen ninguna ventaja organizativa sobre otras personas en el enjambre: los que inspiran a otros en una causa en el enjambre hacen que las cosas sucedan.

Dicho de otra manera, los líderes y los funcionarios no son el jefe de alguien sólo porque tienen cierta responsabilidad.

La primera vez que vea a las personas como se auto-organizan, se siente como magia. Lo que hay que hacer es comunicar claramente lo que quiere que suceda y por qué. Si las personas están de acuerdo con usted, van a hacer que eso suceda, sin decirle a ninguna persona lo que debe hacer. Ellos se auto-organizarán, y la gente interesada en hacer que las cosas sucedan gravitarán por sí mismas a una subtarea donde puedan ayudar a entregar el resultado deseado. Cada persona va a hacer esto de su propia forma de acuerdo a su propio conjunto de habilidades, sin cesión o microsupervisión necesaria, haciendo que el conjunto de tareas suceda.

Esto también es un mecanismo clave en las organizaciones tipo enjambre. Usted no puede y no debe tratar de decirle a nadie en el enjambre qué hacer; más bien, su función es establecer metas y ambiciones, ambiciones que no quedan cortas y que buscan cambiar el mundo para mejor.

Hemos visto algo similar suceder, cuando el primer *oleaje* de activistas que pasó en el capítulo 2 y varios cientos de personas estaban esperando instrucciones. Les dijiste que se auto-organizasen por geografía y elijan a los dirigentes de las geografías. Esa fue una forma de auto-organización, aunque sea rudimentaria.

En un enjambre, los grupos de trabajo se formarán por sí mismos (a diestra y siniestra) para lograr subtareas de la visión global, subtareas que ni siquiera había identificado. Esto es parte de cómo funciona un enjambre y por qué puede ser tan eficaz.

Así que una vez que el andamiaje de los oficiales está en su lugar, con su responsabilidad de apoyar el enjambre, los grupos y las actividades se forman sin ningún tipo de planificación central, y, sobre todo, sin ningún tipo de control central.

La pasión por la misión del enjambre va a ser clave para hacer que suceda. Usted necesita demostrar constantemente su pasión por el objetivo final, y los que ven y recogen su pasión van a buscar por su propia cuenta, cosas que puedan hacer para promover esta pasión.

Su papel en esto es predicar con el ejemplo. La gente va a copiarlo, en un buen momento o en un mal momento. Por lo tanto, asegúrese de que está siendo visto en un buen momento. Más sobre esto más adelante.

Otra cosa que usted notará es como la auto-organización que empieza a ocurrir no sigue necesariamente límites geográficos. Esto es fundamentalmente bueno; usted tendrá grupos que se

forman alrededor de la realización de tareas específicas que son geográficamente desunidas, así como grupos que se forman alrededor de tareas que están vinculados a un área determinada por la naturaleza. La tarea de producir un centro de prensa no está ligada a una ciudad, pero la tarea de repartir volantes sí. Cuando la gente se auto-organiza, esto es atendido por sí mismo.

ORGANIGRAMAS Y CRECIMIENTO ORGÁNICO

Hay tres conceptos clave de la organización del enjambre para la que está optimizado: *la velocidad*, *la confianza* y *la escalabilidad*. Cuando se construyó el Partido Pirata sueco, se trataba de una decisión deliberada desde el principio, la cual resultó muy exitosa.

Podemos optimizar la *velocidad* mediante la eliminación de todos los cuellos de botella concebibles. Un enjambre suele estar necesitado de dinero, por lo que debe competir de otras formas. Su velocidad de reacción y el peso de su reacción son más que suficientes para compensar la falta de fondos.

Podemos optimizar la *confianza* manteniendo el enjambre transparente y dando a todos un mandato de muy amplio alcance para actuar por si mismos. Nos gustaría establecer este mandato comunicando claramente que diferentes personas conducen las metas del enjambre de diferentes maneras, y que todos la confían en ellos para hacer lo que él o ella cree que es lo mejor, incluso si no lo entendemos nosotros mismos. La regla de los tres activistas, que vamos a discutir en breve, es una forma muy eficiente para lograrlo.

Podemos optimizar la *escalabilidad* mediante la construcción de toda el andamiaje para el tamaño final que busca el enjambre, proporcionando espacio en el organigrama para cada uno de los líderes geográficos hasta el nivel de barrio. Sin embargo, queremos dejar más del 99 por ciento de los papeles en el andamiaje vacíos por ahora, por debajo de los treinta líderes geográficos originales, nada ha sido dicho todavía, a pesar de que tengamos otras seis o siete capas de cajas vacías en el organigrama del andamiaje. Esto significa que estos líderes geográficos pueden y van a crecer dentro de la organización desde activistas voluntarios a convertirse en líderes geográficos en los niveles más bajos en el andamiaje. Entonces, estos líderes harán crecer a la organización, y viceversa.

La primera vez que te das cuenta de que a alguien de quien nunca has oído hablar se le ha designado una responsabilidad formal, se siente como magia, y se nota que el escalamiento está funcionando.

Un enjambre crece por personas que están hablando con la gente a nivel de un activista individual. Usted no tiene que darse el lujo de dejar de lado los anuncios, pero su pasión y el deseo de cambiar el mundo para mejor (junto con una completa negación de lo que otros llamarían una tarea imposible) hace a la gente hablar entre sí. Así es como el enjambre crece: una conversación a la

vez, una persona a la vez.

Así es como el Partido Pirata sueco creció hasta cincuenta mil miembros y dieciocho mil activistas: una conversación a la vez entre activistas apasionados y apasionados nuevos activistas potenciales.

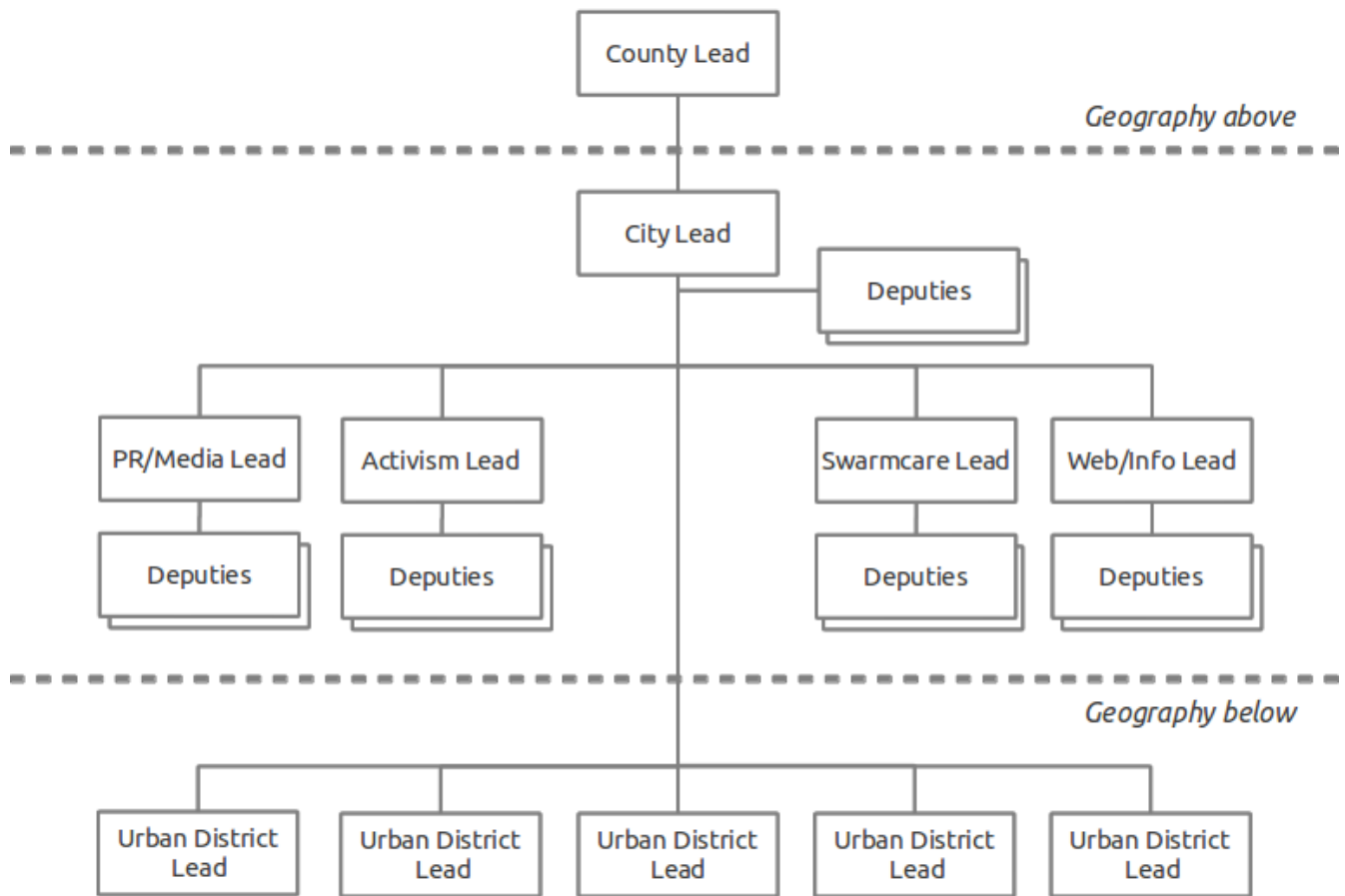
En general, podemos dividir a la gente de el enjambre en tres grupos según el nivel de actividad: funcionarios, activistas y simpatizantes pasivos. Los oficiales son personas en el andamiaje, las personas que han asumido la responsabilidad formal de mantener el enjambre. Los activistas son el enjambre real, las personas que hacen que las cosas sucedan a gran escala. Los partidarios pasivos son las personas que están de acuerdo con los objetivos como tales, pero no han tomado ninguna acción más allá posiblemente de inscribirse en una lista de correo o tienen una membresía. (Los partidarios pasivos pueden sonar menos útiles para el enjambre, pero ese no es el caso: son la base del reclutamiento principal para la próxima ola de activistas Hablaremos más de esto en el capítulo 8, cuando nos fijemos en la *Escalera de activación*.)

Así que vamos a echar un vistazo a lo que los oficiales normalmente necesitan para apoyar a un enjambre. En otras palabras, vamos a ver un organigrama de planta.

Tomemos una organización geográfica típica como ejemplo. Podría ser un condado, podría ser una ciudad, podría ser un estado, no importa. A partir de la experiencia del Partido Pirata sueco, sabemos que una geografía particular, funciona mejor cuando no hay un solo líder geográfico, sino un líder y un encargado que dividen el trabajo entre ellos y quienes se cubren. Estas personas le dicen a la gente por todo lo que sucede en la zona. La ventaja de tener dos personas es que la gente puede dejarlo por un tiempo de vez en cuando. Podemos cambiar de trabajo, podemos caer locamente enamorados, podemos enfermarnos, o podemos perder el interés en el activismo brevemente por una miríada de otras razones. Esto es humano, y siempre está bien. Si hay dos personas que comparten la carga de trabajo, la actividad no se detiene cuando uno lo abandona por un tiempo. La mayoría de las geografías tiene un líder geográfico, algunos tienen dos.

"Si usted siente que necesita tomar un descanso del activismo, eso siempre es lo que hay que hacer. Siempre es mejor estar descansado que agotarse y amargarse. Siempre habrá algo que hacer cuando usted vuelva: usted no tiene que preocuparse porque en el mundo se termine el mal mientras estes fuera"- Christian Engström, miembro del Parlamento Europeo.

Más allá de esto, tomando la experiencia, en el diseño de un enjambre activista actualmente, me gustaría tener cuatro líderes de *función* en cada geografía, además de los líderes geográficos: un líder de función por cada uno de los de PR/media, para el activismo, para el cuidado del enjambre, y para la web, la información y el andamiaje. (Estos son más o menos en orden del más extrovertido al más introvertido.) Todo esto podrían, y tal vez deberían, tener un encargado de turno.



La persona responsable de *PR (Public relations/Relaciones públicas)/media* sería responsable de las interacciones con los medios tradicionales (periódicos, televisión, radio, etc.) en su particular geografía. Esto incluye el envío de notas de prensa, asegure que estén disponibles los kits de prensa con la información, y otras cosas relacionadas útil a los medios tradicionales con información sobre el enjambre y sus actividades. (Volveremos a exactamente que es esto en el capítulo 9.)

El líder del *activismo* no llevaría el activismo como tal, sino más bien lo apoyaría (como es el caso de todos los funcionarios). Siempre los activistas deciden basados en el enjambre si quieren llevar a cabo una manifestación, repartir volantes, poner carteles o hacer alguna otra forma de activismo visible, esta es la persona responsable de los detalles prácticos, tales como equipos de PA, permisos y otros detalles para hacer que las cosas sucedan.

La persona responsable del *cuidado del enjambre (o swarmcare)*, daría la bienvenida a los nuevos activistas en el enjambre y medirá continuamente la salud general de este. Una tarea típica sería llamar a los nuevos activistas sólo para hacer que se sientan bienvenidos, y decirles cuando los

próximos eventos (sociales, así como operativos) tendrán lugar. Esto es más que suficiente para que una persona sola puede digerir..

Por último, el sujeto de *información y la web* es la persona que mantiene la infraestructura de un blog u otra página web que resume la información relevante del enjambre en esta particular geografía. (Esta persona también se comunica internamente cuando eventos, como reuniones, suceden. El enjambre decide cuándo y si suceden. Es el trabajo de esta persona comunicar el consenso)

Por supuesto, las necesidades pueden variar. Considere esto una plantilla que se puede utilizar como punto de partida. En cualquier caso, estas cajas están vacías, para empezar; el crecimiento orgánico es crucial.

Las personas no deben ser nombrados para estas posiciones sólo porque es divertido tener un título; más bien, el organigrama debería asociarse ligeramente con la realidad observada. Cuando alguien ya ha asumido el papel *de facto* de fijar todas las cosas prácticas para las reuniones, por ejemplo, y todo el mundo ya sabe que a esa persona se debe acudir para obtener el PA para una manifestación. En estos casos es cuando el organigrama debe ser actualizado para reflejarlo. La persona que debe actualizar los roles formales es el líder geográfico, que es responsable de mantener el enjambre en condiciones óptimas en esta particular geografía.

Una persona debe tener **un** papel en el andamiaje, tener una persona polivalente en esta función debe ser una medida temporal. En esto, ten cuidado con las personas que empiecen a publicitar muchos títulos en su firma o lugares similares, es una señal de que están más por los múltiples títulos que por tener una sola responsabilidad y hacerla bien.

Las cajas vacías en el organigrama del andamiaje no son malas. Ellas van a llenarse a medida que pasa el tiempo y los grupos se llenarán hasta los límites de tamaño mágicos y se deben romper en subenjambres. No nombrar innecesariamente a la gente en roles porque piensas que las cajas vacías se verán mal: una caja ocupada bloqueará a que alguien más llene ese papel, y así se puede prevenir el crecimiento global del enjambre si la persona que originalmente designó a la caja no estaba realmente interesado.

Así que no tengas miedo de las cajas vacías en el organigrama. Proporcionan oportunidad para ascender de manera informal, y en ese momento el gráfico puede ser actualizado para reflejar la realidad. Puede ayudar a pensar en el organigrama como el mapa en lugar del terreno, cuando hay un conflicto entre los dos, el terreno gana cada vez. El organigrama es una estimación, a lo mejor, de lo que la organización realmente parece.

(Esto no se aplica a los mapas militares. Cuando tienen erratas, los militares modifica el terreno para que coincida con el mapa, que pasó al menos una vez durante mi estancia en el ejército.)

REUNIONES COMO LATIDOS

En un entorno típico de oficina, la gente se mantiene en contacto acerca de las operaciones del día a día de una manera muy natural (al encontrarse en el pasillo, en el café, etc.) sino también en las reuniones formales. Cuando se trabaja con un enjambre, casi toda la cooperación que sucede en una distancia . Debe encontrar la manera de compensar la falta de contacto visual y lenguaje corporal sutil que de otro modo mantendrá a un equipo cuajado.

Una de las maneras más fáciles de hacer esto es tener reuniones periódicas a través del teléfono o a través de chat que sincroniza lo que está pasando y dónde las personas están con sus respectivos elementos de trabajo (elementos de trabajo *voluntarios*) para que esto suceda. El propósito no es que usted compruebe diariamente lo que está pasando, el propósito es que todo el mundo el estado en su totalidad.

Estas reuniones deben limitarse a siete personas, por el teléfono, o treinta personas en caso de un canal de chat. De lo contrario, pueden convertirse rápidamente en ruido sin sentido. Usted debe tener estas reuniones ordinarias una vez a la semana o una vez cada dos semanas con las personas más cercanas a usted en el andamiaje del enjambre, y esas personas a su vez deberían idealmente tener reuniones con su equipo más cercano, y así.

Algunos enjambres o subenjambres prefieren reuniones físicas. Si bien esas reuniones proporcionan un mayor ancho de banda, oportunidades para sincronizarse, prevenir los conflictos, y facilitar una lluvia de ideas, su momento y el lugar también pueden servir para bloquear a los activistas a participar en el enjambre (a menudo sin darse cuenta). Por ejemplo, si usted tiene un subenjambre en una ciudad que se reúne todos los domingos por la tarde, se puede obtener gran cantidad de estudiantes que participaran en el enjambre, pero la elección de las tardes de domingo asegurará que no habrán padres que trabajen presentes alguna vez en la reunión, este es tiempo en familia privilegiado. Estos factores deben tenerse en cuenta, y es fácil ser ciego a las limitaciones fuera de su propio grupo demográfico que evitarán que la gente en una determinada etapa de la vida a asistir.

Un método que utilicé para hacer más fácil a las personas asistir a las reuniones de la dirección del partido cuando era el líder del partido era yo, estaba en limitar la reunión a un plazo estricto. Queremos comenzar la reunión a las 8 pm los martes, y la reunión terminaría a las 9 pm, no importando si todo el mundo pensaba que no habían terminado. Eso hizo que ocurrieron dos cosas: que la gente sepa que podían planear las cosas con su familia después de las 9 pm del martes por la noche, y obligo a la gente a hacer frente a las cosas importantes en primer lugar, el corte de la reunión ocurriría si se realizaron o no.

En pocas palabras, la simple regla de tener un tiempo de corte fijo aseguró de que la gente (incluido yo) no malgastara el tiempo de otras personas.

REUNIONES POR LA BORDA (EXCESO)

Hablando de perder el tiempo de los demás, algunos activistas tienden a tomar demasiado en serio las reuniones. Es importante que se mantenga a las reuniones como un mal necesario, porque las personas que están dispuestas a ser parte del enjambre puede ver fácilmente las reuniones y el propósito del enjambre. Tienden a ver las reuniones como el trabajo en sí, más que como el corto período de tiempo donde se informa y sincronizar el trabajo real.

La burocracia y la administración serán muy fácilmente auto-justificadas, incluso en un enjambre de activistas. No deje que esto suceda. Recuerde a la gente que las reuniones están allí con el fin de sincronizar el trabajo realizado para avanzar en el propósito exterior del enjambre, y que cada minuto que pasa con los demás es un minuto que no se gasta en cambiar el mundo.

En particular, los activistas en un subenjambre que trata con medios tradicionales (periódicos, televisión, etc.) pueden fácilmente volverse auto-absorto en sus propios títulos: "Yo asisto a las reuniones de los medios de comunicación, por lo tanto, yo trabajo con los medios de comunicación, y por lo tanto, soy *muy cool*". Volveremos a este problema en particular en el capítulo 9.

UNA CULTURA DE LIDERAZGO Y CONFIANZA

Como fundador del enjambre, debe ser consciente de la psicología humana de liderazgo. La gente va a hacer lo que hace, exactamente como usted lo hace, incluso si y cuando usted está teniendo uno de los peores días de su vida.

Si usted se presenta a sí mismo en un estado de ánimo totalmente miserable a un enjambre de cincuenta mil personas, todos ellos emularán su comportamiento a partir de ese día, hasta el más mínimo de los detalles. Esto no es lo que quieres.

Así que, irónicamente, una de las partes más importantes del fundador y líder de un enjambre es cuidarse. Dormir bien, comer bien, hacer ejercicio, darse tiempo y espacio para respirar. Esto es por el bien del enjambre, y tiene el efecto secundario interesante de ser bueno para usted, también. Si usted se siente agresivo, de mal humor, y frustrado un día, probablemente debería abstenerse de todas las interacciones con el enjambre, hasta que pase; si no lo hace, esos estados de ánimo se convertirán en valores organizacionales centrales.

En la otra cara de la moneda, la comprensión, la paciencia, ser un buen colega y la pasión son los

valores que desea mostrar. Sea consciente de su propio estado de ánimo, y sabemos que el enjambre le tomará como el ejemplo. Si usted se está comportando de una forma que establece al enjambre para el éxito a largo plazo o las luchas internas catastrófica, el enjambre copia su comportamiento con más detalle del que puede notar conscientemente.

Un valor que debe comunicar absolutamente al enjambre es la confianza. Tienes que confiar en las personas en el enjambre para promover los objetivos del enjambre, incluso si eligen una forma diferente de hacer las cosas, e incluso si usted no puede ver cómo esto podría funcionar.

También es necesario comunicar que todo el mundo debe confiar en los demás en este sentido. Liderar es necesario en este caso, pero no suficiente; es necesario repetir periódicamente que uno de los valores fundamentales del enjambre es que confiamos el uno al otro para trabajar por el enjambre de las maneras en que podemos hacerlo como individuos.

Resulta que una cosa que hace al enjambre tan sobresaliente en su eficiencia es su **diversidad**. La gente viene de todas los caminos, y una vez que se dan cuenta que tienen una orden con la cual trabajar por el enjambre de las formas en las que pueden, lo harán.

En el Partido Pirata sueco, nos manifestabamos a través de una regla de tres piratas, que puede ser fácilmente traducido a una regla de tres activistas para cualquier enjambre. Decía así: si tres activistas coinciden en que algo es bueno para la organización, tienen luz verde para actuar en nombre de la organización. No es que ellos no tienen que pedir permiso, es más profundo que eso. Más bien, ellos nunca deben pedir permiso si tres activistas coinciden en que algo es bueno.

Pedir permiso, después de todo, es que está pidiendo a otra persona que asuma la responsabilidad por sus acciones, no, toma la *responsabilidad* por sus propias acciones. Un enjambre no funciona así. Además, la persona que le habría dado ese permiso estará probablemente en una situación peor para determinar si esta acción iba a funcionar en el contexto que los activistas originales tenían en mente.

Por supuesto, muchos se resisten a esto. ¿Dejar a los activistas sueltos como este? ¿Confiar en ellos con tu nombre y recursos en este punto? He oído con frecuencia que sería una receta para el desastre.

En los cinco años que llevó el Partido Pirata sueco, alcanzando un máximo de cincuenta mil miembros, esto no fue paso nunca. *Ni una sola vez.*

Resulta que cuando se mira la gente a los ojos y dice: "Yo confío en ti", y se les da las llaves del castillo, muchos están tan abrumados por la confianza que no dudan un segundo en aceptar el manto de la responsabilidad.

Es importante destacar que esto es sólo un mecanismo de auto-empoderamiento, y nunca un mecanismo que permitía a los tres activistas decirle a alguien lo que debe hacer o no hacer.

Como nota final en la confianza, la parte acerca de confiar en la gente para actuar en el mejor interés del enjambre es crucial. Esto significa que nunca hay un juego de culpa; si algo sale mal, el enjambre se ocupa de los hechos y nunca pasa tiempo preocupándose de antemano por lo que podría salir mal.

Si algo no sale como está previsto, el enjambre aprende de ello y sigue adelante. Por otro lado, si algo es un gran éxito, se copia y remezcla en todo el enjambre con nuevas variantes para conseguir mejorarlo. Esto sucede de manera orgánica, sin necesidad de interferir, siempre y cuando los activistas pueden publicar sus éxitos.

En el próximo capítulo, vamos a echar un vistazo más de cerca a cómo los activistas del enjambre interactúan con el mundo exterior, aprendemos de los errores y remezclar los éxitos para evolucionar y mejorar.

CONTROLA LA VISIÓN, PERO NUNCA EL MENSAJE

En el último capítulo, hemos hablado mucho sobre las estructuras formales del enjambre. Hablamos acerca de mantener los grupos de trabajo a siete personas en tamaño, y sobre la división de los grupos informales que se acercan a 150 personas en dos grupos. Este tipo de asesoramiento es sorprendente para algunos, que creerían y tal vez incluso insisten en que un enjambre no debe tener un líder y debe ordenarse de manera totalmente orgánica.

Yo no creo en las organizaciones sin líderes. Podemos observar a nuestro alrededor que el cambio ocurre cuando las personas se les permite inspirarse mutuamente a la grandeza. Este es el liderazgo. Esto es aún liderazgo por su propia definición.

En contraste, si usted tiene una gran asamblea de personas que se ven obligadas a ponerse de acuerdo sobre cada movimiento antes de hacer cualquier cosa, incluyendo el mecanismo de lo que constituye un acuerdo, entonces usted raramente logrará algo en absoluto.

Por lo tanto, a medida que se construye un enjambre, es imprescindible que todo el mundo este empoderado para actuar en el enjambre simplemente sobre la base de lo que él o ella cree que va a promover los objetivos del enjambre, pero nadie está autorizado para empoderarse a restringir a los demás, ni por su propia cuenta ni por superioridad numérica.

Este concepto, a que a las personas se les permita, aliente y se espere que asuman el hablar y actuar por sí mismos en nombre del enjambre, pero nunca el tipo de poder que limite el derecho de los demás a hacer lo mismo, es una cosa difícil de entender para muchos. Nos han condicionado tan consistentemente a considerar el poder como poder, sin importar si se trata de más de nuestras propias acciones o sobre las de los demás, que esta distinción crucial debe estar activamente explícita: hay una diferencia entre la capacidad de tener el poder para llevar a cabo una acción y la posibilidad de restringir a otros a realizar esa acción. En el enjambre, la gente tiene la primera habilidad, pero no la última. Volveremos a explorar este mecanismo con más detalle en el capítulo 6, veremos cómo crear un sentido de inclusión y falta de miedo mientras damos forma a las motivaciones generales y a la cultura interna del enjambre.

Como resultado de este mandato de largo alcance, alguien que cree que el enjambre debe tomar una determinada acción para promover sus objetivos sólo necesitan empezar a hacerlo. Si los demás están de acuerdo en que la acción es beneficiosa, entonces van a unirse a ese curso de acción.

Las principales razones para que el enjambre no deba tener líderes son dos. Usted se dará cuenta de que me refiero a "sus objetivos". Los que vienen de ti, el fundador del enjambre. Si al enjambre se les permite comenzar a discutir su propósito en la vida, entonces perdería inmediatamente su poder para atraer nuevas personas, quienes, después de todo, se sienten atraídos al enjambre con el fin de lograr un objetivo específico, y no por algún tipo general de sentido de cohesión social. Si el

objetivo es vago o aún está en discusión, el enjambre no atraerá gente porque no quisieron ver al enjambre como un vehículo creíble o eficaz para la realización del objetivo. Después de todo, si el objetivo del enjambre es incierto y poco claro incluso si está en discusión, ¿por que meta estaríamos hablando en primer lugar?

La segunda razón para que el enjambre no deba tener líder son estos mismos mecanismos, la cultura del enjambre de permitir a la gente actuar. Estos valores serán claves para el éxito del enjambre, y esos valores se establecen por usted como su fundador. Si el enjambre comienza a discutir sus métodos de resolución de conflictos, poniendo el enjambre en un estado donde ya no hay ningún medio de que las personas incluso sepan que han llegado a un acuerdo, entonces el activismo necesario para lograr el objetivo se detendrá.

Por lo tanto, creo que los enjambres sin líderes no son capaces de ofrecer un cambio tangible en el mundo al final del día. El andamiaje, la cultura y los objetivos del enjambre deben emanar de su fundador. En un entorno corporativo, llamamos a esto "misión y valores".

Dicho esto, también creo en la competencia entre muchos enjambres, por lo que los activistas pueden flotar dentro y fuera de las organizaciones, redes y enjambres que mejor coinciden con el cambio que quiere ver. Que un enjambre luche por un objetivo no impide que más enjambres hagan lo mismo, pero tal vez con un conjunto ligeramente diferente de parámetros que los establecidos por el fundador del enjambre. Esto es fundamentalmente bueno para la causa final.

Así que como resultado de esta pequeña reflexión introspectiva al inicio del capítulo es que la visión del objetivo final del enjambre debe venir de usted, su fundador. Sin embargo, como veremos más adelante, esto no significa que usted puede controlar el mensaje que se le dice a cada individuo, o que incluso usted deba tratar de hacerlo. Más bien, debe animar a todo lo contrario.

USTED HACE LA VISIÓN, EL ENJAMBRE ES EL QUE HABLA

El marketing tradicional dice que un mensaje debe permanecer constante para penetrar. Mi experiencia dice que no es muy eficaz cuando se compara a las técnicas en un enjambre.

Puede que, ciertamente, influya en los patrones de compra rutinarios incluso en los patrones de votación rutinarios con mensajes simplones del tipo que funciona para todo. Pero si quieres activistas energizados, gente que camina una milla extra para hacer la diferencia, entonces es un juego completamente diferente.

Usted no quiere un patrón rutinario cuando usted está buscando activistas. Quieres gente que sea apasionada, que se sienten como reyes o reinas del mundo, y que no pueden esperar a hacer una diferencia con sus manos.

Trate de hacer eso con anuncios de televisión diseñados centralmente. No se puede. No importa cuántos millones gaste en un anuncio, no se puede hacer. (Esto no tiene en cuenta el hecho de que los enjambres se forman en entornos con problemas de liquidez en el primer lugar.)

"Un hombre no tiene que matarse por medio penique al día o por una pequeña distinción. Usted debe hablarle al alma para electrificarlo" -- Napoleón Bonaparte

Nuestro lenguaje es un marcador social. Nuestra elección de palabras importa, al igual que los pequeños detalles en su pronunciación y el compás. Nuestro lenguaje es un marcador de inclusión en el grupo, y, más importante, de exclusión del grupo.

Si alguien se te acerca y te da hechos en un lenguaje que usted identifica como el de un grupo que no le gusta, es muy probable que designe a ese mensaje como falso, no importa si es verdad o no cuando se analiza racionalmente. En el mismo sentido, si alguien que se viste, habla y actúa de manera coherente con sus normas sociales te dice hechos, entonces es probable que los aceptes como plausibles en vez de examinarlos por sus propios méritos más tarde.

La receta es ridículamente simple: comuníquese su visión a todo el mundo, y deje que los miles de activistas traduzcan su visión en palabras que se ajusten a su contexto social específico. No haga un mensaje general (que se ajuste a todos) y que todo el mundo tiene que aprender. Será al final, un tamaño, "que no le hace a ninguno" (a diferencia de algo "que le cabe a todos").

Esto suena obvio en retrospectiva. Se ha utilizado en marketing de productos tradicionales, como el envase plástico de Tupperware, pero nunca a una escala y tiempo de Internet. Algunas campañas políticas tratan de adaptar sus mensajes a la demografía, sino que tienen que acatar conjeturas demográficas generales en lugar de presencia social real.

Déjenme darles un ejemplo tangible. Cuando hablo de las oportunidades asociadas a la obsolescencia de la industria del copyright, puedo hacerlo en muchos idiomas diferentes. Si tuviera que hablar de esto ante una multitud de empresarios liberales, yo diría algo como esto:

"Hay una tremenda oportunidad en el corte de este enlace de la cadena de valor. Los intermediarios de la industria de derechos de autor ya no agregan valor al producto o servicio final, y así, en un mercado que funcione, van a morir. Hay un problema aquí, ya que su monopolio legal impide esto. Por lo tanto, tenemos que ayudar en este punto de corte, la eliminación de sus gastos permite el crecimiento del mercado en general, futuras oportunidades para los empresarios/artistas, y de nuevos puestos de trabajo que ocupen el lugar de los más obsoletos".

Sin embargo, en declaraciones a los grupos comunistas de color rojo oscuro que celebran la Fracción del Ejército Rojo como héroes, yo elegiría otro idioma:

"Creo que es glorioso que los trabajadores de la cultura, finalmente, asuman el control sobre sus medios de producción, y que por fin tengamos la capacidad de deshacernos de los intermediarios capitalistas parásitos que se han estado beneficiando durante décadas en base de los trabajos forzados de los trabajadores. Debemos ayudar a nuestros hermanos y hermanas para que ocurra esta transición, y ayudar a convertir los beneficios capturados de los intermediarios en nuevos puestos de trabajo para nuestra cultura".

Objetivamente, estas dos afirmaciones son completamente idénticas. Estoy diciendo exactamente *lo mismo*. Pero una redacción no iba a funcionar para el otro grupo; usted conseguiría ser arrojado fuera de la habitación, y cualquier curiosidad acerca de su enjambre estaría descartada para siempre.

Por supuesto, estos ajustes son contrastes extremos para hacer un punto. Pero incluso un signo sutil de no pertenencia puede ser suficiente para que su idea y la visión sea descartada en una conversación.

Esta es la razón por lo que necesita a los activistas para traducir tu visión en muchos contextos sociales diferentes tanto como activistas tenga. Sólo entonces va a ser capaz de electrificar a sus amigos con su visión, la visión estará hecha en el idioma de sus respectivos contextos sociales.

No piense que puede ajustar el mensaje cada vez. No se pueden dominar todos los matices del lenguaje y código social. Nadie puede. Puedo ser capaz de cambiar de idioma rudimentariamente luego de años de formación en diferentes ámbitos, pero no puedo cambiar fácilmente la apariencia. Si llego con un traje en un lugar donde estoy para dar una presentación, y la gente resulta ser relajada, entonces eso es todo. No hay palabras que diga después de eso que puedan cambiar su percepción de mí.

También es importante, e imperativo, que anime a sus activistas no sólo a traducir su visión, sino también que *la interprete y aplique* a situaciones específicas. En un enjambre político, por ejemplo, eso significa que tienen que ser capaces de traducir los principios generales en la política específica sobre la marcha, y expresarlo en un lenguaje apropiado para el contexto, siempre sin pedir permiso. La regla de los tres activista que se mencionó anteriormente se puede aplicar aquí, o usted puede empoderar a todos individualmente. Cuando esto empieza a ocurrir sin ningún tipo de planificación y control central, el enjambre comienza a volar de verdad.

Habrà gente en el enjambre que se opone a la interpretación de los principios generales de la visión por los demás, por supuesto. Esto nos lleva de nuevo a la distinción entre el empoderamiento del ser activista contra el poder para acabar con el trabajo de otros. La regla de oro es: *"Si ves algo que no te gusta, contribuye con algo que te gusta."*

Esta regla es absolutamente fundamental, y es usted debe animar a que se cumpla.

Una de las peores cosas que le pueden pasar al enjambre es el surgimiento de una cultura de “conductor de asiento trasero”, donde los que toman iniciativas y riesgos son castigados por ello, y es su responsabilidad asegurarse de que las personas que hacen cosas sean recompensadas, incluso cuando usted piensa que ellos no eran exactamente en lo correcto. Es especialmente importante que los activistas en el enjambre no teman que otras personas puedan estar enojadas con el enjambre, y castigan al tomador de riesgos como resultado. Después de todo, que haya gente que se enoje contigo es un síntoma que usted está comenzando a causar cambio, que usted está comenzando a tener éxito en su misión. Ello es esperable y no debe ser temido.

Esto es importante (el enjambre vive o muere por esto) que merece repetición:

Cuando la gente en el enjambre es criticada por el público y por personas influyentes, es un signo de que estás en el camino correcto. Esto no es algo a temer, esto es algo para celebrar, y todo el mundo en el enjambre debe saber esto. Las personas deben ser recompensadas por sus pares por tomar riesgos, y usted debe asegurarse de que las personas en el enjambre recompensen a otras personas por tomar riesgos, incluso cuando las cosas van mal (o simplemente no producen los resultados esperados). Si la gente ve algo que no le gusta, la regla debe ser que la respuesta sea contribuir con algo que les guste.

Por el contrario, si, por temor a ser criticado por el público, la gente comienza a tomar medidas enérgicas contra uno u otro cuando toman iniciativas, una cultura de “conductor de asiento trasero” surgirá. Esta castiga a los activistas que se arriesgan y hacen cosas que creen correctas. Si una cultura de “conductor de asiento trasero” emerge, la toma de riesgos y tener iniciativa no suceden, porque los activistas quedan en estado de shock con la crítica constante, cada vez que intentan algo. Si este patrón se desarrolla, el enjambre muere.

Es necesario destacar cada vez que alguien hace algo que sientes va en la dirección correcta y que es criticada por alguien influyente fuera del enjambre. "Bien hecho," necesitas decirlo visiblemente. "Estas personas influyentes dicen que somos idiotas. Lo estás haciendo bien." Predica con el ejemplo y enseñar a otros a celebrar cuando esto suceda.

Hablaremos más sobre esto en el capítulo 9: si usted no está haciendo que nadie fuera del enjambre este enojado en absoluto, es probable que este haciendo las cosas de manera equivocada, y antes de que la gente fuera del enjambre se enoje, siempre intentarían ridiculizar a los activistas en el enjambre que amenazan su influencia. Si alguien dice que todos son imbéciles y payasos, eso es una señal de que estás en el camino correcto. Si se enojan con usted, es incluso mejor.

Esto no significa que no pueda escuchar la retroalimentación y aprender de ella. Pero nunca debe ser temida. Esto es de suma importancia.

AYUDAR AL ENJAMBRE A REMEZCLAR EL MENSAJE

El capítulo anterior examinó la comunicación vertical en el enjambre. La comunicación horizontal es aún más importante para el éxito del enjambre.

Los activistas deben tener la capacidad de inspirar y aprender unos de otros sin ti como un cuello de botella entre ellos. Tienen que estar en control del mensaje, según la traducción de tu visión.

Lo que hay que proveer al enjambre es una especie de área de trabajo donde los activistas puedan compartir archivos de trabajo entre sí: carteles, volantes, diseños de blog, lemas pegadizos, temas de campaña, todo lo relacionado con la difusión de tus ideas y visión. Además, deben tener la capacidad de comentar y discutir estos archivos de trabajo.

Cuando lo hace, usted se sorprenderá de la brillantez que muchos muestran en la traducción de su visión en palabras e imágenes. No todos los carteles y volantes serán grandiosos, por supuesto, pero los que son se utilizarán en muchos más lugares y situaciones que la que se hicieron originalmente. Todo ello sin que usted interfiera.

Lo que es más, el enjambre remezclará sus propios carteles y volantes, lo que los mantendrá evolucionando hacia algo mejor. Algunos intentos caerán de bruces. Los que no, el enjambre los reconocerá y serán utilizados en situaciones nuevas, y ser remezclados una vez más.

La habilidad del enjambre para trabajar en horizontal, a través de todas las fronteras y todas las escalas, es crucial para el éxito. Hablando de volantes y carteles, por cierto, se llega a la siguiente parte vital:

Salir a las calles

Volviendo a los mecanismos sociales de la aceptación de las ideas, en realidad no es suficiente que la gente oiga el mensaje del enjambre de sus amigos, en particular, a sus amigos y conocidos en línea.

Volvemos a la importancia de la inclusión y la exclusión, y lo importante que es para las personas encontrar a alguien con quien puede identificarse y que implemente las ideas de forma visible. La psicología de grupo es todo aquí. Cuando esto sucede, las ideas pueden llevarse a un nuevo individuo.

Las claves aquí son dos: "*reunirse*" e "*identificarse*." La gente necesita ver al enjambre en las calles en su camino al trabajo o la escuela, y en lugares al azar en su vida diaria. Tienen que entender que esto es algo que se lleva a cabo en línea y fuera de línea, en otros lugares afuera de su círculo de amigos.

Esto no es tan imposible como puede parecer.

Echemos un vistazo a cómo se experimentaron los acontecimientos que condujeron al éxito del Partido Pirata de Suecia en las elecciones europeas de 2009:

"Nuestros trabajadores electorales todos pintan la misma imagen: el Partido Pirata estaba en prácticamente todas las plazas de todo el país, hablando con los transeúntes, repartiendo volantes y mostrando sus colores brillantes." - Análisis electoral de los socialdemócratas, 2009

Ahora, considerando el nivel **real** de la actividad en la campaña electoral europea a la que la cita anterior se refiere, sé que "*en casi todas las plazas*" es una exageración cruda de los hechos reales que tuvieron lugar. Sin embargo, la cita anterior es la impresión subjetiva de un partido político en competencia que tenía un montón de recursos y personas. Por lo tanto, no es exagerado decir que esto representa la impresión pública en el momento.

Por lo tanto, usted debe saber que es perfectamente posible dar la impresión general (sin recursos, el dinero, la fama), simplemente utilizando técnicas de enjambre.

Volveremos a los estilos de liderazgo que ayudan a lograr esto en el próximo capítulo. Por ahora, es suficiente notar que hay cuatro formas clásicas de ir a las calles: repartiendo volantes, colocando carteles, teniendo encuentros o similares en las plazas, y concentraciones.

Cada uno de ellas tiene sus propias técnicas y experiencias. Veamos una por una.

La mayoría de las personas que reparten volantes tienen poco o ningún entrenamiento en hacerlo. Se ve a menudo a gente encargada de repartir volantes por diversas causas, pero mira quien perdió, de pie por su cuenta en una esquina de la calle, acurrucados en las sombras, pasando un pedazo de papel a los transeúntes que no tienen interés en su existencia. Esto es una pérdida de dinero, de esfuerzo mental, y de tiempo. Durante seis años, hemos aprendido un par de técnicas simples que hacen que entregar folletos funcione en la práctica. Es su deber enseñar este principio, y enseñar a otros a enseñarlo. (Por supuesto, no es necesario seguir esta experiencia textual. Copia y remezcla según tus necesidades y deseos.) Esta técnica toma alrededor de cinco minutos para demostrarla antes de toda actividad de entrega de volantes, y debe ser demostrada antes de cada evento de entrega de volantes.

Vamos a empezar con el diseño de volante. Tiene que parecer profesional, pero no tiene que ser perfecto, ni lleno de información: la clave en la entrega de volantes es que la gente vea el símbolo y los colores del enjambre y un mensaje fácilmente absorbible, con un enlace donde se puede obtener más información.

En la misma línea, la gente repartiendo volantes debe ser usar ropa limpia y de aspecto agradable

con el símbolo y los colores del enjambre. Camisas “tipo polo” (o poleras “con cuello”) son mejores que las camisetas aquí (poleras “sin cuello”/t-shirt). Por la misma razón, en climas fríos, repartir volantes en verano y primavera es mucho más preferible que hacerlo en invierno.

Idealmente, una entrega de volantes dura unos noventa minutos en la hora del almuerzo en la semana, o durante las horas de compras del mediodía el sábado o el domingo, y tenga cerca de diez personas participando.

La gente repartiendo volantes debe caminar lentamente en patrullas de dos, uno junto al otro, unos tres a cinco metros (diez a veinte pies) de distancia, en dirección de arriba o abajo en una parte designada de una calle o centro comercial. De tres a cinco metros es lo suficientemente cerca para parecer organizados para las personas que conocen, pero no lo suficientemente cerca para hacer que las personas en la calle que se sienten amenazados en una situación de dos contra uno. Nadie reparte-volantes solo, nunca: esto se verá como un *"fin del mundo, fin del mundo, fin del mundo, alguien por favor toma mi volante y leer sobre el fin del mundo"* por parte del tonto del pueblo y la gente querrá cruzar la calle para evitarlo.

El individuo que entrega volantes debe usar tres frases en un orden específico cuando él o ella afronte a la gente que camina lentamente por la calle o centro comercial: "**Hola**" para conseguir el contacto visual; "**Aquí tiene, señor/señora**" con una sonrisa mientras él o ella entregue un volante y lo mirará de frente para que la persona pueda echar un vistazo antes de decidir si tomar o no el volante; y luego "**gracias**" si lo toman o no. Esto es simple, eficaz y funciona en todas partes de Suecia.

(Las percepciones varían un poco. En la parte norte del país el ritmo es más lento, como Laponia, la gente puede pensar que eres un poco descortés por no quedarte al menos para el café después de haberlos encontrado/dirigido. En la capital Estocolmo de mayor ritmo, la gente puede pensar que eres un poco maleducado por hacerle frente a todos directamente. Pero la técnica funciona.)

Si no aceptan el volante, el individuo que entrega volantes los pone en la parte inferior de la pila y ofrece un volante nuevo a la siguiente persona. Nadie va a aceptar un folleto que él o ella vio siendo rechazado por la persona justo en frente de él o ella.

Idealmente, el individuo que entrega volantes llevará dos pilas de artículos para repartir: un folleto, que es lo principal del día, y una carpeta con más información sobre el enjambre para dar a las personas que solicitan más información. Algunos lo harán.

Una persona tiene que quedarse con el arsenal de volantes para que los equipos de repartidores puedan rellenar periódicamente sus pilas. Otra persona debe organizar el evento y será formalmente el responsable en caso de que haya problemas, a quien los repartidores pueda hacer frente a las quejas. Esta persona también designa la ubicación de las patrullas de dos personas en un

patrón que haga que la mayoría de las personas que pasen ese día encuentren al menos dos patrullas: alguien que ve que los folletos que se repartieron por dos grupos diferentes de personas tendrá una impresión positiva de una actividad bien organizada.

Es muy común que las personas que acepten volantes empiecen a hacer preguntas a los activistas que los reparten. En este caso, asegúrese de que los activistas se sienten cómodos respondiendo a las preguntas más comunes sobre el enjambre. Tener esa carpeta con más información sirve para respaldar el folleto, también.

En cuanto a la planificación del tiraje, una pauta general es que poco más de un millar de folletos por hora se entregan cuando se trabaja en un grupo como este.

Por último, algunas personas inevitablemente arrugarán el volante o lo romperán en pedazos para tirarlo con desprecio en la calle. Asegúrese de que todo el mundo en la actividad recoja la basura y lo tire en basureros adecuados, de lo contrario, la gente registrará los colores y símbolo(s) del enjambre como basura en la calle, y los asociará negativamente a partir de ahí.

La colocación de carteles es algo menos elaborado, pero que hay que hacerlo con el respeto a la persona que tiene que sacar los carteles después. Nunca ponga superpegamento en los posters para fachadas a menos que su enjambre necesite ser asociado con el vandalismo, por ejemplo.

En general, nuestra experiencia dice que los carteles deben ser puestos por patrullas de tres activistas.-El primer activista sostiene el cartel en la pared, el segundo lo fija allí con cinta adhesiva, y el tercero explica lo que el cartel y el enjambre quiere a los transeúntes que, invariablemente, se detendrán con curiosidad.

Una buena idea de guía es que una campaña de cien carteles es una campaña grande y muy visible para un barrio o el centro de una ciudad pequeña, pero no va a durar por mucho tiempo: a los pocos días a lo sumo, tal vez sólo un par de horas. Así que se debe elegir el momento atentamente. Es mejor tener equipos rotativos en una ciudad para la colocación de carteles por semana, en lugar de pasar todo un día en la colocación de carteles para que todo se haya ido al día siguiente.

Cuando se trata de reservar mesas, stands u otras instalaciones semifijas en calles o ferias al aire libre, es menos ciencia. Tenga un montón de materiales para dar a conocer el enjambre, asegúrese de que siempre haya gente en el espacio, y tenga los símbolos y colores del enjambre por todas partes. Usted probablemente no será capaz de pagar paraguas o mercancía elaborada similar en esta etapa, pero un par de banderas para la exhibición son baratas en algunas tiendas de impresión.

Un consejo sería repartir globos de helio con los colores del enjambre y símbolo(s) a los padres que pasan con niños pequeños. A los niños les encanta, los padres atarán el globo en la silla de paseo, y se convierten en una cartel que camina para su enjambre. La gente en todos los lados empezará a

notar los globos a varios cientos de metros de distancia. (A los adolescentes, en cambio, les encantan correr con los globos y girar en la esquina para inhalar el helio, se ríen de sus voces divertidas por una inhalación o dos, entonces vienen corriendo por más. Hay una línea fina en la elección de a quien dar globos.)

Por último, para los mítines y protestas callejeras. Organice una lista de quienes usarán el altavoz con seis a diez “expositores”, y asegúrese de que el rally en su conjunto no dura más de una hora. Permisos de la policía pueden ser necesarios para los equipos PA. Usted puede ser capaz de obtener una audiencia más amplia, invitando a exponentes de enjambres vecinos u otras organizaciones que simpatizen con su causa.

La elección del lugar importa. Usted desea llenar una plaza con gente para una imagen mediática adecuada. Si usted toma una gran plaza y obtiene que 500 personas asistan, se verá como una mancha en medio de una plaza vacía. Por el contrario, en una pequeña plaza, esa misma gente se verá casi como una multitud enojada imparable. Es difícil estimar cuántos asistirán al mitin de su enjambre antes de haberlo anunciado, pero debe hacerlo antes de elegir dónde hacerlo.

Los rallies pueden ser muy eficaces cuando la gente está realmente enojada por algo que acaba de suceder, en comparación con los mítines "porque sí". Cuando la gente está enojada, ellos tienden a querer compartir, mostrar y ventilarlo en grupo. Esto también da a los oradores en el mitin una tarea relativamente fácil; básicamente tienen que describir lo enojados que están por lo que acaba de suceder, en el más colorido y provocador de terminología, para obtener un estruendoso aplauso en la manifestación.

Esto requiere reacciones rápidas y plazos de entrega muy cortos. Una manifestación el día después o el fin de semana después de un veredicto injusto con un alto perfil podría ser un ejemplo muy eficaz. Como los veredictos son generalmente predecibles en tiempo (pero no de contenido), usted y el enjambre sería capaz de planificar la posibilidad de necesitar un mitin con tal objetivo y obtener la autorización policiaca necesaria con semanas de antelación. Usted quizás no pueda utilizar estos planes, pero deben estar a mano.

Cuando usted ha tomado la decisión de hacer una manifestación, asegúrese de que los medios de comunicación sepan de la manifestación con antelación (envíe comunicados de prensa el día anterior o el día anteanterior) y poner a los oradores que desee sean vistos por los medios de comunicación como caras para su enjambre en el primer y segundo lugar al altavoz. Los medios llegarán a la manifestación, tomarán fotos y filmaciones; pero no se quedan por toda la duración.

Asegúrese de obtener sus propias imágenes y fotos de la manifestación también. Más adelante las estaciones de televisión y los periódicos le pedirán vídeo e imágenes de la actividad para sus historias. Si no se puede establecer que van a hacer una historia sobre alguien más, esto es muy importante. Para las imágenes de vídeo, utilice un trípode y una cámara HD. No se puede obtener

videos con una buena calidad de emisión cuando se utiliza una cámara de mano común. Si usted no tiene a alguien con experiencia profesional en el rodaje, no trate de hacerlo usted; se necesita una gran cantidad de experiencia para obtener este tipo de escenas utilizables para su difusión. En lugar de ello, asegúrese de obtener buenas imágenes que muestren una gran multitud de varios ángulos, imágenes donde la cámara no este en movimiento.

A medida que la manifestación se dispersa, cierre diciéndole a la gente de un lugar de reunión después para aquellos que quieren llegar a conocerse y pasar el rato. Esto ayuda a reforzar las amistades en el enjambre, y por lo tanto a la organización como un todo. Además, los nuevos activistas son reclutados con frecuencia cuando esto sucede. En verano, es posible que desee traer mantas, cestas de picnic con pan, queso, salami, uvas, y tal, y un par de botellas de vino (si esta permitido), para dirigirse a un lugar de hierba en un parque cercano. Eso lo convierte en un lugar de reunión muy amigable después de la manifestación.

Una vez más, en climas fríos, evitar manifestación en invierno por completo. Lo más probable es que usted acaba de obtener un par de docenas de personas tiritando y congelándose que se ven terribles en las noticias de la noche. (Hay excepciones. No cuente con ser uno de ellas.)

En cualquier caso, limite cualquier manifestación de invierno a unos treinta minutos.

ESCALE HACIA FUERA, FUERA, FUERA

Un concepto clave del enjambre está "escalando hacia fuera." Esto se refiere al proceso de mover toda actividad tan lejos hacia los bordes del enjambre como sea posible, estimule la participación de tantas personas como sea posible - y, mientras lo haga, amplie los costos operativos del enjambre junto con la actividad.

El *escalado hacia afuera* es un término de TI. Cuando algo crece en tamaño, en el lenguaje de la industria de TI, puede escalar *hacia adentro* o *hacia fuera* sus servidores. *Escalar hacia adentro* significa que reemplace los servidores actualmente haciendo el trabajo con servidores más caros. *Escalar hacia afuera* significa que usted mantenga los servidores de bajo costo actualmente haciendo el trabajo, y agregar más servidores similares de bajo costo. Estamos añadiendo más activistas. Muchos más activistas. Estamos *escalando hacia afuera* nuestro trabajo.

Si todos los gastos de funcionamiento del enjambre fuerán pagados centralmente, puede ser que se unen a una suma considerable. Si se hace por un activista en el borde del enjambre, apenas cubriendo su parte de la actividad, el costo podría ser tan pequeño que el activista puede ni siquiera pensar en ello en términos de costo. Esta es una consecuencia positiva y beneficiosa de *escalar hacia afuera*.

Un ejemplo podría ser los volantes que acabamos de discutir. Si usted tiene un enjambre activista

con una cobertura geográfica razonable, y se va a distribuir volantes a los hogares, la forma tradicional de hacerlo sería pagar por un individuo la impresión y el envío por correo de los volantes. Pero con un enjambre, usted no tiene que hacer eso.

Más bien, piense en términos de hacer un PDF de tamaño A5 o medio-tamaño carta para el volante y pidiendo a sus activistas imprimir doscientos ejemplares cada uno y distribuirlos a sus vecinos. No es sólo que acepten hacerlo, es esperable. Claro, usted no puede obtener una cobertura del 100 por ciento en comparación con el pago de la impresión y la distribución, pero vamos a hacer los cálculos aquí, sólo por diversión.

Asumamos que tenemos diez mil activistas y que el 5 por ciento de ellos tomen esta solicitud en particular, que es un cálculo aproximado. Eso significa que tenemos cien mil folletos distribuidos a los hogares cerca de donde nuestros activistas viven (también sugiere que esos lugares son demográficamente lugares adecuados para reclutar más activistas para nuestro enjambre).

El costo total para usted para lograr este alcance es de tres a cuatro horas de trabajo: diseñar el PDF en cuestión, y alentar a sus activistas a imprimirlo y distribuirlo. El costo es aún menos si tiene buenos diseñadores en el enjambre que gustan de hacer volantes, o si usted está recogiendo una de las remezclas existentes de su visión en formato de folleto.

El costo total de una organización tradicional, por el contrario, es del orden de cuarenta mil euros para lograr el mismo resultado, y muy probablemente con más horas de trabajo, sólo con trabajo administrativo para las órdenes necesarias.

No es difícil ver los beneficios tangibles de escalar.

Usted puede aplicar fácilmente este principio a la impresión de volantes, también, sobre todo en las primeras etapas del enjambre (el primer año o dos años, antes de que haya un ingreso predecible y significativo). Anime a sus activistas a que escojan el volante a repartir entre todos los remixes de activistas, imprima algunos quinientos ejemplares en su impresora, y salga de la ciudad y repartalos. Todo sin pedirle permiso a nadie.

Los posters son algo más difíciles de escalar debido a su gran tamaño no estándar, pero un gran número de activistas tienen acceso a la impresión de documentos en A3 (o A4) en algún lugar de sus rutinas diarias. No hacen falta grandes tiradas de impresión cuando se trata de carteles. Como ya se ha mencionado, una campaña de cien cartel es considerada uno grande en un barrio o ciudad pequeña.

Si todo va bien, anime a los activistas a tomar fotos y compartirlas cuando hacen activismo en las calles. Eso alienta a más personas a hacer el mismo tipo de activismo y engendra una competencia amistosa. También podemos usar estas fotos para concursos internos para diversión y con premios

tontos. Esto ayuda a motivar el enjambre en su conjunto, y también sirve para mostrar a otras personas de que el enjambre está activo, reclutas potenciales y adversarios por igual.

En el próximo capítulo, vamos a echar un vistazo más profundo a la auto-organización y hacer que las cosas sucedan.

MANTEN LOS OJOS DE TODOS EN EL BLANCO, Y PINTALO ROJO DIARIAMENTE

Si tuviera que elegir una habilidad que fue crucial en lo que me permitió liderar el Partido Pirata sueco en su viaje desde dos líneas en un canal de chat a tomar escaños en el Parlamento Europeo, sería habilidades y experiencia en gestión de proyectos.

Este término, *gestión de proyectos*, es algo con un nombre poco apropiado en este contexto. Cuando hablamos de gestión, hablamos de puestos designados, con demasiada frecuencia. Pero una buena gestión de proyecto no es tanto la gestión como es el *liderazgo*. El liderazgo no es una posición designada, como la gestión; el liderazgo es un estado de psicología de grupo.

La primera vez que fui entrenado en la enorme diferencia entre estos dos conceptos, jefe y líder, estaba en mi formación de oficial en el ejército sueco. (Tengo el rango de segundo teniente.) Cualquier idiota con el pelo puntiagudo puede ser designado para convertirse en un jefe en el organigrama, pero con el fin de conducir, debe *merecer* la confianza y la confianza de la gente.

Una organización funciona en su mejor momento cuando estos dos papeles coinciden en la misma persona. Cuando no lo hacen, la organización trabaja terriblemente.

Esto se reduce a una ruptura del concepto de *responsabilidad*. Se compone de dos partes igualmente importantes: la *rendición de cuentas/accountability* de un resultado determinado, y la *autoridad/authority* para hacer que ese resultado suceda. La rendición de cuentas y la autoridad siempre deben seguir una a otra si la responsabilidad se delega.

Con demasiada frecuencia, se oye a alguien que pide que "asuma la responsabilidad" para un resultado malo, pero lo que realmente está diciendo que *responda* por algo en donde no tiene la autoridad correspondiente. Por desgracia, tomar la responsabilidad sin dicha autoridad correspondiente es lo mismo que tomar la culpa de los acontecimientos que están fuera de su control. Sólo las personas más adelantadas y la vez ingenuas aceptan tal responsabilidad, y por desgracia son a menudo sacrificadas como chivos expiatorios corporativos por aquellos con ambiciones más despiadadas.

Lo contrario, la autoridad sin responsabilidad, es igualmente malo. Casi se puede oír la risa maníaca de Stalin de fondo mientras Europa del Este estaba siendo esclavizada, cuando alguien se las arregla para conseguir la autoridad sin la rendición de cuentas que la acompaña.

La lección aquí es que la autoridad y la rendición de cuentas siempre deben seguirse una a la otra en el concepto de responsabilidad. Los líderes de su enjambre no tendrán mucho de cualquiera, sin embargo, para ser honesto. Pueden obtener la responsabilidad de un pequeño presupuesto como el

enjambre progrese, madure y crezca, pero a medida (como recordamos, nunca llegan a decirle a nadie qué hacer: nadie lo hace).

Esta es también la razón, como hemos comentado en el capítulo 3, el organigrama del enjambre debe basarse ligeramente en la realidad observada. Usted no nombrará a alguien para dirigir una función si observa que alguien ya está liderando esa función, tomando voluntariamente la rendición de cuentas de ello, y pide educadamente si importaría si ese hecho se anuncie formalmente junto con la autoridad correspondiente (si hay alguna).

En la misma línea, las habilidades cruciales de gestión de proyectos que me ayudaron a liderar el Partido Pirata sueco hacia el Parlamento Europeo no eran habilidades que iba a aprender en una clase de gestión de proyectos - cosas sobre entradas, horarios, presupuestos, o accionistas. Era mucho más las habilidades sociales que vienen con la experiencia: cómo mantener la motivación de un grupo, enfoque, energía y compromiso a entregar.

Por cierto, estas fueron las habilidades que aprendí como empresario y gerente de proyectos durante el boom de las punto-com de la década del '90.

Yo funde mi primera empresa a los dieciséis años y tuve mi primer empleado a los dieciocho años, así que no había mucho tiempo para aprender. Pero el ambiente en la era punto com era algo realmente difícil, ya que las personas no trabajaban para ganar dinero.

Había una escasez de programadores calificados, arquitectos de sistemas y diseñadores en todo el mundo. La gente podía básicamente entrar a cualquier empresa y decir: "Hola, me gustaría trabajar aquí." La respuesta de la empresa sería: "Sí, señor/señora ¿qué salario le gustaría"?

En este entorno, donde la gente literalmente tenía un nuevo trabajo antes de la comida si sentían que debían dejarlo, era obvio que la gente no trabajaba por el dinero. Las personas invierten su energía, su enfoque y compromiso para cambiar el mundo para mejor. Tener dinero para el alquiler y la comida era sólo una necesidad en la lista diaria.

Por lo tanto, la psicología de esta era (las principales empresas y proyectos durante el boom de las punto-com) es como guiar a un enjambre casi al pie de la letra. En los enjambres, la gente no trabaja por el pago (no hay ninguno, para empezar), pero invierte su energía, enfoque y compromiso para hacer del mundo un lugar mejor. Por lo tanto, los estilos de liderazgo que funcionan bien son prácticamente idénticos.

Por supuesto, esto también disipa el mito de que no se puede dirigir a un grupo de voluntarios de la manera que se lleva una empresa. El liderazgo es exactamente el mismo en ambos casos. Liderazgo es psicología, y tiene muy poco que ver con un cheque de pago y mucho más que ver con el cableado social profundamente arraigado en los seres humanos.

Cuando conduje el Partido Pirata sueco, utilicé exactamente el mismo conjunto de habilidades que había utilizado como empresario. E hizo que el enjambre llegara al Parlamento Europeo, por lo que es difícil discutir con los resultados.

GESTIÓN DE PROYECTOS Y AUTO-ORGANIZACIÓN

La primera vez que vea la autoorganización pasar, se siente como magia. Después de haber comunicado una visión, se puede ver cómo las personas que te escucharon comienzan a auto-organizarse para hacer que la visión suceda, sin necesidad de dar direcciones o, de hecho, interferir.

El truco, entonces, es cómo comunicar la visión. Si tuviera que dar una respuesta rápida a esta pregunta, sería "con toda la pasión que usted pueda reunir, desde el fondo de su corazón, a través del fuego de tu voz y la determinación de la profundidad de sus ojos." Es necesario ser positivamente radiante con su deseo de cambiar el mundo para mejor, y, sobre todo, comunicar tres valores:

- Podemos hacer esto.
- Vamos a cambiar el mundo para mejor.
- Esto va a ser un trabajo duro, pero vale la pena.

Usted se dará cuenta de que estamos hablando de cambiar el mundo en forma de "nosotros". Esto es crucial. Nunca hay "Necesito a alguien que haga X", ni hay nunca "Deberías hacer X." Debe ser "Necesitamos que X suceda." Usted no tiene que apuntar a alguien, o incluso implicar quien debe hacerlo. Alguien lo hará.

Tomemos estos tres valores uno a la vez.

Podemos hacer esto: Parte de lo que energiza a un enjambre es la constatación de que un gran número de activistas puede hacer una diferencia real en el mundo, y que la tarea parece imposible, totalmente inalcanzable, antes de venir con esta idea loca. Se podría cambiar la política en todo el mundo sobre un asunto pequeño, pero importante, podría ir a Marte, podría patear a una industria arcaica entera con la existencia de un producto nuevo, y perturbador o un servicio, se podría resolver el hambre en el mundo, el analfabetismo, o la enfermedad. ¡**Dispara no menos que a la luna!** Una vez que se le han acabado los números como hemos comentado en los capítulos 1 y 2, y ha comunicado al enjambre que su idea loca es realmente alcanzable, chispas de energía sacudirán todo el enjambre con fuertes ruidos crepitantes. La gente se verá como "volada" con la emoción de ser parte de esto. Siéntase "volado", también.

(Usted puede y debe empujarlo aún más, por cierto. Después de todo, ya hemos estado en la luna. Todo el mundo sabe eso. ¡Así que dispare a Marte en vez! El proyecto debería animar y *electrificar* a la gente. Por el contrario, nunca conseguirá un enjambre lleno de energía alrededor de la idea de aprovechar al máximo la auditoría de impuestos.)

Vamos a cambiar el mundo para mejor: Sigue repitiendo su visión de lo fantástico que será el mundo después de que el enjambre ha tenido éxito en sus ambiciones, y lo bueno que sería para la humanidad en su conjunto. (las metodologías de un enjambre sólo funcionan bien cuando te esfuerzas por el bien mayor. Incluso si usted podría conseguir un enfoque a corto plazo del enjambre basado en odio e intolerancia, todos los valores se convierten en valores de la organización. Por lo tanto, un enjambre construido sobre la desconfianza sería rápidamente devorado desde dentro por sus propios sentimientos negativos y colapsaría, se astillaría, y fragmentaría hacia la irrelevancia.) Los enjambres, que son el tema de este libro, tratan de entrar en los libros de historia sobre la base de la confianza mutua para lograr lo imposible. Las personas que se dedican a la meta del enjambre lo hacen para lograr hacer una huella en la historia. Usted debe comunicar que esto es exactamente lo que va a pasar, una vez que el enjambre se forma. (Y de hecho, llegar a Marte entraría en los libros de historia, como sería el eliminar el analfabetismo.)

Esto va a ser un trabajo duro: Un valor clave que nunca debe faltar es su honestidad. Usted siempre debe comunicar la situación del enjambre y su lugar en el mundo tal y como lo percibe, incluso si eso significa decirle a la gente que el enjambre tiene problemas o no está ganando impulso. (Sin embargo, siempre hay que pensar en por lo menos una forma de salir de una mala situación, y se comunica que, también como podemos hacer esto.) El punto clave aquí es que la gente no debe pensar que cambiar el mundo para mejor va a ser fácil o vendrá a la ligera. Dijiste totalmente posible. No dijiste fácil.

Una vez que haya comunicado esto al enjambre, usted comenzará a ver a la gente pensar en términos de "¿cómo puedo ayudar a que esto suceda?" Cuando un par de miles de activistas piensan así, la magia sucede.

Además, es crucial que usted permita que el andamiaje del enjambre pueda seguir creciendo orgánicamente. Entrene a sus funcionarios más cercanos en la metodología y las técnicas del enjambre, como se describe en este libro o remezclelo con sus propios sabores y estilos, y ayúdelos a reclutar nuevos agentes en las cajas vacías a las que su propia caja se conecta (en el organigrama para la organización del andamiaje del enjambre). Su enjambre siempre va a crecer de adentro hacia afuera, sólo puede crecer en sus bordes, un concepto al que volveremos en el capítulo 8.

Esto es parte del escalamiento necesaria a llevar a cabo.

SORTEÉ LOS PLAZOS PARA QUE TODOS LO VEAN

Una herramienta clave en la gestión de proyectos es la línea de tiempo. Entre hoy y el éxito, tendrá que establecer sub-objetivos a ser cumplidos que están espaciados con aproximadamente ocho semanas de diferencia. Esto puede parecer una contradicción a la auto-organización, pero no lo es: usted está diciendo al enjambre las cosas que deben suceder para llegar del punto A al punto B. No está diciendo que debería estar haciendo, qué y cuándo.

Hay muchas buenas razones para hacer esto. La primera, por supuesto, es que respalda la energía inicial con credibilidad en la capacidad del enjambre de entregar:

- *Vamos a ir a Marte!*
- *¡Sí!*
- *Sí ... pero, eh, ¿cómo se hace eso, otra vez?*
- *Um ...*

Configurar submetas o *hitos* en la jerga de proyecto, espaciadas con dos meses de diferencia en la línea de tiempo comunica una ruta para el éxito que no sólo ayuda a que las personas crean en el enjambre, sino que también ayuda a que las personas opten por hacer cosas que son relevantes para la actual etapa del proyecto. Cada subobjetivo tiene que ser creíble, relevante, alcanzable, y debe contribuir claramente al éxito final. También ayudará a cuajar al enjambre en equipos de trabajo que realicen magia con presupuestos muy reducidos (o, más comúnmente, sin presupuesto).

Como un ejemplo tangible, el primer sub-objetivo del Partido Pirata sueco fue el registro del partido con la Autoridad Electoral sueca. Cuando el partido fue fundado el 1 de enero de 2006, el plazo de inscripción fue de ocho semanas. Necesitábamos mil quinientas firmas de ciudadanos con derecho a voto en las elecciones inminentes. Esto resultó ser una tarea perfecta para cuajar los subgrupos geográficos: era un obstáculo a sobrellevar, había una fecha límite, que era factible, y contribuyó de manera muy aprehensible para el éxito final. Organizamos una competencia entre los treinta subgrupos geográficos iniciales, donde los ganadores en el recuento total de firmas, así como los ganadores de la firmas en relación al tamaño de su geografía, obtendría un certificado original de registro. Un premio tonto con el cual recompensamos un pequeño logro (conseguir varios firmas originales en el certificado), pero muy, muy simbólico y que vale la pena cuando estamos construyendo un movimiento que va a cambiar el mundo.

Usted se dará cuenta de que no le dije a nadie cómo recoger esas firmas. Ahí es donde el pensamiento de enjambre se hace presente y todo el mundo empieza a compartir sus experiencias en una mente de colmena gigante empeñado en el éxito, no sintiendo el más mínimo miedo de aprender por ensayo y error, como hemos comentado en el capítulo anterior. Uno de nuestros mejores coleccionistas de firma al final de la jornada fue un activista llamado Christian Engström, que estableció un punto de referencia: era posible recoger veinte firmas por hora si usted afuera en las calles en horas de shopping. Ese activista particular, es ahora un miembro del Parlamento Europeo (2013).

La segunda razón porque son necesarios subobjetivos de cerca de ocho semanas de diferencia en una línea de tiempo visible publicada es crear un sentido de urgencia. En general, si algo está más lejos de ocho semanas, no nos preocupamos en absoluto, es sólo un objetivo en el futuro. Su visión debe ser dividida en partes que son lo suficientemente pequeñas para que todo el mundo puede ver siempre una meta en el horizonte a corto plazo.

Podría mencionar muchos proyectos de software aquí por su nombre, los proyectos que comenzaron como proyectos de dos años *sin* dicha subdivisión, y que, invariablemente, no cumplirían con la fecha límite que se acercaba. Aunque es agua bajo el puente, no voy a nombrar a esos proyectos por su nombre aquí, pero voy a compartir esta sabiduría de gestión de proyectos:

- *¿Cómo un proyecto de llega a tener un año de retraso?*
- *Un día a la vez.*

La clave para el envío a tiempo al final de un proyecto es *mantenerse* en la fecha prevista *todos los días*. Esto no quiere decir que fallar al ceñirse a la programación es un fallo del enjambre; más bien, como gerente de proyectos debe haber anticipado posibles desviaciones en ambas direcciones desde el inicio y las considera en el plan. Al hacer los planes de desarrollo, es típicamente prudente dejar 10 por ciento del tiempo de cada subobjetivo sin asignar para imprevistos. Sólo tú puedes saber cómo esto se traduce a su enjambre, pero la clave es ajustar el calendario y el plan de cada día para dar cuenta de los cambios en una realidad fluida. No puede cambiar los acontecimientos del pasado, pero se puede volver a planificar para el futuro para dar cabida a lo que ya ha sucedido.

Cada día, usted necesita asegurarse de que todo el mundo en el enjambre pueda comprobar hasta qué punto el enjambre en su conjunto ha progresado hacia el subobjetivo más cercano y hacia la meta final. Pintar las metas de color rojo brillante sobre una base diaria para que todo el mundo las vea; marca todos los objetivos visibles y mostrar el progreso hacia ellos.

AJUSTES VISIBLES, ACTIVACIÓN Y METAS INCLUSIVAS

¿Alguna vez has jugado a World of Warcraft (o, para el caso, casi cualquier juego moderno)? Una cosa que agarra a la gente es que siempre hay muchos caminos diferentes a elegir para obtener una recompensa de algún tipo. En cuanto a World of Warcraft, puede subir de nivel (llamado "dinging" del efecto de sonido cuando eso sucede), usted puede aprender habilidades, se puede explorar el mapa, puede hacerse rico, etc. En Battlefield 3 y otros juegos similares, puede obtener todo tipo de premios por logros en base a la forma de jugar el juego. Siempre hay algo que se adapte a su gusto.

Este fenómeno, donde siempre hay alguna visible, recompensa pública a la que aspirar, no importa su gusto, es la clave para un enjambre exitoso. Mucho de esto se puede lograr con sólo medir

muchas cosas visiblemente. Cualquier cosa que se mide en público, la gente se esforzará y auto-organizará para mejorar sin interferencias de usted.

Tomemos de nuevo, ya que probablemente lo leiste rápidamente y lo consideraste un tanto irrelevante, y es clave para todo el concepto de liderazgo en un enjambre:

Cualquier cosa que se mide en público, la gente se esforzará y auto-organizará para mejorar.

Se trata básicamente de algo tan simple, y tan complejo. El Partido Pirata de Suecia anuncia abiertamente su liquidez, activos, deudas, y resúmenes de donación (como muchas organizaciones políticas hacen ahora, pero no muchas lo hicieron en 2006). Esto lleva a que las personas quieran romper los nuevos récords de donación.

Lo mismo con el número de miembros, y en particular, su tasa de crecimiento.

Lo mismo con los tiempos de respuesta al correo. Eventos de exposición en medios de comunicación tradicionales (TV, radio, periódicos). Menciones en blogs y Twitter. Y así.

(Algunas personas se refieren a esto como *gamificación* (o *ludificación*), un término que puede ser innecesariamente despectivo. No se trata de la producción de obra de baja calidad, ya que de alguna manera tonta crees que estás jugando juegos mientras produces; más bien, se trata de encontrar maneras de incentivar (*engage no tiene una traducción sencilla al español*) a los mecanismos de recompensa del cerebro a hacer un trabajo brillante de la misma manera que los videojuegos exitosos lo hacen.)

Tres cosas surgen como importantes aquí. En primer lugar, la conclusión de que las cosas que no se miden no consiguen manejarse bien, o de hecho manejarse en absoluto. Esto es parcialmente cierto. Algunas cosas son divertidas de hacer de todos modos y serán hechas sólo por eso, esto implica actividades sociales y creativas. Las actividades rutinarias requieren algún tipo de mecanismo para motivar más visible, o, de manera más eficiente, un elemento competitivo.

Tomemos las respuestas a los correos electrónicos como un ejemplo. Dar respuesta a las cartas dirigidas al enjambre en una petición con fines de conseguir información no es una tarea muy visible, ni es muy creativa, y sin embargo es uno de los más importante. Los tiempos de respuesta rápidos con respuestas adecuadas y correctas pueden hacer o romper su enjambre vez en los medios de comunicación tradicionales. Por lo tanto, esto es algo a lo que tenemos que prestar atención.

Una solución a este dilema que funciona, es utilizar los concursos internos con premios tontos. (Las recompensas tangibles deben rara vez ser individuales en un enjambre, siempre fomentar el trabajo en equipo.) Utilice divisiones por la geografía o alguna otra línea arbitraria para crear equipos que compiten unos contra otros en dar respuestas útiles rápidamente.

Esta es la segunda observación de que emerge. Si la medición de las cosas consigue que se hagan (no existe un límite a la cantidad de métricas a las que se puede o debe realizar un seguimiento públicamente), la medición de las cosas en las competiciones internas consigue que se hagan aún más. Como ya he dicho, se trata de la forma en que se cuajó la organización en el Partido Pirata sueco, justo después de su fundación para la recogida de firmas para el registro formal del partido. Hay un límite social para cuántas competencias se puede tener a la vez, lo cual es probablemente mayor que uno, pero inferior a cinco, esto depende de usted y de su enjambre el averiguarlo.

La tercera observación es la importancia crucial de medir *lo correcto*. Hay muchas historias de horror de personas que miden la cosa mal, y por lo tanto terminan con terribles resultados.

La lección de este tercer punto es que hay cosas que no se pueden medir directamente, por lo que usted tiene que encontrar otra cosa que se *puede* medir que tenga una *correlación* asumida o conocida para lo-que desea medir en realidad. Tome el consumo de alcohol, por ejemplo. No se puede medir el consumo de alcohol en un país directamente, sino que se puede medir la *venta* de alcohol. Esto se hizo en Suecia hace un par de décadas, y las autoridades responsables de salud pública se regocijaron al ver como el consumo de alcohol se redujo de manera constante, año tras año.

Entonces, alguien a cargo descubrió que alrededor de un tercio de lo que los suecos beben es vodka ilegal, *au natural* o con especias en aguardiente. (una artesanía de nuestra gente, debo añadir.) Esto nunca fue vendido en las tiendas regulados, y por lo tanto nunca se midió. Los burócratas que viven por las reglas y regulaciones habían estado haciendo suposiciones falsas (que la gente se preocupaba en lo más mínimo de lo que decía la ley en este aspecto) y que el consumo de alcohol en realidad había aumentado de manera constante, lo que lleva a malas conclusiones y malas políticas como resultado de malas métricas.

En el negocio del software, los ejemplos de esto son demasiado numerosos. Las personas que son recompensadas por encontrar errores/bugs es un ejemplo común de este tipo de *métricas de Heisenberg*.

(Werner Heisenberg fue un físico pionero en mecánica cuántica. La mecánica cuántica es alucinante, un estudio en el masoquismo de aprender, y, afortunadamente, bastante más allá del alcance de este libro.-La única parte relevante aquí es que, a nivel cuántico, nose puede medir algo sin cambiarlo de forma simultánea. Esto no fue descubierto por Heisenberg en absoluto, pero fenómenos similares a esto se nombran por de él de todos modos ya que fue un famoso físico cuántico que pasó a descubrir algo completamente distinto. Más bien, este fenómeno particular fue descubierto por otro físico cuántico llamado Schrödinger, que sólo es recordado por su gato.)

Cuando alguien es recompensado por encontrar errores, entonces, por definición, se mide cuando se encuentran errores y probablemente los hace públicos, con el fin de anunciar los mejores

buscadores de errores como un ejemplo a seguir. Sin embargo, instantánea que se mide esto y se premia a las personas, una parte de las personas encargadas de la búsqueda de errores dividirá la recompensa con los desarrolladores que introducen errores y les dice dónde buscarlos. Por lo tanto, medir el estado del enjambre puede cambiar por completo el aspecto medido, si se hace mal.

"Voy a mi codificar una nueva minivan esta tarde." -Wally, De el cómic "Dilbert"

Este es un ejemplo típico de las *métricas de Heisenberg*. Hubo un efecto similar con el sitio *mp3.com*, que fue pionero en el negocio de la música en la nube. (Ellos eran tan pioneros, que de hecho la industria del copyright les demandó hasta que dejaron de existir, compró los restos como chatarra, y les cerdo.) Tenían este experimento en 2001 llamado *pay-for-play*, donde un artista conseguiría un pedazo de los ingresos del sitio, compartido entre los artistas en *mp3.com* de acuerdo a la cantidad que se tocó su música en el sitio.

Por lo tanto, una parte fija de dinero iba a ser distribuida a los artistas de *mp3.com*, de acuerdo con las métricas objetivas de su popularidad, según lo medido por el número de pistas tocadas en el sitio de un artista en particular.

Bzzzzt. Muy mala idea. Pero gracias por jugar.

Lo que sucedió fue totalmente predecible, todos querían apoyar a su artista favorito financieramente, y por lo tanto hizo que todos los ordenadores que podían reproducir música de ese artista en particular-desde el sitio, lo hacían pero con el volumen apagado para no molestar a nadie. Algunas personas codificaron playbots que seleccionaban y reproducían de forma *online* repetidamente la música de un artista para aumentar los números artificialmente lo que se traducía en dinero. Métricas de Heisenberg.

Al final, la conclusión aquí es que usted no sólo tiene que visualizar el progreso hacia el subobjetivo más cercano y el objetivo final del enjambre, sino muchas otras métricas que indican la salud general de la actuación del enjambre. Usted debe prestar especial atención al hecho de que a medida que aumenta el número de métricas visualizadas, las tareas que no se valoran por todos recibirán menos prioridad. Algunos de ellas pueden ser importantes.

ESTILOS DE LIDERAZGO DIFERENTE PARA DISTINTAS FASES

La psicología de grupo y la competencia individual de tareas maduran a medida que se adquiere experiencia. En las diferentes fases de la cohesión del grupo y la competencia individual, necesita llevarlas de diferentes maneras.

Veamos primero lo que se necesita para formar a un individuo en una nueva tarea. Puede ser algo tan cotidiano como la entrega de volantes, o puede hacer un debate en vivo por CNN o Al Jazeera

frente a varios millones de personas. Los principios son los mismos, y la gente puede sudar de ansiedad antes de hacer cualquiera de ellos por primera vez.

En general, me parece que un modelo con cuatro estilos de liderazgo funciona bien.

Estos cuatro estilos de liderazgo son muy diferentes, y hay que utilizar todos ellos al conducir un enjambre, leer cada situación y aplicar el estilo correspondiente. Una comparación frecuente de estos estilos de liderazgo es la progresión de la narración en la película *Karate Kid* (el original, no el remake), y la combinación de estos estilos y la capacidad de cambiar entre ellos ha sido descrita como *liderazgo situacional*.

Es una parte vital de la función de liderazgo entrenar personalmente a los que lo consideran como su líder.

Cuando alguien es totalmente inexperto en un arte, usted necesita dar instrucciones directas, específicas y explícitas. Sostenga y guíe su mano por completo. En esta etapa, es necesario centrarse en las acciones a tomar y cómo hacerlo de manera adecuada, en lugar de explicar su propósito en el gran esquema de las cosas.

- *Pintar valla. Arriba, abajo, arriba, abajo. Muñeca firme.*

- *Encerar. Pulir la cera.*

En un escenario de enjambre, se observa que las instrucciones directas para donaciones producen mucho mejores resultados que pedir donaciones vagamente. Cuantas más decisiones dejes al lector al hacer un llamado para donaciones, menos dinero obtendrá. Por ejemplo.

- *Se nos han acabado los volantes. Es un problema de lujo, ya que estamos entregando más de lo que creíamos posible, pero es todavía un problema. ¡Ayúdanos! Vaya a su banco y transfiera 25 euros a la cuenta 555-1337-31337 ahora mismo, ¡exactamente ahora mismo!*

dará lugar a un resultado casi un orden de magnitud más grande que esta versión:

- *Nosotros agradeceríamos si quieres ayudarnos a financiar lo que repartimos. Por favor dona cualquier cantidad que usted desea contribuir a la cuenta 555-1337-31337 en cualquier momento en el futuro cercano.*

La diferencia en los resultados se encuentra en las instrucciones específicas. Cada grado de incertidumbre conduce a la inacción en esta etapa. Si haces que la gente se sienta cómoda con su actuar, y bajas la barra lo más que puede para que la gente tome acción dentro de su zona de confort, entonces las cosas van a suceder como lo indique.

Lo mismo con la entrega de volantes, como hemos comentado en el capítulo anterior. Usted necesita asegurarse de que cada volante es precedido por una instrucción muy directa e inclusiva que detalla cada parte de la entrega, al igual que las instrucciones descritas en este capítulo. Este es el *liderazgo directo*.

Se aplica la siguiente etapa y este tipo de liderazgo cuando las personas han llegado a dominar las acciones básicas, pero se están frustrados por su falta de contexto. Ellos no ven el camino adelante y no sienten progreso. En esta etapa, es necesario soltar el liderazgo directo, *fomentar y explicar* por qué estas acciones conducen a resultados positivos.

- *¡No me estás enseñando karate! ¡Me usas uso para pintar la cerca y encerar tú coche!*
- *Muéstrame: ¡encera!*

La tercera etapa llega cuando alguien es competente en las habilidades necesarias, pero todavía no esta en su zona de confort. Él o ella tiene las habilidades y la capacidades, pero simplemente no lo sabe todavía. Esto requiere un tercer tipo de liderazgo, que básicamente es *aliento interminable*.

- *¡Yo nunca voy a ser bueno en esto! (hace una voltereta hacia atrás partiendo de estar parado)*

Por último, la cuarta y última etapa es cuando alguien se automotiva y es autosuficiente. En ese momento, él o ella más o menos ha ascendido a ser su igual y no requiere mucho en el camino de mantenimiento. Lo único importante es que usted reconozca periódicamente cuando él o ella camina una milla extra. En este escenario, la única cosa a tener en cuenta es que usted reconozca una milla extra sólo cuando realmente es una milla extra, nadie en la cuarta etapa quiere ser elogiado por un buen desempeño como resultado de tareas triviales y rutinarias.

Es necesario evaluar cada individuo con el que trabaja aquí, es necesario evaluar donde todo el mundo está en esta en *su contexto específico* en la escala. Él o ella puede estar en varios lugares a la vez, si él o ella está trabajando en múltiples contextos.

Para terminar, también hay que prestar atención a cómo se forman los grupos y como maduran. Los grupos, también pasarán por etapas.

Cuando la gente es nueva, primero se reúne en un ambiente de trabajo y se puede observar si es muy educado y amable con los demás. Si alguien parece ofendido, las disculpas siguen inmediatamente. Estos son síntomas de un grupo que aún no se puede cumplir con eficacia. La cortesía es un signo de un grupo ineficaz que no ha aprendido a trabajar en equipo; las personas están manteniendo la distancia.

Con el tiempo, estas personas aprenderan a trabajar juntas, también exploran donde están sus límites, y estos límites comenzarán a colisionar y desembocan en el uno al otro. Esto es cuando

comienzan los enfrentamientos entre ellos sobre las normas y la cultura en el grupo. Este es un paso significativo hacia adelante desde la cortesía excesiva y muestra que el grupo va bien en su camino a convertirse en un equipo que funcione bien.

Por último, en la tercera fase, no ves nada de las marcadas las distancias que estaban en el principio. Un equipo que funciona puede ser observado por todo el mundo y parece saber qué hacer sin que nadie le delectee lo que hay que hacer; el grupo ha aprendido a trabajar junto.

(Si se agregan nuevas personas a la mezcla, el grupo vuelve temporalmente a la determinación de las funciones, la cultura y los límites.)

Tiene que ser consciente de estas fases de grupo en la psicología de grupo, y, en particular, es necesario saber que una pequeña cantidad de conflictos es en realidad un paso hacia el progreso. Un grupo que sigue siendo educados entre sí no ha aprendido a trabajar bien junto.

Vamos a echar un vistazo más de cerca a la psicología de grupo y la resolución de conflictos inevitables en el próximo capítulo, y veremos cómo hacer que las personas se sientan incluidas y constructivas.

QUE SE JODA LA DEMOCRACIA, ESTAMOS EN UNA MISIÓN DE DIOS

Podemos observar fácilmente que, en cualquier organización, sucede que una persona quiere limitar lo que otra persona en la organización puede hacer. Esto crea un conflicto. En general, hay cuatro formas de resolver esta situación.

Se puede decir que ninguna persona en el enjambre tiene el derecho de limitar lo que otro puede hacer. Este sería el pensar típico del enjambre, al menos en lo que se trata de recursos no escasos. (Cuando se trata de dinero, en caso de que el enjambre tiene, debe decidirse que hacer.)

También puede determinar que el 51 por ciento del enjambre tiene el derecho de ejercer el poder sobre el 49 por ciento del enjambre, en un escenario donde llegar, reunirse y votar. Esto no sólo es contrario al pensamiento de un enjambre (*swarmthinking*), sino que también crea una cultura de miedo de perder en lugar de una cultura de empoderamiento y de acción.

También se puede ir con el principio de alguien que tiene la decisión final. Gobernar sobre los demás por decreto no es completamente contrario al pensamiento de un enjambre, pero no funciona en el primer lugar, ya que las personas son voluntarios y, francamente, hacer lo que quieren.

Por último, se puede decir que todo el mundo tiene el poder de veto para las decisiones. Si bien esto crea problemas significativos de establecimiento de límites con respecto a exactamente que constituye "*todo el mundo*", que es una de las formas más inclusivas de conseguir voluntarios a bordo una vez que ese problema se ha resuelto. Sin embargo, sólo funciona bien para los subgrupos más pequeños (30 o menos personas).

Vamos a echar un vistazo a cada uno de estos cuatro mecanismos.

En primer lugar, vamos a descartar gobernar por decreto como eficaz. No es así como funciona un enjambre, y usted (u otros tomadores de decisiones) se establecerían como un cuello de botella para todo lo que el enjambre necesita hacer, inhabilitando las ventajas de velocidad, la confianza y la escala del enjambre. También se asume que la persona ordenada acepta el decreto, él o ella no tiene ninguna razón para hacerlo, siendo un voluntario por su propia voluntad.

Esto nos lleva al siguiente método de resolución de conflictos, la votación. La democracia interna es a menudo considerada como algo que lleva a la *legitimidad* a quienes toman las decisiones y fueron elegidos para ello. Esto es cierto para un país, y de suma importancia en ese escenario: cuando los ciudadanos no perciben sus legisladores como legítimos, se crea una situación que puede llegar a ser muy desordenada. La democracia nunca ha sido la elección para la formación de un estado debido a su capacidad para llevar adelante las mejores y más sabios administradores de un

país, sino porque tiene la mejor posibilidad de evitar gestores desastrosos, y porque la elección resultante de gestores tiene una legitimidad mayor percibida en un ambiente donde todos los ciudadanos se vean sometidos a las normas de dicho país.

Pero la legitimidad de un enjambre es bastante diferente de la legitimidad en un país. La gente no puede realistamente optar por no estar en un país, pero la gente elige ser parte de un enjambre o no ser parte de él. Por lo tanto, la legitimidad en la toma de decisiones del enjambre viene por el hecho de que las personas son voluntarios en el primer lugar y deciden formar parte del enjambre, con todos los valores que vienen con él.

Por lo tanto, tenemos la libertad de centrarnos en los mecanismos de resolución de conflictos que producen el mejor potencial para el enjambre en su conjunto. Para que un enjambre funcione, la gente necesita sentirse feliz de ser parte de él. Hay una necesidad de que todos se sientan como un ganador para la consecución de sus objetivos individuales a través del enjambre, en lugar de elegir permanecer fuera de él.

A continuación, se llega a la idea clave importante:

El proceso de votación crea perdedores.

Las personas que se convierten en perdedores *no son felices*.

Las personas felices son productivas, entusiastas y buenas activistas. Por lo tanto, queremos que la gente sea feliz.

Cuando se trata de una democracia interna tradicional, que es la forma peligrosamente fácil para cualquier resolución de conflictos, hay inconvenientes y efectos secundarios a tener en cuenta. Las personas que se anticipan a un proceso de votación se preparan para la posibilidad de perder, por lo que se motivan por el *miedo de perder personalmente*, más que estar motivado por la alegría de construir un enjambre que promueva sus objetivos personales.

Esta distorsión de la motivación en un escenario de votación hará que estos activistas se comporten en un patrón completamente diferente que si se centran exclusivamente en los objetivos finales del enjambre. Se crea un cambio significativo hacia posturas defensivas a nivel individual que son perjudiciales para la capacidad de funcionar del enjambre. Volveremos al por qué.

Así que, en efecto, hay dos buenas maneras de resolver conflictos en un enjambre.

La primera es organizacional, y significa que se niega la posibilidad de una persona para determinar qué puede hacer otra en primer lugar. Nadie puede decirle a nadie qué debe hacer. Esta es la norma para un enjambre. Algunas personas lo llaman una "hacer-cracia" (do-crazy).

El segundo método efectivo es un proceso de toma de decisiones de consenso donde todo el mundo puede vetar el camino a seguir. Este método es mucho más costoso, pero puede (y debe) ser utilizado en escenarios poco comunes y cuidadosamente seleccionados, donde el número de personas afectadas es aprehensible (típicamente 30 o menos). Tenga cuidado con el establecimiento de las decisiones de consenso como requisito de la organización, sin embargo sería extremadamente barato para un adversario minar la capacidad operativa del enjambre si este pone a una persona en el grupo que veta todas las decisiones importantes.

Una vez que haya aclarado al enjambre que estos métodos de resolución de conflictos son los que se usaran, algunas personas *aún* insistiran en que la democracia interna con la votación aporta legitimidad a la toma de decisiones. Sin embargo, existe una importante suposición subyacente aquí: que el colectivo hace mejores decisiones que los activistas individuales. Como hemos visto, la organización en que se basa en enjambre es *exactamente lo contrario*.

Los valores que deseamos en un enjambre son la inclusión, la diversidad, y la potenciación. Pero si vamos a votar algo, estamos *limitando* a la minoría, no dándoles el poder. Estamos dejando que un 51 por ciento decida lo que un 49 por ciento minoritario *no puede* hacer, lo que el 49 por ciento cree que contribuiría a lograr los objetivos del enjambre. Por lo tanto, es muy desmoralizador. Además, estamos limitando la diversidad, el enjambre puede que *necesite* ese loco 5 por ciento de los militantes para tener éxito en un contexto social muy especializado que sólo ellos entienden, con el fin de crear la tormenta perfecta de diferentes contextos sociales que cooperan hacia el éxito para lograr la meta. La votación como un concepto cierra y elimina esta ruta para el éxito. Por último, un enjambre sólo es legítimo, ya que permite a cada individuo se incluya a sí mismo en sus propios términos con el fin de promover los objetivos del enjambre.

Por lo tanto, la "legitimidad democrática" es una *contradicción en los términos* en una organización tipo enjambre. El proceso de votación reduce activamente la legitimidad de la toma de decisiones y la participación, y se debe evitar tanto como sea posible.

En su lugar, vamos a ver más en los otros dos métodos que acabamos de resaltar.

MERITOCRACIA Y LA LEY DE DOS PIES

Las personas acostumbradas a la votación como una panacea inicialmente tendrán dificultades para adaptarse a una meritocracia en el enjambre, ya que no se llega a determinar que los demás deberán hacer y no hacer. Pero este concepto (que ninguna persona puede decidir lo que haga otro) es parte de los valores fundamentales de un enjambre.

En un sistema de resolución de conflictos democrático, la influencia individual se logra cuando el grupo espera una decisión y luego expresa sus opiniones individuales en ese punto. En un

enjambre, no hay que esperar y no existen tales puntos de decisión. Por el contrario, la influencia se logra mediante el liderazgo individual y la apreciación individual, si cree que algo hay que hacer, simplemente lo hace, sin preguntar a nadie. Si otras personas piensan que su iniciativa es buena, se unirán por su propia voluntad. Si no, se van a otra parte. Por lo tanto, la persona que toma una iniciativa que es apreciada por varios gana influencia inmediata, lo que le da el enjambre en su conjunto un enorme impulso y velocidad de aprendizaje.

Esto a veces se conoce como "la ley de dos pies": Es derecho y responsabilidad de cada activista de ir a donde él o ella siente que él o ella pueda contribuir al máximo y, al mismo tiempo, obtener el máximo rendimiento como individuo. Si no hay tal lugar dentro de este enjambre en particular, un activista dejará el enjambre e ira a otro lugar.

(Sólo para el registro, la ley se aplica por igual a las personas en sillas de ruedas, veteranos discapacitados y las personas que de otra manera no tienen dos pies reales.)

No hay vergüenza para un activista en dejar una actividad en la que él o ella no puede aportar y ir a otra parte. Muy por el contrario: es comprensible y se ve como mostrar respeto por los demás participantes en la actividad, quienes no tendrán que seguir incluyendo a alguien que no siente que él o ella pueda contribuir.

De esta manera, el enjambre llevará a cabo iniciativas de todos los suyos que contribuyan al objetivo final del enjambre. Los activistas se desplazarán hacia donde ven que pueden contribuir. Y desde la perspectiva del fundador, cosas hermosas suceden sin ninguna necesidad de un control central u ordenes.

EMPODERA COMO LOCO POR DIVERSIÓN Y GANANCIA

La parte difícil puede ser el establecimiento de una meritocracia en un entorno donde la gente no está acostumbrada a ello. De nuevo, esto se puede establecer a través del liderazgo, utilizando el principio de la enseñanza con el ejemplo, y permitir a otros aprender mediante la observación. En un enjambre, la gente va a copiar el comportamiento de los que tienen una influencia percibida. Como fundador del enjambre, tiene la mayor cantidad inicial de dicha influencia.

Resolví esto mediante el establecimiento de la *regla de tres piratas* (que ya se ha mencionado), de inmediato, que más tarde fue escrito en piedra como un principio de organización central en el Partido Pirata sueco. Como lo he explicado a continuación, las personas no tienen que pedir permiso, y el concepto va más allá: se les *prohibió* específicamente hacerlo. Su propio juicio era el mejor disponible en la organización en su propio contexto social, y fueron obligados a usar ese juicio en lugar de aspirar a esconderse detrás de la "autorización" (greenlighting) de otra persona.

Pedir permiso, después de todo, es estar pidiendo que otro usuario tome la responsabilidad (no, *la rendición de cuentas*) por sus acciones. Pero a la persona que se le pidió está en una situación peor

para tomar una decisión informada, y por lo tanto puede ser necesario recopilar datos para estar cómodo con la toma en esta rendición de cuentas. Esto crea retrasos y fomenta la inseguridad en la organización.

La idea clave aquí es que en incluso los procesos más grandes y más rigurosos se puede meter la pata monumentalmente, hasta el punto en que el resto del mundo se pregunta lo que pensaban. Para poner un ejemplo concreto, uno de los sindicatos más grandes de Suecia hizo una campaña a gran escala con el lema "El trabajo te da libertad." Este fue un proyecto de varios millones de euros por una de las organizaciones más grandes del país.

Por supuesto, los anuncios publicitarios gigantes regresaron de nuevo y los anuncios salieron del aire en el parpadeo de un ojo tan pronto como alguien señaló el ligero ... falta de decoro ... del sindicato, con el mismo lema que el campo de exterminio de *Auschwitz* había utilizado en la Segunda Guerra Mundial.

Otra mención muy destacable se refiere a la enorme arrendadora hospitalaria Locum, que es un nombre latino que significa "lugar" o "ubicación". En los anuncios de Navidad de 2001, decidieron publicitarse a gran escala. Su logotipo se parece a esto, sólo tener su nombre de la empresa en minúsculas:



l o c u m .

Sin embargo, para esta ocasión, la compañía decidió presentarse a sí misma como una compañía cálida y agradable, y por lo tanto sustituye el pequeño "o" en su logotipo con un corazón rojo grande. Luego, enlucidas el resultado en los anuncios a todo color en el más grande de los medios suecos. Lo dejo a usted el imaginar qué mensaje el logotipo alterado *realmente* transmite en esos anuncios a todo color.

Aunque estos pueden ser episodios humorísticos en la superficie, a expensas del error estúpido (facepalming) de otra persona, hay una lección importante, también. Estos son en el fondo organizaciones burocráticas con presupuestos estratosféricamente altos a los que un enjambre nunca puede soñar.

Si esta clase de organizaciones ricas pueden cometer un error monumental y ninguna cantidad de cheques por adelantado puede proteger contra cometer errores. Una vez que te das cuenta de esto, de que un porcentaje *va* a salir mal, no importa cuantas medidas de seguridad y puestos de control se pongan en su lugar, y que este porcentaje *es relativamente constante* más allá de la más básica de las comprobaciones de validez, entonces usted puede ir en un modo cómodo y calmado empoderando a otros con confianza y autonomía.

Por esto no importa cuantas medidas de seguridad ponga contra patinazos de relaciones públicas, no hay ningún sentido para implementar estas salvaguardias en el primer lugar. En su lugar, puede centrarse en optimizar el enjambre para la velocidad, la confianza y la escalabilidad, y nos permite comunicar al enjambre que los errores van a suceder, y cuando lo hagan, solucionarlos, aprender de ellos, y seguir adelante.

Mi enfoque para un control muy básico de cordura era tener tres personas que esten de acuerdo en una idea buena para el enjambre. Una persona puede llegar a ideas absurdas, pero nunca he visto a dos personas que esten de acuerdo en este tipo de ideas. Esto era simple, transmisible, y eficaz, sin embargo, suficiente para retener la máxima velocidad y la agilidad del enjambre.

Pero esta actitud tiene otro efecto muy positivo. Comunicando claramente que en este enjambre no sólo se le permite cometer errores, pero se *espera* que lo hagan de vez en cuando, usted anima a una actitud audaz necesaria para cambiar el mundo. No sólo es necesario disponer de tus ideas locas, sino las ideas locas de muchos otros para tener éxito, y es necesario crear el clima donde serán bienvenidas y recompensadas.

LOS ERRORES ESTÁN PERMITIDOS AQUÍ

Esta parte es absolutamente fundamental comunicarla a sus oficiales en el andamiaje de apoyo del enjambre, que los errores no sólo se les permite, son esperable; y cuando suceden se aprende de ellos. (Es una cosa diferente a tolerar a alguien que comete el mismo error una y otra vez, o sabotear deliberadamente al enjambre, pero eso no es de lo que estamos hablando aquí.)

Cuando se forma un enjambre, todo el mundo se aventura en un territorio desconocido. Por definición, es una empresa de ensayo y error. Todo el mundo está abriendo nuevos caminos para cambiar el mundo de una manera que no ha sido probada antes - tanto a nivel individual como organizacional.

Como esto no se ha intentado antes, no hay una respuesta correcta o experiencia concreta en la cual apoyarse. Todo lo que se ha hecho, en cierta medida, nunca se ha intentado antes. Por lo tanto, por necesidad, se hace evidente que una gran cantidad de cosas no funcionará. Sin embargo,

una pequeña parte de las iniciativas va a funcionar sorprendentemente bien, y el enjambre aprenderá de estas y construir sobre ellas.

La conclusión es que hay que dejar que las cosas sean hechas. Las cosas buenas no aparecerán si usted no permite que las cosas malas se hagan, también. Sólo se sabe que es lo que es cada cosa una vez que ha tenido la oportunidad de llevarla a cabo.

Pero no es suficiente permitir que las cosas se hagan. Hemos hablado de la importancia de optimizar el enjambre para la velocidad, como en la minimización del tiempo desde la idea de alguien a la acción de alguien. Pero para realmente dejar atrás a la competencia, es necesario reducir al mínimo la iteración del ciclo - el tiempo en que una falla se convierte en el siguiente intento en un éxito. Que sea posible aprender y volver a intentarlo, aprender de nuevo y volver a intentarlo, y así sucesivamente, y comunicar que esto no sólo está permitido, pero es esperable.

Se espera que hayan fracasos, pero con cada fracaso viene una experiencia de aprendizaje. En casi todas las organizaciones, una serie de fracasos es un requisito previo para un éxito final con una actividad en particular. Haga posible que esos fallos se realicen en un tiempo lo más corto posible, minimizando el ciclo de iteración, y su éxito llegará antes.

Además, no es necesario hablar de fracasos, la mayoría de las personas no verán un fracaso, verán algo que va razonablemente bien, pero que se puede hacer aún mejor la próxima vez. Esa también es la adecuada mentalidad para mantener una actitud positiva.

Con todo esto dicho de una meritocracia o una "hacer-cracia", hay algunos casos en los que las partes del enjambre realmente puedan necesitar trabajar como un grupo cohesionado, más que como personas tras la ley de dos pies. La toma de decisiones colectiva es siempre difícil, y, como se ha discutido anteriormente, la democracia crea perdedores. Esto plantea la pregunta; ¿existe un método para la toma de decisiones colectivas en un pequeño grupo *que no* cree perdedores? No hay sólo una, sino varias. Tengo una experiencia muy potente con uno de esos métodos.

LA MAGIA DEL CÍRCULO DE CONSENSO

Un buen mecanismo para llegar a una decisión en un grupo (definido) se llama *círculo de consenso*. En lugar de centrarse en el miedo de perder a través del voto, lo que hará que las personas que temen perder a simplemente estancaran lo que creen es una mala decisión, el círculo se centra en el consenso que incluye a todo el mundo y hace que la gente este una mentalidad constructiva.

Observé esto de primera mano cuando nos reunimos como el grupo parlamentario simulado del Partido Pirata Sueco para dar el puntapié inicial en el verano de 2010. (Habíamos simulado que podrían ser elegido en una especie de ejercicio de suposición, y, al ver la enorme diversidad del grupo, nos dimos cuenta de que estas personas *necesitaban* aprender a trabajar juntos antes de entrar

en el parlamento, o que podríamos muy bien repartir etiquetas de nombre diciendo "DESAYUNO" al ser elegidos, ya que es el único nombre que los veteranos políticos en otras partes les importaría aprender.) en estpuntapié inicial, había un problema de rutina que el grupo estaba en completo desacuerdo, y decidimos tratar de ponernos de acuerdo durante el puntapié inicial.

El método como tal parece bastante simple, pero con resultados de gran alcance: El grupo se reúne en una habitación. Todo el mundo espera su turno de hablar y exponer lo que es importante para él o ella sobre el tema, en un plazo máximo de sesenta segundos. (Podría ser cuarenta y cinco, podrían ser noventa, pero debe haber por ahí alguien a quien se le asigna un cronómetro para medir el tiempo de los turnos de intervención..) Todo el mundo puede gastar sus sesenta segundos como desee sin-embargo, puede él o ella hablar de la cuestión que los ocupa, puede estar sentado en silencio, cantar algo no relacionado, o tirarse al suelo haciendo flexiones. La idea es que todo el mundo estará discutiendo el tema, pero el punto es que cada persona puede pasar su turno como a él o ella le guste, y no puede ser interrumpido por nadie durante ese intervalo de tiempo. Una vez más, empodera a la gente. Pero una vez que los sesenta segundos pasen, es el turno de la siguiente persona, que va en la habitación en una dirección de círculo, comenzando de nuevo al llegar al punto de partida y dando a todo el mundo otro turno de tiempo, hasta que todo el mundo este de acuerdo en el tema en cuestión.

Esta es la parte importante: todo el mundo tiene el poder de veto sobre la decisión final. Un solo "no" de cualquiera de los participantes es un "no" final para el grupo en su conjunto. Por lo tanto, *nadie va a salir de la habitación como un perdedor*. Esto crea dos mecanismos muy potentes: el primero es que obliga a todo el mundo a encontrar una solución que sea aceptable para todos, y lo segundo es que libera lentamente todos los miedos de salir de la habitación como un perdedor, creando una completamente diferente mentalidad como cuando hay una lucha interna.

Es igualmente importante que todo el mundo respete esto y no utilice ningún tipo de presión de grupo en absoluto para hacer que alguien no ejerza su derecho de veto. Todo el mundo en la habitación tiene el poder de bloquear la decisión final, y es responsabilidad de todos encontrar una solución que no sea bloqueada por cualquier persona. Cualquier intento de menospreciar el derecho de alguien para bloquear una decisión debe ser detenido inmediatamente, lo que refuerza el respeto por el poder de veto de todo el mundo y la igualdad en la habitación.

Cuando hablamos sobre el tema en cuestión en este gran grupo de veinticinco personas en el Partido Pirata sueco, se necesitaron dos rondas completas para ver una completa transformación en la actitud. Los que habían entrado en la habitación preparados para detener, combatir y retrasar una decisión por miedo a perder habían perdido todos esos sentimientos, y mostraban su inclusión en el proceso de toma de decisiones. Esto, a su vez, hizo que la toma de decisiones tomará considerablemente *menos* tiempo que si se hubiera utilizado un método de votación tradicional, aun a partir de diversos puntos de vista y dando a todos el poder de veto.

Al ver esta transformación de la actitud sucede en la sala un cambio (al pasar de un miedo tenso, con la idea de poder perder de tener luchas internas a una mentalidad constructiva e inclusiva), fue una epifanía completa para mí. Fue tan fuerte que se podía saborear en el aire.

"Wow, nunca pensé que esto era posible. Yo estaba convencido de que se desgarrarían las gargantas unos a otros."- Un participante del evento en cuestión

Hay una cosa más importante para el método del círculo de consenso: una decisión final no debe ser propuesta hasta que parece absolutamente seguro de que el grupo la aceptará, donde nadie va a ejercer su derecho a veto. Si sólo una persona bloquea la decisión final, la cuestión no puede ser discutida más ese día, y el grupo no habrá llegado a una decisión. Esto es importante, ya que cualquier desviación de esta regla sería tirar el grupo de nuevo en una zanja de faccionalización y una guerra de mentalidades.

Ahora, este método no resuelve el problema de cómo definir el grupo en cuestión, donde todo el mundo tiene el poder de veto. Eso va a ser un problema que depende en gran medida de la situación y el contexto específico.

ASTRONAUTAS ORGANIZACIONALES

Vamos a saltar a otro tema. Desde el primer día del enjambre, tendrá personas que afirman que el enjambre funcionaría mucho mejor si se organizara en su forma preferida. Más a menudo que no, estas personas caen en una de dos categorías.

La primera categoría es la gente técnica, que ven todo como bloques de construcción técnicos. Todo es lógico en su mundo y se puede mover para conseguir diferentes resultados predecibles. Como ya hemos comentado, esta manera de ver las activistas choca completamente con el pensamiento de un enjambre: los activistas son *personas* en primer lugar, y no se prestan a ser movidas en algún tipo de estructura lógica arbitraria. Hacer amigos y cambiar el mundo, y eso es todo. El enjambre está ahí para apoyar el hacer amigos y cambiar el mundo, no para encajarlos en un diagrama de flujo. Los técnicos deseosos de poner las cosas en cajas no perciben al enjambre como una organización válida en absoluto, ya que hay una falta de reglas comprensibles y lógicas, y tratarán de solucionarlo al restringir a las personas a las funciones y tareas.

(La falta de reglas comprensibles y lógicas proviene del simple hecho de que las personas no son ni comprensibles ni lógicas por naturaleza. Son sociales y apasionadas.)

El segundo tipo peligroso de aspirantes a “arregladores” son las personas tipo MBA, que pueden venir de las grandes empresas u otras instituciones burocráticas (incluidas las ONG con estrictas normas de democracia interna), y que insistirá en que el enjambre debe formarse de nuevo para adaptarse a sus ideas preconcebidas de una organización. Las acciones de estas personas encajan más o menos el dicho de que "cuando todo lo que tienes es un martillo, todo parece un clavo"; han visto una forma de construir una organización que se ha convertido en *la forma* en sus mentes. Por lo tanto, este grupo de personas también considerará el enjambre como una organización no válida, algo que necesita ser reformulado, de nuevo.

No habrá escasez de personas que quieren reorganizar - o incluso *organizar*, como lo llamarán. Yo llamo a estas personas "astronautas organizacionales" despectivamente e intencionalmente, ya que se han perdido que cualquier organización en su esencia se trata de *personas*, y cuanto más se pueden utilizar el comportamiento de las personas, naturalmente, para promover los objetivos del enjambre, más rápido se mueve.

El enjambre es una *desorganización* por diseño. Algunos prefieren llamarlo una auto-organización. En cualquiera de los casos, no hay nadie que asigne a todo el mundo a cajas, tareas y actividades. Es por eso que la organización funciona tan bien. Organizarla en la forma que buscan los astronautas organizacionales mata la capacidad del enjambre para funcionar como un enjambre.

Es necesario dejar absolutamente claro a estas personas que el enjambre trabaja por su propio consenso, las decisiones se toman de manera orgánica, los activistas individuales fluyen hacia y desde las iniciativas de su gusto, y que este enjambre es *tu* iniciativa; Si los aspirantes a arregladores o los astronautas organizacionales no quieren jugar según las reglas del enjambre, necesitarán utilizar la ley de dos pies, e irse a otro lugar.

Las reglas del enjambre, por cierto, son por lo general de que no hay reglas. Estas personas van a tratar de imponerlas.

DIVIDIENDO RECURSOS ESCASOS

Esto nos lleva a la delicada cuestión de los recursos escasos en el enjambre. A medida que crece, la gente comenzará a donar recursos a el (servidores, dinero, equipos). Si se trata de un enjambre exitoso, tendrá donaciones recurrentes y algún tipo de ingreso predecible.

De acuerdo con el tema general de este capítulo, algunas personas insisten en un "control democrático" sobre estos recursos. Pero, de nuevo, esto convierte al enjambre en algo que no es, donde no existen mecanismos formales de decisiones colectivas, y no deben haber. Hay sentidos de consenso aproximado creados por activistas que se mueven entre las iniciativas.

Al final del día, tenemos una estructura que puede manejar presupuestos y dinero, y ese es el andamiaje que discutimos en el capítulo 3. Se convierte en el deber de los oficiales del enjambre distribuir los recursos de la manera más eficaz para apoyar los objetivos finales a través de las iniciativas de los activistas.

En este aspecto particular, el enjambre se parecerá a una organización vertical tradicional en términos de asignación de sus recursos de manera descentralizada. Usted, en el control de los recursos formales del enjambre, asignará presupuestos a los oficiales, quienes subdividen a su vez su presupuesto.

Dicho esto, una vez que el enjambre tiene dinero, una parte considerable del mismo debe ser dedicada al apoyo de iniciativas individuales de los activistas que reclaman los gastos después de los hechos. El enjambre vive y muere con la creatividad y las iniciativas de sus activistas.

PREMIANDO A LAS PERSONAS

El ejército reparte medallas cuando alguien hace algo bueno. Esto funciona en una organización impersonal, pero un enjambre se basa en los lazos sociales. Así que se jodan las medallas. Que se jodán las baratijas brillantes. Podemos utilizar formas mucho más sutiles y efectivas de recompensar a las personas en el enjambre.

La clave para las recompensas en una posición de liderazgo es entender que la *atención* es la *recompensa*. Si usted está gritando a alguien que hizo algo malo, le está dando atención a él o ella, y él o ella va a adaptar su comportamiento para conseguir más atención del tipo gritos. Si alabas a alguien que hizo algo bueno, él o ella adaptará su comportamiento para conseguir más atención del tipo elogio.

(Ahora, como usted recuerda de los capítulos anteriores, no deberíamos estar gritando a la gente en primer lugar en un enjambre. Si lo hacemos, la gente va a copiar nuestro comportamiento, y la falta de respeto por los demás se convertirá en un valor organizativo. Un torneo de gritos puede ser un juego divertido en un sauna entre estudiantes universitarios borrachos, pero no es una forma muy eficaz de dirigir una organización con decenas de miles de voluntarios. Más bien, lo menciono aquí sólo para ilustrar el punto.)

De ello se desprende que se debe recompensar el comportamiento activista ejemplar con nuestra atención, e ignorar por completo las cosas que no queremos ver. Cualquier cosa en que nos centramos en el enjambre, por la razón que sea, va a crecer en el enjambre. Por lo tanto, si hay comportamientos que no queremos ver en crecimiento, lo ideal sería pretender que no están allí; bloquearlos de nuestro radar consciente, y pasar tiempo premiando otros tipos de comportamiento. Entonces, ¿qué comportamiento queremos ver crecer?

Iniciativas. Incluso las iniciativas que fallan.

- Apoyar a los demás. En realidad, este es bastante importante. Suelo hacer hincapié en que ayudar a que otros sobresalgan es tan valioso como sobresalir por su cuenta.
- La creatividad y el intercambio de ideas.
- Ayudar a que las personas se lleven bien.

Si bien estos son sólo ejemplos, los criterios a recompensar tienden a converger en tres factores clave: que ayude a la energía, foco, y la pasión del enjambre.

MANIPULAR LA META DEL ENJAMBRE

En algún momento, es posible que desee ajustar los objetivos del enjambre. Para un partido político, esto es casi inevitable. Para un enjambre de un solo tema, es más evitable. Sin embargo, crea problemas muy difíciles aparentando desorganización del enjambre.

En una corporación tradicional, esto habría sucedido por decreto ejecutivo. En una ONG tradicional o del gobierno, habría sucedido por mayoría de votos. ¿Cómo es posible en un enjambre?

Volvamos a discutir motivarse por miedo. Las personas que invierten su tiempo y su identidad en el enjambre, lo hacen porque están de acuerdo con el enjambre en un nivel social fundamental. Si el enjambre se reidentifica va a crear un malestar. Incluso la idea de tirar al aire la idea creará graves molestias entre los activistas y provocará detenimiento y un alto a la contratación.

Decir, por ejemplo, que tiene un enjambre centrado en ir a Marte, y, de repente, ventilar la idea de la cambiar el objetivo de la organización en la venta de la mayonesa en su lugar, y evitar ir a Marte. Podría decirse que este es un ejemplo ridícula para hacer un punto, pero los efectos sociales y emocionales serán muy similares para los cambios de objetivo más creíbles, incluso aquellos que considere que tiene perfecto sentido.

Después de todo, las personas que se han unido al enjambre buscan lograr algo específico. Si la razón por la que se unieron ya no existe, ¿qué están haciendo en el enjambre? ¿Qué van a hacer con todas las amistades que han construido? ¿Qué pasa con toda la energía y la identidad conferida en el enjambre? Esto crea una crisis de energía fundamental en el enjambre y una crisis de identidad con los activistas que se han unido al enjambre.

Por esta razón, si alguna vez necesita de reformular o replantear el enjambre, necesita obtener un alto nivel de entrada para esto. Es necesario tener en cuenta que habrá un alto grado de retroceso,

como su nuevo objetivo o método no es el por qué las personas se han unido. Los costos serán altos, pero a veces, también será el único camino a seguir si el enjambre ha aprendido que los objetivos iniciales o métodos para alcanzarlos no eran adecuados.

En tal escenario, la votación puede ser el único camino. Al hacerlo, va a crear perdedores, muchos de los cuales saldrán del enjambre de forma permanente con un gusto amargo. Pero si la alternativa es aceptar el hecho de que el enjambre fallará si se sigue así, todavía es una opción preferible.

REUNIONES DE NUEVO

En algunos casos extremos, es posible que se tenga que utilizar la votación. Esto, realmente quiero hacer hincapié, debe ser el último recurso considerando una elección consciente de opciones que mejor cuiden la energía, concentración, y la inclusión del enjambre, dada una circunstancia difícil, en lugar de sólo la opción perezosa por defecto que se utiliza " sólo porque si". En casi todos los casos, otros mecanismos de resolución de conflictos son superiores, muy superiores.

Esto nos lleva a una serie de problemas. ¿Cómo se puede determinar quién tiene derecho a votar en una red floja? ¿Todo el mundo que quiera? ¿Todo el mundo que ha dejado su información de contacto como activista? ¿Cualquier persona que sea un miembro que pague? La última opción será sin duda percibida como ofensivo para una gran cantidad de activistas, por ejemplo, donde se desprende que la influencia puede y debe ser *comprada y pagada*, más que merecida a través del esfuerzo y las ideas, que es la forma en un enjambre.

En este proceso, es absolutamente imprescindible que todo el mundo se sienta incluido. Esto suena más fácil de lo que es.

Hay muchas formas de excluir a las personas prácticamente de influir en el resultado final. Si se llama a una reunión física en un lugar específico, se excluye a las personas que son incapaces de llegar a ese lugar en ese momento, por cualquier razón. Si decide discutir y votar durante varias horas en un sábado, se está excluyendo a los padres que prefieren pasar tiempo con sus hijos. Si en lugar de escoger horas de la tarde de lunes a viernes, va a excluir a las personas que trabajan tarde. Si el problema es votar sobre una complejidad razonable, está excluyendo a las personas que no se pueden tomar el tiempo para absorber los detalles de la misma.

Cada exclusión es un fracaso. El hecho de que *no hay* personas que están siendo excluidos formalmente, eso no significa que las personas *no se sientan* excluidas. Cada exclusión es un fracaso.

Una manera de sortear esto, que el Partido Pirata alemán ha utilizado con mucho éxito, es permitir a todo el mundo con derecho a voto formal seleccionar a alguien para votar en su lugar. Este derecho de voto se puede asignar de forma diferente para diferentes temas, y también creará a su vez, una reacción de una cadena de confianza para hacer un voto informado. Esto golpea

ligeramente en el corazón de los mecanismos sociales del enjambre de confiar en la gente y amigos, en lugar de temer a perder. "La confianza sobre el miedo." Nos gusta eso. Eso es pensar como un enjambre. El Partido Pirata alemán llama a esto la *democracia líquida*.

Bajo este sistema, alguien podría votar por 1.337 personas, ella misma y otras 1.336 personas quienes han delegado su voto a esa persona, posiblemente en varios pasos. Esto hace que a los otros 1.336 sienten un nivel de inclusión e influencia, incluso si no pueden asistir a la discusión o votar; o, francamente, si bien están haciendo administración del activismo.

Sin embargo, el concepto de democracia líquida no resuelve el problema de determinar quién debe tener derecho a voto en el primer lugar.

TRATANDO CON MAVERICKS

En el proceso de funcionamiento de la organización, de vez en cuando va a descubrir a personas que no sienten que reciben suficiente atención por parte de usted personalmente por sus ideas sobre cómo ejecutar el enjambre. (La atención es la recompensa. Ellos sienten que no son recompensados lo suficiente.) Esto es muy probablemente debido a que simplemente no estar de acuerdo con sus ideas y no quiere cultivarlas.

Un tipo particular de Maverick que ansian atención creará un grupo de seguidores decididos a hacer estragos hasta que salen con la suya. Esto puede ser muy perjudicial y va en contra del pensamiento de un enjambre, donde las mejores ideas y los mejores argumentos ganan, en lugar de las bocas con más volumen. Aún así, es una perturbación significativa.

La manera de tratar con esto no es estar de acuerdo con sus demandas, si cede, no va a deshacerse de la perturbación, le enseñará toda la organización que la creación de perturbaciones fuertes es una forma muy eficaz de conseguir influencia en el enjambre, y usted irá por camino pendiente abajo muy accidentado y otras personas comenzarán a imitar ese comportamiento. Usted nunca será capaz de convencer al rebelde que él o ella tiene malas ideas (y especialmente por lo que si todo lo que él o ella quiere, en primer lugar es la atención por su persona, en lugar de reconocimiento de las ideas). Usted nunca será capaz de ganar a esa persona.

Más bien, es necesario identificar los mecanismos de recompensa dentro del subgrupo que se ha formado alrededor del Maverick. Lo más probable es que están formando un grupo en torno a no ser reconocido como activistas individuales. Puede romper esta identidad mediante el reconocimiento de los buenos contribuyentes en el grupo que están alrededor del rebelde; las probabilidades son que hay varios buenos contribuyentes de dicho grupo que apenas están encantados temporalmente por el carisma del Maverick. Si usted escoge a un par de personas clave

en este grupo y los reconoce por su buen trabajo anterior (no relacionado con los gritos del Maverick), va a aislar el rebelde, y la perturbación perderá masa crítica.

Recuerda siempre que una organización es la gente, y que la atención es la recompensa.

SOBREVIVIENDO A UN CRECIMIENTO DIFERENTE DE CUALQUIER COSA QUE LOS MBA HAYAN VISTO

El 31 de mayo de 2006, la policía sueca llevo a cabo una incursión contundente en contra de The Pirate Bay, creando toneladas de daños colaterales y violaciones constitucionales. En medio de las protestas, el Partido Pirata se triplicó en tamaño, desde los nacientes 2.200 a 6.600 en una semana. Si estabas buscando el gráfico de crecimiento de miembros, era como si el piloto de la pluma gráfica había apretado el stick hacia atrás y se ha ido a vertical. Llamamos a esto una *verticalidad* e imaginamos que por lo general sólo ocurre una vez, un evento de tipo milagro.

(Habríamos más que triplicado los miembros si nuestros servidores hubiesen sido capaces de manejar la afluencia de nuevos miembros. Ellos nunca habían sido probados para este tipo de carga.)

El 17 de abril de 2009, se emitió el veredicto en contra de los dos operadores de The Pirate Bay, su portavoz de prensa, y una cuarta persona no relacionada. Fue visto como un fallo injusto de la justicia. En medio de las protestas, el Partido Pirata se triplicó en miembros de contar de nuevo, desde 14.400 a convertirse en el tercer mayor partido sueco con 42.000 miembros en una semana. El partido acababa de tener su segunda verticalidad.

La obtención de 20.000 nuevos colegas y activistas en una semana no es una quimera. Sucede. Muy rara vez, pero a veces ocurre. Tienes que estar preparado para ello.

DIFUDIENDO Y MANTENIENDO DE LOS VALORES

La práctica común de organización sostiene que se debe anotar los valores de la organización. Esto no es suficiente en un enjambre de rápido crecimiento; necesita hacer tres cosas más.

Una declaración de valores (o de Principios), generalmente es parte de o esta unida con una declaración de la misión corporativa, y es uno de los muchos documentos de sólo escritura (lo que significa que en realidad no los lee cualquier persona) en una organización típica, junto con la política medioambiental, política de diversidad y lavado (o limpieza) programado. (Para ser honesto, el programa de lavado puede no pertenece en la lista, ya que se suele leer de vez en cuando.) Sin embargo, en una organización como un enjambre, la cultura de la organización no puede ser comunicada por solo una persona a medida que la organización crece, debe ser comunicada de forma activa, y comunicandola en varias ocasiones mientras nuevas personas sigan uniendose.

Vamos a echar un vistazo a una declaración de valores de muestra. Esta es del Partido Pirata de Suecia, por lo que se dará cuenta de que no hay mención de una Asamblea General, que probablemente no va a estar presente en un enjambre no político:

UN DOCUMENTO DE VALORES (O PRINCIPIOS) DE MUESTRA

Nuestra organización se basa en tres pilares diferentes: el trabajo del enjambre, las estructuras tradicionales de una ONG y una estructura jerárquica de arriba hacia abajo que distribuye recursos para apoyar el enjambre. Estos son más o menos igual de importantes, pero se llenan completamente según las diferentes necesidades: la estructura tradicional de las ONG solamente reside en la Asamblea General y en el nivel de dirección del partido, la base legal del partido es como una organización sin ánimo de lucro; el trabajo jerárquico distribuye los recursos y las funciones asociados en la organización, la toma de decisiones para formar una opinión pública eficaz y otros trabajos; el trabajo espontáneo del enjambre es la columna vertebral de nuestro activismo.

Trabajamos bajo los siguientes principios:

Tomamos decisiones. *No tenemos miedo de probar cosas nuevas, nuevas maneras de formar la opinión y conducir el debate público. Tomamos decisiones sin pedir permiso a nadie, y estamos a favor de ello. A veces, las cosas van mal. Siempre está bien cometer un error en el Partido Pirata, siempre y cuando uno sea capaz de aprender de ese error. Aquí es donde la famosa "regla de los tres pirata" entra en juego: si tres piratas auto-identificados están de acuerdo en que algún tipo de activismo es beneficioso para el partido, tienen autoridad para actuar en nombre del partido. Incluso puede ser reembolsado por los gastos relacionados con este tipo de activismo, siempre y cuando sea razonable (palos de madera, pegamento y pintura son razonables; equipo de cómputo y jumbotrons no lo son).*

Somos valientes. *Si algo va muy mal, nos ocupamos entonces, y sólo entonces. Nunca estamos nerviosos por adelantado. Todo puede ir mal, o todo puede ir bien. Se nos permite hacer las cosas mal, porque de lo contrario, nunca podremos hacer lo correcto tampoco*

Avanzamos unos a los otros. *Dependemos de nuestra cohesión. Que es un logro para mostrar la brillantez si se aíslan los resultados, ya que es un avance sobre otros activistas u oficiales.*

Confiamos el uno en el otro. *Sabemos que todos y cada uno de nosotros quiere lo mejor para el partido pirata.*

Tomamos iniciativas y respetamos las de los demás. *La persona que tome una iniciativa la obtiene para él la mayor parte del tiempo. Evitamos criticar las iniciativas de los demás, porque aquellos que toman iniciativas hacen algo para el partido. Si pensamos que la iniciativa está pujando en la dirección equivocada, la compensamos mediante la adopción de otra iniciativa propia más en línea con nuestros ideales. Si vemos*

algo que no nos gusta, respondemos mediante la presentación y difusión de algo que nos gusta, en lugar de señalar lo que no nos gusta. Necesitamos diversidad en nuestro activismo y nos esforzamos por él.

Respetamos el conocimiento. *En la discusión de un tema, cualquier tema, datos medidos duros son preferibles. Como segunda preferencia vamos a una persona con experiencia en el tema. Conocer y tener experiencia tienen prioridad antes que pensar y de sentir, los datos duros tienen prioridad antes que el “conocer”.*

Respetamos el tiempo de los demás y el enfoque de la organización. *Si no nos gusta alguna actividad o alguna decisión, se discute, se argumenta, no estamos de acuerdo, y/o comenzamos una iniciativa propia que preferimos. Por otra parte, iniciar o apoyar un conflicto emocional con un enfoque negativo, y la búsqueda de cantidad para una línea de conflicto, perjudica a la organización como un todo y drena enfoque, energía y el entusiasmo de las actividades, formadores de opinión externa. En su lugar, respetamos el tiempo y el enfoque de nuestros compañeros activistas, y el enfoque de la organización. Cuando vemos el embrión de un conflicto interno, extinguirlo mediante el fomento de la comunicación positiva. Cuando vemos algo que no nos gusta, producimos y distribuimos algo que nos guste. Trabajamos activamente para difundir el amor y el respeto, y para amortiguar la agresión y la desconfianza. Nos comunicamos positivamente. Si vemos una decisión que no nos guste, planteamos nuestro punto acerca de por qué no nos gusta sin provocar sentimientos, o, mejor aún, explicamos por qué una alternativa sería mejor. Hacemos campaña hacia afuera y de forma cohesiva, no hacia el interior y divisivamente. Una vez más, nos comunicamos de manera positiva.*

Actuamos con dignidad. *Siempre estamos mostrando respeto en nuestra formación de la opinión pública: el respeto hacia los demás, hacia los recién llegados, y con nuestros adversarios. Actuamos con cortesía, calma y objetividad, tanto dentro como fuera del registro. En particular, nunca estamos frente a una falta de respeto a nuestros compañeros activistas (una de las pocas cosas que los oficiales en el Partido Pirata tendrán tolerancia cero).*

Estamos en el parlamento. *Nos comportamos como los parlamentarios que somos. Relacionado con el punto anterior.*

Estamos a largo plazo. *Dependemos de salir en las elecciones de 2010 y 2014, por lo que nuestro trabajo es a largo plazo. Al igual que en "en un periodo de varios años." El lapso de tiempo entre las elecciones, cuatro años, es prácticamente una era geológica para muchos de nosotros activistas por la red.*

Nosotros representamos a nosotros mismos. *El Partido Pirata depende de una diversidad de voces. Ninguno de nosotros representa el Partido Pirata en los blogs y similares: somos una multitud de personas que se identifican a sí mismos piratas. La diversidad nos da nuestra base para el activismo, y múltiples modelos de conducta a construir una base de reclutamiento y la inspiración más amplia para el activismo. Internamente, también somos solo nosotros mismos, y nunca tenemos la pretensión de hablar en nombre de*

un grupo más grande: si nuestras ideas consiguen tracción, ya es suficiente; si no consiguen tracción, el número de personas de acuerdo con estas ideas es irrelevante.

Debe seguir recordando a todo el enjambre los valores de la organización regularmente, como parte de sus mensajes, que discutiremos en el siguiente capítulo – tanto para reforzar los valores de los activistas antiguos o para introducir a nuevos activistas. Describa un valor en cada mensaje. Huelga decir que también hay que practicar lo que predica.

Sin embargo, teniendo este documento y recordandoselo (el objetivo) constantemente a la gente que está, con palabras y en acción, no es suficiente. También es necesario el *liderazgo orientativo* y toneladas de *posiciones vacías* en la organización que los nuevos activistas pueden llenar, como hemos comentado en el capítulo 3. En el marco de una oleada como las descritas, se puede descubrir que su organización ha contratado a un asistente de asesor de medios de comunicación locales en Buckabeyond, Backwater, Ohio. Si usted no tiene una caja vacía para esa posición con antelación, no puede ser llenada. Si los oficiales del andamiaje del enjambre no saben cómo defender y comunicar los valores de enjambre, no va a suceder.

Así, además de los valores de la organización como un todo, también es necesario comunicar los valores de los líderes que asumen la responsabilidad formal en el andamiaje. Al igual que los valores generales que se aplican a todos los activistas, éstos deben ser comunicados y otra vez, y, por supuesto, se refuerzan a través de la acción.

He aquí una muestra de un conjunto de valores de liderazgo de un enjambre de trabajo.

UN DOCUMENTO DE MUESTRA DE LIDERAZGO

Ser líder en el Partido Pirata es un reto difícil, pero gratificante. Es considerablemente más difícil que ser un gerente de nivel medio en una corporación al azar. Por otra parte, es algo más fácil que el envío de cartas a través del Sahara. Por encima de todo, es estimulante, excitante, y simplemente bastante divertido.

El problema reside en las constantes demandas de transparencia y de influencia de su área de responsabilidad, combinado con las demandas de los resultados y responsabilidad de aquellos a quienes informe. Básicamente, esto significa que el liderazgo en el Partido Pirata es una habilidad social, en lugar de una habilidad directiva o técnica. Se trata de hacer que las personas se sientan seguras en sus funciones.

Por encima de todo, tenemos que defender dos cosas en todas nuestras acciones:

- El enfoque de la organización. Vamos a lograr el umbral parlamentaria. Todo lo que hacemos debe estar orientada a eso.

- La energía de la organización. Es muy fácil quedar sin energía si comienza a sentirse vibras negativas. Hay una necesidad de un constante reforzamiento del sentimiento "podemos hacer esto".

Con el fin de sostener estos dos valores, tenemos que usar en líderes u oficiales los siguientes medios:

Mono ve mono hace. Somos modelos. Actuamos de la manera que queremos que otras personas de la organización actúen. Una parte de esto es que siempre trato de ser positivo. En todas las organizaciones, la organización en su conjunto va a copiar a sus funcionarios y líderes. Cuando gritamos a alguien, difundimos la cultura de gritar el uno al otro. Cuando avanzamos y alabamos a las personas por lo que hacen, difundimos la cultura que la gente debe avanzar y elogiarse. Por lo tanto, hacemos este último.

Esto puede ser difícil. Un ejemplo está en los foros de Internet en donde lo que nos encontramos es una discusión con alguien que parece estar equivocado. Es fácil tomar un tono de voz irritado y utilizar un lenguaje despectivo. Hay que evitar esto siendo consciente del riesgo y contrarrestarlo. Esto va especialmente donde hay una red de comunicación digital, donde las partes importantes de la comunicación, tales como el lenguaje corporal, el énfasis y el tono de voz simplemente desaparecen, las piezas que de otro modo habría reducido la agresión en muchos comentarios. Las actitudes son altamente contagiosas, por lo tanto, nos aseguramos de tener una actitud positiva y comprensión. Hemos extendido el amor, la confianza, la energía y el entusiasmo.

Tomamos decisiones. Hemos tenido autoridad para la toma de decisiones delegada a nosotros en algún área de la organización, y la usamos. No tenemos miedo de decir: "Tomo esta decisión," porque es nuestra expreso y explícita tarea tomar decisiones de manera independiente y luego ponemos firmes por ellas. Lo contrario sería si dejamos que todo el mundo tenga algo que decir en todo. No operamos de esa manera. Tomamos decisiones por nosotros mismos; solos tomamos las decisiones. Tú eres uno de ellos. Además, evitamos la votación hasta el extremo y sólo la utilizamos como un último recurso: el voto crea perdedores.

Sin embargo, somos tomadores de decisiones no usamos alguna excusa para tratar de dar ordenes con falta de respeto. Tratamos a todas las personas afectadas por nuestras decisiones con el mismo respeto que nosotros mismos debemos seguir disfrutando como líderes y tomadores de decisiones. Las decisiones serán utilizados para fortalecer la energía y el enfoque de la organización, y una decisión que afecte perjudicialmente a grandes porciones y los deje molestos por la decisión en sí misma debe ser anulada. Esto requiere una llamada independiente de equilibrio entre la toma de decisiones independientes y nuestra dependencia de la confianza de los afectados para mantener la toma de decisiones, y la escala de grises es bastante grande.

Dirigimos con la inspiración y sugerencias, no ordenando. En un enjambre, nadie puede o debe decir qué hacer. No tenemos ningún tipo de orden que apunte a la gente y les diga que cosas hagan. Más bien, debemos inspirar a la grandeza. Hacemos que las cosas sucedan al decir en voz alta que "voy a hacer X, porque creo que va a lograr Y. Si un número suficiente de nosotros hacemos esto, probablemente podría

ayudar a que Z pase. Por lo tanto, sería bueno tener un poco de compañía cuando haga X", o algo por el estilo en nuestras propias palabras.

Avanzamos los modelos de conducta. Premiamos a nuestros colegas tan a menudo como sea posible, tanto en público como en privado, cuando muestran un comportamiento que queremos reforzar. En particular, esto va para los activistas que promueven a sus colegas. Alabamos y premiamos la calidad individual tanto como el ayudar a otros a brillar. Esto es importante.

Premiamos con atención. Toda conducta que llama la atención en una organización se debe ver reforzada. Por lo tanto, nos centramos y prestamos atención a la buena conducta, y, en la medida de lo posible, ignoramos por completo el mal comportamiento. Damos gracias a lo bueno y a lo malo lo ignoramos (con una excepción más adelante).

Suponemos buena fe. Suponemos que todo el mundo quiere que la organización tenga éxito, incluso cuando hacen cosas que no entendemos. Suponemos que actúan movidos por el deseo de ayudar a la Partido Pirata, incluso si percibimos el resultado como si fuese en perjuicio del partido. En tales situaciones, mostramos paciencia y animamos el activismo que a la vez que se ayuda a quienes recién llegados a acomodarse en nuestra cultura organizacional. De tal manera, que también mostramos buena fe como líderes y actuamos como modelos a seguir.

Reaccionamos de inmediato contra la falta de respeto. Incluso si tenemos una gran tolerancia para los errores y el mal juicio, no mostramos tolerancia cuando alguien muestra falta de respeto hacia sus compañeros, hacia otros activistas. La argumentación condescendiente u otras formas de comportamiento utilizado para suprimir a un co-activista no es aceptada. Cuando vemos este tipo de comportamiento, saltamos sobre el y lo marcamos como inaceptable. En nuestros roles de liderazgo, tenemos un papel importante en asegurar que las personas se sienten seguras en sus papeles, sin aceptar la intimidación. Si el agresor continúa a pesar de haber señalado como reprochable el comportamiento, él o ella será excluido de la zona en la que él o ella no respeta a sus compañeros, y si algún amigo de él o ella lo reinvierte por despecho, es probable que excluyamos también al amigo. Tenemos tolerancia cero a la falta de respeto o mal comportamiento intencional frente a los compañeros activistas.

Hablamos desde nuestra propia posición. Cuando percibimos que alguien está mal, nunca decimos "eres estúpido" o similar, partimos de nuestros propios pensamientos, sentimientos y reacciones. Nos comunicamos mediante el modelo de "Al realizar la acción X, me siento Y, ya que percibimos que piensa Z", posiblemente con la adición "había esperado A o B." Un ejemplo: "Cuando le das a un individuo la totalidad del presupuesto para el activismo, me siento frustrado, ya que siento que ignora nuestras necesidades de las operaciones de TI. Yo había esperado que preguntará cuánto cuesta hacer funcionar nuestros servidores." Esto crea un diálogo constructivo en lugar de una confrontación.

Estamos a favor de nuestras opiniones. Nunca decimos "Mucha gente se siente ..." o tratamos de ocultarnos detrás de algún tipo de cantidad de personas. Nuestras opiniones son siempre y sólo la nuestra, y

destacamos ello. La única excepción es cuando representamos a una organización en una decisión protocolizada.

La administración es un apoyo y nunca un fin. *Tratamos de mantener el peso y las acciones administrativas a un mínimo, y priorizamos el activismo. Es muy fácil quedar atrapado en una estructura burocrática que continuamente refuerza a sí misma, y necesita que toda acción o proceso formal sea interrogado regularmente para evaluar la forma en que ayuda el activismo y la conformación de la opinión pública.*

Construimos relaciones sociales. *Nos juntamos, y hacemos que otros se junten. Las conexiones sociales – que las personas se junten, coman, y se tomen una cerveza o un café con los demás – son las que hacen el Partido Pirata una organización.*

Ayudamos a desarrollar a nuestros colegas. *Ayudamos a todo el mundo a desarrollarse y mejorar, tanto a lo que activistas como a los líderes. Nadie nace con liderazgo; es una habilidad adquirida. Nos ayudamos unos a otros a desarrollar nuestras habilidades, incluso en nuestros roles como funcionarios y líderes.*

Por último, todos los líderes y tomadores de decisiones en el Partido Pirata deben ver el video de cincuenta y cinco minutos "Cómo proteger su proyecto de código abierto de la gente venenosas." "A priori", se trata de un proyecto técnico, pero la atención se centra en cursos de actuación cuando los acontecimientos que aparecen perturben el enfoque o la energía en una comunidad de voluntarios. Es muy aplicable a nuestra organización, también.

Este es un documento que se está actualizando a medida que avanzamos. No se puede utilizar para pasar sobre alguien debido a que una cierta parte se puede leer de una manera determinada: lo importante es el espíritu y no la letra.

Estos dos documentos de muestra, en conjunto, contienen una gran cantidad de este libro.

LIDERAZGO DESCENTRALIZADO Y CAJAS VACÍAS

Esto nos lleva a lo que sucede cuando usted consigue una verticalidad con una triplicación repentina de la base militante. En promedio, cada oficial del andamiaje del enjambre tendrá que designar a dos funcionarios más. Esto requiere dos cosas:

En primer lugar, se requiere que los oficiales y líderes se sientan cómodos con nombrar a otros agentes y con la delegación de autoridad sobre los recursos y responsabilidades, o incluso tomar delegados o asistentes. Además, deben tener la autoridad para hacer esto de forma independiente, y tienen que saber que tienen esta autoridad y se espera que la utilicen. No hay manera de que usted o cualquier otra persona será capaz de tomar una posición que sea como un "cuello de botella" y

todavía “pueda” aprovechar el momento. (No debe tener una posición como “cuello de botella” en primer lugar, por lo que ese problema en particular no debe materializarse.)

En segundo lugar, se requiere de cajas vacías en el organigrama del andamiaje. Toneladas y toneladas de cajas vacías por todas partes. Así que no tenga miedo de poblar todo las cajas vacías en el momento de la génesis de la organización, incluso si sólo tiene a unos pocos en la parte superior (o el centro, dependiendo de su punto de vista) tendrán cargos al principio, ya se había discutido esto en el capítulo 3.

CRECER DIVIERTIENDOSE

En el contexto del crecimiento, que se divierta en la organización es más importante que simplemente divertirse en el trabajo. Es crucial para el crecimiento de la base de activistas.

La razón es simple: la gente circula a otras personas que parecen estar gozando. Si va a ser divertido, más gente va a querer unirse. Si está enfrascado en disputas y luchas internas, las personas que de otro modo serían posibles reclutas se alejarán para evitar ser asociados.

Que se divierte en la organización es crucial para el éxito. Es necesario asegurarse de que usted y sus colegas, todos ellos, se diviertan.

MOLER, MOLER, MOLER

El éxito en un enjambre no sucede sin problemas y de forma fluida. Sucede en enormes explosiones difíciles de predecir.

Es posible que haya hablado acerca de un tema por un año o dos, y no obtuvo retorno en sus esfuerzos en absoluto. Entonces, algo sucede, y más o menos de la noche a la mañana, decenas de miles de personas se dan cuenta que han estado en lo cierto y buscan unirse a su enjambre para la lucha.

Mientras que insistir en un punto constantemente puede sentirse desalentador, a veces, es importante entender que la gente está escuchando y toma nota de lo que está diciendo. Sólo están eligiendo no actuar en él en el momento, tal vez porque no es importante para ellos o tal vez porque simplemente no creen una palabra de lo que dice.

Entonces, de repente, el gobierno anuncia una nueva legislación horrible que confirma todo lo que has estado diciendo durante los últimos dos años, y te encuentras con veinte mil nuevos seguidores y cinco mil nuevos militantes de la noche a la mañana, mientras que pasa de ser un profeta del día del juicio final a ser un cambio muy necesario. Esa es la forma en que funciona.

La primera parte del desafío consiste en reunir su propia motivación para mantenerse moliendo, moliendo, moliendo, incluso al ver poco o ningún retorno visible. Escribir artículos y columnas de opinión, organizar esos eventos, mantener la entrega de esos volantes, incluso en un invierno emocional. Las personas se está dando cuenta.

La segunda parte del reto es conseguir inmediatamente salir del modo de moler cuando este evento catalizador ocurre, y entrar en un modo de reclutamiento intenso como para hacerse cargo de todos los nuevos activistas, como se describe en este capítulo. Entonces, cuando el estallido en el reclutamiento se desvanece, enseñas a todos los nuevos activistas a insistir constantemente en la opinión pública de la misma manera como lo había estado haciendo, el enjambre ahora tiene una superficie mucho mayor que antes del estallido de crecimiento.

Sin embargo, no hay que confundir la persistencia del día a día de insistir constantemente con una negativa a ver obstáculos para la captación de las ideas del enjambre. Si la gente te dice que tu sitio web es confuso, que los oficiales de la nube son inaccesibles, o que las personas nuevas que vienen a las reuniones no se sienten bienvenidos, esos son problemas reales y no deben de ninguna manera ser tomada como una señal para seguir haciendo lo que ya está haciendo. Todo el mundo necesita escuchar la realidad por bloque para la adopción de las ideas del enjambre, todo el tiempo; pero es cuando no existen tales bloques, y todavía no hay impulso, que la motivación de todos los días puede ser difícil de reunir. Es precisamente en este punto que hay que insistir constantemente y “moler”.

MANTENER UN SET DE VALORES Y UN VALOR BASE

Hasta ahora, este libro se ha centrado mucho en las recetas de éxito, pero puede dar igual de instrucciones para aprender de los fracasos. Mi mayor error estratégico fue siempre uno de avaricia, como suele ser el caso. Se trata de la fundación de la sección juvenil del Partido Pirata, el *Ung Pirat* ("pirata joven").

(En Europa, los partidos políticos, casi siempre tienen alas de jóvenes, donde los adolescentes aprenden acerca de las políticas y los valores junto a sus compañeros de edad similar. Si bien esto parecería extraño en muchas partes del mundo, es perfectamente normal en Europa y Suecia).

Se me informó de que el partido y el movimiento podrían recolectar cientos de miles de euros al año en subvenciones gubernamentales con la fundación de un ala juvenil: las subvenciones anuales del gobierno de actividad es para dar a los jóvenes un pasatiempo significativo, y la actividad política cae bien dentro de ese ámbito. Sabiendo lo deficientes de efectivo que el partido estaba, mi primer error en esta secuencia fue estar cegado por la perspectiva de dinero, y no aprender lo suficiente sobre el tema.

Las personas que se ofrecieron voluntariamente para arrancar el ala juvenil eran muy buenos en lo que hacían, como es típico de un enjambre, y tenía una experiencia considerable con el tema. Sabían exactamente que partes burocráticas evitar y cómo optimizar la estructura del ala juvenil de antemano para pasar a través de todos los aros y saltar por encima de todos los pozos para obtener por la vía rápida las subvenciones de actividades juveniles.

Aquí está el segundo problema, del que yo no era consciente en el momento, pero que fue mi segundo error. El gobierno impone exigencias rigurosas sobre la estructura organizativa de una organización de jóvenes para ser elegibles para subvenciones (entre otras cosas), tiene que ser estrictamente democrática con toneladas de "cinta" (burocracia) y votaciones, que va totalmente en contra de lo que aprendimos sobre métodos de resolución de conflictos (tipo enjambre), en el capítulo 6. En general, se podría decir que tiene que encajar al modelo de una organización no lucrativa de 1960, para ser elegibles para subvenciones.

Ahora, como recordamos, si tiene ese tipo de estructura, se *suprime* la diversidad que se requiere para un enjambre tenga éxito. Además, se anima a los conflictos internos, ya que así es como se toman las decisiones cuando todo va a votación; y, por extensión, desarrolla habilidades *para los* conflictos internos, en lugar de habilidades para trabajar *como* enjambre.

En este punto, aún inconsciente de los problemas por delante, hice mi tercer y crucial error y conecte la función de reclutamiento del Partido Pirata con la rama juvenil. Las subvenciones juveniles se miden considerando el número de miembros por debajo de veintiséis años de edad, más el número de capítulos locales, y el ala juvenil se había optimizado para maximizar estos números. Por lo tanto, el ala juvenil fue formada al inicio con los jóvenes miembros existentes del partido, y cada nuevo miembro a liene la opción de hacer clic "Estoy bajo veintiséis años y quiero ser parte de la rama juvenil, también" en la unión. Pronto había llegado a entender que error esto había sido,; sí, se llevó el dinero al movimiento, pero el daño estratégico era mucho peor.

El ala juvenil se convirtió en elegible para subvenciones gubernamentales el 16 de enero de 2009, que fue un tiempo récord desde su fundación en diciembre de 2006. La gente lo creó exactamente como lo había pedido y lo habían realizado en un tiempo récord para la burocracia de Suecia lo que (una vez más) es típico de un enjambre (aunque una buena cantidad de crédito debe ser atribuido a los conjuntos de habilidades individuales, también).

Sin embargo, como hemos visto en el capítulo 5, la gente se auto-organiza para mejorar todo lo que se mide en público. El ala juvenil fue construida para optimizar su elegibilidad para subvención, y se mantuvo la medición de estos parámetros en público. Como resultado, la gente siguió la construcción de la sección juvenil de una manera que era completamente diferente del propio partido, y peor aún, de una manera que era destructivo para el partido, si ese tipo de pensamiento organizacional había llegado a filtrarse en ella. Y por supuesto que lo hizo. El ala de la

juventud, después de todo, se supone que es la base de la base de reclutamiento de activistas principales para la próxima generación de activistas.

De esta manera, las normas gubernamentales burocráticas para subvenciones de las actividades juveniles en Suecia llegaron lentamente a envenenar a la cooperativa, diversas mentalidades de enjambre del Partido Pirata tomaron el control de la estructura de su ala juvenil.

Ahora, se podría argumentar que la estructura no estaba realmente controlada por las normas sobre subvenciones; pero el punto de fundar el ala juvenil era cumplir con ellas para llevar dinero para el movimiento, en una ciega codicia que causó daños estratégica.

Como era de esperar, como hemos aprendido desde el capítulo 5, el ala juvenil estaba cada vez más centrada en la optimización de sí mismo para los subsidios que alimentaron la misma. Por otra parte, el uso de sus recursos superiores, era capaz de desviar nuevos activistas creando formadores de cumplimiento de las normas de subvención antes de que el partido fuese capaz de formarlos en moldeadores efectivos de la opinión pública.

Para hacer el problema mucho peor, una cultura emergió (o tal vez se cultivó) en el ala juvenil donde se considera su propia cultura organizacional de conflictos internos como *muy superior* a la forma tipo enjambre de prestarse asistencia en una cultura de diversidad, y activamente tratando de llevar su cultura de conflictos internos al enjambre del partido; felizmente inconscientes e ignorantes que todos los recursos para el reclutamiento por lo tanto, dependían de las metodologías tipo enjambre que desdeñaban.

Así que aquí el desastre era triple:

Uno - El ala juvenil tenía muchas veces los recursos del partido, y los utilizó para entrenar a los nuevos militantes en los valores de lucha interna democrática que eran completamente ajenos al activismo tipo enjambre y para promover la administración sobre activismo, antes de que el partido pudiera enseñar a los nuevos activistas cómo las organizaciones tipo enjambre trabajan.

Dos - Dado que los miembros del ala juvenil también eran miembros del partido, era imposible cancelar el desvío de los miembros del partido a la rama juvenil. La parte ejecutiva de la organización del partido en última instancia consiguió su mandato a través de la Asamblea General, después de todo, estas personas solo velaban por sus intereses para conseguir más dinero y recursos.

Tres - El ala juvenil de otro modo habría sido un campo de entrenamiento de un activista natural para el partido; ahora, se había convertido en un campo de entrenamiento para activistas que matarían a los valores que habían hecho exitosa a la otra parte. No hubo un discernible "*afuera*"

donde se podía reclutar nuevos militantes que no habían sido ya formados en los métodos y valores mata enjambre.

De modo que el ala juvenil estaba impulsada por los conflicto, en lugar de ser impulsada por consenso y el activismo. Fue construida en los principios de la lucha interna pacífica ("*aprender los principios democráticos*") en lugar de principios que buscaban cambiar el mundo. Fue construida basada en promover y recompensar la administración sobre el activismo. Se había tomado una *cabeza de playa* (es un término militar usado para describir la línea creada cuando un grupo de unidades armadas alcanzan la costa y comienzan a defender el área hasta que se produce el arribo de un número suficiente de refuerzos) en la Asamblea General del partido y que era imposible de deshacer y que tenía el control de los flujos de reclutamiento de activistas, y el daño a los valores de la organización se estaba convirtiendo en una mayor cada día.

Con el fin de ilustrar con hechos objetivos cuán introvertidamente el ala juvenil había sido construido, se puede observar que en un año electoral (2010), la elección no se menciona en el plan de actividades para el año. Sí, has leído bien: la organización que se supone que es una base militante principal de un partido político no se preocupaba por las próximas elecciones. Fue un completo desastre, y se mantuvo defendiéndose en contra de ser aislada del flujo de reclutamiento de nuevos activistas que volvían de la partido madre.

Las personas que habían establecido el ala juvenil exactamente como yo lo había pedido se habían superado a sí mismos y establecieron la mejor organización posible para que coincidiera con las especificaciones y más allá, superando los registros suecos en el proceso y, de hecho conseguir esos cientos de miles de euros al año; pero el daño estratégico a los valores subyacentes había superado ampliamente las ganancias monetarias.

Como golpe final, al dinero no se le permitió ir al partido en absoluto, tuvo que permanecer en el ala juvenil.

La lección aquí es que no hay dinero que pueda reparar el daño a su organización si pierde su valor base. Esta fue mi mayor error estratégico. Debe mantener una, y sólo una, base de valores.

Al escribir estas líneas, la cabeza recién elegido del ala juvenil descrita es uno de los más fuertes activistas tipo enjambre en el movimiento. Queda por ver si el daño a la diversidad de los valores cooperativos, se pueden deshacer de este enjambre particular.

EN SERIO, UNA SOLA BASE

Cuando hablé con partes oponentes anteriores a través de Suecia, todos ellos se lamentaban de un detalle de organización específico que en última instancia se había propiciado su caída: múltiples bases de poder.

Habían organizado varias organizaciones formales separadas, cada una con su propia identidad legal, cada uno con la responsabilidad de una geografía o subgeografía particular. Esto tuvo varios efectos desastrosos.

En primer lugar, establece activistas con intereses creados en su organización local, más que en el enjambre en su conjunto. Toneladas de energía fue desviada del activismo en luchas de poder internas entre facciones creadas intencionalmente. Usted quiere que todos los activistas formen parte de un enjambre, no como parte del "subenjambre de Fort Duckburg luchando por sus propios intereses contra el subenjambre del vecino West Gotham." Usted no desea crear intencionadamente facciones para lucha interna.

En segundo lugar, se crea toneladas métricas de redundancia administrativa. Quieres el menor número posible de personas haciendo trabajo administrativo, y el mayor número posible haciendo activismo. Por lo tanto, tu quieres centralizar la carga de trabajo administrativo a una o muy pocas personas, y reducir la carga de trabajo de todo el mundo para estar en el nivel de hacer clic en "dame un anticipo en efectivo para este gran evento que estamos teniendo." Tener que tratar con muchas identidades legales significa que cada organización identidad legal debe hacer su propia contabilidad, declaraciones de impuestos, mantenimiento de registros, y así sucesivamente, perdiendo muchas horas de activistas que de otro modo habrían ido hacia el activismo.

En tercer lugar, desea mantener el número de personas que disfrutan de la administración al mínimo, también. Las personas que disfrutan del activismo atraen a otras personas que también disfrutan de activismo al enjambre. Por el contrario, si se deja que el número de administradores comience a crecer, van a atraer más y más burócratas administrativos, y peor aún, empezará a repeler personas con orientación al activismo.

En cuarto lugar, y menos importante, también crea una gran cantidad de gastos innecesarios en la redundancia y eso es para una organización es un problema de liquidez, como los enjambres tienden a ser. Una cuenta bancaria puede costar cincuenta euros al año. Para una organización, eso es un coste digerible. Durante cincuenta identidades legales, eso es derepente € 2.500. Repita este procedimiento para todos los demás costos asociados con ser una entidad legal independiente y multipliquelos, según sea necesario.

Como líder de un partido rival, hablé con gente de partes oponentes anteriores que no habían logrado comprender en qué se equivocaron. Cada partido retador con que hablé no había señalado la creación de varias organizaciones paralelas con su propia identidad legal como una de las

razones, o una de las principales razones, que el partido había fallado. Hay una lección importante que aprender de eso.

Por lo tanto evitar que el enjambre sea una entidad legal (si es que te molestas en hacer que sea una entidad legal formal en absoluto). Muchos intentos valientes de cambiar el mundo han caído en la creación intencional de facciones internas, con resultados tan predecible como la puesta del sol.

USANDO LAS DINAMICAS SOCIALES A SU POTENCIAL

Cuando se comunica objetivos del enjambre a decenas de miles de personas o incluso a cientos de miles de personas, plantea desafíos únicos, ya que todos están en diferentes posiciones de la comprensión de los objetivos del enjambre y tienen diferentes motivaciones para la elección de recibir sus comunicaciones. Es necesario ser consciente de todo esto y así atender a los ya iniciados así como los activistas reclutados recientemente, todo al mismo tiempo.

VÍNCULOS SOCIALES

Una gran cantidad de comunidades cometen el error de utilizar únicamente las conexiones en línea. Como observamos en el capítulo 4 cuando sales a las calles, la verdadera fuerza de un enjambre activista radica en ser capaz de usar transversal en línea y fuera de línea las amistades sociales.

Las amistades fuera de línea son mucho, mucho más fuerte que las amistades en línea y las conexiones. Es en la discusión fuera de línea que queremos cubrir temas del enjambre; que son mucho más fuertes en cuanto a la vinculación emocional y la intensidad entre las personas. Por lo tanto, tenemos que utilizar el alcance de las herramientas en línea y la comunicación para que la gente quiera hablar sobre las metas del enjambre en sus respectivos entornos fuera de línea, donde la posibilidad de reclutar nuevos militantes es mucho, mucho mejor que en una página web al azar.

Una vez que hemos establecido que queremos utilizar las amistades fuera de línea que los activistas tienen con sus amigos para explicar el mensaje del enjambre a más personas, tenemos que mirar cómo nuestros activistas están en diferentes situaciones con diferentes habilidades para hacer eso.

CRECIMIENTO: EN LOS BORDES

Un enjambre sólo crece en su borde exterior difuso: en el centro del enjambre, donde todo el mundo ya está involucrado en el nivel de actividad más alto. Esto conduce a una importante visión: las personas que son más activas no pueden reclutar nuevos militantes al enjambre hablando con sus amigos.

Las personas que llevan un enjambre deben ser muy conscientes de que no pueden influir directamente en un individuo directamente a unirse al enjambre. El enjambre sólo puede crecer en sus bordes, donde las personas que se han unido al enjambre conocen a las personas que aún no se han unido. Allí, y sólo allí, hay vínculos sociales que se pueden utilizar para comunicar los valores, la misión y el entusiasmo del enjambre para ganar nuevos reclutas.

Pero sigue siendo responsabilidad de las personas más motivadas hacer crecer el enjambre, a pesar del hecho de que no pueden hacerlo personalmente. Más bien, es su responsabilidad que las

personas que pueden reclutar gente nueva puedan hacerlo, a pesar del hecho de que las personas en una posición de liderazgo no tienen ni idea de quienes estas personas son en realidad.

MENSAJES COMO LATIDOS

Para habilitar este tipo de reclutamiento, un par de componentes clave deben ser comunicados a todo el enjambre a intervalos regulares en *mensajes frecuentes como latidos*. Esto se debe hacer por la gente con más experiencia en hablar sobre el enjambre, por lo general una vez por semana. Los mensajes deben contener al menos la siguiente:

Flujo de noticias. Que la gente sepa lo que está pasando, tanto en el enjambre y en el mundo, ya que se relaciona con el enjambre. Ambos son igualmente importantes. Los más activos ya sabrán la mayor parte de ellas, pero como lo digas los ayudará, también. Sobrecomunica el contexto de las noticias, las noticias externas, en particular, asegúrese de que incluso los activistas más nuevos entiendan por qué ha elegido recalcar los acontecimientos que usted escoja en el flujo de noticias. No asuma que todo el mundo lea su carta de la semana pasada, debido a que los activistas más nuevos no lo hicieron.

La retórica de la muestra. Las personas recién unidas, que conocen más a las personas que todavía no se han unido, son también los más inseguros en su retórica acerca de por qué es importante el enjambre, divertido, y hábil en su trabajo por un mundo mejor. Su confianza se puede aumentar en muchos aspectos, uno de los más sencillos y exitosos es suministrar citas directas que pueden iniciar una conversación, o ejemplos de respuestas a las preguntas típicas.

Confianza. Esto me lleva al siguiente punto. Las personas que están en condiciones de reclutar también deben tener la *confianza* para hacerlo. Una de las maneras más fáciles es posibilitar el uso de stickers o pinnes con símbolos del enjambre que a su vez conducen a conversaciones. Si no son lo suficientemente seguras como para iniciar conversaciones, simplemente identificarse con el enjambre consigue encaminar.

Sensación de urgencia. Cuando estas personas se encuentran en una posición retórica y confiada para reclutar gente nueva para el enjambre, también tienen que *querer* hacerlo. Diciéndoles en un correo masivo no es obviamente suficiente: deben querer activamente para reclutar *por sí mismos*. Si creen en el enjambre y su misión, parte de esa misión debe estar creciendo con el enjambre en sí y entender cómo este crecimiento contribuye al éxito final del enjambre.

Un enjambre crece por las personas que hablan el uno al otro, una conversación a la vez. El Partido Pirata sueco creció hasta cincuenta mil miembros justo así: una persona a la vez, una conversación a la vez. Estas conversaciones son la clave para el éxito a largo plazo del enjambre.

ENTENDIENDO LA ESCALA DE ACTIVACIÓN

En cualquier enjambre, es esencial saber si los caminos hacia el éxito individual coinciden con el éxito de la misión del enjambre, y si se deben traer nuevos reclutas alineados con uno de estos caminos tan pronto como sea posible.

Cuando alguien se une a un enjambre con una misión particular, él o ella, obviamente, no va inmediatamente desde la primera reunión del enjambre a ser su líder. Hay muchos, muchos pasos intermedios: escuchar al enjambre, por primera vez, escuchar de nuevo al enjambre, buscar en la web, ver a alguien en la calle, hablando con él o ella, etc. Esto es obvio cuando se menciona, pero por ser tan obvio, es sorprendente que pocas organizaciones responden a ella. A esto le llamamos la *escalera de activación*, y el enjambre debe entender cada paso de la escalera y hacerla que sea lo más fácil posible para todo el mundo subir al siguiente paso de la activación.

En la sección anterior, vimos cómo el enjambre puede crecer sólo en sus bordes. La escalera de activación es igualmente importante para la comprensión del reclutamiento: los bordes del enjambre no son nítidos, pero bastante difusos, y es difícil definir el momento cuando las personas deciden activarse a sí mismos en el enjambre por primera vez. ¿Es cuando se enteran de que el enjambre existe? ¿Cuando visitan su página web? ¿Cuando por primera vez están en contacto con un ser humano en el enjambre? Yo diría que los tres son diferentes pasos en la escalera de activación.

La idea clave aquí es que desde el centro, donde se encuentran las personas que llevan el enjambre, el enjambre se parece a una *meseta plana* (con sólo un paso empinado a subir), pero desde el exterior, se ve como una *colina redondeada* (con muchos pasos pequeños). Esto es clave para hacer que sea fácil para las personas que se desplazan al centro de actividad del enjambre: a medida que se trata de activar a la gente en el enjambre, es importante entender que la activación es un proceso *gradual*, con muchos pasos en la escalera de activación.

La acción fundamental que se necesita de las personas que llevan el enjambre es identificar el mayor número posible de pasos en la escalera de la activación, y hacer que cada uno de estos pasos sea tan fácil y accesible como sea posible. Una vez más, suena obvio, pero muchas organizaciones fallan miserablemente en esto. Algunos enjambres u organizaciones formales hacen que sea fácil convertirse en un miembro de explicar, pero no especifican nada de lo que hacen, mientras que otros saben explicar la importancia de los miembros pero hacen que sea imposible entrar en contacto con un oficial del enjambre.

El problema de estas organizaciones es por lo general de que hayan elegido una métrica clave que mide su éxito, y por lo tanto, se reforma la organización para centrarse sólo en esa métrica en vez de en la escalera de activación completa. (Discutimos un poco métricas en el capítulo 5, como se recordará.)

Hay varias cosas importantes que hay que hacer. Algunas de las menos obvias son siempre asegurarse de que todas las personas en el enjambre pueden responder de manera efectiva a las preguntas sobre el propósito del enjambre de personas que acaban de escuchar sobre el enjambre (el crecimiento social normal nunca debe ser subestimado) y que siempre hay que tener un montón de cajas vacías en el organigrama para la gente que quiere tomar la responsabilidad formal y real de las operaciones diarias del enjambre. Sí, vuelvo a este detalle, porque es importante.

Aparte de esto, hacer que una docena de activistas describa cada paso que les llevó a unirse y activarse debe ser un buen punto de partida para descubrir la escalera de la activación de un enjambre en particular.

MOVILIZANDO ACTIVISTAS

El factor clave del éxito para cualquier enjambre es su capacidad para movilizar activistas; su capacidad para activar sus seguidores. Como vimos en el capítulo 5, las métricas son tremendamente importante seguir y considerar, y se pueden utilizar como un motivador para los concursos internos e identificadores de tendencias por igual.

A la hora de la verdad, no es el número de seguidores en Twitter, fans de Facebook, o suscriptores del boletín (a pesar de que estas cifras se miden fácilmente), lo que cuenta. Es cuántas personas se puede activar. Este es un número diferente, uno que no se ve tan fácilmente, a pesar de que tiene algún tipo de correlación con números de fácil medición: se puede suponer que sube y baja cuando los otros números suben y bajan, pero por sobre todo, es difícil de predecir.

Además, depende mucho de su liderazgo. Como vimos en el capítulo 5, el liderazgo directo tendrá un efecto tremendamente mejor en la activación de la gente en masa que deseos vagos cuando se trata de hacer algo muy específico.

Pero hay más que eso. Su liderazgo no es suficiente. También debe proporcionar los medios para que sus funcionarios y líderes locales puedan activar a la gente por su propia cuenta. Es posible que desee una flash mob formada fuera de una sala cuando un veredicto se entrega, por ejemplo, cuando todas las cámaras de televisión están ahí. Tiene veinticinco minutos, y estás en una ciudad diferente. ¿Qué haces?

Lo primero es darse cuenta de que no se debe hacer nada más que el contacto con los líderes locales del enjambre y pedirles que algo suceda. La siguiente cosa es que estos líderes locales deben tener las herramientas para hacer que algo suceda.

El Partido Pirata sueco dispone de herramientas para enviar un mensaje de texto a todos los activistas en un área geográfica. (No rastreamos ubicación real de los activistas - eso sería malo y un grosero cambio de comportamiento, las personas pueden suscribirse a los mensajes relacionados

con ciertas áreas en las que normalmente se mueven) El líder local entraría en nuestras herramientas de activación enjambre, elegimos un área a cubrir con un mensaje de teléfono a nuestros activistas, y enviar algo así como "flash mob para el veredicto de hoy. Encontrarse fuera de la District Court en 123 Such Street a las 12:30, 22 minutos a partir de ahora. Vayan allí si pueden".

Cuando un mensaje de este tipo se envía a miles de teléfonos, cientos de personas se presentan. Eso es más que suficiente para que parezca un grupo importante de personas, especialmente si se asegura de que los "vestuarios" están disponibles a partir de un escondite cerca, por lo que el grupo se parece a un grupo en lugar de sólo una audiencia al azar.

Recuerde, un enjambre no puede competir en recursos, pero es absolutamente inmejorable en la velocidad, el tiempo de reacción, y la eficiencia de costes.

LLAMADO A LAS ARMAS: LA PERCEPCIÓN ES LA REALIDAD

Usted puede y debe utilizar la mensajería de texto en masa sobre su plataforma favorita para movilizar el enjambre no sólo a los lugares físicos, sino a cualquier lugar donde se discuten sus problemas. Esto incluye especialmente los comentarios y foros de discusión.

Una gran cantidad de gente en general quiere estar en el equipo ganador en la mayoría de los contextos y adaptar su comportamiento para que coincidan. Por lo tanto, si usted puede hacer que su enjambre parezca el equipo ganador, independientemente de su fuerza real, el 90 por ciento de su trabajo está hecho. Este principio se basa en el mantra de que "la percepción es la realidad" - en otras palabras, lo que es real es lo que percibimos como real. Pero los mecanismos van más allá de la idea; la percepción también da forma a la realidad.

Con el fin de sacar el máximo provecho de esto, es necesario algún tipo de mecanismo de alerta dentro de su enjambre para llamar la atención de los activistas cada vez que una cierta idea, perspectiva, o producto (en el que su enjambre se centra); necesita dominar una discusión, un comentario, un hilo de foro, etc. La adición de sólo veinticinco personas a la discusión en donde todos están tirando en una dirección específica a menudo puede hacer que parezca que la opinión pública está abrumadoramente a favor de los objetivos de su enjambre para alguien que casualmente visite la discusión; y para que todo el mundo escriba en un hilo en particular, hay noventa y nueve personas sólo leyendo.

En el comienzo del Partido Pirata sueco, utilizamos este mecanismo mucho. Siempre que había un artículo en los medios tradicionales sobre nuestros problemas, nosotros enviábamos un texto de alerta telefónica a las personas interesadas en el enjambre al artículo y nos asegurábamos de que nuestra perspectiva dominaba los comentarios. De esta manera, hemos sido capaces de dar una

impresión muy clara a la opinión pública en todo lo que tocaba nuestras áreas, la impresión la convertimos en realidad creando una percepción persistente.

Una vez más, la mayoría de la gente ajusta sus acciones y opiniones para que sean al menos compatible con la percepción de la opinión pública. Controlar la percepción pública de quién es el equipo ganador, se convierte en el equipo ganador. Por lo tanto, es necesario algún tipo de mecanismo de llamada a las armas para trasladar rápidamente la actividad de su enjambre a donde lo que la gente está buscando en ese momento exacto.

En la evaluación posterior a la elección de las elecciones europeas de 2009, el partido Socialdemócrata (partido más grande de Suecia)- escribió que sus trabajadores electorales habían visto al Partido Pirata "en prácticamente todas las plazas del país", mostrando los colores, entrega de volantes, y hablando a los transeúntes. A medida que el líder del partido, con un ojo atento a nuestras actividades y recursos, sabía que esta afirmación estaba muy, muy lejos de la verdad objetiva. Pero fue la percepción de nuestro competidor la realidad, la percepción que habíamos creado. Si los trabajadores electorales del partido más grande del país perciben la realidad de esta manera, una gran parte de la población en general también lo hizo.

No es sólo que la percepción es la realidad. Si se puede dar forma a la percepción, también se puede dar forma a la realidad. Un enjambre sobresale en esto.

MÁS MANERAS DE ENGAÑAR A LA PERCEPCIÓN

En Suecia, hay una conferencia política todos los años conocido como *Almedalen*, pasando por ese nombre desde el ámbito en el que se lleva a cabo no tiene un equivalente obvio en otro lugar que haya visto. Es sólo un acuerdo informal de todos los que trabajan en política (periodistas, analistas, gente de relaciones públicas, y políticos) que se reúnen durante una semana específica en una isla remota en Suecia. Hay unas diez mil personas que van allí cada año, esencialmente tomándose esa parte de la ciudad durante una semana.

Con el uso de ropa distintiva (púrpura, poleras de manga corta con nuestro logo y el apellido de la persona impreso en la parte posterior), fuimos capaces de llamar la atención. Habíamos enviado a siete personas a Almedalen un año, vistiendo dichas camisas, y para el final de la semana, la gente me preguntaba: "¿Cuántas personas el Partido Pirata envió, de todos modos? ¡Los veo en todas partes!" "Las otras partes envían delegaciones de cientos, y con todo eran nuestras siete delegados que consiguieron hacerse notar porque hemos hecho que sea fácil para que la gente los encuentre en una multitud. El color púrpura se destacó en todas partes, mientras que todos los demás delegados llevaban ropa al azar, convirtiéndolos en una masa gris indistinta. (La elección del color no fue al azar: el púrpura es el color del partido, pero no habría funcionado tan bien si el color del partido hubiera sido gris o beige).

Esta es también la razón por la que alentó a los activistas a comprar *y usar* poleras con el color y el logotipo del partido en las calles. No hicimos ningún dinero con las poleras. No me importa ese flujo de ingresos. Lo que quería era conseguir que los colores se vieran afuera, en las calles de todas las ciudades y pueblos del país.

Una vez más, la percepción es la realidad.

RESPETANDO EL ANONIMATO

Cuanta más información que necesita acerca de sus activistas, el menor número de activistas tendrá. Usted está seguro de tener payasos en la organización que se quejan de que recogieron muy pocos datos sobre las personas en el enjambre, pidiéndole que recoja la mayor cantidad posible de datos sobre todos los voluntarios con el fin de minar los datos y encontrar patrones que se pueden utilizar en diversas formas de *marketing*. Patear a las personas con fuerza en la ingle que hacen esto resuelve el problema del payaso inmediatamente: todos en la organización debe tener la responsabilidad de buscar el objetivo primario del enjambre, que no puede ser alcanzado sin un gran número de militantes. Maximizar el número de activistas, siempre es el sub-objetivo primario, y debe ahuyentar a los activistas potenciales frente a esta acción.

No es sólo la carga de trabajo de una potencial tipificación del activista con su nombre, número de teléfono, nombre de soltera de la madre, número de calzado a los doce años o más datos a través de una media docena de páginas consecutivas que le dejará de no ser un recluta, más a menudo que no, el hecho de identificar a sí mismos en primer lugar puede ser el principal elemento para disuadirle.

Piénselo. Su enjambre probablemente se esfuerce por lograr algún cambio en el mundo. Puesto que usted está eligiendo usar un enjambre, es muy probable que este contra organizaciones ricas en recursos (donde el uso de un enjambre es la forma más eficaz de darles una patada descendente). Usted encontrará que hay muchas personas que quieren cambiar el *status quo* del cual estas organizaciones defienden, pero también se dará cuenta de que mucha gente no quiere firmar con su nombre públicamente a esa aspiración. Varios de ellos incluso pueden trabajar para las organizaciones de que se trate, o ser proveedores, o de otro modo dependientes de su buena voluntad. Después de todo, si son ricos en recursos, controlan una parte suficientemente grande de la sociedad para ser capaz de causar problemas para sus oponentes – sus oponentes con *nombre*.

Y piénselo un minuto más, no es necesario saber quiénes son sus activistas. Sólo se necesita que hablen de los problemas del enjambre con sus amigos, se muestren en las reuniones, etc. Muchos prefieren permanecer en el anonimato, y hará al enjambre inmensamente más fuerte.

En el Partido Pirata sueco, puede registrarse como activista anónimo. Pedimos una dirección de correo electrónico y / o un número de teléfono donde se le pueda mandar un mensaje. Deje por lo menos uno de ellos; ambos pueden ser anónimos. Funciona muy bien.

(Usted necesita saber quiénes son sus oficiales, por el contrario, a medida que ellos se convierten en puntos de contacto en algún nivel,. Muchos-engranajes-en-la-máquina activista pueden ser totalmente anónima si así lo prefieren. Y muchos lo hacen.)

PREMIAR LA COLA LARGA

Muchas organizaciones, cuando se habla de marketing, se preguntan cómo pueden vender sus valores a su grupo objetivo; cómo se puede conseguir que a la gente le guste lo suficiente como para obtener beneficios económicos o beneficios de otras maneras. Esa pregunta está del todo mal, un encuadre totalmente erróneo del problema, y la solución de ese problema desencuadrado da resultados contraproducentes en un entorno tipo enjambre.

La pregunta correcta es, "¿Cómo podemos recompensar a la gente para que discuta nuestro tema (valores, política, servicios, productos)?"

Tenga en cuenta que digo discutir, no promover. Hay un mundo de diferencia. La gente está hiperalérgica a los mensajes positivos que han sido controlados o promovidos por un departamento de relaciones públicas y-atado con el bling brillante de sonrisas. Es lo peor que hay, en segundo lugar solamente a tratar de esquiar a través de una puerta giratoria. Usted querrá premiar a la gente por haber mencionado su nombre, no importa si les gusta o no. De nuevo, esto va en contra del marketing tradicional unidireccional del tipo *empujar por la garganta*, pero va muy bien con lo que hemos aprendido en el capítulo 4 de la diversidad del mensaje y lo crucial que la diversidad es para el éxito y el respeto.

Muchos departamentos de relaciones públicas, como también hemos aprendido en el capítulo 4, son de grado industrial, neuróticos por tener el control absoluto y preciso sobre la marca. Pero al soltar ese control, se puede lograr maravillas. Lo mismo vale premiar a la larga cola - como en, las personas que normalmente no se ven - por hablar de su enjambre o sus temas.

En el Partido Pirata sueco, una parte importante de nuestra página web se dedicó a "Blogs de personas que hablaban sobre el Partido Pirata". Cualquiera que menciona el nombre del Partido Pirata en un blog - *no importa en qué contexto* - consiguieron su entrada en el blog resaltada y vinculada desde nuestra portada. Esto se podría lograr con bastante facilidad con procesos automatizados.

Vamos a examinar la dinámica social que esto crea.

La mayoría de los bloggers obtienen diez a veinte visitantes al día a su blog. Esta es la "larga cola" de los bloggers que, sinceramente, no reciben una gran cantidad de lectores en absoluto, en comparación con los blogs de mil millones de lectores y que tienden a establecer la agenda. Sin embargo, estos bloggers a pequeña escala son sensibles (y curiosos) a los picos de tráfico como los blogs más grandes.

Imagínese que usted tiene uno de estos blogs, el tráfico estaba cerca de los veinte visitantes al día, y, de repente, tuvo un pico de tráfico de unos quinientos visitantes cuando mencionaste al Partido Pirata en el blog. (Este fue el efecto real de la promoción de todos los que nos mencionan en nuestra portada.)

¿Qué pensaría y sentiría usted sobre esos números repentinos al ser un pequeño y aspirante blogger? ¿Cómo afectaría esto a su blogging? Más importante aún, cuando se sentó a escribir su próxima entrada en el blog, ¿que temas tiene en mente para ese artículo?

Este es uno de los mecanismos que subyacen para convertirse en el partido más discutido en toda la blogosfera sueca. Cuando se renuncia al control ilusorio de su marca (que nunca tuvo de todos modos) y recompensa a la gente por discutir, sin condiciones de contexto, seguiran discutiéndolo y a sus temas, servicios o productos. Eso es exactamente lo que queremos que suceda.

Así recompensar la larga cola con atención, la que puede inclinar una blogosfera entera hacia la discusión que, con la excepción de los bloggers estrella, pero estos son pocos y la larga cola son los más.

USANDO LA ATENCIÓN PARA CONSTRUIR UNA COMUNIDAD

El 29 de agosto de 2012, Barack Obama (el presidente de los Estados Unidos) hizo una media hora-llamada AMA en un sitio llamado Reddit. AMA es la abreviatura de "Pregúnteme cualquier cosa" o Ask Me Anything en inglés. Cualquier persona en todo el mundo tuvo la oportunidad de hacer preguntas directamente y personalmente al presidente de los Estados Unidos, y él respondió a todas las que pudo durante el tiempo asignado.

Algunas veintitrés mil personas tuvieron la oportunidad de hacer preguntas directamente al presidente de los Estados Unidos. Tuvo tiempo para responder a sólo diez de ellos, pero lo hizo de una manera muy personal, franca y sincera, no sólo se apegó a las cuestiones políticas, sino también nombro a su deportista favorito, hablando de cómo consiguió su equilibrio trabajo/vida y discutió recetas de cerveza.

Un número de generaciones en el futuro, puede ser perfectamente normal poder hablar con cualquiera en todo el mundo y obtener respuestas, incluso de los jefes de estado, pero hoy en día, no es lo más posible. Esto se extiende a los líderes de los enjambres. La gente no espera obtener

comentarios y aplausos de los líderes de los partidos políticos u otras organizaciones importantes. Se puede utilizar esta *ninguna expectativa* como una fuerte ventaja para construir un *sequito*.

En el arte, esto se conoce como la conexión con los aficionados. Es exactamente lo mismo, aunque hay que buscar activamente a los aficionados en cuestión en lugar de que sólo a los que usted les permita hablarle.

Cuando dirigí al Partido Pirata sueco, tan pronto como alguien menciono al partido por su nombre en un blog, me gustaba ver si podía aportar algo a la discusión (¿hacen una pregunta al aire o se preguntan en voz alta cualquier cosa?). Cuando alguien ha mencionado en Twitter o en su blog que se habían unido al partido, me gustaba escribir un corto "¡Bienvenido a bordo!", Firmado por mí personalmente. Esto se logra fácilmente con una carpeta de marcadores que contienen las páginas de búsqueda a través de blogs, Twitter, etc.: se trataba de una operación de un solo clic para ver si algo había aparecido que mencione el nombre del partido.

Aún así, esto voló la mente de las personas. Ellos definitivamente no esperaban ser recibidos personalmente por el líder del partido en su *propio espacio*, y que esta persona *vendría a ellos*. Si lo hace, construye una muy fuerte base militante. Sin embargo, también requiere un trabajo continuo. El presidente de los Estados Unidos puede salirse con responder a las preguntas durante treinta minutos en total, pero no eres un jefe de Estado. Es necesario buscar nuevos militantes o activistas potenciales todos los días, al menos una vez al día, y reconocer que se les ve, en tu forma preferida. A pesar de que requiere un trabajo continuo, no es realmente tan complejo, sólo asegúrese de tener un par de marcadores con la búsqueda a través de redes de blogs y Twitter para el nombre del enjambre y su propio nombre, y vaya a esos marcadores, una o dos veces al día.

La atención es la recompensa. atención inesperada es una gran recompensa. Recompensar a las personas por su interés en su enjambre, y mostrarles la atención. Funciona de maravillas.

De la misma manera, interactué con la gente que lee lo que escribe. Si la gente hace preguntas en los campos de comentario de sus columnas, artículos o entradas de blog, participe con ellos. Esto es por lo general inesperado, pero muy apreciado, y construye un fuerte seguimiento. (He visto a gente estar francamente sorprendida por el hecho de que respondo a las preguntas que me preguntan en el campo de comentarios de mis propias columnas: "Pregúntale a Rick una pregunta en el campo de comentarios; probablemente te responda.") esto es bastante sorprendente y muestra a lo que la generación *net* actual está condicionada; que las personas que escriben públicamente se encierran en una torre de marfil y no quieren que se les hable. Descienda de la torre y conecte con los fans, y obtendrá un mucho más fuerte grupo de seguidores, base de activistas, y enjambre.

Además, *lo que el mono ve, mono hace*; principio que hemos discutido en los capítulos 4 y 7 se aplica aún más cuando se habla en público y en los espacios de otras personas. La gente va a ser grosera

con usted de vez en cuando (después de todo, su enjambre está tratando de cambiar el mundo, lo que está garantizado para hacer que algunas personas se enojen). Este será un reto a su estado de ánimo y la psique, pero hay que responder, y tiene que ser *agradable y educado*. Nunca se puede dar vuelta a la persona que es grosero con usted y enojado con sus valores, pero tomará por sorpresa a cada lector en el sitio, y se convertirán en activistas potenciales en su enjambre. Las probabilidades de conseguir respuestas positivas de las personas que no sean el agresor inicial, escrita en texto claro a su contestación agradable y educado, aumentarán.

Justo el otro día, recibí un comentario sobre esto en un foro de discusión: "¡Hey! No se puede simplemente salir y ser *educado* en el Internet! ¿¡Quién te crees que eres!?"

"Lo que el mono ve, mono hace" también se aplica a todos los demás en su enjambre aquí, por supuesto. La gente va a comportarse como se comporta en foros de debate público sobre las ideas del enjambre. Enséñeles a ser educados y amables, no importa si lo atacan con dureza y con saña, va a ganar maravillas.

La política es un deporte de espectadores, y así está argumentando su caso en cualquier lugar en Internet. Como dicen en otros deportes de masas, "ganarse a la multitud".

GESTIONANDO LOS MEDIOS TRADICIONALES

Cuando hablamos de *medio tradicional* u *oldmedia*, la palabra *oldmedia* está en yuxtaposición con *newmedia* o *nuevos medios* (medios de comunicación sociales, como Facebook o Twitter), y por lo tanto se refiere a cualquier medio tradicional, transmitido en mensajes de noticiarios tradicionales unidireccionales, donde la gente en general no contribuye, discute o replica. Ejemplos típicos de *oldmedia* o medios tradicionales serían la televisión, la radio y los periódicos impresos. Estos *oldmedia* todavía mantienen una voz importante en la formación de la opinión pública, especialmente teniendo en cuenta la brecha generacional digital, por lo que el dominio de este campo de juego es clave. Sin embargo, los reporteros de *oldmedia* están recibiendo sus historias a través de los canales *newmedia*, y aquí es donde de la velocidad del enjambre entra en juego y sirve como ventaja.

Muchas organizaciones que quieren verse en periódicos o la televisión piensan en términos de "lograr que se transmita nuestra historia", y dar forma a sus estrategias de medios a partir de ahí. Esto no sólo es ineficaz, sino contraproducente. Conseguir que sus citas y el nombre de su enjambre aparezca en *oldmedia* es realmente tan fácil como ayudar a los reporteros escribir una gran historia: ponerse en el lugar de los reporteros, y pensar en lo que necesitarían en un momento dado.

Por ejemplo, suponga que algo genera interés periodístico en Twitter que se relaciona con su enjambre, y su instinto le dice que *oldmedia* probablemente publicará un artículo de esta noticia. Es entonces cuando el reloj inicia. Los reporteros leen las mismas fuentes de noticias en Twitter que usted, y la aparición del tweet es cuando comienzan a escribirse la historia. ¿Qué necesitan en este punto exacto en el tiempo?

Necesitan comentarios y citas en la historia para proporcionar diversidad en su cobertura.

Ellos tomarán aproximadamente treinta a cuarenta minutos para escribir un borrador de la historia, y se publicarán en sesenta más. Tienes treinta minutos para dar sus comentarios y citas. Si lo hace, usted está ayudando a los reporteros a que escriban una historia buena y equilibrada, y sus citas se meterán en la historia siendo escrita por *oldmedia*. El reloj ya está corriendo: tic, tic, tic.

Conseguir un comunicado de prensa en treinta minutos es difícil, pero totalmente factible. Se espera que los comunicados de prensa sigan ciertos formatos y que contingan determinadas palabras clave. Me parece que una de las maneras más eficaces de escribir un comunicado de prensa en un enjambre es utilizar Etherpad u otra forma de notas colaborativas, donde todo el mundo escribe el documento al mismo tiempo. Mientras la gente está familiarizada con su enjambre y sus ideas, y la línea de argumentación, los voluntarios en el enjambre que saltan a ayudar a escribir el comunicado de prensa van a crear un conjunto de los comentarios adecuados en el peor de los

casos o comentarios brillantes en el mejor. Volveremos más adelante en este capítulo para que escriba las notas de prensa y por qué.

Es necesario practicar para conseguir comunicados de prensa aspirando a tenerlos en unos veinticinco minutos de la noticia inicial. Esto es difícil, pero factible. En el Partido Pirata sueco, el desglose de tiempo fue aproximadamente así:

En los primeros cinco minutos de un evento de noticias de última hora, tuvimos que decidir si vamos o no vamos a enviar un comunicado de prensa al respecto.

En cinco minutos más, a diez minutos de las noticias de última hora, llegamos a un acuerdo sobre el-ángulo de la nota de prensa y el tono general de las citas de nosotros.

Se necesitaban otros diez minutos para escribir el comunicado de prensa real entre tres a cinco personas, a partir de una plantilla. Eso significa que tuvimos el texto crudo listo veinte minutos desde el conocimiento de la noticia.

Se tomó unos cinco minutos más para obtener tres pulgares arriba, *aprobadores*, (un método de cotejo de antecedentes se usa) para enviar la nota de prensa final a la prensa.

Estas cuatro acciones suman veinte y cinco minutos en total.

Una vez que finaliza un borrador, es muy fácil pulirlo constantemente, mientras pasan los minutos. Cada minuto perdido en esta fase aumenta la probabilidad de que el reportero oldmedia ya haya terminado de escribir la historia, y una vez que se publica, no se moleste en enviar un comunicado de prensa; los reporteros ya se han trasladado a trabajar en otra historia, y poner su nota de prensa en sus manos en ese momento sólo irritará.

Para la comunicación con la prensa, se utiliza un blog de *WordPress* regular, ya que las personas están a menudo familiarizadas con la publicación de artículos en *WordPress*. Una herramienta especial recogetoda lo nuevo publicado y lo envía por correo a una larga lista de periodistas, ya que se filtra en las categorías enumeradas en el artículo en *WordPress*. Usted puede utilizar casi cualquier herramienta, siempre que sea familiar para los activistas en su enjambre, persistente (necesita un archivo visible al público de comunicados de prensa, *WordPress* gana de nuevo), y transmitir rápidamente el comunicado de prensa.

Entonces, ¿Qué es un comunicado de prensa, y cuál es su propósito? Un comunicado de prensa, en su forma más simple, es sólo un correo enviado a un reportero. (Usted tendrá que tener una lista de periodistas que escriben sobre temas relacionados con su enjambre.) La plantilla que usamos en el Partido Pirata sueco era la siguiente:

Nota de prensa - nombre de la organización - fecha y hora
PARA PUBLICACION INMEDIATA

Encabezado

Párrafo inicial (se abre con la ubicación)

Cita

Hecho

Cita

Hecho

Fin de la cita

Para más información

Acerca de la Organización

FIN

Estos artículos tienen ciertos significados específicos para ellos. Las palabras "para publicación inmediata" en la parte superior son una frase clave que le indica a oldmedia que se les permite imprimir la historia de inmediato, que será el caso para la totalidad de sus comunicados de prensa. A continuación, el propósito de la cabecera es conseguir que el reportero lea el resto del correo, por lo que no necesita ser un título perfecto para la historia, sólo lo suficientemente preciso y suficientemente *interesante*. El cuerpo es lo que sigue, comenzando con un párrafo de introducción que resume la historia, a continuación, citas y hechos entrelazados. La parte de "Información adicional" es crítica, esto debe ser un número de teléfono y/o dirección de correo electrónico (u otro medio de contacto directo), donde el reportero puede contactarse con una persona para citas inmediatas y exclusivos.

El comunicado de prensa debe de ser tan cercano a un artículo acabado como sea posible. Cuanto más el reportero oldmedia pueda cortar y pegar, más trabajo está haciendo por ellos, y mayor es la probabilidad de convertirse en parte de la historia.

Algunos podrían argumentar que el punto de la nota de prensa entera es conseguir que un reportero escriba una nueva historia. Volveremos a esto un poco más adelante en este capítulo, cuando hablemos de los avatares del enjambre.

He aquí un ejemplo de comunicado de prensa:

Nota de prensa - Partido Pirata sueco - 2 de julio de, 2010

PARA PUBLICACION INMEDIATA

Partido pirata: "Vamos a correr The Pirate Bay desde adentro del parlamento"

Estocolmo, Suecia - El Partido Pirata emitió una promesa electoral sorpresa hoy, diciendo que sus futuros miembros del Parlamento van a correr The Pirate Bay desde el interior del propio Parlamento. Al hacer esto, ellos están invocando la inmunidad contra el procesamiento para el trabajo político, dando a la inmunidad legal completa a The Pirate Bay.

"Hoy, estamos tomando nuevas medidas enérgicas para proteger a la próxima generación de empresarios", dice Rick Falkvinge, líder del Partido Pirata. "Al proteger a The Pirate Bay del bombardeo legal a montones, enviaríamos una fuerte señal al mundo de que Suecia está a la vanguardia de los servicios de próxima generación. Por lo tanto, se trata de una promesa electoral fuerte y clara".

Con la emisión de esta promesa electoral, el partido busca que el ejecutar The Pirate Bay sea un trabajo político, por definición - y los miembros del Parlamento no puede ser procesado o demandado para hacer trabajo político en el Parlamento, como parte de la constitución de Suecia.

"No podemos y no vamos a aceptar de manera sistemática que la industria de derechos de autor torpedee a nuestros futuros empresarios," dice Falkvinge. "Su bombardeo de notificaciones debería ser ilegal - saboteadores profesionales son criminales profesionales, independientemente de dónde obtienen su pago."

The Pirate Bay tuvo problemas para encontrar un proveedor de servicios de Internet estable en la primavera, el Partido Pirata dio un paso hasta la placa y se convirtió en el nuevo proveedor de Internet de The Pirate Bay. Después de eso, la industria de derechos de autor dio un paso atrás en su acoso, sin querer poner el partido del pirata en el centro de atención antes de las elecciones. Falkvinge comenta:

"El Partido Pirata sueco asume la responsabilidad por la economía y el espíritu empresarial futuro de Suecia," termina Falkvinge. "Demostramos que no, no solo en palabras, sino en acción personal. Cada día."

Para más información:

Rick Falkvinge, teléfono +46 708 303600

Ver <http://press.piratpartiet.se/> para fotos de publicidad, videos, etc.

Sobre el Partido Pirata:

El Partido Pirata sueco fue el partido más grande en el grupo bajo 30 en las elecciones europeas, obteniendo dos escaños en el Parlamento Europeo, y participará en las elecciones parlamentarias en todos los niveles, del 19 de septiembre de 2010. Lucha por los derechos civiles y el espíritu empresarial de próxima generación.

FIN

Este comunicado de prensa de muestra, representa un auténtico acontecimiento que se ha convertido en una buena cobertura oldmedia en todos los idiomas imaginables del Inglés al Tailandés al griego al chino, lo que nos lleva al siguiente punto: se puede ser *provocador*. Si usted no está haciendo que alguien esté enojado, probablemente no estás haciendo nada útil. *Divertirse* y hacer que sus adversarios estén enojados al mismo tiempo: no sólo conduce a más activistas en el enjambre, como hemos visto en los capítulos 7 y 8, pero también hace que realmente disfrute su trabajo en el enjambre. Además, le garantiza una carga de medios de comunicación. Oldmedia ama lo provocativo.

Vamos a verlo de nuevo, ya que es importante: si usted no está haciendo que alguien esté enojado, probablemente no estás haciendo nada útil. No tenga miedo de la gente gritando. Eso es una señal de que estás haciendo algo *bien*.

Este comunicado de prensa de la muestra particular no era sensible al tiempo, se dará cuenta de que hay cuatro tipos de comunicados de prensa en términos de planificar el futuro:

El primer tipo es el comunicado de prensa reactivo, cuando se está respondiendo a algo que sucede y que está formulando observaciones. Debe estar preparado para enviar estos 24/7, manteniendo suficientes activistas en una especie de sala de prensa virtual que saben cómo manejar oldmedia. Si suficientes activistas están ahí, por ejemplo, una treintena de activistas (según las normas de tamaño de grupo que aprendimos en el capítulo 3); suficientes de ellos estarán siempre despiertos en cualquier momento del día para hacer frente a los eventos entrantes. Recortar el tiempo de respuesta hasta hacer todo en treinta minutos o menos, y recuerde que la gente va a querer pulirla sin fin, que cuesta tiempo. Mantenga la ortografía correcta y el mensaje lo suficientemente bueno; el tiempo es esencial aquí.

El segundo tipo es cuando usted comenta un gran evento, la hora se conoce de antemano, pero no su resultado (tal como un importante fallo de tribunal). En este caso, los reporteros tendrán múltiples historias listas en cualquier momento, los habituales sesenta minutos de tiempo de espera no se aplican. Usted también debe tener varios comunicados de prensa listos, hasta cuatro diferentes para diferentes resultados. El tiempo para enviarlos debe ser inferior a cinco minutos en esta categoría, e idealmente dentro de los 120 segundos. Esto significa que una persona debe

seleccionar los comunicados de prensa escritos previamente apropiados, rellenado los espacios en blanco (tales como los detalles de una sentencia judicial), y publicarlo inmediatamente.

El tercer tipo es cuando le dices a oldmedia sobre algo que vas a hacer más tard en el día como cuando organizas mítines o envía flores a los adversarios ("si no puedes convencerlos, confundelos"). El momento de esta nota de prensa depende de su acción. Si oldmedia tiene la capacidad de enviar fotografías a su acción, debe enviarla temprano en la mañana del día en cuestión, a tiempo para la reunión de redacción de la mañana, si se ha enviado la noche anterior, será una vieja nota de prensa por la mañana. En mi experiencia, alrededor de las 6:30 de la mañana es un buen momento. Por otro lado, si no se puede esperar al oldmedia para que envíe fotografías, haga fotos y/o videos del evento y envíelos usted mismo, lo que aumentará enormemente sus posibilidades de convertirse en una buena historia (compárese con la discusión en el capítulo 4 de la filmación de mitines con una cámara de alta definición en un trípode). Este tipo de comunicados de prensa pueden ser escritos sin en ninguna prisa el día por la noche antes, previsto su lanzamiento (utilizando WordPress o similar) a las 6:30 de la mañana siguiente.

El cuarto tipo es cuando usted le recuerda al oldmedia sobre algo que está a punto de hacer. Los reporteros son las personas, y las personas necesitan recordatorios cuando algo importante está a punto de suceder. Para un partido político, esto podría ser la cena de la noche electoral, donde un comunicado de prensa acerca de la ubicación, la hora y acreditaciones podrían ser enviados catorce días antes de la noche de la elección, y luego sigúe con un recordatorio con unos siete días por delante.

Cabe señalar aquí que hay pocas instrucciones en este documento con respecto a cómo se puede decir al oldmedia de lo que piensa o siente en general, pero hay instrucciones diciéndoles que hacen. En el oldmedia no está interesados en lo que la gente piensa o siente; están interesados en lo que hacen.

Hay un poco de espacio para las personas que comentan sobre lo que hacen los demás, pero nunca hay sala de redacción para decir lo que la gente piensa, sin un contexto de alguien que hizo algo.

(Una notable excepción a esto es los artículos de opinión, los llamados *Op-Ed*, que vamos a retomar más adelante en este capítulo).

SER DUEÑO DE SU ASUNTO EN EL OLDMEDIA

Un concepto clave en el tratamiento de oldmedia es el dec"ser dueño de la cuestión." Básicamente, esto significa que su enjambre necesita estar tan estrechamente asociado con los problemas que conduce o las *cosas que vende* que cada vez que oldmedia venga con una historia sobre el tema, te llamarán para comentarios.

Esto es de gran importancia estratégica, y que, literalmente, puede tomar años llegar a esta posición (**ser el referente**) si los demás también están luchando para ser el **referente** particular sobre el tema en particular. El Partido Pirata sueco rápidamente *hizo suyo* el problema de compartir archivos en oldmedia, pero tomó años para que nosotros poseyeramos el cuadro más grande, el de la privacidad y las libertades civiles en la legislación. En concreto, nos llevó desde el 1 de enero de 2006 al 18 de junio de 2008, cuando organizamos mítines imposibles de ignorar, contra una nueva ley de vigilancia masiva en Suecia.

Idealmente, usted desea estar en una posición en donde la prensa de oldmedia le llame regularmente sólo para comprobar si hay alguna historia sobre su tema que no ha sido publicada aún. Estábamos en esta posición una semana después de la incursión en Pirate Bay el 31 de mayo de 2006, mientras estábamos sentados en una tonelada de material. Cuando estás siendo llamado de esa manera y es capaz de dar a los reporteros historias que no han sido publicadas todavía, estás básicamente a cargo del flujo de noticias sobre el tema.

REVELACIÓN MEDIÁTICA REPENTINA

El Oldmedia ni siquiera mencionará por su nombre a un nuevo enjambre hasta que haga algo significativo. Sólo existir y tener opiniones no es interesante. Es probable que tenga que trabajar con diligencia durante varios meses antes de lograr un avance interesante para oldmedia, la red es mucho, mucho más rápida que el oldmedia en descubrir nuevos talentos.

Cuando la revelación mediática según los medios tradicionales ocurre, sin embargo, usted no se lo pierde. Es muy probable que coincidirá con la verticalidad del activismo (que discutimos en el capítulo 7) cuando un movimiento crece dramáticamente como resultado de algún evento grande, que siempre es interesante para oldmedia. Usted estará en la televisión cada hora sobre la hora por una semana más o menos a través de todos los canales, y no habrá final a las invitaciones a presentar sus artículos de opinión, grandes y pequeños. (Volveremos a los artículos de opinión en breve).

LA ESCALA DE GANDHI ES PRECISA

Gandhi dijo una vez: "Primero te ignoran, luego te ridiculizan, después te atacan, entonces ganas." Esto es extrañamente preciso en la representación por oldmedia de cualquier enjambre disruptor o provocador.

Los resultados de este pueden ser muy contrarios a lo intuitivo. Cuando usted ha estado luchando por meses y meses con trabajo duro para conseguir alguna atención, y cuando los artículos que lo retratan como un payaso estúpido comienzan a aparecer en oldmedia, es muy fácil y lógico sentirse desanimado. Lo que necesita saber que ser ridiculizado es un importante paso *adelante* en vez de no ser mencionado en absoluto, y es un escalón necesario en el camino para ganar. Hablábamos de

artículos G2, G3, y G4, donde G2 es de nivel dos en la escala de Gandhi, un artículo ridiculizando su enjambre y sus esfuerzos.

¿QUIÉN ESCRIBE EL COMUNICADO DE PRENSA?

Como se mencionó anteriormente, se necesita un subenjambre de promedio de treinta personas como máximo. Estas personas podrían residir en un canal de chat de su elección (Skype, IRC, XMPP, Mumble, etc). e idealmente debe ser una mezcla de personas que están activas durante diferentes momentos del día, por lo que estadísticamente siempre tendrá al menos tres personas preparadas para responder a un evento con un comunicado de prensa reactivo.

Este subenjambre debe ser autónomo y tener plena autorización para hablar de forma independiente en nombre del enjambre, al igual que los activistas individuales, como hemos comentado en el capítulo 4 de la diversidad. Si desea una solución en consenso, puede crear una regla de tres activistas, tres personas en el subenjambre encargado de los medios de comunicación necesiten tres personas para aprobar un comunicado de prensa antes de enviarlo. Sin embargo, las personas nombradas nunca deben ser multipropósito, ya que pueden no estar disponibles por una gran variedad de razones, y por lo tanto son los cuellos de botella.

Un problema con un grupo de este tipo es que la responsabilidad de los medios de comunicación es visto como una tarea de alto perfil (leasé como asignación de "alta importancia") por un tipo de activistas, y tal gente tiende a ingresar en el grupo de medios de comunicación por el mero hecho de estar en el grupo de medios de comunicación, en lugar de para el trabajo eficiente con oldmedia. Usted tendrá que asegurarse de que las personas que se convierten en parte de este subenjambre no están bloqueando una posición para otra persona que prefiere tener allí.

CARAS AVATAR DEL ENJAMBRE

Esto nos lleva a la pregunta sobre las caras avatar del enjambre. Cuando se trabaja con oldmedia, el enjambre necesita una cara visible, y sólo una cara. Este sería típicamente el líder enjambre o fundador (usted). Es importante darse cuenta de que esto es una cara avatar (no es usted como persona), pero una cara que representa un movimiento más amplio y muy específico.

Vemos esta cara en el comunicado de prensa de la muestra al principio de este capítulo: "Rick Falkvinge, líder del Partido Pirata, dice"

Varios enjambres han tratado de abstenerse de tener esta cara avatar, y rápidamente descubren que funciona muy mal con oldmedia. En pocas palabras, cada enjambre necesita un avatar (una cara visible del enjambre) para ser representado en oldmedia.

Muy pronto después de una noticia muy importante en los medios de comunicación, algunos de los activistas que se unieron al grupo de medios en aras de poder decir que están "trabajando con los medios de comunicación" exigiran que deberían *ser la persona* que habla en el comunicado de prensa. Después de todo, lo escribieron, ¿por qué no habrían de ser ellos quienes hablan en el? (Algunos podrían describir a estas personas como adictos a la atención. Si bien despectivo, describe la condición con bastante precisión desde un punto de vista puramente léxico).

En este punto, es importante recordar que la función de un comunicado de prensa es marcar el nombre del enjambre en oldmedia, y que son las reglas del oldmedia por las que debe regirse. Una organización, una cara. Hay excepciones, pero estas excepciones son tan grandes y bien establecidas que no se aplicarán a su enjambre.

Por el contrario, es necesario enseñar al subenjambre a escribir las citas y atribuirselas a usted, el líder del enjambre o fundador, por estas razones. Si ha participado lo suficiente en el grupo de medios y escrito suficientes comunicados de prensa por sí mismo, el subenjambre sabrá el tipo de cosas que dice y será capaz de enviar un comunicado de prensa con citas en su nombre sin que lo necesiten a usted como un cuello de botella. Usted se sorprenderá de lo inteligente que puede sonar cuando deja que otras personas hagan las citas que usted dice sin preguntarle.

OBTENER TIEMPO VISIBLE (FACE TIME): ESTAR DONDE ESTÁN LAS CÁMARAS

Tanto como sea posible, usted quiere estar en el lugar donde las cosas más importantes para su enjambre suceden. "*Enviar a alguien*" no es suficiente, las caras avatar del enjambre, por lo general usted, tienen que estar en los eventos más importantes. Hay varias razones para que usted esté presente personalmente.

La primera razón es que si usted fue testigo de lo que pasó, será capaz de informar sobre el, discutirlo y debatirlo en primera persona. Esto es crucial para la credibilidad; diciendo "yo estaba allí, y tu no estabas" gana puntos importantes en cualquier debate. La segunda razón es que usted quiere su propio material de difusión de acontecimientos importantes, con la cara del avatar del enjambre en ella, para hacer que este tipo de material este disponible como stock para oldmedia posteriormente.

Pero la tercer y crucial razón, si hay equipos de la TV allí, es que esos equipos de televisión estarán en busca de un poco de material que valga la pena. Ellos probablemente han establecido su cámara con mucha antelación, elegido y posicionado la luz y el sonido, para estar a la espera de lo-que-va a suceder. Si el enjambre es visto como autoridad en el tema sobre lo que está sucediendo en este lugar, conseguir el tiempo de televisión suele ser tan fácil como caminar hasta los equipos de televisión, presentarse, entregar de una tarjeta de presentaciones y decir: "Si usted quisiera comentarios sobre lo que está pasando aquí, yo estaría feliz de hacerlo" No sea insistente, los

equipos periodísticos odian eso, sea amable y simplemente les dicen que estás aquí y estas disponible.

Más a menudo que no, van a saltar en la oportunidad de obtener su comentario inmediato. Después de todo, es mucho mejor gastar el tiempo para obtener sus comentarios que simplemente esperar y conseguir absolutamente nada. La ganancia para usted, obviamente, es que su comentario va a la edición (no necesariamente a la transmisión) de las noticias de televisión y mucho más a menudo que no, un comentario suyo hace difusión, sólo por caminar hasta los equipos de televisión y decir hola .

LOGRAR LOS OP-EDs

Un artículo de opinión suele ser una impresión de página completa en un periódico. No es la noticia en si, pero un artículo de opinión; puede ser una entrada de blog en oldmedia, y tiene alcance. (La palabra "op-ed" tiene una explicación muy sencilla: opposite editorial page, los artículos de opinión fueron tradicionalmente impresos al reverso de la editorial).

Los periódicos suelen tratar de conseguir puntos de conversación interesantes sobre los acontecimientos actuales en estas páginas, y puede ser una gran manera para que su enjambre sea visto. Básicamente, existen cuatro posibilidades diferentes para conseguir un artículo de opinión en un periódico.

Pero antes de que comencemos a estudiar esas cuatro maneras diferentes, vamos a abordar una cosa que es común entre todos ellos: nunca, nunca envíe un artículo de opinión a más de **un** periódico con la esperanza de conseguir que se publique en más de una ubicación. La prensa odia a la gente que hace eso. Debe elegir una de periódico que crea que tendrá el alcance y la audiencia, y luego tratar sólo ese periódico. Si se niegan a publicar, usted es libre de pasar a otros periódicos, y sólo entonces.

El primer tipo de oportunidad para conseguir artículos de opinión es que haya algo grande y público que ocurra, o un aniversario de un acontecimiento significativo, o cualquier cosa que le sugiera un tema específico a tratar en esa fecha que sabes de mucha antelación. Este suele ser el camino más fácil para los nuevos jugadores. Una a tres semanas antes de la fecha que uno espera, le enviará un correo a la-oficina editorial y sugiere el tema para su página de opinión. Lo haces explicando sobre lo que quieres escribir, por qué quieres escribir sobre ello en esa fecha, y les das la primera parte de su artículo de opinión, para tener una idea de su mensaje y el estilo de escritura. Se debe incluir el tema en la línea de asunto del correo.

He aquí un ejemplo de cuando lancé con éxito un artículo de opinión para el primer día del juicio contra los operadores de The Pirate Bay:

A: oped@newspaper.com

TEMA: El juicio de The Pirate Bay: "Juicio Político de la década"

FECHA: 9 Febrero 2009

Estimado editor,

Teniendo en cuenta el juicio contra los operadores de The Pirate Bay, que se inicia en una semana, el 16 de febrero, me gustaría presentar un artículo de opinión con este título e introducción, para su publicación antes del juicio, lo más cercano a la primera fecha de la juicio de lo posible. ¿Le encuentra interesante?

Sinceramente,

[firma]

Juicio político de la década

Este lunes, el mayor juicio político de la década comienza en Suecia – probablemente el mayor desde los juicios de IB en la década de 1970. En una esquina del ring, nos encontramos con la Iglesia Católica, tratando de prohibir la imprenta a cualquier precio, esta nueva máquina que pone en peligro el monopolio de la Iglesia sobre el conocimiento y la cultura. En la otra esquina, nos encontramos con los que han dado cultura y el conocimiento a las personas. En el jurado, encontramos a los señores feudales que prestan su poder a la Iglesia, y que son recompensados a su vez por la Iglesia instando a la gente común a obedecer a sus señores feudales.

A pesar de que la escena anterior viene de Francia en el año 1500, la misma escena se llevará a cabo en el Tribunal de Distrito de Estocolmo, que comienza el 16 de febrero. El juego de poder es idéntico, la remoción de estructuras grandes. Sólo los jugadores son diferentes.

Si los editores están interesados, como lo fueron con la pieza anterior, responderan pidiendo un recuento de palabras y le dará una fecha límite para la entrega de la pieza final. Es necesario que se adhieran casi religiosamente a esta número de palabras, y por lo general es más corto de lo que piensa: tendrá que acortar, acortar, y acortar su mensaje.

Una vez que usted es conocido para los periódicos y conoces el número de palabras deseado con antelación, puede enviar su artículo de una vez, lo que reduce la carga de trabajo para el tiraje. Lo más fácil que lo hagas para los periódicos, más les gustará.

Su recompensa por jugar dentro de las reglas oldmedia es que su mensaje llegará a una gran audiencia.

Por lo general, no se paga. No hay que esperar recibir un pago, y no debe pedirlo. Su pago es la exposición de su mensaje al público.

El segundo tipo de oportunidad para ser el autor de artículos de opinión es cuando alguien obtiene su artículo de opinión publicado, idea con la que usted está en desacuerdo con vehemencia. Esto proporciona una oportunidad para una respuesta en la página de opinión. Las respuestas son mucho más cortas que el artículo de opinión inicial, pero todavía se puede destacar el nombre y el mensaje de su enjambre. Usted todavía tiene que preguntar por ella, y esto es algo más difícil de obtener si usted es desconocido.

El tercer tipo de oportunidad para obtener artículos de opinión es prácticamente imposible de conseguir a menos que ya sea un jugador establecido. Esa oportunidad es reactiva, como en, la presentación de la columna de opinión en respuesta a una noticia muy importante que acaba de ocurrir. La prensa dará la bienvenida a los artículos de opinión que tratan sobre los acontecimientos actuales, pero por lo general sólo de las personas y organizaciones que ya son bien conocidos. La velocidad es absolutamente esencial aquí, si se puede responder en cuestión de segundos en Twitter cuando un periódico pide un artículo de opinión, todavía puedes obtenerlo. (La mayoría no piden en Twitter desde la cuenta oficial, pero algunos editores con sus cuentas personales lo hacen.)

Por último, durante esos intensos momentos donde la noticia es relevante, cuando estás en el centro de atención, sucede que se obtienen pedidos de artículos de opinión por oldmedia. Siempre intenta en lo posible cumplir con estas peticiones, mantener el número de palabras que se solicita, y entregar antes de la fecha límite. Esto envía el mensaje de que usted es confiable cuando oldmedia le pide que proporcione contenido para ellos, y le dará más oportunidades en el futuro.

ESTABLECER UN CENTRO DE PRENSA

Por último, también se necesita establecer un *centro de prensa*. En toda la simplicidad, este es un lugar donde los periodistas pueden ir y descargar fotos de usted para su publicación, obtener tomas de stock de las actividades de la organización, obtener imágenes de stock de sus manifestaciones, y mirar un archivo de sus comunicados de prensa. (Un simple blog de WordPress es excelente para este propósito, que es otro beneficio de usar WordPress como plataforma de lanzamiento de comunicados de prensa como se ha descrito anteriormente).

¿Recuerdas las tomas de las manifestaciones que habíamos discutido en el capítulo 4? Cuando hablamos de usar cámaras de alta definición en trípodes? Los resultados de esto deben estar en el centro de prensa. Al igual que el material de archivo de eventos de alto perfil que hemos discutido anteriormente, fotos de publicidad, imágenes de alta resolución de su logotipo, así como cualquier imagen, banner o material de difusión hecho que desearía oldmedia repetir textualmente cuando describen su enjambre. Usted encontrará que tenerlo disponible sin *tener que preguntar* hace que oldmedia tiene mucho más material para historias sobre usted adjuntando videos de sus actividades

en sus informes. Si usted no proporciona este tipo de vídeos ... bueno, haran una historia sobre alguien más.

No se olvide de incluir bios (biografías) y fotos de alta resolución de cualquier persona que quiere que se haga un perfil.

La dirección de este centro de prensa debe estar en la parte inferior de cada comunicado de prensa único, y debe ser tan simple como *<http://press.yourswarm.org>* o *<http://www.yourswarm.org/press>*.

MÁS ALLÁ DEL ÉXITO

A medida que su enjambre comienza a obtener fama y éxito, usted personalmente también lo obtendrá. Probablemente esto nunca fue un objetivo del enjambre como tal, pero es la forma lógica en la que lo imagina oldmedia, necesitan una cara asociable con un movimiento u organización, y si el movimiento tiene éxito, en particular esa cara visible también lo hará.

El peligro radica en no darse cuenta de que la gente va a considerar que todo lo que dice tiene mucho más peso que usted le atribuye en el momento en que lo dice. Si el enjambre es político, cualquier cosa que hace (o no hace), será interpretado como una declaración política, todo, desde la elección de cosas en el listado para las compras a elección de su opción para ir de vacaciones. Cualquier cosa que diga será interpretada como una sugerencia para la legislación. Esto es traducible a cualquier otro tipo de enjambre, también, el efecto no se limita a los enjambres políticos.

Para tomar un ejemplo, usted puede fácilmente ver a alguien medianamente borracho en un bar de deportes, un vaso medio vacío de cerveza en la mano, gritando con rabia al partido de fútbol en la pantalla, y murmurando, "*Lo que este juego necesita es una bala en la cabeza al árbitro*" en voz baja. Nadie se toma tal declaración, literalmente, debido a la situación que se pronunció y la persona a quien iba dirigida.

Ahora, imagina exactamente la misma frase pronunciada por el primer ministro o presidente en el mismo bar y situación, pero con los reporteros cerca (o para el caso, cualquier persona con un blog). Se necesitaría literalmente minutos antes de que un blogger de oposición tenga un artículo acerca de cómo el primer ministro quiere reinstaurar la pena de muerte a los profesionales del deporte no adecuados, y "se ha oído la introducción de un proyecto de ley al respecto en un futuro próximo." El eventual caos mediático se avecina y es inevitable.

Esta es la situación en la que se encontrará bastante rápido cuando su enjambre comienza a llamar la atención, y requerirá una gran demanda el empezar a decir sólo lo que realmente quiere decir. Si bien se tiende a pensar que ya hacemos esto, decimos muchas cosas en nuestro círculo cerrado que se entienden en el contexto pero no se entiende literalmente. Esas oportunidades desaparecen una vez que ha estado en el centro de las noticias un par de veces. Los reporteros y otras personas van a empezar a preguntar, "¿De verdad quizá decir eso?" Y responderas con un confuso "Pero espera, no lo refería de esa de esa manera" y el riesgo inmediato a aparentar ser un político de segunda que retracta sus dichos en las noticias de la noche. Quieres evitar esto.

La forma más sencilla de evitarlo es ser afable con todas las personas, incluso con sus adversarios. Si lo hace, no sólo va a beneficiar a la cultura del enjambre, donde dar el ejemplo y mostrar a la gente de que ser afable con al otro es el modo de comportarse, sino que también encontrará a sus adversarios con la guardia baja. Esta es una buena cosa: "Si no puedes convencerlos, confúndelos."

Usted no tiene que estar de acuerdo con ellos, sólo tiene que estar en desacuerdo afable y cortésmente.

EL DÍA DESPUÉS DEL ÉXITO

En el negocio del entretenimiento, dicen que no hay tiempo tan duro como el año después de ese año cuando era la cosa más caliente de la ciudad. Esto se aplica a todos los enjambre también. Cuando hemos estado en una trayectoria hacia arriba lentamente durante un par de años, se tiende a creer que-cualquier *ding* (cualquier subida de nivel) son permanentes a un nuevo nivel de base de popularidad, aceptación y visibilidad.

Esa es una ilusión. Por otra parte, se trata de una ilusión a todo el mundo en el enjambre se ve afectado, el fundador hasta el activista individual.

Todo el mundo en la sociedad está en constante lucha por la visibilidad. Conseguir visibilidad es difícil. Mantenerla es aún más difícil, para otras personas tratarán de tomarlo por sus propias causas.

Los problemas llegan cuando todo el mundo en el enjambre da por sentado que la popularidad actual, la visibilidad, ventas, o lo que su medida del éxito es la voluntad de seguir para el próximo año o dos. Cuando eso sucede, van a dejar de trabajar extrovertidamente, y empiezan a luchar entre sí por todas las riquezas y los recursos y la fama que ven venir en dirección del enjambre con en el continuo éxito: todo, desde trabajos lujosos a los juguetes caros para la visibilidad personal. Como un resultado inevitable, el éxito del enjambre se derrumbará en meses y no va a ser un problema temporal, será un problema estructural profundo sobre la base de falsas expectativas de recompensa individual que toma tiempo y esfuerzo reparar.

Como fundador, es su trabajo explicar que cuando las cosas parecen estar en su mejor momento, todos los puestos de trabajo de lujo y juguetes caros están más lejos que nunca. En ese momento, el enjambre tiene dos de sus retos más difíciles a superar: permanecer firmes en la vía trabajando extrovertidamente, a pesar de las riquezas relucientes en el horizonte, y el hecho de que la visibilidad y el éxito se desvanecen incluso si el enjambre continúa exactamente en su curso actual de acción, y esto puede ser una cosa muy difícil de afrontar emocionalmente.

Los piratas de Suecia y Alemania cayeron ambos por este mecanismo predecible pero traicionero. Cuando el Partido Pirata sueco ganó dos escaños en el Parlamento Europeo en 2009, con un 7 por ciento de los votos, todo el mundo pensó que ganar puestos en las elecciones parlamentarias del próximo año eran prácticamente un hecho. En realidad, la carrera por esas elecciones no había hecho más que empezar, y cuando la gente empezó a formar facciones para marcar su participación en la forma en que se dividen todas las riquezas, la carrera ya estaba perdido. El Partido Pirata alemán fue la estrella fugaz de 2011, ganando una sensacional 9 por ciento en las

elecciones de Berlín, y subiendo rápidamente a un 13 por ciento en las encuestas nacionales, suficiente para un total de ochenta asientos en el Parlamento (de un total de 622). En este punto, a no ser contrarrestada de forma activa, la gente va a empezar a ver el dinero y los recursos en todas partes, y comenzarán a luchar por los-ciento cinco trabajos (o algo así) que serían el resultado de dicha elección. Al momento de redactar esto (2013), un año después, el Piratenpartei alemán obtiene 3 por ciento en las encuestas, por debajo del umbral parlamentario del 5 por ciento para la entrada, con unos nueve meses faltantes para la elección.

Este tipo de caída es reversible y se puede reparar, pero se necesita tiempo y mucha angustia organizacional y personal para hacerlo. Básicamente, una vez que esta espiral descendente se haya asentado, el enjambre tiene que tocar fondo antes de que las personas se den cuenta que no hay ninguna riqueza, momento en que las reparaciones pueden empezar. Esto es doloroso para todos los involucrados. A fin de mantener el enjambre enfocado, y recuerdeles ese dicho en el negocio del entretenimiento: no hay tiempo más difícil como el año después del año que est lo más *hot* - y ese año llegara, tan cierto como que el calendario le dice.

VOLVIENDOSE INTERNACIONAL

Si los objetivos del enjambre son de carácter internacional, se verán muy rápidamente los movimientos de imitación en otros países, como activistas se dan cuenta de que tu receta para cambiar el mundo trabajarán en su país, también. El Partido Pirata se ha extendido orgánicamente a setenta países, fundado por mí como una persona individual el 1 de enero de 2006.

Básicamente, hay tres maneras de manejar una internacionalización. La primera es hacer caso omiso de las personas a las que inspiraste por completo, dejándoles que hagan lo que deseen, lo cual es una mala idea desde todos los ángulos imaginables. La segunda (mejor) manera, es prestar tanta energía y recursos como sea posible a los movimientos internacionales de imitación sin sacrificar la capacidad operativa de su propio enjambre: proporcionar el software que ya ha desarrollado, las experiencias que ha tenido, logotipos y materiales de prensa que ha realizado, y así. En poco tiempo, las experiencias y los materiales de promoción comenzaran a fluir en ambas direcciones conforme los enjambres en otros países maduren.

La tercera forma es aspirar a conducir *todos* los movimientos de todos los países, del mismo modo que dirigió el primer país. Es probable que la gente en los nuevos países estará de acuerdo con esto, pero presenta desafíos culturales considerables.

El hecho de que usted entienda un lenguaje, no significa que usted entienda lo que las personas están tratando de decir.

Para dar dos ejemplos, cuando estaba trabajando para una empresa con sede en los Estados Unidos, casualmente, dije "good luck" a un gestor estadounidense que se dirigía a las negociaciones. Para alguien en Suecia, esta es una expresión informal amigable a la par con "godspeed" o "best of winds". Para alguien que viene de Estados Unidos, sin embargo, tiene un matiz distinto, "porque vas a necesitarla". Yo estaba completamente inconsciente de esto al decirlo. La cuidadosa traducción de las palabras no es suficiente para entender lo que en realidad estás diciendo, o más bien, lo que la persona a quien estas hablando está oyendo.

El segundo ejemplo es cuando estaba en Brasil, y después de un día de reuniones, el grupo acordó reunirse a las 9:00 en un determinado bar. Viniendo desde el norte de Europa, para mí, esta afirmación significa que entras por la puerta de ese bar a las 8:58 8:59, tomas de treinta a cuarenta y cinco segundos para localizar a sus amigos en el bar, y se une con quince a treinta segundos de margen antes de que la segunda manecilla en el reloj pase llegue a la hora 9:00

Tenía la sensación de que no significan lo mismo en Brasil, y he aprendido que es mejor preguntar a menudo, así que pregunté, "Así que ... 9: 00. ¿Eso significa, igual que a las 10:00?" Todo el mundo se rió de mi pregunta, a excepción de una persona en el grupo que había crecido en los Estados Unidos y se trasladó a Brasil en la edad adulta. Con su experiencia, comprendió que mi pregunta era realmente grave. "Sí, Rick," dijo mientras la risa se apagaba, "alrededor de las 10:00. O tal vez 11:00" Para los brasileños, decir "9:00 es sólo un número arbitrario para algún momento de la noche - mi contrapregunta de "10:00" no tiene absolutamente ningún sentido para ellos, 10:00 era un número tan arbitrario y sin sentido como "09:00".

Estos son sólo algunos ejemplos de malentendidos cotidianos que van a pasar cuando se trata de dirigir en otras culturas. Esos matices no vienen con el aprendizaje de un idioma, pero hay que entenderlos con el fin de dirigir con eficacia. Yo diría que es sobrehumano comprender más de dos o tres culturas con la profundidad necesaria para dirigir un enjambre en ella, como un enjambre es muy informal, por naturaleza.

Si insiste en liderar a los otros países formalmente, yo diría que necesita una o dos personas en cada país para actuar como sus representantes locales, y pasar mucho tiempo comprendiendo las diferencias culturales de las acciones y los caminos adelante. Sus ideas preconcebidas tendrán una falta de coincidencia con otras culturas, y ni siquiera se dará cuenta de las diferencias a menos que tome medidas activas para identificarlas.

En algún momento, un grupo de apoyo internacional se formará por sí mismo con la tarea auto-impuesta de coordinar las versiones internacionales de su enjambre entre países, idiomas y culturas. En ese punto, será usted si decide dar un paso adelante y tratar de guiar los esfuerzos internacionales, o mantener su enjambre líder nacional. Yo recomendaría que se quede y lleve a tu enjambre nacional durante al menos el tiempo que se necesite para tener su primer gran éxito.

Guie al Partido Pirata sueco en sus primeros cinco años, poniendo dos personas en el Parlamento Europeo el 7 de junio de 2009, que envió ondas de choque a los políticos alrededor de todo el mundo. Después del éxito, la prueba de concepto estaba allí, y había un modelo de éxito en su lugar. Ese fue el gran éxito necesario. Después de eso, no había más dudas en el mundo que esto realmente podría realizarse.

NO APUNTE A LA LUNA

Para terminar, es posible que una persona que se propuso cambiar el mundo y tenga éxito. Otras personas no tienen ninguna ventaja genética sobre usted, no hay nada inherente que su posición sea superior a la suya y que no se puede tener éxito. Muy por el contrario, es mucho más una cuestión de actitud.

No importa si usted cree que puede o no puede cambiar el mundo, usted es probablemente correcta.

No hay nada que tenga lugar dentro de las leyes de la física que no se pueda lograr. No dispare a la luna para cambiar el mundo, ya ha sido hecho por alguien más. ¡Aspire a Marte! Construir una colonia de Marte. Eso es perfectamente factible por alguien que construye un enjambre para apoyar la iniciativa.

Al igual que con cualquier idea para cambiar el mundo, si la ves como un proyecto, puede ejecutarlo como un proyecto. "Veamos. Necesitamos dos docenas voluntario científicos de cohetes, tal vez una docena de los metalúrgicos, un par de personas lo suficientemente locas para mezclar el combustible de cohetes en su patio trasero". Cuando se sabe lo que se necesita para ir de A a B, el resto es sólo la ejecución y la inspiración. Por lo tanto, el primer paso es decirle al mundo que usted va a ir de A a B, y decir lo que piensa que se necesita para hacerlo, como vimos en el capítulo 2. Un obstáculo no es imposible una vez que usted sabe exactamente lo que es y sólo cuando tiene miedo de su altura, porque nunca se ha tomado el esfuerzo de descubrir lo difícil que es en realidad subirlo.

Por supuesto, sus estimaciones iniciales de lo que se necesita pueden estar fuera de lugar. Incluso puede no estar en el estadio correcto. Sin embargo, con el fin de descubrir que debe poner en el suelo y comenzar a ejecutar el proyecto debe trabajar por ensayo y error. Como hemos visto, la velocidad de repetición es la clave. Intenta, mejore, adapte, inténtelo de nuevo. Iterar, iterar, iterate. Es probable que se sorprenda a sí mismo de lo rápido que los planes se materializan y se ajustan automáticamente una vez que obtenga los conocimientos de diversos campos implicados en el proyecto.

El Partido Pirata sueco se dispuso a pasar de la nada a ser elegido en ocho meses. Descubrimos muchos obstáculos en el camino, los evaluamos y los pasamos con la misma rapidez, trabajando

como un enjambre, donde cualquiera podría contribuir con sus conocimientos libremente. Mientras estábamos decepcionados con nuestro primer resultado de la elección de un 0,6 por ciento, todos los demás estaban muy impresionados y nunca se lo esperaban. La siguiente elección nos introdujo en el Parlamento Europeo, por lo que "ser elegido" se convirtió en un proyecto ejecutado en la mitad del tiempo por un movimiento político previo y en menos del 1 por ciento del costo de la competencia.

Las leyes de la física son su único límite. (A menos que usted es un físico teórico, en cuyo caso ni siquiera esas leyes pueden ser un obstáculo difícil.)

Usted quiere enseñar a dos mil millones de personas a leer y escribir, y terminar el analfabetismo en el mundo? Completamente factible.

¿Desea proporcionar luz artificial y calefacción a mil millones de personas en los países en desarrollo? ¿O agua limpia? Un enjambre puede hacer que suceda.

¿Qué hay de enseñar el pensamiento racional y enfoque científico a cinco mil millones de personas, en un intento de poner fin a los conflictos religiosos? Totalmente al alcance.

No aspire a la luna. ¡Aspira a Marte!

ULTIMAS PALABRAS

En mis presentaciones en todo el mundo, describo cómo todos pueden cambiar el mundo si él o ella es un apasionado de un cambio específico, tangible, creíble, inclusivo, y suficiente para atraer a un enjambre épica.

Ya sea que su sueño es terminar con el analfabetismo y enseñar a dos mil millones de personas a leer, o si desea llevar a la humanidad a Marte, los principios son los mismos.

El cambio no ocurre por sí solo, digo.

Siempre hay alguien que lo hace posible.

Las últimas palabras de este libro serán, pues, las mismas palabras que cierran mis presentaciones y talleres sobre la eficiencia de costes en la gestión y el activismo voluntario:

¿Quieres ser esa persona?