



MĄDROŚĆ ROJU

Taktyczny poradnik, jak zmienić świat

Rick Falkvinge

MĄDROŚĆ ROJU

Taktyczny poradnik, jak zmienić świat

RICK FALKVINGE

To jest wersja 1.2 (pierwsze wydanie, trzecia wersja) książki "MĄDROŚĆ ROJU" (eng. Swarmwise). Różnice w stosunku do pierwszego i drugiego wydania są głównie kosmetyczne.

Możesz kopiować tę książkę do woli i dzielić się jej kopiami ze znajomymi i nieznajomymi, pod warunkiem, że podasz autora i nie będziesz ich sprzedawać. W rzeczywistości, dzielenie się kopiami z przyjaciółmi jest nie tylko dozwolone, ale wręcz wymagane. Jeśli książka Ci się spodoba, dlaczego nie miałbyś się nią podzielić ze znajomymi?

Formalnie, książka ta podlega monopolowi na kopiowanie do 1 stycznia 2034 roku - dwadzieścia lat po publikacji. W tym czasie jest ona opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne 3.0, co oznacza dokładnie to, co napisano powyżej o swobodnym udostępnianiu. Są to te same terminy, które autor zaproponował w swojej poprzedniej książce "*The Case for Copyright Reform*". Wyłączne prawa handlowe należą do autora przez dwadzieścia lat.

Copyright © 2013 Rick Falkvinge
Tłumaczenie © 2021 Bernard Pyszkiewicz

ISBN-10: 1463533152

ISBN-13: 9781463533151

"Waszym najcenniejszym kapitałem nie są wasi pracownicy" - powiedziałem dyrektorowi.

"Twoim najcenniejszym zasobem są tysiące ludzi, którzy chcą dla ciebie pracować za darmo, a ty im na to nie pozwalasz".

Spis treści

CZĘŚĆ I ZBUDOWAĆ RÓJ.....	12
Zrozumieć rój.....	14
RÓJ JEST OTWARTY.....	17
...I JAWNY.....	18
WIĘC MASZ PROWOKACYJNY POMYSŁ?.....	20
Założenie roju.....	27
JAK PRZETRWAĆ POCZĄTKOWY SZOK.....	31
PIERWSZE ZADANIE ROJU.....	35
RADZENIE SOBIE Z OSOBAMI ŁAKNĄCYMI UWAGI.....	36
Jak zorganizować rój: Zarządzanie stadem kotów.....	41
TRZY MAGICZNE WIELKOŚCI GRUP.....	41
SAMOORGANIZACJA.....	47
SCHEMATY ORGANIZACYJNE I ŻYWIOŁOWY ROZWÓJ.....	49
SPOTKANIA JAKO ŹRÓDŁO EMOCJI.....	55
KIEDY SPOTKANIA IDĄ ZA DALEKO.....	56
KULTURA PRZYSŁOŹNOSTY I ZAUFANIA.....	57
Kontroluj wizję, ale nigdy przekaz.....	64
STWÓRZ WIZJĘ, A RÓJ NIECH PRZEMAWIA.....	66
POMÓŻ ROJOWI ZMIKSOWAĆ PRZESŁANIE.....	70
WYJDŹ NA ULICE.....	71
SZEROKA SKALA, SZEROKA I JESZCZE RAZ SZEROKA.....	78
CZĘŚĆ II ZARZĄDZANIE ROJEM.....	85
Utrzymuj uwagę wszystkich na celu i maluj go na czerwono każdego dnia.....	87
ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI I SAMOORGANIZACJA.....	90
PRZYGOTUJ PUBLICZNY DLA WSZYSTKICH HARMONOGRAM PRAC.....	92
WYZNACZAMY WIDOCZNE, MOTYWUJĄCE I ANGAŻUJĄCE ZADANIA.....	95
RÓŻNE STYLE PRZYSŁOŹNOSTY.....	99
Chrzanić demokrację, mamy misję od Boga.....	107
MERYTOKRACJA I PRAWO DWÓCH STÓP.....	110
NADAWANIE UPOWAŻNIEŃ JAK SZALENI DLA ZABAWY I ZYSKU.....	112
BŁĘDY SĄ TUTAJ DOZWOLONE.....	114
MAGIA KRĘGU KONSENSUSU.....	116
ORGANIZACYJNI ASTRONAUCI.....	118

DZIELENIE OGRANICZONYCH ZASOBÓW.....	120
NAGRADZANIE LUDZI.....	121
INGERENCJA W CELE ROJU.....	122
JESZCZE JEDNA RZECZ NA TEMAT SPOTKAŃ.....	123
RADZENIE SOBIE Z MANIAKAMI.....	125
Jak przetrwać wzrost, jakiego profesjonalni menedżerowie nigdy nie doświadczyli.....	131
UPOWSZECHNIENIE I PODTRZYMYWANIE WARTOŚCI.....	132
ZARZĄDZANIE ZDECENTRALIZOWANE, PUSTE POŁA.....	140
ROZWIJAJ SIĘ POPRZECZ ZABAWĘ.....	141
PRACA, PRACA I JESZCZE RAZ PRACA.....	141
UTRZYMYWAĆ JEDEN ZESTAW WARTOŚCI, JEDNĄ BAZĘ WARTOŚCI.....	142
POWAŻNIE, TYLKO JEDNA BAZA WŁADZY.....	147
CZĘŚĆ III OSIĄGANIE WYNIKÓW Z POMOCĄ ROJU.....	153
Jak w pełni wykorzystać procesy społeczne.....	155
WIĘZI SPOŁECZNE.....	155
WZROST NA KRAWĘDZIACH.....	156
RAPORTY OKRESOWE.....	157
ZROZUMIENIE DRABINY AKTYWACJI.....	158
MOBILIZOWANIE AKTYWISTÓW.....	160
WEZWANIE DO BRONI: WRAŻENIE JEST RZECZYWISTOŚCIĄ.....	161
INNE SPOSOBY OSZUKANIA PERCEPCJI.....	163
POSZANOWANIE ANONIMOWOŚCI.....	164
NAGRADZANIE DŁUGIEGO OGONA.....	165
WYKORZYSTANIE UWAGI DO BUDOWANIA SPOŁECZNOŚCI.....	167
Jak zarządzać starymi mediami.....	175
UMIEŚĆ SWÓJ TEMAT W STARYCH MEDIACH.....	182
PRZEŁOMY W MEDIACH.....	183
SKALA GANDHIEGO JEST TRAFNA.....	183
KTO POWINIEN PISAĆ INFORMACJE PRASOWE?.....	184
REPREZENTACYJNE TWARZE ROJU.....	185
PRZED KAMERAMI: BĄDŹ TAM, GDZIE SĄ KAMERY.....	186
JAK ZAMIEŚCIĆ OP-ED W GAZECIE.....	187
UTWÓRZ CENTRUM PRASOWE.....	190
Jak przetrwać sukces.....	196
DZIEŃ PO SUKCESIE.....	197
EKSPANSJA ZAGRANICZNA.....	199

NIE CELUJ W KSIĘŻYC.....	201
ZAKOŃCZENIE.....	203

29 grudnia 2005 roku, po południu, w porze herbaty.

Dzwonię do mojego starego przyjaciela Rickarda "Richie" Olssona, który od dawna zna mojego ducha przedsiębiorczości. Dawno temu dzieliliśmy nawet mieszkanie, gdzie praktycznie codziennie musiał znosić moje szalone pomysły. Mam nowy pomysł i chcę, żeby on pierwszy się o nim dowiedział i przedstawił mi swoją opinię.

"Hej, Richie, pamiętasz ten projekt, który był wielką sensacją jakiś czas temu? Zastanawiam się nad czymś. Mam w przygotowaniu nowy projekt, który ma potencjał, aby przyciągnąć dużo uwagi - więcej niż, powiedzmy, Pirate Bay."

Z drugiej strony rozległo się głębokie westchnienie.

"Co tym razem znowu wpadło ci do głowy?"

CZĘŚĆ I

ZBUDOWAĆ RÓJ

ROZDZIAŁ PIERWSZY

Zrozumieć rój

W tej chwili, gdzieś, luźno powiązana grupa aktywistów skutecznie roznosi bogatą, ustabilizowaną organizację doprowadzając ją do szaleństwa, i świetnie się przy tym bawi. Bogate organizacje z dużą ilością zasobów są przyzwyczajone do życia według złotej zasady - "kto ma złoto, ten ustala zasady". Nowe sposoby organizowania się nie tylko łamią stare zasady, ale wręcz rozrywają je na strzępy - zaskoczeni menedżerowie po prostu gapią się w osłupieniu, jak banda biednych, niechłujnych, nieorganizowanych aktywistów pokonuje ich bogatą, dobrze zarządzaną organizację.

W dniu 7 czerwca 2009 r. szwedzka Partia Piratów zdobyła 225 915 głosów w wyborach do Parlamentu Europejskiego, stając się najbardziej popularną partią w najbardziej pożądanej grupie demograficznej poniżej trzydziestki. Cały budżet naszej kampanii wynosił 50 000 euro. Nasi konkurenci wydali 6 mln euro. Wydaliśmy mniej niż 1 procent ich budżetu, a i tak ich pokonaliśmy, co oznacza ponad dwa rzędy wielkości lepszy stosunek jakości do ceny. Wszystko to zawdzięczamy działaniu w formie roju, a praktyki te można zaadaptować do niemal każdej zorganizowanej działalności na dużą skalę. Ta książka opisuje nasz sekretny przepis.

Organizacja w stylu roju to zdecentralizowana grupa współpracujących ze sobą wolontariuszy, która z zewnątrz wygląda jak tradycyjna organizacja hierarchiczna. U jego narodzin leży mała centralna grupa, która tworzy szkielet osób kontaktowych, umożliwiając w ten sposób dużej liczbie ochotników współpracę nad wspólnym celem w liczbie, która po prostu nie była osiągalna przed pojawieniem się Internetu.

Praca z rojem wymaga robienia wielu rzeczy zupełnie odwrotnie niż uczy się tego w typowych szkołach biznesu. Musisz zrezygnować z kontroli nad swoją marką i jej promocją. Musisz oddać władzę do tego stopnia, że w zasadzie każdy może podjąć prawie każdą decyzję dla całej organizacji. Musisz zaakceptować i wykorzystać fakt, że ludzie w organizacji będą robić to, co chcą

robić, a jedynym sposobem, aby ich poprowadzić, będzie zainspirowanie ich do tego, aby chcieli iść tam, gdzie ty chcesz zabrać organizację jako całość.

Tylko wtedy, gdy zrezygnujesz z kontroli, tej samej kontroli, której organizacje i menedżerowie trzymali się przez wieki, możesz w pełni wykorzystać zalety roju: tę samą efektywność kosztową i błyskawiczne działanie, które szwedzka Partia Piratów miała nad swoimi konkurentami. Ta książka nauczy cię tych praktyk, od samego założenia roju, poprzez jego rozwój i bieżące utrzymanie, aż po osiągnięcie wyników. Nie znajdziesz tu teorii psychologii czy socjologii, która leży u podstaw tego wszystkiego - tylko doświadczenia i praktyki, które sprawdziły się w praktyce.

Kiedy założyłem rój Szwedzkiej Partii Piratów, umieściłem krótki manifest na dość brzydkiej stronie internetowej i tylko raz wspomniałem o linku do niego na czacie w serwisie wymiany plików. To była cała promocja, następnego dnia impreza liczyła setki aktywistów. Najważniejszy jest czas, kontekst wiadomości i społeczny - ale jeśli masz wszystkie trzy, twój początkowy rój będzie przyciągał jak pszczoły do miodu w ciągu kilku godzin. Ważne będzie również dalsze jego utrzymywanie i rozbudowywanie, ale to kolejne zadanie. Przejdziemy przez wszystkie zadania w kolejności.

Opisując koncepcję roju, myślisz o całkowicie zdecentralizowanych, mglistych grupach ludzi, takich jak Anonymous czy ruch Occupy Wall Street. Ale podczas gdy te roje dzielą wartości, nie dzielą kierunku ani praktyk. Dlatego ich sukcesy są ograniczone do małych projektów angażujących stosunkowo niewielką liczbę osób w stosunkowo krótkim czasie, mimo że każdy taki mały projekt stopniowo buduje świadomość marki Anonymous i Occupy.

Słaba spójność marek Anonimowych i Occupy może być częściowo przypisana ich decyzji o działaniu bez liderów. Chociaż to dało im odporność, ponieważ ich przeciwnicy nie mogą atakować żadnego lidera, stracili kierunek i cele. Z mojego doświadczenia wynika, że zaangażowanie znane ze społeczności internetowych w połączeniu z silnym przywództwem sprawdzają się znacznie lepiej w osiąganiu globalnych zmian niż praca bez liderów pod wspólnym szyldem.

Nauczyłem się niektórych z tych technik podczas mojego szkolenia oficerskiego w armii i nauczyłem się jeszcze więcej poprzez uczestnictwo w

wielu społecznościach internetowych. Ale tajemną receptę na sekret efektywności kosztowej roju poznałem dopiero wtedy, gdy połączyłem ze sobą moje oficerskie szkolenie na temat utrzymywania silnych wartości grupowych, zmieszałem je z silnymi wartościami partycypacyjnymi sieci i tanią internetową komunikacją masową oraz dodałem szczyptę doświadczenia w zarządzaniu z czasów gorączki internetowej przełomu wieków.

Era gorączki internetowej była dość szczególna dla menedżerów IT. Jeśli Twoim ludziom nie spodobało się coś, co powiedziałeś na porannym spotkaniu, wymaszerowaliby z budynku z uśmiechem i mieliby nową pracę przed lunchem. Twoja wypłata była dla nich o wiele bardziej zastępowana niż oni byli dla ciebie jako pracownicy. Oni po prostu nie pracowali dla pieniędzy.

Dlatego to doświadczenie można przenieść na pracę z wolontariuszami, gdzie nikt nie pracuje za pieniądze (bo nikt ich nie dostaje). Kluczem jest przywództwo i nagradzanie pozytywnych zachowań.

Prawdopodobnie najważniejszą rzeczą jest to, że w roju zawsze kładzie się nacisk na to, co każdy może zrobić, a nigdy na to, czego nie wolno lub wymaga się od ludzi.



W roju zawsze kładzie się nacisk na to, co każdy może zrobić.

To zupełnie inaczej niż w tradycyjnych korporacjach i instytucjach demokratycznych, gdzie nacisk kładzie się na to, co ludzie muszą robić i jakich granic nie wolno im przekroczyć. Ta różnica jest jednym z powodów, dla których rój może być tak efektywny: każdy może wybrać z listy wartościowych zadań (które przybliżą rój do celu) to, co lubi robić cały czas - i nikt nie będzie mówił ludziom, jak należy, a jak nie należy tego robić.

Ludzie inspirują się nawzajem. Aktywiści nie podlegają przełożonym. Ponieważ aktywiści stale komunikują się ze wszystkimi, udane projekty szybko rozprzestrzeniają się na resztę roju. Organizacja wyciąga wnioski z mniej udanych projektów i idzie dalej, nie obwiniając nikogo.

Jeśli chcesz objąć przywództwo w roju, musisz wstać i powiedzieć: "Zrobię X, ponieważ uważam, że dzięki temu osiągnę Y. Każdy, kto chce mi pomóc z X, jest mile widziany." Każdy w roju może to powiedzieć i wszyscy są do tego zachęceni. W ten sposób szybko tworzy się nieformalna, ale bardzo silna struktura przywódcza, w której ludzie wypełniają role maksymalizujące ich wpływ na osiąganie celów roju - wszystko to dzieje się spontanicznie, bez centralnego planowania czy schematów organizacyjnych.



Rój jest prowadzony z pierwszej linii frontu. Kiedy ktoś przejmuje inicjatywę, zazwyczaj dostaje wolną rękę.

Wniosek jest taki, że rój różni się od tradycyjnych organizacji szybkością działania, niemal zerowymi kosztami operacyjnymi i dużą liczbą oddanych wolontariuszy. Z wnętrza roju tradycyjne organizacje i instytucje demokratyczne wydają się działać w ślimaczym tempie. Również dlatego rój może zmienić świat: pod względem jakości i ilości wykonanej pracy oraz efektywności wykorzystania zasobów pozostawia tradycyjne organizacje daleko w tyle.

RÓJ JEST OTWARTY...

Cechą wyróżniającą rój jest otwartość na wszystkich ludzi, którzy chcą uczestniczyć w zadaniach. Właściwie jest to coś więcej niż tylko otwartość - wszyscy ludzie z całego świata są zaproszeni do wybierania zadań z publicznej listy i rozpoczynania ich realizacji bez pytania kogokolwiek o zgodę. Nie ma procedury rekrutacji. Każdy, kto chce przyczynić się do osiągnięcia celu na swój sposób i w miarę swoich możliwości, ma do tego prawo. Stanowi to wyraźny kontrast w stosunku do procesu rekrutacji w tradycyjnych organizacjach, gdzie ludzie muszą zdać jakiś egzamin przed rozpoczęciem pracy.

Zaletą tego podejścia jest to, że zasoby roju nie są marnowane na stawianie barier, aby utrzymać ludzi na zewnątrz, ale są wykorzystywane do angażowania nowych ludzi. Przyznaję, że jeśli nikt nikomu nie mówi, co ma robić, to kilka

osób będzie dublować pracę nad tym samym zadaniem - ale w rezultacie powstanie kilka różnych rozwiązań, które będą wypróbowywane niezależnie od siebie, a rój szybko nauczy się, które z nich działają, a które nie. Praca będzie wtedy wykonywana poprzez iteracyjny, ewolucyjny proces prób i błędów, stale dostosowując się i ulepszając bez konieczności nadzorowania przez kogokolwiek.

Otwartość i życzliwość w stosunku do nowo przybyłych jest kluczową cechą roju.

...I JAWNY

Rój jest nie tylko otwarty, jego cechą charakterystyczną jest przejrzystość. Nie ma w nim praktycznie żadnych tajemnic. Dla osób wywodzących się z tradycyjnych organizacji może to być zdumiewająca koncepcja.

Wszystko jest domyślnie przejrzyste. Dokumentacja księgowa jest publicznie dostępna dla każdego. Dyskusje na temat strategii i taktyki są publiczne i dostępne dla wszystkich (i każdy może w nich uczestniczyć). Spory są rozstrzygane na oczach opinii publicznej. A to dlatego, że wszystkie dyskusje odbywają się w miejscach, gdzie wszyscy mogą je zobaczyć.

To zapewnia wzajemne zaufanie. Ponieważ każdy może przeczytać wszystkie informacje i dyskusje z całej organizacji, tworzy to bardzo silne poczucie przynależności.

Zapewnia to również bardzo skuteczną ochronę przed plotkami. Jest to szczepionka przeciwko nieufności, ponieważ nieufność wymaga braku informacji, a ludzie wyciągają własne wnioski z niepełnych danych.

Co więcej, przejrzystość skutecznie zapobiega skandalom: w szwedzkiej Partii Piratów kilkakrotnie zdarzyło się, że media dowiedziały się o konflikcie i próbowały nadać mu sensacyjny charakter, który zatopiłby normalną organizację - ale ponieważ każdy czytający artykuły mógł sięgnąć bezpośrednio do źródła i przeczytać oryginalną rozmowę, nie było żadnych plotek typu "on

powiedział to, ona powiedziała tamto". Kiedy wszystko jest tak przejrzyste, kontrowersje nie wymykają się spod kontroli.

Oczywiście, nie oznacza to, że każda debata przy kawie czy piwie musi być nagrywana. Byłoby to zbyt pracochłonne, a i tak nie dałoby się tego wyegzekwować. Oznacza to jednak, że ludziom nie uniemożliwia się dostępu do informacji, które są dostępne dla innych ludzi - tak więc, gdy dyskusje są prowadzone online, są one rejestrowane i możliwe do odczytania.

“STRZEŻCIE SIĘ TYCH, KTÓRZY ODMÓWILIBY WAM DOSTĘPU DO INFORMACJI, PONIEWAŻ W SWOICH UMYŚLACH UWAŻAJĄ SIĘ ZA WASZYCH PANÓW”.

— KOMISARZ PRAVIN LAL

W nielicznych przypadkach, gdy coś jest utajnione, jest to w interesie ochrony prywatności członków roju i każdy może łatwo dowiedzieć się, jakie konkretne informacje są utajnione - a co ważniejsze, dlaczego są utajnione i kto je zna.

Przykładem uzasadnionej tajemnicy w roju może być tożsamość darczyńców, w celu ochrony ich i uniknięcia konfliktu interesów, ponieważ ludzie staraliby się, świadomie lub nieświadomie, zadowolić najbardziej hojnych darczyńców, zamiast realizować główne cele organizacji. Osoba odpowiedzialna za konto bankowe znałaby tożsamość darczyńców, ale byłaby zobowiązana zachować ją dla siebie.

Wreszcie, pełna przejrzystość eliminuje problem tradycyjnych struktur hierarchicznych, w których, jeśli każde ogniwo w łańcuchu dowodzenia stanowi barierę informacyjną, ktoś pośrodku może świadomie lub nieświadomie przekłamywać informacje przekazywane w jedną lub drugą stronę. Dzięki temu, że wszystkie informacje są dostępne dla wszystkich, nikt nie ma możliwości zniekształcenia ich przed częścią organizacji. Podobnie w roju, nikt nie mówi za innych, bo każdy może mówić za siebie. Zapobiega to tworzeniu się frakcji, ponieważ nie ma tradycyjnych menedżerów średniego szczebla, którzy mogliby wyznaczać własne cele, sprzeczne z celami reszty roju.

WIĘC MASZ PROWOKACYJNY POMYSŁ?

Prawdopodobnie czytasz tę książkę, ponieważ masz w głowie jeden lub więcej prowokacyjnych pomysłów i szukasz sposobu na ich realizację. Więc tutaj zaczyna się nudna część ich realizacji: czy zrobiłeś obliczenia?

We wszystkich rojach chodzi o ilość. Ilość osób. Podobnie jak w przypadku mrówek z puszczy amazońskiej, chodzi o to, by przytłoczyć przeciwnika przewagą liczebną poprzez lepszą zdolność do organizowania i ukierunkowania energii ochotników - twoja sprawność organizacyjna może sprawić, że zawsze będziesz o wiele potężniejszy od swoich przeciwników, kiedykolwiek i gdziekolwiek zdecydujesz się stawić im czoła, tak jak mrówki przytłaczają swoich przeciwników dzięki zdolności do szybkiego kierowania i przemieszczania swojej lokalnej przewagi liczebnej.

Jest to więc pierwsza przeszkoda, którą musi pokonać twój pomysł. Czy ten pomysł angażuje wystarczająco dużo ludzi i czy wystarczająco dużo z nich będzie wystarczająco entuzjastycznych, aby przyczynić się do pokonania masy krytycznej? Czy można określić tę masę krytyczną, a jeśli tak, to ile osób musi się przyłączyć, aby twój pomysł odniósł sukces?

Jak widać, w tym miejscu robi się nieco tradycyjnie. Musimy określić kryterium sukcesu dla tego pomysłu. Jakie wydarzenie stanowi sukces i co należy zrobić, aby go osiągnąć?

Dla nowej partii politycznej, jaką jest szwedzka Partia Piratów, kryterium sukcesu jest łatwe do zdefiniowania: bycie wybranym. Oczywiście na drodze do tego celu trzeba zrobić wiele małych kroków, a po jego osiągnięciu jeszcze wiele innych (np. utrzymać się w parlamencie). Jest to jednak konkretny cel, nad którym można pracować.

Przyjrzyjmy się teraz, na jakim byliśmy etapie.

Potrzebowalibyśmy wartościowych działaczy i dużej liczby wyborców. Polityka to w końcu tylko gra liczbowa. Jest to sport uprawiany dla widzów.

W przypadku Partii Piratów, wymiana plików dostarczyła nam danych o liczbie zwolenników. W 2006 roku w Szwecji około 1,2 miliona obywateli - wyborców

- dzieliło się kulturą i wiedzą z naruszeniem monopolu praw autorskich, nie widzieli w tym nic złego, a władza państwowa aktywnie ich za to prześladowała.

Aby zostać wybranym do parlamentu, potrzeba 225 000 głosów. Oznacza to, że gdyby choć jedna czwarta tak prześladowanych ludzi zdenerwowała się na tyle, by sprzeciwić się takiemu traktowaniu, Partia Piratów dostałaby się do parlamentu. To był nasz cel, który ogłosiliśmy na naszej stronie internetowej już pierwszego dnia: 225,000 głosów. To było realistyczne, osiągalne, każdy mógł się zaangażować i zmieniło by to świat.

Oczywiście inne czynniki społeczne odegrały rolę w tym sporze, a wspólnym mianownikiem była swoboda wypowiedzi oraz wolność w Internecie. Ale kiedy zaczynasz mówić o abstrakcyjnych pojęciach, zanudzasz swoich potencjalnych wolontariuszy na śmierć. Aby rój urósł do masy krytycznej, będziemy potrzebowali jak najszerzego zasięgu rekrutacji i pomysłów, które ludzie będą mogli łatwo odnieść do swojego codziennego życia.

Po dołączeniu do roju, aktywiści będą starali się dokładnie zrozumieć te idee. Jest to niezbędne. Ogólny wymiar przesłania roju musi być na tyle duży, aby przyciągnąć wystarczającą liczbę osób i tym samym osiągnąć sukces.

Twój pomysł musi dać się w ten sposób przełożyć na liczby. Ile osób potrzeba do osiągnięcia sukcesu na minimalnym poziomie zaangażowania, który odpowiada oddaniu głosu w wyborach, kupieniu produktu lub podpisaniu petycji?

Musisz zidentyfikować grupę ludzi, na których twój prowokacyjny pomysł będzie miał pozytywny wpływ, oszacować wielkość tej grupy i zgadnąć, ilu ludzi z tej grupy może dołączyć do roju choćby na minimalnym poziomie aktywności.

Ale pamiętajmy, o jakich rzędach wielkości liczby osób mówimy. W jednym roju są zazwyczaj setki tysięcy, a czasem miliony ludzi. Są tysiące ludzi, którzy pomagają organizacji w swoim wolnym czasie, a może - tylko być może - jedna lub dwie osoby koordynują to wszystko w pełnym wymiarze godzin.

Oczywiście, aby odnieść sukces, twój rój może wymagać zaangażowania znacznie mniejszej liczby osób niż milion. Musisz o tym wiedzieć. Ale przynajmniej musisz oszacować te liczby tak dokładnie, jak to tylko możliwe.

To trudne, bo najdokładniejsze prognozy są wszystkim na czym możesz polegać. Na przykład Partia Praw Kobiet w Szwecji - już teraz jednym z najbardziej równouprawnionych krajów na świecie - ma potencjał, by dotrzeć do połowy wszystkich wyborców. Ale czy w ogóle możliwe jest zmobilizowanie wystarczającej liczby ludzi wokół idei jeszcze większej równości płci? (Niektórzy próbowali, ale okazało się to niemożliwe).

Dla porównania, w 2009 roku, trzy lata po założeniu, szwedzka Partia Piratów otrzymała 225 915 głosów w wyborach do Parlamentu Europejskiego, zdobywając dwa mandaty parlamentarne. Moje pierwotne szacunki, mówiące o 225 tysiącach głosów, spełniły się więc dokładnie.

Dlatego w dalszej części książki przyjrzymy się z bliska twojemu pomysłowi na utworzenie roju i porozmawiamy o tym, co trzeba zrobić, aby go zrealizować, tak jak w przypadku szwedzkiej Partii Piratów, która zrobiła to z powodzeniem i zaczęła zmieniać świat.

Po pierwsze, przyjrzymy się momentowi założenia roju i zobaczymy, jak trudny może on być, omówimy, jak zorganizować strukturę koordynatorów - oficerów - tak, aby rój mógł zająć cały obszar, który planujesz zdobyć. Omówimy techniki i procedury dotyczące samego roju, w tym tak praktyczne kwestie jak rozdawanie ulotek i jak nauczyć ludzi robić to skutecznie.

Przyjrzymy się również szczegółowo temu, jak zarządzać codziennymi operacjami roju - będziemy potrzebować jednej części klasycznego zarządzania projektami, jednego dużego kawałka doświadczenia w rozwiązywaniu sporów i jednej części procedur utrzymywania celów, kultury i wartości organizacji w miarę jej rozwoju.

Na koniec przyjrzymy się, jak wykorzystać powstały w ten sposób rój do osiągnięcia wielkich, zmieniających świat rezultatów oraz co się stanie, gdy odniesiesz zbyt duży sukces.

Ale najpierw, wróćmy do tego prowokacyjnego pomysłu, który masz w głowie i przedyskutujmy, jak zacząć go realizować.

1 stycznia 2006 r., godz. 20:30 czasu środkowo europejskiego.

Podczas przerwy świątecznej, w wolnym czasie, pracowałem nad stroną internetową Pirate Party. Jutro będzie normalny dzień pracy i pierwszy dzień nowego roku dobiega końca. Kończę część strony będącą w trakcie tworzenia, zastępuje wszystko co niedokończone etykietą "W przygotowaniu" i wrzucam stronę do Internetu.

Po uruchomieniu tej prymitywnej strony, postanowiłem dyskretnie zwrócić na nią uwagę opinii publicznej. Aby sprawdzić teren, wszedłem na główny czat serwera wymiany plików Ancient Spirit, gdzie rzadko bywam, i napisałem dwie linijki:

*"Spójrz, Partia Piratów uruchomiła stronę internetową w nowy rok.
<http://www.piratpartiet.se/>"*

Kiedy zająrzałem na serwer, zobaczyłem pierwszą falę odwiedzających, którzy przyszli natychmiast po tym, jak zamieściłem swoje dwie linijki na czacie, może kilkanaście osób. Potem zaczęła napływać druga fala gości, zaalarmowana o mojej inicjatywie przez kogoś z pierwszej fali. Zaczęły napływać pierwsze elektroniczne podpisy popierające formalną rejestrację partii. Po trzydziestu podpisach i kolejnych dwóch godzinach doszedłem do wniosku, że powinienem być zadowolony z takiego początku, zrobiłem kopię zapasową i poszedłem spać by juro iść do pracy.

Z dnia na dzień, wszystko się wydało i zainteresowanie wzrosło, a ja nic o tym nie wiedziałem.

Następnego dnia, 2 stycznia, poszedłem normalnie do pracy i nie minęło wiele godzin poranka, gdy na liście mailingowej Mensy, na którą się zapisałem, przeczytałem wiadomość: "Czy my przypadkiem nie znamy tego Ricka Falkvinge'a, o którym piszą dziś gazety?"

Zamrugałam z niedowierzaniem. Czekaj, co? "Kto jest dziś w gazetach?"

ROZDZIAŁ DRUGI

Założenie roju

Założenie roju to burzliwy moment, w którym setki lub tysiące nowych współpracowników mogą dołączyć do ciebie w mniej niż jeden dzień. W bardzo krótkim czasie musisz okazać im swoją wdzięczność za zainteresowanie, bo inaczej znowu je stracą.

Ok, więc masz prowokacyjny pomysł. Zrobiłeś obliczenia. Wszystko wygląda na gotowe do pracy. Jak więc zgromadzić rój wokół tego pomysłu?

Tradycyjne podejście polegałoby na przyciągnięciu uwagi za pomocą kampanii reklamowej. Ale jeśli chcesz założyć rój, powiem ci trzy słowa o prowadzeniu kampanii reklamowej: zapomnij o tym. Jeśli twój pomysł nie wzbudza entuzjazmu sam w sobie, to żadna ilość reklam nie zmieni was w oddolnych aktywistów, których potrzebujesz, aby założyć rój.

Z drugiej strony, aby utworzyć rój, wystarczy zaproponować pomysł, który jest na tyle atrakcyjny, że ludzie mogą i chcą w nim uczestniczyć. Nie musisz wydawać dziesięciu milionów na kampanię reklamową. Możesz po prostu wspomnieć o tym pomysle mimochodem na jakimś zaściankowym kanale czatu.

Jestem pewien, że ludzie zajmujący się tradycyjnym marketingiem uważają to za absurd. Ale właśnie w ten sposób stworzyłem markę, która obecnie jest rozpoznawalna w branży IT na całym świecie i jest obecna w ponad 70 krajach.

Kiedy założyłem Partię Piratów w Szwecji, uruchomiłem stronę internetową partii i napisałem dwie linijki na głównym czacie serwera wymiany plików. Miało to miejsce 1 stycznia 2006 roku o godzinie 20:30 CET.

Spójrz, Partia Piratów uruchomiła stronę internetową w nowy rok.
<http://www.piratpartiet.se/>

Strona miała surowy i nieoszlifowany manifest, ale wydawała się wiarygodna, osiągalna, zachęcała ludzi do udziału i obiecywała zmianę świata. Sama strona była równie prymitywna i pozbawiona wodotrysków - co jest typowe dla procesu prób i błędów w roju, najpierw tworzysz surowy fundament, a potem na nim budujesz:



I to wszystko. Te dwie linijki zapowiadające mało estetyczną stronę to cała promocja, jaką zrobiłem. W ciągu następnych dwóch dni stronę odwiedziło trzy miliony użytkowników. (Szwecja ma dziewięć milionów mieszkańców). Nawet media szybko to podchwyciły. Na całym świecie. Trzeciego dnia moje zdjęcie znalazło się w pakistańskiej gazecie.



Twój pomysł musi być konkretny, możliwy do zrealizowania, ambitny i zachęcać innych do udziału.

Chodzi mi o to, że jeśli zastanawiasz się, jak zgromadzić wokół swojego pomysłu cały rój, nie martw się o promocję.

Szeptanie jest o wiele bardziej skuteczne niż jakakolwiek kampania reklamowa, ale aby to zrobić, twój pomysł - a raczej jego prezentacja - musi spełniać cztery warunki: musi być konkretny, musi być osiągalny, musi zachęcać do uczestnictwa i musi być ambitny.

Konkretny: Musisz opublikować podział na zadania oraz kiedy i jak planujesz je wykonać.

Osiągalny: po przedstawieniu swojego śmiałego celu, musisz przedstawić go jako wyraźnie osiągalny. Jeśli nikt nie zrobił tego przed tobą, dostaniesz dodatkowe punkty.

Zachęcający do uczestnictwa: Twój pomysł musi umożliwiać zaangażowanie wszystkich zainteresowanych nim odbiorców, dla których będzie to oczywiste od razu po usłyszeniu o projekcie.

Ambitny: Na koniec, musisz postawić sobie za cel zmienić cały świat na lepsze - lub przynajmniej sprawić, by życie dla wielu ludzi stało się znacznie atrakcyjniejsze.

Jeśli Twój pomysł przejdzie przez te cztery punkty, rój wyłoni się sam. Dość szybko, sądząc po około 20 przypadkach, które widziałem osobiście. Bardzo szybko. I odwrotnie, jeśli te cztery składniki nie są wystarczająco dobre, żadna ilość marketingu czy krzykliwych reklam nie przyciągnie armii wolontariuszy, których potrzebujesz.

Przyjrzyjmy się kilku przykładowym projektom. Widziałem mnóstwo przykładów wszystkich trzech typów.

PRZYKŁAD ZŁEJ PROPOZYCJI PROJEKTU

O rany, zaczynam nowy projekt t0talnie po to, żeby się z tego cieszyć!!!11!!! jeden!!!sześć!!!11 lololol. Jak to zrobić?

INNY RÓWNIE ZŁY PRZYKŁAD

Staramy się osiągnąć synergę pomiędzy zorientowanymi na wyniki

działaniami związanymi z dynamicznym wywiadem biznesowym i konkurencyjnymi mediami społecznościowymi. W szczególności poszukujemy ścieżki opłacalnego sukcesu w przewidywalności jakości i statycznej satysfakcji klienta mierzonej liczbą wykorzystanych kuponów i otrzymanych poleceń. Środkiem do osiągnięcia synergii będzie dążenie do interakcji z docelowymi konsumentami - respondentami w zakresie komunikacji społecznej pomiędzy markami oraz ze studenckimi grupami zawodowymi w celu zbadania potencjalnych przychodów z tworzenia sieci. Projekt ma na celu zwiększenie kwartalnego zysku brutto nawet o dwa procent.

LEPSZY PRZYKŁAD

Wypowiemy politykom ogólnoświatową wojnę, w odpowiedzi na toczoną przez nich ofensywę przeciwko anonimowości w sieci, uruchamiając milion anonimizujących węzłów wyjściowych TOR-a i wprowadzając klienta TOR-a do podstawowej instalacji przeglądarek używanych przez co najmniej 25 procent użytkowników na całym świecie.

Zrobimy to w siedmiu etapach, zwiększając liczbę węzłów wyjściowych TOR pięciokrotnie co sześćdziesiąt dni. Uczestnicy każdego etapu zobowiążą się do zwerbowania pięciu swoich znajomych do kolejnego etapu i zmieniania świata. Zapewnimy globalną rozpoznawalność w sieci dla najlepszych współpracowników.

W połowie projektu, w czwartym etapie, przekonamy twórców Firefoksa i Chrome do wbudowania klienta TOR w ich przeglądarki. Jeśli to zostanie zrealizowane i opublikowane w piątym etapie, każdy, kto tego chce, może być całkowicie anonimowy.

Zmieniamy świat na lepsze i sprawmy, by zacořani politycy nie mogli wsadzić dżina z powrotem do butelki. Chcesz wziąć udział w pierwszym etapie? Zapisz się TUTAJ (link).

Teraz musimy wrócić do samych celów. Chcemy zgromadzić dziesiątki tysięcy pełnych pasji aktywistów wokół idei zmieniania świata. Sam pomysł nie wystarczy; pomysł i konkretny plan muszą napęłniać ludzi entuzjazmem.

Więc nie martw się o promocję. Wspomnij o swoim pomysle i planie w kilku miejscach, w których zazwyczaj gromadzą się potencjalni aktywiści. To w zupełności wystarczy. Jeśli pomysł jest dobry, ludzie podchwycą go i opowiedzą o nim swoim znajomym. Teraz rozprzestrzeni się jak lawina. Ale jeśli sam pomysł nie wzbudzi w ludziach ekscytacji, żadna ilość reklam tego nie zmieni.

Jeśli Twój pomysł jest wartościowy, ludzie mogą się zaangażować, zmienić świat i widzą jasną ścieżkę do celu, wtedy będziesz miał pierwszą falę setek wolontariuszy w mniej niż jeden dzień. W mediach elektronicznych, w których ogłaszasz swoją obecność, setki ludzi wyciągnie do ciebie rękę, uniesie dłoń i powie: "Tutaj, użyj moich rąk! Chcę być częścią tego projektu! Daj mi coś do zrobienia!"

Twój pomysł nie musi być wyszukany. Najważniejsze to zrobić pierwszy krok, zacząć rekrutować ludzi i ruszyć w kierunku swojego celu. Jeśli zwrócisz większą uwagę na polerowanie pomysłu, a nie jego zalet, może to przynieść efekt odwrotny do zamierzonego, ponieważ ludzie będą wtedy postrzegać twój pomysł jako korporacyjny chwyt.

To prowadzi nas do kolejnego problemu: jak zająć się tymi setkami ludzi, póki są jeszcze zainteresowani. Wszyscy oni skontaktują się z Tobą osobiście, a po prostu nie jest w twojej mocy, abyś fizycznie był w stanie udzielić im wszystkim instrukcji.

JAK PRZETRWAĆ POCZĄTKOWY SZOK

Kiedy Twoja inicjatywa trafi na podatny grunt i będzie na tyle interesująca, że wywoła rozgłos, rozgłos ten nie będzie podobny do niczego, co widziałeś wcześniej. Może się to zdarzyć na wiele sposobów - cała sprawa może się rozprzestrzeniać jako marketing szeptany, może pojawić się jako duży artykuł w starych mediach lub najczęściej trafi na pierwszą stronę sieci społecznościowej (lub kilku takich sieci jednocześnie).

Kiedy to się stanie, przejdziesz od samotności do grona setek ludzi, którzy w wolnym czasie będą chcieli pomóc ci w twoim projekcie. Ale ich uwaga nie będzie trwać długo; musisz reagować. Jeśli się nie odezwiesz, po prostu wzruszają ramionami i zapominają o projekcie w czasie krótszym niż dwadzieścia cztery godziny.

Aby zatrzymać te setki osób, musisz zaoferować im jakiś punkt zaczepienia - coś prostego, wystarczy strona rejestracyjna lub forum. Oczywiście, ten punkt musi być gotowy do pracy, w momencie kiedy zaczniesz, inaczej stracisz wielu aktywistów.

Mówi się, że jednym z najtrudniejszych kroków, jakie można podjąć w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej jest zatrudnienie pierwszego pracownika i rozwój firmy z jednej osoby do dwóch. W przypadku roju wszystko dzieje się w zupełnie innej skali. Tutaj przechodzimy od jednej osoby - ciebie jako założyciela - do trzystu lub więcej w krótkim czasie.

Nie trzeba dodawać, że może to być dość skomplikowane i masz co najwyżej dwadzieścia cztery godziny, aby opanować sytuację lub stracisz szansę na zbudowanie roju wokół swojego pomysłu. Co gorsza, nie masz szans zrobić tego sam. Po prostu nie masz szansy, aby udzielić sensownych instrukcji trzystu osobom, zanim stracą zainteresowanie.

Na szczęście rój może to zrobić za ciebie, jeśli mu na to pozwolisz. I to jest to, co musisz zrobić.

Pierwszym zadaniem roju będzie samoorganizacja, a w tym jest naprawę dokonały. Ale to ty musisz stworzyć strukturę i wyraźnie dać zadanie rojowi, aby się zorganizował.

To właśnie tutaj częściowo wkracza tradycyjna teoria organizacji.

Początkowo możesz koordynować nie więcej niż trzydzieści grup, więc stwórz forum dyskusyjne z nie więcej niż taką ilością podrozdziałów. Prawdopodobnie będziesz chciał, aby ludzie agitowali na rzecz celów twojego roju na ulicach tak szybko, jak to możliwe, więc opłaca się podzielić rój według obszarów geograficznych i podzielić na nie więcej niż trzydzieści obszarów. (Większość krajów jest administracyjnie podzielona na hrabstwa, stany itp. Jeśli planujesz

założyć ruch ogólnoeuropejskiego, zauważysz, że cała Unia Europejska, łącznie z kilkoma otaczającymi ją krajami, zmieści się w limicie trzydziestu państw. Gorzej jest ze Stanami Zjednoczonymi, bo one składają się w sumie z 50 stanów, a więc cała Ameryka Północna jest problemem. Po prostu wybierz jakiś sposób na podzielenie jej na nie więcej niż trzydzieści części).

Twoje forum dyskusyjne może przybierać różne formy. Może to być tradycyjne forum internetowe, może to być wiki, może to być etherpad, może to być jakikolwiek rodzaj przestrzeni masowej współpracy, gdzie ludzie mogą przychodzić bez zaproszenia i od razu wkraczać do akcji. Ja wolę tradycyjne forum, ponieważ jego zasady są dobrze znane.

Musisz również oszacować wielkość grup na podstawie liczby zarejestrowanych osób. Postaraj się tak dobrać rozkład geograficzny, aby typowa grupa liczyła około siedmiu członków, a żadna grupa nie miała więcej niż trzydzieści osób. Nie ogłaszaj jednak tego, bo doprowadzi to do niepotrzebnej dyskusji: po prostu ułóż grupy tak, aby utworzyć taki podział.

Jeśli podczas pierwszej fali dołączy do was ponad tysiąc osób, co może się zdarzyć, to trzydzieści grup po trzydzieści osób nie wystarczy: taka struktura może pomieścić maksymalnie $30 \times 30 = 900$ osób. W tym rzadkim przypadku trzeba będzie przekroczyć limit trzydziestu osób na grupę i w niektórych grupach umieścić nawet do 150 osób. Jest to jednak rzadki przypadek i prawdopodobnie nie będziesz musiał się z nim zmagać.

(Magiczne liczby siedem, trzydzieści i 150 są głęboko zakorzenione w ludzkim myśleniu społecznym - są częścią naszego wrodzonego programowania. O tym, jak ludzie zachowują się w tak dużych grupach, porozmawiamy w następnym rozdziale).

Po ustaleniu początkowej struktury, musisz powiedzieć wszystkim, aby udali się do swoich grup i poznali innych członków. Powiedz im, aby przedstawili się sobie nawzajem i wybrali lidera dla całej grupy. Na razie możesz spokojnie pominąć instrukcje dotyczące wyboru lidera; każda grupa wymyśli swój własny sposób, z których każdy będzie miał legitymację w swojej grupie, i nic innego nie ma w tym momencie znaczenia.

Nie ma wątpliwości, że niektóre podgrupy będą chciały ruszyć do przodu i poznać wszystkie odpowiedzi na pytania dotyczące życia, wszechświata i wszystkiego - ale w tym momencie priorytetem jest stworzenie podstawowej struktury, która umożliwi dalsze wchłanianie kolejnych aktywistów do roju. Nie powinieneś jednak mówić ludziom, którzy szarżują do przodu, żeby się wstrzymali i czekali (więcej o tym w dalszych rozdziałach); po prostu upewnij się, że liderzy zostaną wybrani.

Kiedy grupy wybiorą już swoich liderów, skontaktuj się z nimi osobiście - w formie rozmowy telefonicznej lub wideokonferencji, ale najlepiej przy piwie lub kawie, jeśli mieszkacie blisko siebie - przedstaw się i poznaj ich nieco lepiej. Wkrótce będziesz z nimi blisko współpracował, więc powinieneś poznać ich jako ludzi i kolegów, a jednocześnie pozwolić im poznać ciebie jako osobę i współpracownika.

Następnie należy założyć subforum, w którym liderzy grup będą mogli dyskutować między sobą i z tobą. Pozwól innym przeczytać tę sekcję. Nie próbuj niczego ukrywać; zamiast tego pozwól innym obserwować stopniowy wzrost twojego roju.

Proces ten potrwa kilka dni, ale pozwoli uruchomić rój na wszystkich poziomach. W końcu będziecie mieli małe grupy entuzjastów, którzy mieszkają w miarę blisko siebie i mają pełnoprawnych przywódców - przynajmniej z ich punktu widzenia. Ty i trzydziestu liderów tworzycie początkową piramidę zespołu zarządzającego w strukturze oficerów, ludzi kontaktowych roju. Wasze grupy razem dokładnie pokrywają całą przestrzeń, którą chcecie zająć.

(Po kilku tygodniach okaże się, że będziesz musiał dodać pośrednią warstwę oficerów pomiędzy tobą a tymi trzydziestoma liderami - kilku liderów straci zainteresowanie i przestanie się meldować, a ty tego nie zauważysz, ponieważ nie możesz śledzić tak wielu osób, chyba że oni sami się u ciebie zameldują. Tak więc w miarę jak rój będzie się rozrastać, będziesz musiał dodać warstwę pośrednią pięciu lub sześciu osób pomiędzy tobą a trzydziestoma osobami. Ale nie martw się o to na tym etapie - to temat na kolejny rozdział, a ten pojawi się już za kilka tygodni).

PIERWSZE ZADANIE ROJU

Gdy rój zorganizuje się w grupy według obszarów geograficznych, należy natychmiast dać mu zadanie, które pomoże mu się odpowiednio uformować. Jeśli po prostu powiesz ludziom, żeby odwiedzili forum i nic więcej się nie wydarzy, stracą zainteresowanie w ciągu tygodnia. Przecież to są ludzie, którzy własną pracą chcieli pomóc rojowi w osiągnięciu sukcesu, pamiętasz?

Dlatego, aby cała organizacja mogła okrzepnąć, musi być zadanie, nad którym trzeba natychmiast zacząć pracować. W przypadku szwedzkiej Partii Piratów zadanie to polegało na zebraniu 2000 podpisów popierających rejestrację partii w Urzędzie Wyborczym. Musi to być zadanie, które wygląda na trudne, ale może być wykonane przez sto lub więcej osób; musi to być zadanie, które zapewni wewnętrzną konkurencję między trzydziestoma grupami regionalnymi; i musi to być zadanie, w którym korzyści z wykonania go przez cały rój są oczywiste dla wszystkich. W przypadku partii politycznej, każdy rozumie korzyści płynące z rejestracji w Biurze Wyborczym; będziesz musiał przygotować podobne zadanie, które prowadzi do takiego celu.

Dzięki temu rój nauczy się współpracować w ciągu pierwszych czterech tygodni swojego istnienia, jednocześnie wykonując zadanie w sposób zdecentralizowany. Powinieneś regularnie, co najmniej raz dziennie, aktualizować ogólny postęp w realizacji zadania.

Organizacja w formie roju nie polega na przesyłaniu raportów między polami schematu organizacyjnego. Rój to ludzie, którzy znają innych ludzi i postanowili pracować razem. Dlatego nadrzędnym celem wszystkich twoich działań na tym etapie powinno być zapoznanie ludzi ze sobą.

Zachęć ludzi do zebrania się razem i wyjaśnij wszystkim, że to nie ma być formalne spotkanie. Za wszelką cenę unikaj formalnych spotkań protokolarnych, a zamiast tego spotykaj się przy piwie, pizzy i dobrej zabawie. Skup się na stwarzaniu innym możliwości poznawania nowych ludzi i spraw, by nowi członkowie grupy czuli się mile widziani.

Kiedy te spotkania będą już regularne, jeszcze ważniejsze będzie, aby nowi uczestnicy czuli się mile widziani. Można to zrobić na przykład w ten sposób, że na początku każdego spotkania każdy przedstawi się krótko i powie coś o

sobie, np. co pobrał lub czym się podzielił ostatnim razem: "Cześć, mam na imię Rick i mam 40 lat. Jestem znany głównie z tego, że założyłem brzydką stronę internetową. Ostatnio pobrałem instalator Ubuntu Linux." To bardzo pomaga nowym, gdy wszyscy się przedstawiają, a także jest to świetna zachęta dla nich, by się przedstawiali, tak by stali bywalcy pamiętali ich imiona. Ponadto liderzy rejonu będą musieli zwracać szczególną uwagę na nowo przybyłych na każde spotkanie i osobiście witać ich z powrotem na następnym spotkaniu.

Cała organizacja składa się wyłącznie z relacji międzyludzkich. Za każdym razem, gdy powstaje nowa relacja, organizacja się rozrasta.



Cała organizacja składa się tylko z relacji międzyludzkich.

RADZENIE SOBIE Z OSOBAMI ŁAKNĄCYMI UWAGI

Kiedy rój osiągnie pierwsze sukcesy, kilka osób będzie próbowało się przyłączyć, nie dlatego, że są przychylni celom organizacji, ale dlatego, że chcą być w centrum uwagi, a popularność roju może to pozornie zapewnić.

Ponieważ rój jest otwarty, nie możesz trzymać takich ludzi z dala od siebie - ale możesz odmówić im przestrzeni i źródeł uwagi, których pożądamy. Mogą być one trudne do wykrycia, ale jedną rzeczą, którą mają wspólnego jest to, że zamiast próbować budować sam rój wraz z ludźmi, którzy nie są jeszcze tak sławni, żądają uwagi od ciebie osobiście. Przekonasz się również, że myślą oni głównie o statusie i hierarchii, podczas gdy inni ludzie są głównie zainteresowani załatwianiem spraw i zmienianiem świata.

Kilka szczególnie bystrych osób będzie ciężko pracowało przez pierwsze kilka tygodni na rzecz celów roju, a następnie spróbuje zwrócić na siebie uwagę dzięki swojej wiarygodności. Kiedy tak się dzieje, przejrzystość roju jest najlepszym możliwym lekarstwem, ponieważ ludzie ci typowo wykorzystują

fakt, że inni nie weryfikują faktycznego przebiegu zdarzeń, które ktoś im opowiada.

Ta faza budowania roju jest nieunikniona i trudna do pokonania, ale możesz być pewien, że tak długo jak rój pozostaje otwarty i przejrzysty, tego rodzaju ludzie nie będą w stanie wykorzystać go dla swojej osobistej popularności. W końcu zawsze zostają wyrzuceni, czasem z wielkim hałasem.

Po południu 2 stycznia 2006 roku.

Po lunchu mój szef, prezes zarządu, wręcza mi telefon bezprzewodowy. "Rick, do ciebie Mia" - powiedział, gdy mówił. Mia? Myślę sobie. Nie znam żadnej Mii.

"Rick Falkvinge? Witam. Mówi Mia Carron z Aftonbladet. Dowiedzieliśmy się, że to ty stoisz za tą nową Partią Piratów, o której wszyscy dziś mówią - powiedział głos.

Nawet nie wiem, co powiedzieć. Aftonbladet? I oni do mnie dzwonią? ... Co powiedziała: "ten, o którym wszyscy dziś mówią"? Doszedłem do siebie na tyle, że zdałem sobie sprawę, że nie mogę o tym mówić w godzinach pracy, ale mogę dziś wyjść trochę wcześniej. "Czy mogę do ciebie oddzwonić o 15:00?" Pytam.

Jesteśmy umówieni. W drodze z pracy do domu przeprowadzam swój pierwszy wywiad dla gazety, który kompletnie mnie zaskoczył.

"A więc jest pan przewodniczącym partii?" pyta reporter.

"Hmm, chyba tak...", odpowiadam bez zastanowienia. "Jeszcze nie do końca przyzwyczailem się do tej roli".

Kiedy wracam tego dnia do domu z pracy, wywiad jest już opublikowany na stronie internetowej Aftonbladet wraz z ankietą. 61 procent ankietowanych stwierdziło, że w przyszłości może zagłosować na Partię Piratów. Potrzebujemy 4 procent, aby odnieść sukces. W ankiecie zagłosowało już ponad 50 tysięcy osób, więc nie jest to tylko błąd statystyczny. Czuję, jak adrenalina wyostrza moje zmysły.

Gra się rozpoczęła.

ROZDZIAŁ TRZECI

Jak zorganizować rój: Zarządzanie stadem kotów

Choć rój składa się w przeważającej części z luźno powiązanych ze sobą aktywistów, to w jego środku znajduje się centralna grupa ludzi - szkielet roju - która wymaga nieco bardziej formalnej organizacji. Ten szkielet trzeba zbudować naprawdę starannie, zwracając uwagę na dostępną wiedzę o zachowaniach grupowych ludzi. Bez szkieletu, rój nie ma rdzenia, wokół którego mógłby się... roić.

Podczas gdy poprzedni rozdział był o pierwszych sześciu do ośmiu dniach życia roju, ten rozdział jest o pierwszych sześciu do ośmiu tygodniach.

Budując ten szkielet ludzi kontaktowych, oficerów roju, musisz przede wszystkim znać granice wielkości grupy, które po ich osiągnięciu uniemożliwiają dalszy wzrost, i dzielić grupy, które osiągają te wielkości, na mniejsze podgrupy.

Ponadto należy wiedzieć, że każda organizacja kopiuje praktyki i zachowania swojego założyciela. Oznacza to, że rój będzie zachowywał się dokładnie tak samo jak ty, pomimo twoich nieustannych wysiłków, aby nauczyć go dobrych manier. Jedynym sposobem na to, by rój zachowywało się przyzwoicie, jest samemu zachowywać się przyzwoicie. Do tej obserwacji wrócimy w dalszej części tego rozdziału.

TRZY MAGICZNE WIELKOŚCI GRUP

Garstka ludzi tworzących szkielet roju będzie przypominać tradycyjną organizację hierarchiczną. Należy jednak pamiętać, że w przeciwieństwie do korporacji czy innych tradycyjnych organizacji, celem tego szkieletu nie jest zarządzanie czy kontrolowanie mas. Jego celem i funkcją jest raczej wspieranie pozostałych 95 procent organizacji - roju - w którym ludzie podejmują własne decyzje w oparciu o wyznawane przez siebie wartości i zwracają się do szkieletu tylko wtedy, gdy potrzebują pomocy, wsparcia lub zasobów.

Jednak, aby zbudować efektywny szkielet, konieczne jest zrozumienie ludzkiej psychiki w kontekście optymalnej wielkości grupy i teorii organizacji.

W każdej organizacji można łatwo zauważyć, że grupy robocze większe niż siedem osób rozpadają się na dwie mniejsze grupy. Istnieje kilka teorii, dlaczego tak się dzieje, ale najpopularniejsza z nich mówi, że ma to związek z ilością wysiłku, jaki trzeba włożyć w utrzymanie i pielęgnowanie relacji w grupie roboczej. Dla zobrazowania posłużmy się przykładem.

W grupie dwóch osób istnieje tylko jedna relacja, którą grupa musi pielęgnować.

W grupie trzech osób istnieją trzy relacje (między A i B, między B i C oraz między A i C).

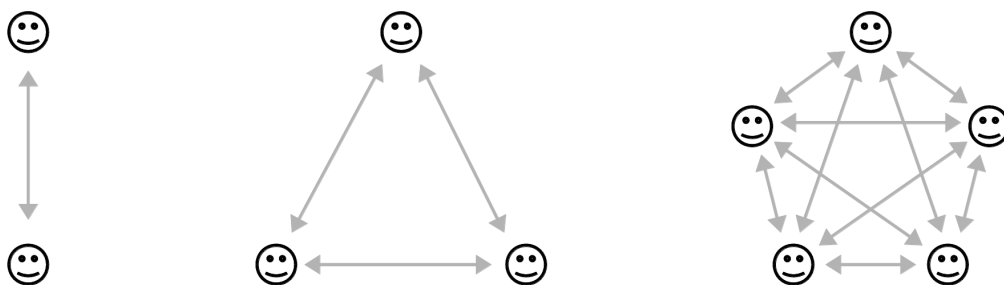


Diagram 1. Liczba związków w poszczególnych grupach wielkościowych

W grupie pięciu osób naraz, istnieje $4+3+2+1 =$ dziesięć relacji. A jeśli zwiększymy liczebność grupy do krytycznej granicy siedmiu osób, grupa będzie musiała utrzymywać dwadzieścia jeden relacji interpersonalnych, aby jej członkowie mogli współpracować.

Jak wynika z tych obliczeń, złożoność społeczna grupy rośnie znacznie szybciej niż wielkość samej grupy. Od pewnej wielkości grupa traci skuteczność, ponieważ musi wkładać tyle wysiłku w utrzymanie wewnętrznej harmonii, że nie ma już energii na rzeczywistą pracę.

Kiedy dodamy do grupy ósmego członka, liczba relacji do utrzymania wzrośnie z 21 do 28. Tak więc, mimo że dodanie ósmego członka zwiększy wydajność pracy o 14 procent w porównaniu z grupą siedmioosobową, grupa będzie musiała poświęcić o 33 procent więcej swojej łącznej wydajności pracy na własne utrzymanie, na utrzymanie 28 relacji zamiast 21. W tym momencie, a czasami po dołączeniu dziewiątego członka, grupa się rozpada.

Wynika z tego jasno, że rusztowanie musi być tak skonstruowane, aby w ścisłym układzie nie pracowało ze sobą więcej niż siedem osób.

Robimy to klasycznie, planując schemat organizacji w taki sposób, aby w żadnym układzie nie współpracowało z nikim więcej niż sześć innych osób. Oznacza to, że każdy obszar geograficzny (np. stan, hrabstwo, miasto itp.) w schemacie organizacyjnym musi być podzielony na co najwyżej sześć mniejszych obszarów, którymi będą zajmować się różni ludzie.

Na razie tego typu oficera roju będziemy nazywać dowódcą obszaru. Może to być lider stanowy, lider miejski, lider okręgowy - wielkość obszaru nie ma znaczenia - ale obowiązki zawsze będą zasadniczo takie same.

(Zapewne pamiętacie, że zapoczątkowaliśmy rój dzieląc go na podkategorie geograficzne i pozwalając liderom geograficznym wyłonić się w drodze samoorganizacji).

W każdym rejonie geograficznym, oprócz szefa rejonu, będziemy mieli prawdopodobnie czterech oficerów operacyjnych i jednego lub dwóch zastępców szefa. (Do tych koncepcji i przykładowego schematu organizacyjnego wrócimy w dalszej części rozdziału). To znów daje w sumie grupę składającą się z co najwyżej siedmiu osób.

Tak więc głównym przesłaniem poprzednich kilku akapitów jest to, że żaden kierownik rejonu nie powinien pracować bezpośrednio z więcej niż sześcioma

osobami w jednej strukturze. Oznacza to, że w powyższym szkielecie zbudujemy szereg mini-piramid organizacyjnych, które zawsze będą składały się z (co najwyżej) siedmiu osób, a każdy kierownik obszaru będzie zarówno członkiem podstawy jednej piramidy, jak i stanie na szczycie innej piramidy, bezpośrednio podległej poprzedniej, jak pokazano na diagramie 2:

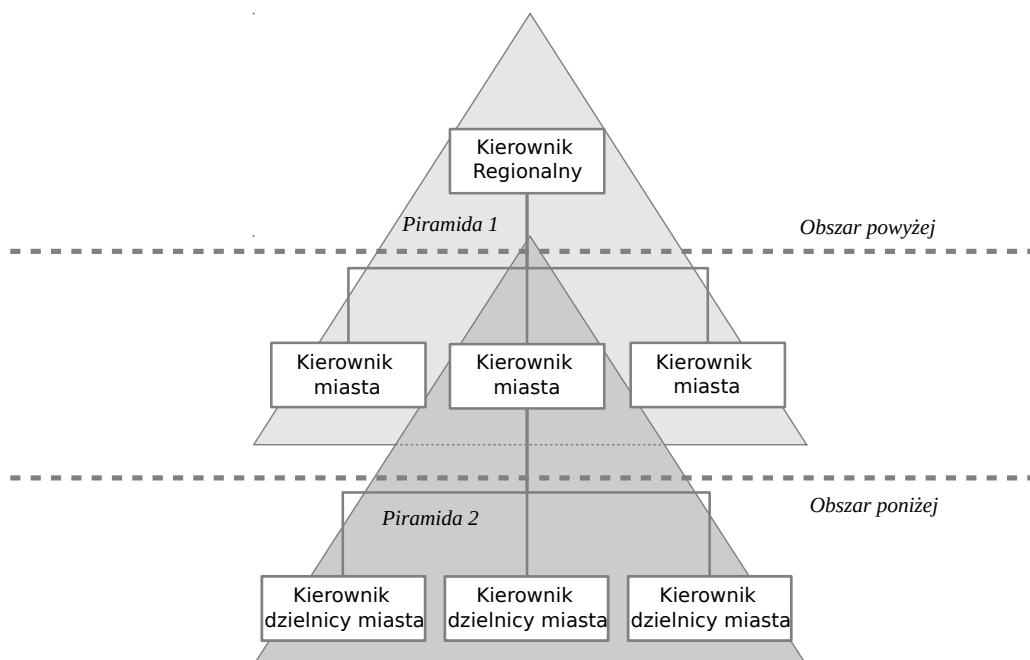


Diagram 2. Piramidy organizacyjne

Tak więc najmniejszą z trzech magicznych wielkości grup społecznych jest siedem.

A największa z nich to 150.

Nie ma żadnego związku między tymi liczbami. Liczba siedem wydaje się wynikać z praktycznego ograniczenia wysiłku potrzebnego do zapewnienia

spójności grupy, jak wyjaśniono wcześniej. Nieco bardziej tajemnicza liczba 150 wydaje się być limitem wynikającym z budowy naszego mózgu.

Liczba 150 pojawia się w wielu miejscach w organizacyjnej historii ludzkości. Jest to nasz maksymalny rozmiar plemienia. W danym przedziale czasowym jesteśmy w stanie poznać z imienia i nazwiska właśnie tyle osób i utrzymać z nimi choćby najluźniejsze możliwe więzi.

Antropolodzy, którzy porównywali wielkość kory szarej w ludzkim mózgu z wielkością mózgów innych naczelnych i wielkością ich grup, uważają tę liczbę za ograniczenie biologiczne.

Granica ta znana jest również jako Liczba Dunbara lub Granica Dunbara, po brytyjskim antropologu Robinie Dunbarze, który pierwszy ją opisał.

Jeśli pracujesz w firmie zatrudniającej mniej niż 150 pracowników, prawdopodobnie znasz ich wszystkich z imienia i nazwiska - lub przynajmniej mógłbyś ich zapamiętać. W większej firmie zaczynasz już zwracać się do anonimowych osób po nazwie stanowiska, zamiast zwracać się do nich po imieniu. Pójdziesz "do kogoś z działu wsparcia technicznego" zamiast "porozmawiać z Marysią lub Davidem".

Firmy, organizacje i kultury odnoszące największe sukcesy wiedzą aż za dobrze o tym ludzkim ograniczeniu. Weźmy na przykład Amiszów, kiedy ich osada zaczyna zbliżać się do 150 osób, dzielą ją na dwie części. Firma Gore and Associates - najbardziej znana jako producent tkaniny Gore-Tex - nigdy nie zatrudnia więcej niż 150 osób w jednej fabryce. Podobnych przykładów jest o wiele więcej.

Implikacje dla budowania twojej organizacji są takie same jak dla każdej innej organizacji odnoszącej sukcesy: musisz wiedzieć, że grupy większe niż 150 osób tracą więzi społeczne niezbędne do efektywnej współpracy i, co najważniejsze, do czerpania z niej satysfakcji.

Z drugiej strony, prawdopodobnie nie będziesz miał żadnej tak dużej grupy. Z drugiej strony, należy uważać na nieformalne grupy, które nieuchronnie będą się tworzyć i po osiągnięciu tej granicy mogą utrudniać dalszy rozwój roju.

W szczególności należy zwrócić uwagę na początkowy i poziomy zespół ludzi, którzy zbierają się na kanale czatowym lub innym podobnym miejscu zwanym prawdopodobnie "czat o wszystkim, co jest związane z rojem". Po dotarciu do 150 osób, ta samoistnie uformowana grupa uderzy w niewidzialną barierę, której nikt nie zauważy, jeśli nie będzie wiedział o tych mechanizmach. Kiedy to się stanie, dalszy rozwój roju zostanie zatrzymany, ponieważ nie będzie już więcej osób, które mogą być społecznie zintegrowane z tym początkowym kanałem czatu.

Dlatego twoim zadaniem jest upewnienie się, że wszędzie istnieją społeczne sub-roje, które mogą przyciągnąć i zatrzymać nowych ludzi, a nie tylko jeden centralny kanał czatu. Nawet te pod-roje będą miały maksymalną wielkość 150 osób.



Gdy rój osiągnie 150 osób, trzeba zacząć dzielić go na mniejsze grupy.

Wreszcie, trzecia magiczna wielkość grupy to trzydzieści osób. Jest to grupa, która znajduje się pomiędzy ścisłą grupą roboczą a grupą osób, które znamy z imienia, ale nie wiemy o nich wiele więcej: w grupie trzydziestu osób pamiętamy więcej niż tylko imiona, znamy kilka zainteresowań i ciekawostek o innych członkach grupy, ale nie możemy z nimi wszystkimi blisko współpracować. Można o niej myśleć jak o rozszerzonej rodzinie.

Prawdopodobnie spotkasz się z kilkoma formalnymi grupami składającymi się z około trzydziestu członków, takimi jak zbiorcza grupa wszystkich oficerów lub liderów dla danej działalności lub obszaru geograficznego, ale generalnie powinieneś starać się tworzyć grupy siedmioosobowe. Jeśli w trakcie obserwacji codziennej współpracy kilku takich grup zauważysz, że niektóre z nich współpracują ze sobą ściślej niż inne, powinieneś pamiętać o limicie liczebności trzydziestu członków. Na przykład, jeśli grupa, która koordynuje wszystkie prace w mieście pod każdym względem, zaczyna zbliżać się do 35 członków, to grupa ta uniemożliwia dalszy rozwój roju i powinna zostać podzielona na dwie części, aby umożliwić dalszy rozwój: podzielone grupy mogą wtedy, na przykład, zająć się oddzielnie północną i południową częścią miasta.

Po przeczytaniu poprzednich paragrafów zrozumiecie, dlaczego w rozdziale 2 podzieliśmy rój według obszarów geograficznych i staraliśmy się, aby nie było więcej niż trzydzieści obszarów. W pierwszym szeregu stoicie wy, jako założyciele roju i komunikujecie się bezpośrednio z (najwyżej) trzydziestoma liderami terenowymi.

Jeśli to zrobiliście, to trzy do czterech tygodni po uformowaniu się roju jest idealnym momentem, aby umieścić kolejną pośrednią warstwę oficerów pomiędzy wami a tymi trzydziestoma liderami, tak abyście komunikowali się bezpośrednio z pięcioma lub sześcioma nowymi liderami terenowymi, a każdy z nich dalej komunikował się z pięcioma lub sześcioma pierwotnymi liderami terenowymi.

Podsumujmy więc najważniejsze rzeczy: utrzymujmy wielkość sformalizowanych, szkieletowych grup roboczych na poziomie około siedmiu osób. Jeśli kilka grup współpracuje ze sobą, staraj się utrzymać całkowitą liczebność grupy, tak by nie przekraczała liczby trzydziestu osób. Wreszcie, należy mieć na uwadze, że grupy nieformalne w roju mogą mieć wielkość zbliżoną do 150 osób. Jeśli tak się stanie, podejmij kroki w celu podzielenia ich na mniejsze podgrupy.

(Po raz pierwszy dowiedziałem się o różnicach w funkcjonowaniu grup o tych trzech wielkościach - siedmiu, trzydziestu i 150 - podczas wojskowego szkolenia oficerskiego, kiedy byłem w wieku dwudziestu kilku lat. Nieprzypadkowo liczby te odpowiadają wielkości drużyny, plutonu i kompanii. Od tego czasu spotkałem się z tą magiczną wielkością grupy na prawie każdym kursie przywództwa i seminarium na temat zarządzania, w taki czy inny sposób. Co jednak najważniejsze, wszystkie moje doświadczenia w budowaniu rojów potwierdzają ich znaczenie).

SAMOORGANIZACJA

Całe to gadanie o liderach i formalnej strukturze brzmi bardzo... konwencjonalnie, prawda? Budujemy coś, co nazywamy szkieletem, ale

wygląda to jak tradycyjna, hierarchiczna, nudna organizacja. Co jest w nim nowego?

Nowością jest cały rój wokół tego szkieletu i rola, jaką ci oficerowie - liderzy terenowi i funkcjonalni - muszą przyjąć, aby dać rojowi coś, na czym może się oprzeć.

Jednym z kluczowych wniosków jest to, że obowiązki przywódców roju są nie tyle kierownicze, co raczej związane z utrzymaniem. Nikt nie musi przed nimi odpowiadać, a ich zadaniem jest zapewnienie, że rój ma wszystko, czego potrzebuje do samoorganizacji i czynienia cudów.

Pamiętaj, że przywództwo w roju zdobywa się inspirując innych: wstając, zabierając się do pracy bez pytania o zgodę i dając innym przykład. Różni oficerowie i przywódcy nie mają w tych działaniach organizacyjnej przewagi nad innymi członkami roju: to ci, którzy inspirują innych w roju, osiągają wyniki.

Innymi słowy, liderzy i oficerowie nie są czyimś szefem. tylko dlatego, że są za coś odpowiedzialni.

Kiedy po raz pierwszy zobaczysz, jak ludzie się samoorganizują, będzie to wyglądało jak magia. Musisz jak najdokładniej wyjaśnić im, jaki rezultat chcesz osiągnąć i dlaczego. Jeśli ludzie się z tobą zgadzają, zrobią to bez konieczności mówienia im jak. Będą się organizować, a ci, których przyciąga cel, znajdą podzadanie, w którym będą mogli przyczynić się do osiągnięcia pożądanego rezultatu. Każdy z nich robi to na swój sposób, zgodnie z własnymi umiejętnościami, bez konieczności przydzielania mu czegokolwiek i bez ścisłego nadzoru przez cały czas, i w ten sposób razem wykonają całe zadanie.

Jest to jednocześnie kluczowy mechanizm organizacji typu rój. Nie możecie i nie powinniście próbować mówić nikomu, co ma robić; zamiast tego waszą rolą jest wyznaczanie celów i ambicji, a ambicje te nie mogą być niczym innym, jak tylko zmianą całego świata na lepsze.

Widzieliśmy już coś podobnego, gdy pierwszy zryw aktywistów wlał się do rozdziału 2 i kilkaset osób czekało na instrukcje. Powiedzieliście im, aby

zorganizowali się według obszarów geograficznych i wybrali lidera dla swojego obszaru. To też był rodzaj samoorganizacji, choć nieco prymitywnej.

W roju, grupy robocze powstają wszędzie, aby wykonać zadania cząstkowe związane z twoją ogólną wizją. Zadania cząstkowe, o których nawet nie pomyślałeś. Jest to część tego, jak działa rój i jeden z powodów, dla których rój może być tak skuteczny.

Oznacza to, że po zbudowaniu szkieletu oficerów odpowiedzialnych za wspieranie roju, grupy i działania zaczną pojawiać się wszędzie, bez żadnego centralnego planowania - a zwłaszcza bez centralnej kontroli.

Twój entuzjazm dla misji roju jest kluczem do jego funkcjonowania. Musisz nieustannie demonstrować swój entuzjazm dla ostatecznego celu, a ci, którzy zarażą się twoim entuzjazmem, będą szukać rzeczy, które mogą zrobić, aby przybliżyć się do jego osiągnięcia - wszystko to z własnej inicjatywy.

Twoim zadaniem jest dawanie przykładu. Ludzie będą cię naśladować, na dobre i na złe. Staraj się więc pokazywać tylko to, co dobre. Wrócimy do tego później.

Ponadto w samoorganizacji można zauważyć, że nie zawsze respektuje ona granice obszarów geograficznych. To oczywiście dobrze; niektóre grupy będą powstawać do zadań, które nie są ograniczone geograficznie, a inne do zadań, które w naturalny sposób są związane z danym obszarem. Zadanie przygotowania strony z materiałami dla dziennikarzy nie jest ograniczone do jednego miasta, ale rozdawanie ulotek już tak. Kiedy ludzie się zorganizują, zajmą się również tym.

SCHEMATY ORGANIZACYJNE I ŻYWIOŁOWY ROZWÓJ

Organizacja roju jest zoptymalizowana pod kątem trzech kluczowych cech: szybkości, zaufania i skalowalności. Przy tworzeniu szwedzkiej Partii Piratów była to od początku przemyślana decyzja, która okazała się bardzo skuteczna.

Możemy zoptymalizować prędkość, usuwając wszystkie możliwe przeszkody i hamulce. Rój zazwyczaj cierpi z powodu braku pieniędzy, więc musi konkurować innymi środkami. Jego szybkość i siła reakcji z nawiązką rekompensują brak pieniędzy.

Możemy zoptymalizować zaufanie poprzez zapewnienie przejrzystości roju i danie każdemu szerokiego mandatu do niezależnego, autonomicznego działania. Ustanawiamy ten mandat, komunikując jak najlepiej, że różni ludzie próbują osiągnąć cele roju za pomocą różnych środków, że wszyscy ufamy sobie nawzajem, że robią to, co uważają za najlepsze, nawet jeśli sami tego nie rozumiemy. Zasada trzech aktywistów, którą za chwilę omówimy, jest bardzo skutecznym narzędziem w tym zakresie.

Możemy zoptymalizować skalowalność, tworząc cały szkielet schematu organizacyjnego w docelowym rozmiarze na początku roju, a tym samym rezerwując miejsce w schemacie organizacyjnym dla wszystkich, od najwyższych rangą liderów terenowych do poziomu ulicy. Na razie ponad 99 procent stanowisk w szkielecie pozostawimy nieobsadzonych - nie wyznaczono jeszcze nikogo poniżej początkowej trzydziestki liderów terenowych, mimo że w schemacie organizacyjnym jest kolejnych sześć czy siedem warstw wolnych pól. Oznacza to, że liderzy terenowi mogą i będą rozszerzać organizację w dół, zgłaszając się na ochotnika na stanowiska liderów terenowych w niższych warstwach struktury. Później organizacja będzie rozbudowywana przez tych nowych liderów, i tak dalej.



Rój optymalizuje się pod kątem szybkości, zaufania i skalowalności.

Kiedy po raz pierwszy odkrywasz, że ktoś, o kim nigdy nie słyszałeś, został mianowany na odpowiedzialne stanowisko, jest to jak magia i oznacza, że skalowanie działa.

Rój się powiększa o ludzi rozmawiających z osobami na poziomie pojedynczych aktywistów. Nie będziesz miał środków na przeprowadzenie kampanii reklamowej, ale twój entuzjazm i pragnienie zmiany świata na lepsze (wraz z całkowitym odrzuceniem twierdzeń innych ludzi o niemożliwości

osiągnięcia takiego celu) sprawią, że ludzie będą o tym rozmawiać między sobą. Tak właśnie rośnie róż: jedna rozmowa na raz, jedna osoba na raz.

W ten sposób szwedzka Partia Piratów rozrosła się do pięćdziesięciu tysięcy członków i osiemnastu tysięcy aktywistów: jedna rozmowa za drugą, pomiędzy entuzjastycznym aktywistą a potencjalnym nowym entuzjastycznym aktywistą.

Generalnie możemy podzielić ludzi w roju na trzy grupy w zależności od poziomu ich aktywności: oficerów, aktywistów i biernych zwolenników. Oficerowie to ludzie w strukturze organizacyjnej, którzy przyjęli na siebie formalną odpowiedzialność za utrzymanie roju. Aktywiści to sam róż, organizują wydarzenia na ogromną skalę. Bierni zwolennicy to ludzie, którzy zgadzają się z celami jako takimi, ale nie zrobili jeszcze nic więcej niż zapisanie się na listę mailingową lub członkostwem. (Może się wydawać, że pasywni zwolennicy są mniej użyteczni dla roju, ale to nieprawda: stanowią oni główną bazę do rekrutacji następnej fali aktywistów. Więcej na ten temat powiemy w rozdziale 8, kiedy będziemy omawiać drabinę aktywacji).

Teraz zobaczmy, jacy oficerowie będą potrzebni do utrzymania roju. Innymi słowy, pokażmy przykładowy schemat organizacyjny.

Jako przykład weźmy typowy obszar geograficzny. To może być hrabstwo, miasto, stan, to nie ma znaczenia. Z doświadczeń szwedzkiej Partii Piratów wiemy, że obszar działa najlepiej, gdy jest nie tylko lider obszaru, ale liderzy dzielą się zadaniami z zastępcą i reprezentują się nawzajem. Są to osoby kontaktowe do wszystkiego, co dzieje się na tym terenie. Zaletą dwóch osób pracujących razem jest to, że od czasu do czasu mogą wziąć wolne. Możemy zacząć nową pracę, możemy się szaleńczo zakochać, możemy zachorować lub stracić zainteresowanie aktywizmem na jakiś czas z wielu innych powodów. To jest normalne. Gdy dwie osoby dzielą się zadaniami, aktywność nie kończy się, gdy jedna z nich bierze wolne. Większość obszarów miała jednego zastępcę lidera obszaru, niektóre miały dwóch.

“Jeśli czujesz, że potrzebujesz przerwy od aktywizmu, zdecydowanie powinieneś to zrobić. Zawsze lepiej jest zrobić sobie przerwę i potem wrócić, niż się wypalić i zgorzknieć. Zawsze będziesz miał co robić po powrocie: nie musisz się martwić, że całe zło zniknie ze świata podczas twojej nieobecności.”

Ponadto, gdybym dziś miał opracować plan dla roju aktywistów, opierając się na moim doświadczeniu, umieściłbym czterech dodatkowych liderów funkcyjnych pod liderami terenowymi na każdym obszarze: po jednym liderze funkcyjnym dla PR/mediów, aktywizmu, opieki nad rojem oraz sieci, informacji i infrastruktury. (Te stanowiska są z grubsza uporządkowane od najbardziej ekstrawertycznych do najbardziej introwertycznych). Każdy z nich może - i być może powinien - mieć swojego zastępcę



Potrzebne zazwyczaj funkcje pomocnicze to: PR/media, aktywizm, opieka nad rojem i sieć.

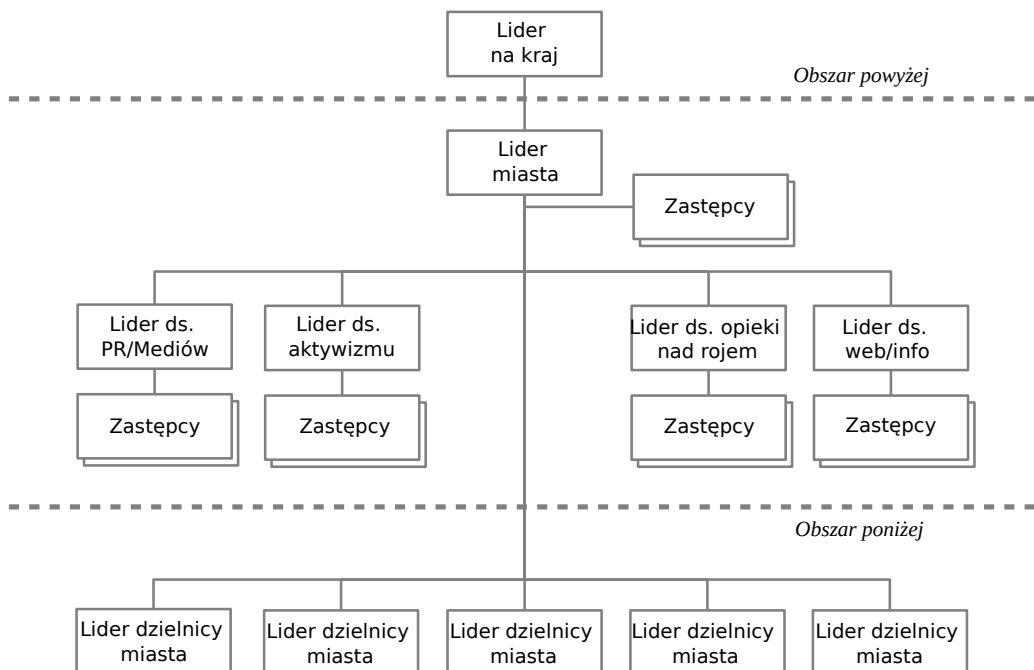


Diagram 3. przykładowy schemat organizacyjny

Osoba odpowiedzialna za PR/media będzie odpowiadać za komunikację ze starymi mediami (gazety, telewizja, radio itp.) na swoim terenie. Obejmuje to wysyłanie komunikatów prasowych, przygotowywanie pakietów reklamowych z materiałami dla dziennikarzy i inne sprawy związane z dostarczaniem starym mediom informacji o roju i jego działalności. (Co to dokładnie oznacza, omówimy w rozdziale 9).

Menedżer aktywizmu nie zarządza aktywizmem jako takim, ale raczej go wspiera (podobnie jak inne omawiane tu role). Za każdym razem, gdy aktywiści w roju zdecydują, że chcą zorganizować wiec, rozdać ulotki, wywiesić plakaty lub zaangażować się w inną widoczną formę aktywizmu, ta osoba jest odpowiedzialna za konkretne działania, takie jak nagłośnienie systemu PA, uzyskanie niezbędnych pozwoleń i inne szczegóły w terenie, aby wydarzenie mogło się odbyć.

Osoba odpowiedzialna za opiekę nad rojem wita nowych działaczy w organizacji i czuwa nad ogólnym stanem zdrowia roju. Jej typowym zadaniem jest dzwonienie do nowych działaczy, aby poczuli się mile widziani i informowanie ich, kiedy będą miały miejsce inne wydarzenia - zarówno społeczne, jak i robocze. To więcej niż potrzeba dla jednej osoby.

Wreszcie, człowiek od informacji i stron internetowych jest osobą, która zarządza infrastrukturą bloga lub innej strony internetowej, która gromadzi informacje istotne dla roju w danym obszarze (osoba ta również wewnętrznie komunikuje, kiedy odbędą się wydarzenia, takie jak wiece). Rój decyduje, kiedy i czy w ogóle się odbędzie; zadaniem tej osoby jest przekazanie tej informacji).

Oczywiście, Twoje potrzeby mogą się różnić. Pomyśl o tym jak o szablonie, który możesz wykorzystać jako punkt wyjścia. W każdym razie, wszystkie te pola są puste na początku; to naturalny rozwój jest kluczowy.

Ludzie nie powinni być powoływani na te stanowiska tylko dlatego, że podoba im się jakiś tytuł; zamiast tego schemat organizacyjny powinien pozostawać nieco w tyle za obiektywną rzeczywistością. Kiedy ktoś skutecznie przejmie zadanie zorganizowania wszystkich praktycznych aspektów np. demonstracji i wszyscy wiedzą, że jeśli potrzebują nagłośnienia do demonstracji, powinni

zadzwoń do tej osoby - to jest to moment, w którym powinno to zostać wpisane do schematu organizacyjnego. Obsada stanowisk formalnych powinna być aktualizowana przez lidera regionalnego, ponieważ jest on odpowiedzialny za utrzymanie roju na swoim terenie w jak najlepszej kondycji.

Każdy powinien mieć tylko jedną rolę w strukturze organizacyjnej, a obsadzanie wielu ról przez jedną osobę powinno wynikać z chwilowej konieczności. Dlatego uważaj na osoby, które zaczynają chwalić się posiadaniem wielu tytułów w swoim podpisie lub innym tego typu miejscu - to sygnał, że bardziej zależy im na tytułach niż na uczciwym wypełnianiu jednego zestawu obowiązków.

Puste pola w schemacie organizacyjnym nie są niczym złym. Mogą i będą się zapełniać w miarę upływu czasu, gdy grupy stopniowo osiągną magiczne limity wielkości i będą musiały być rozbite na mniejsze podgrupy. Nie umieszczaj ludzi w rolach niepotrzebnie, ponieważ nie lubisz pustych slotów: wypełniony slot uniemożliwi komuś innemu podjęcie danego zadania i może utrudnić ogólny rozwój roju, jeśli osoba pierwotnie umieszczona na miejscu nie była faktycznie zainteresowana zadaniem.



Nie bój się pustych pól w schemacie organizacyjnym.

Nie należy więc obawiać się pustych pól w schemacie organizacyjnym. Dają one możliwość nieformalnego przejścia roli, a faktyczny status może być wypełniony w diagramie po fakcie. Pomocne może okazać się myślenie o schemacie organizacyjnym jako o mapie, a nie o samym terenie - w przypadku konfliktu między nimi zawsze zwycięży teren. W najlepszym przypadku schemat organizacyjny jest tylko szacunkowym wyobrażeniem tego, jak organizacja wygląda w rzeczywistości.

(Nie dotyczy to map wojskowych. Gdy jest w nich błąd drukarski, wojsko dopasowuje teren do mapy, co zdarzyło się przynajmniej raz w czasie mojej służby wojskowej).

SPOTKANIA JAKO ŹRÓDŁO EMOCJI

W typowym środowisku biurowym ludzie omawiają codzienne działania w całkiem naturalnych momentach - gdy spotykają się na korytarzu, przy kawie, ale także na formalnych spotkaniach. Kiedy pracujesz z rojem, prawie cała współpraca odbywa się zdalnie - musisz więc znaleźć sposób na nadrobienie braku kontaktu wzrokowego i subtelnej mowy ciała, które w zbliżają zespół do siebie.

Jednym z najprostszych rozwiązań jest organizowanie regularnych spotkań telefonicznych lub na czacie, aby przekazywać sobie nawzajem wiadomości i informować, jak daleko każdy jest w realizacji swoich zadań (zadań wolontariuszy). Nie chodzi o to, abyś sprawdzał, co robią wszyscy inni - celem jest pokazanie wszystkim jak jest ogólna sytuacja.

Spotkania telefoniczne powinny być ograniczone do siedmiu osób, a spotkania na czacie do trzydziestu osób. W przeciwnym razie mogą one łatwo przerodzić się w kompletny chaos. Takie okresowe spotkania z najbliższymi współpracownikami powinieneś organizować co tydzień lub co drugi tydzień, a twoi współpracownicy powinni w idealnym przypadku również uczestniczyć w okresowych spotkaniach dla odmiany ze swoją najbliższą grupą.

Niektóre roje lub ich części wolą spotykać się osobiście. Chociaż takie spotkania oferują znacznie szerszą przestrzeń dla komunikacji i możliwości dzielenia się wiadomościami, unikania sporów i pozwalania na dokładne przedyskutowanie pomysłów, wybór czasu i miejsca spotkania może uniemożliwić niektórym aktywistom zaangażowanie się w organizację - często nieumyślnie. Na przykład, jeśli rój w mieście spotyka się w niedzielne popołudnie, możesz zaangażować wielu uczniów w organizację, ale po prostu masz gwarancję, że ani jeden pracujący rodzic nie przyjdzie na spotkanie, ponieważ jest to czas zarezerwowany głównie dla rodziny. Planując, trzeba brać pod uwagę takie czynniki i łatwo przeoczyć ograniczenia, które uniemożliwiają uczestnictwo w spotkaniach osobom na pewnych etapach życia, ale nie dotyczą twojej grupy demograficznej.

Jedną z technik, którą stosowałem, gdy byłem przewodniczącym partii, aby ułatwić ludziom uczestnictwo w spotkaniach organizacyjnych, było ustalenie stałych godzin spotkań. Zaczynaliśmy w każdy wtorek o 20.00, a spotkanie

kończyło się o 21.00, niezależnie od tego, czy ktoś chciał jeszcze coś omówić. Zapewniało to dwie rzeczy: pozwalało ludziom zaplanować sprawy rodzinne na wtorkowy wieczór po godzinie 9 i zmuszało wszystkich do załatwienia ważnych spraw na początku spotkania, ponieważ spotkanie kończyło się o wyznaczonej godzinie, niezależnie od tego, czy wszystko było załatwione, czy nie.

Krótko mówiąc, po prostu zakończenie spotkania o ustalonej porze sprawiło, że nikt (w tym ja) nie marnował czasu innych.

KIEDY SPOTKANIA IDĄ ZA DALEKO

Mówiąc o marnowaniu czasu innych ludzi, niektórzy działacze będą mieli tendencję do traktowania spotkań zbyt poważnie. Przede wszystkim należy przedstawiać spotkania jako zło konieczne, ponieważ osoby pragnące dołączyć do roju, mogą postrzegać spotkania jako cel roju - będą one miały tendencję do postrzegania spotkań nie jako krótkiego okresu czasu, w którym informujecie się nawzajem na temat rzeczywistej pracy wykonanej pomiędzy spotkaniami i uzgadnianie drogę naprzód, ale jako cel sam w sobie.

Biurokracja i administracja może łatwo rozrosnąć się do rangi własnego powodu istnienia, nawet w roju aktywistów. Nie możecie na to pozwolić. Nieustannie przypominaj ludziom, że celem spotkań jest koordynacja pracy, aby osiągnąć zewnętrzny cel roju, a czas spędzony na dyskusjach między sobą nie służy zmianie świata.

“Biurokracja rozrasta się, aby zaspokoić potrzeby rosnącej biurokracji.”
— Oscar Wilde

Zwłaszcza dla aktywistów z grupy, zajmującej się tradycyjnymi mediami (gazety, telewizja, itp.), mogą łatwo dojść do przekonania ze: "Chodzę na spotkania medialne, więc pracuję z mediami, więc jestem naprawdę fajny". Do tej kwestii wrócimy w rozdziale 9.

KULTURA PRZYWÓDZTWA I ZAUFANIA

Jako założyciel roju, musisz znać ludzką psychologię przywództwa. Ludzie będą zachowywać się tak samo jak ty, tak samo jak ty, nawet jeśli masz jeden z najgorszych dni w swoim życiu.

Jeżeli zaprezentujesz się przed 50,000 ludzi w naprawdę gównianym nastroju, wszyscy oni będą naśladować twój zachowanie z tego dnia, w najdrobniejszych szczegółach. Nie chcesz tego.

Tak więc, paradoksalnie, jedną z najważniejszych części zakładania i prowadzenia roju jest dbanie o siebie samego. Śpij dobrze, jedz dobrze, ćwicz i daj sobie czas i przestrzeń na relaks. Jest to dobre roju, a jako miły efekt uboczny, przyniesie to korzyści również tobie. Jeśli kiedykolwiek poczujesz się agresywny, rozdrażniony i sfrustrowany, prawdopodobnie powinieneś unikać wszelkich kontaktów z rojem tego dnia, dopóki to nie ustąpi; w przeciwnym razie twój nastrój stanie się jedną z centralnych wartości całej organizacji.



Jeśli nie dbasz o siebie, nie dbasz o swój rój.

Z drugiej strony, będziesz musiał wykazać się takimi wartościami jak zrozumienie, cierpliwość, koleżeńskość i entuzjazm. Obserwuj swój nastrój i pamiętaj, że rój cię naśladuje - niezależnie od tego, czy twoje zachowanie doprowadzi organizację do długotrwałego sukcesu, czy do katastrofalnych walk, rój będzie naśladował twoje zachowanie w sposób bardziej szczegółowy, niż ci się wydaje.

Jedną z wartości, którą musisz propagować za wszelką cenę dla dobra roju, jest zaufanie. Musisz ufać członkom roju, że będą dążyć do realizacji celów organizacji, nawet jeśli wybiorą inną drogę niż ty byś wybrał i nawet nie rozumiesz, jak ich praca mogłyby przynieść efekty.

Ponadto należy egzekwować, aby wszyscy mieli do siebie zaufanie w tym względzie. Dawanie przykładu jest tu konieczne, ale nie wystarczające; musisz regularnie powtarzać, że jedną z głównych wartości roju jest zaufanie do siebie nawzajem, aby pracować dla roju w sposób, który jest w zasięgu naszych możliwości jako jednostek.

Najwyraźniej jednym z powodów niezwyklej skuteczności roju jest jego różnorodność. Ludzie pochodzą z różnych środowisk, a kiedy dowiadują się, że mają pełny mandat do pracy na rzecz roju w sposób, w jaki potrafią to zrobić, to po prostu to robią.

W szwedzkiej Partii Piratów wprowadziliśmy zasadę trzech piratów, którą w przypadku każdego innego roju można łatwo przetłumaczyć na zasadę trzech aktywistów. Działa to w następujący sposób: Jeśli trzech aktywistów zgadza się, że coś jest korzystne dla organizacji, mają zielone światło do działania w imieniu całej organizacji. Nie tylko nie muszą pytać o zgodę - ma to głębsze znaczenie. Odwrotnie, jeśli trzech aktywistów zgadza się, że coś jest korzystne dla organizacji, nie powinni w ogóle pytać o zgodę.

Prośba o pozwolenie to tak naprawdę prośba do kogoś innego o wzięcie odpowiedzialności za twoje działania - a nie wzięcie samemu odpowiedzialności za swoje działania. Ale rój nie działa w ten sposób. Co więcej, osobie wydającej pozwolenie znacznie trudniej jest ocenić, czy dana akcja zadziała w kontekście, który mieli na myśli proszący o nią aktywiści.



Prośba o pozwolenie oznacza prośbę do kogoś innego o wzięcie odpowiedzialności za swoje działania.

Wielu ludzi będzie tym oczywiście przerażonych. Pozwalać aktywistom na takie działania? Na dodatek używać im swojego nazwiska i wszystkich swoich zasobów? Często słyszałem, że to się skończy katastrofą.

W ciągu moich pięciu lat kierowania szwedzką Partią Piratów, kiedy partia osiągnęła liczbę pięćdziesięciu tysięcy członków, nikt tego nie wykorzystał. Ani razu.

Najwyraźniej, kiedy patrzysz ludziom w oczy, mówisz "ufam ci" i dajesz im klucze do swojej fortecy, większość z nich jest tak przytłoczona zaufaniem, że bez wahania przyjmuje na siebie ciężar odpowiedzialności.

Jednocześnie ważne jest, aby był to mechanizm samoupełnomocnienia, a na pewno nie narzędzie, które pozwoliłoby trzem aktywistom mówić komuś innemu, co ma robić, a czego nie.

Ostatnia uwaga na temat zaufania, część dotycząca zaufania do ludzi, którzy działają w najlepszym interesie roju jest kluczowa. Oznacza to, że nikt nie będzie nikogo obwiniał za niepowodzenia; jeśli coś pójdzie nie tak, rój zajmie się tym po fakcie, ale nie będzie tracić czasu na martwienie się o to, co może pójść nie tak w przyszłości.

Jeśli coś nie idzie zgodnie z planem, rój wyciąga z tego wnioski i idzie dalej. I odwrotnie, kiedy coś staje się fenomenalnym sukcesem, cały rój będzie to kopiował i remiksował w nowe wariacje, aby uczynić to jeszcze lepszym. Wszystko to będzie się działo w sposób żywiołowy, bez potrzeby twojej interwencji, tak długo, jak długo działacze będą mieli możliwość upubliczniania swoich sukcesów.

W następnym rozdziale przyjrzymy się bliżej temu, jak aktywiści roju wchodzi w interakcję ze światem zewnętrznym, ucząc się na błędach i remiksując sukcesy, by jeszcze bardziej je ulepszyć.

31 maja 2006 r., około godziny 13:15.

Ponieważ moje brutalne, ale skuteczne praktyki prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych cieszą się dobrą i złą sławą, spędziłam cały rano na poszukiwaniu odpowiedniego kandydata na stanowisko dyrektora i kiedy już miałam iść do domu, zadzwonił mój telefon. Na wyświetlaczu widniał napis "Peter Piratebay" oraz słynna twarz Petera. Wcisnąłem zielony przycisk "odbierz połączenie".

"Hej Peter, dobrze cię słyszeć, co tam?" Przez około dwie minuty wymieniamy się uprzejmościami, po czym przerywa miły ton, mówiąc: "Wydarzyło się coś, o czym powinnaś wiedzieć. Policja dokonała dziś rano nalotu na The Pirate Bay".

Od razu zdaję sobie sprawę, że muszę zmobilizować do tego każdą gałąź, każdą gałązkę i listek całej organizacji. Kiedy wrócę do mojego biura w domu, natychmiast wyślę alarmową wiadomość tekstową na telefony wszystkich oficerów i wolontariuszy Partii Piratów oraz wyślę wiadomość do ludzi na głównym partyjnym czacie: "Musimy napisać o tym komunikat prasowy. Musi się ukazać w ciągu godziny".

Mniej więcej godzinę później, pośród fali telefonicznych zapytań o to, czy SMS-y alarmowe są prawdziwe, wydajemy komunikat prasowy. Wtedy po raz pierwszy zaczęły do mnie dzwonić stacje telewizyjne. Kilka godzin później wydajemy kolejny komunikat prasowy z faktami, które poznaliśmy w międzyczasie.

Nalot był pogwałceniem praw w każdy możliwy sposób, a rządzący przejechali po nich jak walec drogowy. Kiedy system jest zagrożony, do diabła z jakimikolwiek prawami.

Tego samego wieczoru po raz pierwszy wystąpiłem w wiadomościach telewizyjnych, a następnego dnia w porannych wiadomościach. Przez następny tydzień pokazywali moją twarz w telewizji o każdej pełnej godzinie na prawie każdym kanale. Liczba członków Partii Piratów potroiła się. Ludzie byli wściekli.

Wściekli ludzie postanowili przeciążyć policyjne serwery internetowe, czyniąc je nieosiągalnymi. Gazety internetowe przeprowadzały ankiety, aby sprawdzić, czy czytelnicy uważają, że Pirate Bay czy policja będzie znowu online jako pierwsza. The Pirate Bay wygrał w sondażach przytłaczającą większością głosów.

Trzy dni po nalocie, 3 czerwca, na wiecu protestacyjnym w czasie, gdy Zatoka Piratów ponownie połączyła się z Internetem, wygłosiłem swoje pierwsze, szeroko komentowane przemówienie "Nic nowego pod słońcem". Na wiecu ludzie podkreślali ogromne zacofanie technologiczne władzy państwowej, np. z napisami "Oddajcie nam nasze serwery, albo zabierzemy wam faksy".

ROZDZIAŁ CZWARTY

Kontroluj wizję, ale nigdy przekaz

Przyjaciele innych ludzi są znacznie lepszymi promotorami dla tych ludzi niż ty, z tego prostego powodu, że są ich przyjaciółmi, a ty nie.

W poprzednim rozdziale mówiliśmy głównie o formalnych strukturach roju. Rozmawialiśmy o utrzymaniu maksymalnej wielkości grup roboczych na poziomie siedmiu członków oraz o podziale grup nieformalnych, których liczebność zbliża się do 150 osób, na dwie mniejsze grupy. Taka rada będzie zaskoczeniem dla tych, którzy będą wierzyć, a może nawet nalegać, że rój musi być pozbawiony liderów i w pełni organiczny.

Nie wierzę w organizacje bez liderów. Wystarczy rozejrzeć się dookoła, aby przekonać się, że zmiany zachodzą wtedy, gdy ludzie potrafią inspirować się nawzajem do robienia wielkich rzeczy. To jest właśnie przywództwo. To wręcz sama definicja przywództwa.

Dla kontrastu, jeśli masz ogromne zgromadzenie ludzi, którzy muszą się zgadzać na każdym kroku, zanim będą mogli cokolwiek zrobić, włączając w to sam proces osiągania konsensusu, to jest mało prawdopodobne, że cokolwiek osiągniesz.

Dlatego też, budując rój, musisz zadbać o to, by każdy w organizacji miał swobodę działania tylko na podstawie własnego przekonania, że coś przyczyni się do osiągnięcia celów roju - ale nikt nie może przypisywać sobie prawa do ograniczania innych, ani na własną rękę, ani poprzez przewagę liczebną.

Ta idea - że ludzie mogą przypisywać sobie prawo do mówienia i działania w imieniu roju, są do tego zachęcani i tego się od nich oczekuje, ale w żadnym wypadku nie mogą przypisywać sobie prawa do ograniczania prawa innych do

robienia tego samego - jest trudna do zrozumienia dla wielu ludzi. Tak nas wychowywano, byśmy nie rozróżniali władzy nad własnymi działaniami od władzy nad działaniami innych. To kluczowe rozróżnienie wymaga aktywnego wyjaśnienia: zdolność do nadawania sobie władzy do robienia czegoś różni się od zdolności do uniemożliwiania innym robienia tego samego. W roju ludzie mają prawo do tego pierwszego, ale nie do tego drugiego. Mechanizm ten będziemy analizować bardziej szczegółowo w rozdziale 6, kiedy będziemy omawiać, jak stworzyć poczucie przynależności i przełamać strach w kształtowaniu ogólnych motywacji i wewnętrznej kultury roju.

W wyniku tak szerokiego mandatu, jeśli ktoś uważa, że rój powinien podjąć jakiś krok, aby osiągnąć swoje cele, może po prostu zacząć to robić. Jeśli inni zgodzą się, że dany kierunek jest korzystny, sami włączą się do działania.

Istnieją dwa kluczowe powody, dla których rój nie powinien być pozbawiony przywódcy. Zauważyliście, że ciągle mówię o "jego celach". Pochodzą one od ciebie, założyciela roju. Jeśli pozwolisz, by rój zaczął dyskutować o sensie swojego istnienia, natychmiast straci zdolność przyciągania nowych ludzi - którzy przecież są przyciągani do roju, by osiągnąć konkretny cel, a nie z jakiegoś ogólnego poczucia spójności społecznej. Jeśli cel jest niejasny, a nawet dyskusyjny, rój nie przyciągnie ludzi - ponieważ ludzie nie będą postrzegać roju jako wiarygodnego i skutecznego narzędzia do osiągnięcia ich celu. Przecież kiedy mówi się o celu, to jest on niejasny i mglisty, więc o jakim celu mówimy?

Drugim powodem, dla którego rój nie powinien być pozbawiony przywódcy, są właśnie te mechanizmy, kultura roju gwarantująca swobodę działania. Te wartości będą kluczowe dla sukcesu roju i muszą być wpojone przez ciebie jako założyciela. Jeśli rój zacznie dyskutować nad własnymi metodami rozwiązywania sporów, dochodząc do punktu, w którym ludzie nie będą już nawet mieli jak się porozumieć w jakiegokolwiek sprawie, wtedy cały aktywizm niezbędny do osiągnięcia głównego celu zostanie całkowicie zatrzymany.

Dlatego właśnie uważam, że roje bez przywódców są ostatecznie niezdolne do osiągnięcia jakichkolwiek namacalnych rezultatów w świecie. Szkielet, kultura i cele roju muszą pochodzić od założyciela. W środowisku korporacyjnym nazwalibyśmy to "misją i wartościami".

Dodatkowo, wierzę również w konkurencję pomiędzy wieloma nakładającymi się na siebie rojami, tak aby aktywiści mogli z łatwością przemieszczać się pomiędzy organizacjami, sieciami i rojami, które najlepiej oddają ich wizję zmieniania świata. Jeden rój nie przeszkadza innym rojom walczyć o ten sam cel, choć być może z nieco innym zestawem parametrów od innego założyciela. Jest to korzystne dla głównego celu.

Tak więc podsumowaniem tej małej introspekcyjnej refleksji na początku rozdziału jest to, że wizja głównego celu roju pochodzi i musi pochodzić od ciebie - założyciela roju. Nie oznacza to jednak, jak się wkrótce przekonamy, że można kontrolować wiadomość przekazywaną każdej osobie, ani że należy nawet próbować. Wręcz przeciwnie, powinienes zachęcać do czegoś wręcz przeciwnego.

STWÓRZ WIZJE, A RÓJ NIECH PRZEMAWIA.

Zgodnie z tradycyjnym marketingiem, przekaz musi być niezmienny, aby mógł się przebić. Z mojego doświadczenia wynika, że nie jest to zbyt efektywne w porównaniu z technikami rojowymi.

Za pomocą prostych, uniwersalnych sloganów można łatwo wpłynąć na stereotypowe wzorce zachowań podczas zakupów, a nawet głosowania. Ale jeśli chcesz mieć pełnych pasji aktywistów, ludzi, którzy nie szczędzą wysiłku, by doprowadzić do zmian, to jest to coś zupełnie innego.

Kiedy szukasz aktywistów, nie interesują cię stereotypowe formułki. Szukasz ludzi pełnych entuzjazmu, którzy czują się jak władcy świata i którzy nie mogą się doczekać, by dokonać zmian własnymi rękami.

Spróbuj przyciągnąć takich ludzi za pomocą ogólnie przygotowanej reklamy. Nie uda ci się. Nawet jeśli wydasz miliony na reklamę, to nie zadziała. (Nie wspominając o tym, że rój jest tworzony głównie w środowiskach, w których brakuje pieniędzy).

“Nie zabija się za pół grosza dziennie lub za jakieś drobne. Musisz

przemówić bezpośrednio do duszy, aby ją podekscytować".

— Napoleon Bonaparte

Nasza mowa jest świadectwem społecznym. Dobór słów i drobne szczegóły w wymowie i rytmie mają znaczenie. Nasza mowa jest znakiem przynależności do grupy, a przede wszystkim znakiem braku przynależności.

Jeśli ktoś podejdzie do ciebie i wygłosi rzeczowe stwierdzenie w języku, w którym rozpoznasz język grupy, której nie lubisz, prawdopodobnie odrzucisz to stwierdzenie jako fałszywe, niezależnie od tego, czy po racjonalnej analizie okaże się ono prawdziwe, czy też nie. I odwrotnie, jeśli ktoś, kto ubiera się, mówi i zachowuje zgodnie z twoimi normami społecznymi, przedstawia ci fakty, to prawdopodobnie zaakceptujesz to stwierdzenie jako wiarygodne i być może później zweryfikujesz jego prawdziwość.

Instrukcje są śmiesznie proste: zakomunikuj swoją wizję wszystkim i pozwól tym tysiącom aktywistów przełożyć ją na słowa, które pasują do ich specyficznego środowiska społecznego. Nie wymyślaj uniwersalnego sloganu, którego każdy będzie musiał się nauczyć. Ten uniwersalny slogan nie będzie pasował do każdego.

Z perspektywy czasu wydaje się to oczywiste. Była ona wykorzystywana w niektórych kampaniach marketingowych dla produktów z przeszłości, takich jak plastikowe pudełka marki Tupperware, ale nikt jeszcze nie próbował wykorzystać jej w czasach Internetu, szczególnie przy jego skali. Niektóre kampanie polityczne starają się dostosować swoje hasła do różnych grup demograficznych, ale muszą opierać się na ogólnych szacunkach demograficznych, a nie na rzeczywistej reprezentacji w danym środowisku.

Podam konkretny przykład. Kiedy mówię o perspektywach związanych z przestarzałością przemysłu praw autorskich, mogę to ująć na bardzo różne sposoby. Gdybym miał o nich mówić przed grupą liberalnych biznesmenów, powiedziałbym coś takiego:

"Istnieje tu ogromna szansa w postaci usunięcia jednego ogniwa z łańcucha wartości. Pośrednicy z branży praw autorskich nie wnoszą już żadnej wartości dodanej do produktów i usług końcowych, a zatem w rywalizacji rynkowej są skazani na zagładę. Ale jest problem, ponieważ ich monopol prawny to

uniemożliwia. Dlatego właśnie musimy pomóc skrócić ten łańcuch, ponieważ usunięcie ich kosztów ogólnych pozwoli na wzrost całego rynku, przyniesie nowe możliwości dla artystów-przedsiębiorców i pozwoli na zastąpienie przestarzałych miejsc pracy nowymi."

Z drugiej strony, gdybym prowadził wykłady dla radykalnych grup komunistycznych, które gloryfikują Frakcję Czerwonej Armii jako bohaterów, wybrałbym inny styl wypowiedzi:

"Myślę, że to fantastyczne, że pracownicy kultury wreszcie przejęli kontrolę nad swoimi środkami produkcji i że wreszcie mamy możliwość obalenia najemnych kapitalistycznych pasożytów, którzy przez dziesięciolecia czerpali zyski z ich ciężkiej pracy. Powinniśmy pomóc naszym braciom i siostram dokonać tej zmiany i stworzyć nowe miejsca pracy dla naszej kultury ze przechwyconych zysków pośredników."

W rzeczywistości te dwa stwierdzenia są całkowicie identyczne. Mówią dokładnie to samo. Po prostu żadna z tych formuł nie sprawdziłaby się w przypadku przeciwnej grupy; zostałbyś wyrzucony za drzwi, a całe zainteresowanie twoim rojem zniknęłoby na dobre.

To prawda, że te dwa środowiska są skrajnymi przeciwieństwami, aby zilustrować ten fakt. Ale nawet najmniejsza nuta braku przynależności może spowodować, że twój pomysł i wizja zostaną odrzucone w dyskusji.

Dlatego właśnie potrzebujecie aktywistów - tysiacy - aby przenieść waszą wizję w tak wiele różnych środowisk społecznych, jak wielu macie aktywistów. Tylko w ten sposób będziesz w stanie zainteresować swoją wizją ich przyjaciół, jeśli wizja ta będzie przedstawiona w języku ich własnego środowiska.

Nie myśl, że możesz to zrobić dla każdego środowiska sam. Nie da się opanować wszystkich niuansów języka i norm społecznych. Nikt nie może. O ile potrafię z grubsza dostosować język dzięki latom treningu w różnych środowiskach, o tyle nie mogę łatwo zmienić swojego wyglądu. Jeśli pójdę gdzieś na prezentację w garniturze i pod krawatem, a zastanę publiczność pełną hipisów, to już po mnie. Nieważne, co potem powiem, nie zmieni to ich odbioru mojej osoby.

Co więcej, ważne i niezbędne jest, aby wasi działacze byli zachęcani nie tylko do przetłumaczenia waszej wizji, ale także do jej rozwinięcia i zastosowania w konkretnych scenariuszach. W środowisku politycznym oznacza to na przykład, że aktywiści muszą być w stanie na bieżąco przekładać ogólne zasady na konkretny program polityczny i wyrażać je w języku odpowiednim dla danego środowiska - zawsze bez pytania o zgodę. Możesz zastosować tutaj wspomnianą wcześniej zasadę trzech działaczy, albo od razu nadać uprawnienia każdemu z osobna. Kiedy to wszystko zaczyna działać bez centralnego planowania i kontroli, rój zaczyna latać.

Oczywiście, w roju znajdują się ludzie, którzy będą sprzeciwiać się temu, jak wizja i ogólne zasady są interpretowane przez innych. To sprowadza nas z powrotem do różnicy między samoupełnomocnieniem aktywistów do wykonywania swojej pracy a władzą do ingerowania w sprawy innych. Złota zasada networkingu brzmi: "Jeśli widzisz coś, co ci się nie podoba, daj od siebie coś, co ci się podoba".

Ta zasada jest absolutnie niezbędna i musisz ją egzekwować.



Egzekwuj zasadę "Jeśli widzisz coś, co ci się nie podoba, daj od siebie coś, co lubisz".

Jedną z najgorszych rzeczy, jaka może przytrafić się rojowi, jest pojawienie się kultury kierującego z tylnego siedzenia, w której inicjatywa i podejmowanie ryzyka są karane - a twoim obowiązkiem jest zapewnienie, aby przedsiębiorczy ludzie byli nagradzani, nawet jeśli uważasz, że nie zrobili tego, co trzeba. W szczególności ważne jest, aby członkowie roju nie obawiali się złości obcych ludzi na rój i nie karali z tego powodu osób skłonnych do ryzyka. W końcu, gdy ludzie zaczynają się na ciebie złościć, to znaczy, że zaczynasz coś zmieniać, że jesteś coraz bliżej sukcesu w swojej misji. Jest to część planu i nikt nie powinien się tego obawiać.

Jest to tak ważne - sprawa życia i śmierci dla roju - że warto to powtórzyć:

Kiedy ludzie w roju zaczynają być krytykowani przez opinię publiczną i wpływowych ludzi, jest to sygnał, że jesteś na dobrej drodze. Nie trzeba się tego bać, wręcz przeciwnie, jest to powód do świętowania i wszyscy

członkowie roju muszą o tym wiedzieć. Podejmowanie ryzyka musi być nagradzane, a ty musisz zadbać o to, by inni członkowie nagradzali swoich kolegów za podejmowanie ryzyka, nawet jeśli ryzyko kończy się kłopotami (lub po prostu nie przynosi oczekiwanych rezultatów). Jeśli ludziom coś się nie podoba, zasadą musi być, że powinni wnieść od siebie coś, co im się podoba.

I odwrotnie, jeśli ludzie, obawiając się publicznej krytyki, zaczną ostro atakować się nawzajem za każdą inicjatywę, powstanie kultura kierowcy siedzącego na tylnym siedzeniu, karząca aktywistów za podejmowanie ryzyka i robienie rzeczy, w które wierzą. Gdy zapanuje taka kultura, inicjatywy i ryzykowne działania ustaną, ponieważ aktywiści będą wstrząśnięci nieustanną krytyką ze strony innych, która pojawia się za każdym razem, gdy próbują coś zrobić. Jeśli ten wzorzec się rozprzestrzeni, rój umrze.

Za każdym razem, gdy ktoś robi coś, co według ciebie zmierza we właściwym kierunku, a jego inicjatywa jest krytykowana przez kogoś wpływowego spoza roju, powinienes świętować. "Dobra robota", musisz oświadczyć to tak, aby wszyscy to widzieli. "Ci wpływowi ludzie mówią, że jesteśmy głupi. Więc robisz dobrą robotę." Daj przykład i naucz innych, jak świętować w takiej sytuacji.

Omówimy to szerzej w Rozdziale 9: jeśli nie wkurzasz nikogo spoza roju, prawdopodobnie robisz coś źle, a zanim ludzie spoza roju się wkurzą, zawsze najpierw zaczynają ośmieszać działaczy z roju, którzy zagrażają ich wpływom. Kiedy ktoś oświadcza, że wszyscy jesteście palantami i pajacami, to jest to sygnał, że jesteście na dobrej drodze. Kiedy się na ciebie wściekają, jest jeszcze lepiej.

Nie oznacza to, że nie należy słuchać komentarzy i wyciągać z nich wniosków. Ale w żadnym wypadku nie należy się ich bać. To najważniejsza rzecz.

POMÓŻ ROJOWI ZMIKSOWAĆ PRZESŁANIE

W poprzednim rozdziale omawialiśmy komunikację pionową w roju. Komunikacja pozioma jest jeszcze ważniejsza dla sukcesu organizacji.

Aktywiści muszą mieć możliwość inspirowania się i uczenia się od siebie nawzajem bez ciebie jako wąskiego gardła pomiędzy nimi. Muszą mieć kontrolę nad przekazem, który czerpią z twojej wizji.

Musisz zapewnić ruchowi przestrzeń do pracy, w której aktywiści będą mogli wymieniać się plikami z materiałami: plakatami, ulotkami, szablonami blogów, chwytliwymi sloganami, tematami kampanii - wszystkim, co wiąże się z szerzeniem twoich idei i wizji. Muszą również być w stanie komentować i omawiać te pliki robocze między sobą.

Kiedy ją dostarczysz, będziesz zdumiony niezmierzonym geniuszem, jakim wielu z nich wykaże się w przekładaniu twojej wizji na słowa i obrazy. Oczywiście, nie wszystkie plakaty i ulotki będą niesamowite, ale te najlepsze zostaną wykorzystane w znacznie większej ilości miejsc i sytuacji niż te, dla których zostały pierwotnie stworzone. Wszystko bez twojej interwencji.

Co więcej, rój będzie samodzielnie remiksować swoje plakaty i ulotki - stale je ulepszając. Niektóre próby nie wyjdą tak dobrze. Te, które rój uzna za świetne, przejdą do następnej rundy, zostaną wykorzystane w nowych sytuacjach, a następnie ponownie zmiksowane.

Zdolność roju do pracy horyzontalnej w ten sposób ponad wszelkimi granicami i we wszystkich skalach jest krytyczna dla sukcesu. Przy okazji, mówiąc o ulotkach i plakatach, dochodzimy do kolejnej ważnej części:

WYJDŹ NA ULICE

Wróćmy do społecznych procesów przyswajania nowych idei, bo tak naprawdę nie wystarczy, że ludzie usłyszą przesłanie roju od swoich znajomych, a konkretnie przyjaciół i znajomych z Internetu.

Ponownie wracamy do znaczenia przynależności i braku przynależności do grupy oraz do tego, jak ważne jest, aby ludzie spotkali kogoś, z kim mogą się identyfikować, kto otwarcie promuje te idee. Psychologia grupy jest tu

najważniejsza. Kiedy ludzie spotykają kogoś takiego, idee mogą zostać przeniesione na nową osobę.

Dwa kluczowe terminy to "spotkać" i "identyfikować się z". Ludzie muszą spotkać rój na ulicach w drodze do pracy lub szkoły, a także w przypadkowych miejscach w ich codziennym otoczeniu. Muszą zdać sobie sprawę, że wysiłki te są podejmowane zarówno online, jak i offline, a nawet poza kręgiem ich przyjaciół.

Nie jest to tak niewykonalne, jak mogłoby się wydawać.

Przyjrzyjmy się, jak konkurencyjna partia polityczna postrzegała wydarzenia, które doprowadziły do sukcesu szwedzkiej Partii Piratów w wyborach europejskich w 2009 roku:

"Nasi sztabowcy wyborczy opisują ten sam obraz: Partia Piratów była praktycznie na każdym placu w całym kraju, rozmawiając z przechodniami, rozdając ulotki i prezentując swoje jaskrawe barwy". - Analiza powyborcza socjaldemokratów w 2009 r.

Znając prawdziwą skalę naszej aktywności w okresie poprzedzającym wybory do Parlamentu Europejskiego, o której mówi powyższy cytat, wiem, że "praktycznie na każdym placu" to gruba przesada w stosunku do rzeczywistych wydarzeń. Po prostu powyższy cytat wyraża subiektywne wrażenie rzeczywistości z konkurencyjnej partii politycznej, która wszędzie miała mnóstwo środków i ludzi. Dlatego nie jest dalekie od prawdy, że reprezentuje ono rzeczywiste wrażenie opinii publicznej.

Warto więc wiedzieć, że podobne wrażenie można z pewnością wywołać bez środków, pieniędzy i sławy - wyłącznie dzięki metodologii roju.

Do stylów przywództwa, które pomagają stworzyć takie wrażenie, wrócimy w następnym rozdziale. Na razie wystarczy wspomnieć, że istnieją cztery tradycyjne sposoby wychodzenia na ulice - rozdawanie ulotek, rozklejanie plakatów, ustawianie stoisk itp. na placach i organizowanie wieców.

Każda z tych opcji wymaga innych procedur i doświadczenia. Przyjrzyjmy się im po kolei.

Większość osób rozdających ulotki ma niewielkie lub żadne przeszkolenie w tym zakresie. Często można spotkać ludzi wysłanych do rozdawania ulotek wszelkiego rodzaju organizacji, ale którzy wyglądają po prostu na zagubionych, stojących samotnie na rogu ulicy, przykucniętych w cieniu i wymachujących kartką papieru do przechodniów, którzy nie wydają się być w najmniejszym stopniu zainteresowani ich obecnością. Jest to strata czasu, pieniędzy i potencjału mózgu. W ciągu sześciu lat nauczyliśmy się kilku prostych technik, które sprawiają, że rozdawanie ulotek jest skuteczne w praktyce. Twoim obowiązkiem jest najpierw samemu nauczyć tych technik, po czym nauczyć innych, a następnie nauczyć ich, aby nauczyli je jeszcze innych. (Oczywiście, nie musisz stosować się do tych lekcji co do joty. Kopiaj i remiksuj według własnego gustu i potrzeb). Pięć minut przed rozpoczęciem każdego rozdania ulotek jest wystarczające, aby zademonstrować tę technikę i należy ją zademonstrować za każdym razem.

Zacznijmy od projektu ulotki. Musi wyglądać profesjonalnie, ale nie musi być doskonała lub przepełniona informacjami: podczas rozdawania ulotek, ważne jest, aby ludzie widzieli symbol roju i kolory oraz łatwo przyswajalną wiadomość, wraz z linkiem, gdzie mogą uzyskać więcej informacji.

Podobnie, osoby rozdające ulotki powinny nosić czyste, porządne ubrania z symbolem i barwami roju. Koszulki polo są lepsze niż T-shirty. Z oczywistych względów, w chłodniejszych rejonach lepiej jest rozdawać ulotki wiosną i latem niż zimą.

Idealnie byłoby, gdyby rozdanie trwało około dwudziestu minut w porze lunchu w dzień powszedni lub kilka godzin w sobotę i niedzielę podczas popołudniowych zakupów, a uczestniczyło w nim około dziesięciu osób.

Rozdający ulotki powinni chodzić powoli parami po dwie osoby, obok siebie, w odległości około trzech do pięciu metrów, tam i z powrotem po wyznaczonej części ulicy lub centrum handlowego. Trzy do pięciu metrów to wystarczająco blisko, aby wydawać się zorganizowanym dla ludzi wokół nich, ale nie tak blisko, aby osoby na ulicy czuły się zagrożone przewagą liczebną dwóch na jednego. Nikt nie rozdaje ulotek sam, nigdy: to sprawiłoby, że wyglądałby jak wariat typu "nadchodzi koniec świata, koniec świata, koniec świata, proszę weź

ulotkę i poczytaj o końcu świata", którego ludzie widząc, raczej przejdą na drugą stronę ulicy, aby go ominąć.

Każda osoba prowadząca powinna wypowiedzieć trzy zdania w wyznaczonej kolejności, gdy spotka kogoś idącego powoli ulicą lub centrum handlowym: "Witam", aby nawiązać kontakt wzrokowy; "Proszę pana/pani" z uśmiechem, oferując osobie ulotkę odwróconą tak, aby mogła szybko przeczytać, zanim zdecyduje się ją wziąć; i wreszcie "Dziękuję", niezależnie od tego, czy weźmie ją, czy nie. Jest to łatwe, skuteczne i działa we wszystkich częściach Szwecji.

(Reakcje mogą się różnić. W spokojniejszych północnych częściach kraju, takich jak Laponia, ludzie mogą być nieco urażeni, że nie poszedłeś do nich na kawę, zwróceniu się do nich. W bardziej ruchliwej stolicy, Sztokholmie, ludzie mogą pomyśleć, że to niegrzeczne, że w ogóle do nich podszedłeś. Ale technika działa).

Jeśli osoba nie weźmie ulotki, osoba wręczająca odkłada ją na spód stosu i oferuje następnej osobie kolejną. Nikt nie weźmie ulotki, którą ktoś inny właśnie przed nim odrzucił.

Osoby rozdające powinny mieć przy sobie dwa rodzaje rzeczy do rozdania: stos ulotek, które są główną atrakcją dnia, oraz broszurę z dodatkowymi informacjami o roju dla osób, które poproszą o więcej informacji. Niektórzy będą.

Jedna osoba musi zostać z zapasem ulotek i innego sprzętu, tak aby można było regularnie uzupełniać materiały informacyjne. Inna osoba musi zorganizować wydarzenie i wziąć formalną odpowiedzialność w razie problemów, tak aby rozdający mieli do kogo kierować ewentualne uwagi. Ponadto, osoba ta przydzieli każdej parze obszary, tak aby większość osób przechodzących w ciągu dnia spotkała przynajmniej dwie pary: jeśli ktoś spotka dwie różne grupy rozdające te same ulotki, pozostawi to pozytywne wrażenie dobrze zorganizowanego wydarzenia.

Kiedy ludzie biorą ulotki, często zaczynają zadawać pytania aktywistom, którzy je rozdają. W tym przypadku ważne jest, aby ci działacze nie bali się odpowiadać na najczęstsze pytania dotyczące roju. Ponadto, w tej sytuacji

warto zaopatrzyć się w broszurę z dodatkowymi informacjami, które uzupełnią ulotkę.

Jeśli chodzi o planowanie liczby egzemplarzy, to generalnie rzecz biorąc, rozdając w ten sposób w zespole, w ciągu godziny rozdasz nieco ponad tysiąc ulotek.

Wreszcie, na pewno spotkasz ludzi, którzy zgniotą lub podrą ulotkę na kawałki i z pogardą wyrzucą ją na ulicę. Upewnij się, że wszyscy uczestnicy imprezy pozbierają te śmieci i wyrzucą je do odpowiednich pojemników - w przeciwnym razie ludzie zobaczą kolory i symbol roju jako śmieci na ulicy i wyniosą negatywne skojarzenia.

Rozwieszanie plakatów jest nieco mniej skomplikowane, ale należy wziąć pod uwagę osobę, która będzie je potem usuwać. Na przykład, nigdy nie przyklejaj plakatów klejem błyskawicznym na elewacji, chyba że twój rój ma być kojarzona z wandalizmem.

Ogólnie rzecz biorąc, z naszego doświadczenia wynika, że plakaty powinny być rozklejane przez grupy trzech aktywistów. Pierwszy aktywista będzie trzymał plakat na ścianie, drugi przymocuje go taśmą klejącą, a trzeci wyjaśni znaczenie plakatu i o co chodzi z tym rojem przechodniom, którzy z pewnością zatrzymają się z ciekawości.

Aby dać ci wyobrażenie, rozwieszenie stu plakatów na przedmieściach lub w centrum mniejszego miasta to całkiem duża i znacząca kampania, ale nie potrwa długo: najwyżej kilka dni, może kilka godzin. Więc dobrze to zaplanuj. Jeśli kilka zespołów obraca się po mieście i rozwiesza sto plakatów raz w tygodniu, to lepsze to niż spędzenie całego dnia na rozwieszaniu pięciuset plakatów, które znikną następnego dnia.

Jeśli chodzi o ustawianie stoisk lub innych stałych konstrukcji na ulicach lub festiwalach na świeżym powietrzu, jest to mniej skomplikowane. Przygotuj mnóstwo materiałów informacyjnych, zadбай o to, by stoisko było obsadzone przez cały czas, a symbole i kolory roju wywieś wszędzie. Na tym etapie prawdopodobnie nie będzie cię jeszcze stać na parasolki lub inne podobnie drogie artykuły promocyjne, ale kilka flag do dekoracji można tanio kupić w punktach oferujących druk na żądanie.

Świetnym posunięciem jest rozdawanie przechodzącym rodzicom i dzieciom balonów napełnionych helem z symbolem i kolorami roju. Dzieci to uwielbiają, rodzice przywiążą balon do wózka i będą robić chodzącą reklamę dla twojego roju. Balony zostaną zauważone przez ludzi oddalonych o setki metrów z każdej strony twojego stoiska (z drugiej strony, nastolatki będą zachwycone, że mogą pobiec za róg z balonem, wdychać hel, śmiać się przez chwilę swoimi śmiesznymi głosami, a potem wrócić po więcej). Należy starannie wybrać, komu podarować balonik).

I wreszcie demonstracje i protesty uliczne. Przygotuj listę sześciu do dziesięciu mówców i zorganizuj cały wiec tak, by trwał nie dłużej niż godzinę. Możesz potrzebować oficjalnego pozwolenia na sprzęt nagłaśniający (i jest to niezbędne). Zapraszając mówców z zaprzyjaźnionych rojów lub innych organizacji sympatyzujących z twoimi inicjatywami, możesz przyciągnąć większą publiczność.

Wybór miejsca spotkania ma znaczenie. Musisz wypełnić przestrzeń, aby uzyskać atrakcyjny materiał filmowy dla celów promocji. Jeśli wybierzesz duży plac i pojawi się na nim 500 osób, będą one wyglądały jak mały tłum na środku pustego placu. I odwrotnie, na małym placu ta sama grupa będzie wyglądała niemal jak szalejący, niepowstrzymany tłum. Trudno jest oszacować ile osób weźmie udział w wiecu przed jego ogłoszeniem, ale musisz to zrobić zanim wybierzesz miejsce, w którym ma się on odbyć.

Demonstracje są szczególnie skuteczne w momentach, gdy ludzie są wściekli z powodu ostatnich wydarzeń, w przeciwieństwie do demonstracji organizowanych "z byle powodu". Kiedy ludzie są źli, zazwyczaj chcą się tym dzielić, pokazywać i dawać upust w grupach. Jednocześnie ułatwia to pracę mówcom na demonstracjach, którzy w zasadzie muszą tylko opisać w jak najbardziej barwnych i prowokacyjnych słowach, jak bardzo są wściekli z powodu ostatnich wydarzeń, aby otrzymać gromkie brawa od publiczności.

Aby to zrobić, musisz być w stanie szybko reagować i szybko wszystko przygotować. Doskonałym przykładem może być demonstracja w dzień lub weekend po niesprawiedliwym wyroku sądu. Ponieważ data ogłoszenia orzeczenia jest w miarę przewidywalna (ale nie sama treść), ty i rój macie możliwość zaplanowania ewentualnej potrzeby takiej demonstracji i załatwienia

niezbędnych pozwoleń z kilkutygodniowym wyprzedzeniem. Być może nie wykorzystasz tych planów, ale powinieneś mieć je przygotowane.

Następnie, kiedy już dasz zielone światło do zwołania demonstracji, upewnij się, że media wiedzą o demonstracji z wyprzedzeniem (wyślij informacje prasowe dzień lub dwa wcześniej), i wybierz jako pierwszych dwóch mówców tych, których chcesz pokazać w mediach jako twarze roju. Media przyjdą na demonstrację, zrobią zdjęcia, nakręcą materiał i znowu wyjdą, nie zostaną do końca.

Koniecznienie zróbcie własne zdjęcia i filmy z demonstracji. Z czasem stacje telewizyjne i gazety poproszą cię o materiał filmowy i zdjęcia ilustrujące wydarzenia, aby je zrelacjonować. Jeśli nie będziesz w stanie ich dostarczyć, zrobią raport o kimś innym, więc to ważne. Do nagrywania filmów używaj statywu i kamery HD. Nie da się zrobić wystarczająco dobrego materiału dla telewizji z kamerą w ręku. Jeśli nie masz kogoś z profesjonalnym doświadczeniem filmowym, nie próbuj przesuwac lub obracać kamery; potrzeba dużo doświadczenia, aby uzyskać ruchomy materiał nadający się do emisji. Zamiast tego, po prostu zrób dobre zdjęcia dużego tłumu z kilku perspektyw i nie poruszaj kamerą w środku ujęcia.

Kiedy demonstracja zaczyna się kończyć, powiedz ludziom o miejscu dla tych, którzy chcą jeszcze spotkać się z innymi i po prostu spędzić miło czas. Pomoże to wzmocnić przyjaźnie w roju, a tym samym w całej organizacji. Ponadto, często można tam zwerbować nowych działaczy. Na przykład, w lecie można przynieść koce i kosze piknikowe z chlebem, serem, salami, winogronami, itp., kilka butelek wina, a następnie przenieść się na trawiasty teren w najbliższym parku. Będzie to miłe spotkanie towarzyskie po demonstracji.

Ponownie, w zimniejszych rejonach, unikaj zlotów w zimie. Skończy się najprawdopodobniej na kilkudziesięciu skulonych, zmarzniętych ludziach, którzy będą wyglądać okropnie w wieczornych wiadomościach. (Istnieją wyjątki, ale nie spodziewaj się, że będziesz jednym z nich).

W każdym razie, skrócić zimowe demonstracje do około trzydziestu minut.

SZEROKA SKALA, SZEROKA I JESZCZE RAZ SZEROKA

Kluczowym pojęciem w roju jest "skalowanie na szeroką skalę". Odnosi się do procesu przenoszenia wszystkich działań jak najdalej na obrzeża roju, angażując jak najwięcej osób - a przy okazji rozkładając koszty operacyjne związane z tymi działaniami.

Skalowanie to termin z informatyki. W języku branży komputerowej, kiedy coś skalujesz, możesz skalować swoją infrastrukturę serwerową w górę lub w szerz. Skalowanie w górę oznacza wymianę istniejących serwerów na droższe. Skalowanie w szerz oznacza, że zachowujesz istniejące tanie serwery i dodajesz inne podobne tanie serwery. Dodajemy kolejnych aktywistów. Dużo nowych działaczy. Tak więc skalujemy pracę w szerz.

Gdyby wszystkie koszty operacyjne roju były pokrywane centralnie, mogłyby one osiągnąć znaczną sumę. Kiedy działacz na obrzeżach roju płaci tylko koszty swojej części pracy, kwota ta może być tak mała, że działacz nawet nie pomyśli o niej jako o koszcie. Jest to ogromna pozytywna korzyść z przeskalowania na szerokość.

Jednym z przykładów mogą być ulotki, o których rozmawialiśmy przed chwilą. Jeśli masz w terenie kilku aktywistów, którzy pokrywają przyzwoity obszar i chcesz dostarczyć ulotki do gospodarstw domowych, tradycyjnym podejściem byłoby wydrukowanie ulotek i dostarczenie ich pocztą. Ale w przypadku roju nie trzeba tego robić.

Zamiast tego rozważ stworzenie ulotki w formacie PDF A5 i poproś swoich działaczy o wydrukowanie 200 kopii i rozdanie ich sąsiadom. Taka prośba jest jak najbardziej w porządku, a nawet całkiem oczekiwana. Oczywiście, w porównaniu z zamówieniem druku i dystrybucji, może to nie osiągnąć 100% pokrycia całego obszaru, ale z ciekawości wykonajmy obliczenia.

Założmy, że mamy dziesięć tysięcy aktywistów i 5 procent z nich spełnia tę prośbę, co jest całkiem rozsądnym szacunkiem dla takiej prośby. Oznacza to, że sto tysięcy ulotek zostanie dostarczonych do gospodarstw domowych na terenach, gdzie mieszkają nasi obecni działacze (oznacza to również, że tereny te są demograficznie odpowiednie do rekrutacji kolejnych działaczy do roju).

Całkowity koszt osiągnięcia takiego zasięgu to około trzech do czterech godzin pracy dla ciebie osobiście, aby stworzyć wspomniany PDF i zachęcający e-mail do twoich działaczy do wydrukowania i rozpowszechnienia. Koszt będzie jeszcze niższy, jeśli masz w swoim roju dobrych projektantów, którzy lubią przygotowywać ulotki, lub jeśli wybierzesz jeden z gotowych remiksów twojej wizji w formie ulotki.

Dla porównania, całkowity koszt osiągnięcia tego samego rezultatu w tradycyjnej organizacji wyniósłby około czterdziestu tysięcy euro, przy czym należałoby opłacić listy mailingowe, druk, opłaty pocztowe i pakowanie - i najprawdopodobniej jeszcze wiele godzin poświęcić na czynności administracyjne związane ze składaniem niezbędnych zamówień.

Praktyczne korzyści wynikające ze zwiększenia skali są oczywiste.

Można łatwo zastosować tę zasadę do drukowania ulotek, jak również, szczególnie na wczesnych etapach roju (w ciągu pierwszego roku lub kilku lat, zanim będziesz miał stały i znaczący dochód). Zachęć swoich aktywistów do pobrania swojej ulubionej wersji ulotki spośród wszystkich remiksów twojej wizji, wydrukowania około pięciuset egzemplarzy na własnej drukarce i po prostu by wyruszyli w miasto, by je rozdać. Wszystko bez żadnych próśb o pozwolenie.

Plakaty są nieco trudniejsze do zdecentralizowania ze względu na ich niezwykle duży rozmiar, ale zaskakująco duża liczba aktywistów ma gdzieś dostęp do sprzętu drukującego w formie co najmniej A3. W przypadku plakatów nie potrzeba wielu odbitek. To powiedziawszy, rozwieszenie stu plakatów może być uznane za dużą kampanię na przedmieściach lub w mniejszym mieście.

Jeśli się uda, zachęcaj działaczy do robienia i dzielenia się zdjęciami prezentującymi prowadzony aktywizm na ulicach. To zachęci innych ludzi do tego samego rodzaju aktywizmu i wywoła przyjazne współzawodnictwo. Dodatkowo możesz wykorzystać podobne zdjęcia w wewnętrznych konkursach na śmieszne i szalone nagrody. Pomoże to zmotywować rój jako całość, a także pokaże osobom niezaangażowanym, że rój jest aktywny - zarówno potencjalnym rekrutom, jak i wrogom.

W następnym rozdziale przyjrzymy się bliżej samoorganizacji i wprowadzaniu pracy w ruch.

Wrzesień 2006 r.

Jedną z osobliwości szwedzkiego systemu wyborczego jest to, że karty do głosowania działają nieco inaczej niż w innych krajach. W większości krajów, jeśli twoja partia spełnia wszystkie wymagania, aby wziąć udział w wyborach, trafia na jedną kartę do głosowania, która jest używana podczas wyborów.

W Szwecji, dla kontrastu, głosowanie przebiega w następujący sposób: kiedy idziesz głosować, idziesz do lokalu wyborczego, a tam znajdujesz długą kolejkę stosów kart do głosowania, może siedemdziesiąt sztuk. Każda partia ma swoją kartę do głosowania oznaczoną swoją nazwą, na której można zaznaczyć nazwisko kandydata, jeśli się chce - jeśli nie, zostanie użyty domyślny kandydat partii. Kiedy głosujesz, bierzesz kartę do głosowania partii, na którą chcesz głosować i kilka innych dla odwrócenia uwagi, dostajesz oficjalną kopertę od komisarza wyborczego, idziesz za parawan, wkładasz wybraną przez siebie kartę do głosowania do koperty i zaklejasz ją, zostawiasz inne karty do głosowania leżące w pobliżu, wracasz do komisji wyborczej, pokazujesz im swoją kartę wyborczą i wręczasz im zaklejoną kopertę.

Teraz dochodzimy do sedna sprawy: tylko partie parlamentarne mają gwarancję dostarczenia kart do głosowania do lokali wyborczych, i to za darmo. Partie pozaparlamentarne muszą zapłacić za wydrukowanie kilku milionów kart do głosowania, co samo w sobie jest dużym obciążeniem, ale oprócz tego muszą dostarczyć je rano w dniu wyborów do pięciu tysięcy lokali wyborczych - do każdego lokalu wyborczego, od największego w stolicy Szwecji, gdzie przez każdy z nich przewijają się tysiące ludzi, po odległe lokale wyborcze w środku najgłębszych lasów Laponii, gdzie jest mniej niż stu zarejestrowanych wyborców. Do tego dochodzi konieczność zaopatrzenia w karty do głosowania piętnastu setek przedterminowych lokali wyborczych - i regularne uzupełnianie zapasów, ponieważ w niektórych lokalach wieczorem wyrzuca się niewykorzystane karty do głosowania z partii pozaparlamentarnych.

Teoretycznie, jeśli partia pozaparlamentarna nie dostarczy swoich kart do głosowania do lokali wyborczych, zdeterminowany wyborca może wziąć czystą kartę do głosowania i napisać na niej ręcznie nazwę partii. W rzeczywistości jednak tak się nie dzieje: jeśli czegoś nie ma w ofercie, nikt tego nie wybierze.

Jeśli karty do głosowania nie ma w lokalu wyborczym, nikt nie wepchnie cię do oficjalnej koperty.

Tak więc przez cały ostatni miesiąc przed wyborami, kiedy wszystkie inne partie kończą swoje kampanie, szwedzka Partia Piratów poświęca większość swoich wysiłków na przygotowanie logistyki dystrybucji milionów kart do głosowania wśród aktywistów, aby upewnić się, że wszystkie lokale wyborcze są i będą zaopatrzone, zamiast skupiać się na kampanii wyborczej. Jednocześnie duża część budżetu wyborczego została zarezerwowana na druk tych kart do głosowania.

Można powiedzieć, że to zdecydowanie faworyzuje partie parlamentarne i mało kto się z tym nie zgodzi. Jednak jako uczestnik konkursu nie masz prawa narzekać, że system stawia cię w niekorzystnej sytuacji - w przeciwnym razie wyjdiesz na marudę, którego na to nie stać.

Jako przewodniczący partii nie myślę o niczym innym. Jeśli nie uda nam się rozdać kart do głosowania, cała nasza praca - kształtowanie opinii, ulotki, kampanie plakatowe, artykuły op-eds, praca aktywistów - pójdzie na marne. Stworzę system z listą wszystkich lokali wyborczych, gdzie ludzie będą mogli się zapisać, aby zasilić lokale wyborcze w swojej okolicy. Dziś nie jest to żaden cud, ale w 2006 r. takie samoorganizujące się myślenie było w polityce niespotykane: wszędzie indziej szczytem było centralne planowanie. Stworzyliśmy zadania związane z dystrybucją kart do głosowania i obsługą lokali wyborczych, które wolontariusze mogli wypełniać samodzielnie. Stworzyliśmy funkcje, dzięki którym wolontariusze z różnych poziomów systemu dystrybucji kontaktują się ze sobą, tworząc łańcuch logistyczny. Stworzyliśmy system rankingowy, ogłosiliśmy rywalizację między miastami i zrobiliśmy wszystko, co możliwe, aby pozyskać wolontariuszy, którzy dostarczą karty do głosowania rano w dniu wyborów. Nakłonienie entuzjastów komputerów do zrobienia czegoś takiego między 7 a 8 rano w niedzielę wymaga naprawdę silnej motywacji.

Kiedy nadszedł dzień wyborów, osiągnęliśmy 97% pokrycie według liczenia głosów. Jestem niezmiernie zadowolony z tej liczby; wcześniej uważałem, że 75% pokrycia jest realistyczną liczbą.

CZEŚĆ II

ZARZĄDZANIE ROJEM

ROZDZIAŁ PIĄTY

Utrzymuj uwagę wszystkich na celu i maluj go na czerwono każdego dnia.

Każdy, kto kiedykolwiek prowadził gildię lub rajd w World of Warcraft, może nauczyć się prowadzić rój. Większość przedsiębiorców, którzy prowadzili małe zespoły oparte na zaufaniu, może nauczyć się robić to samo. To są w zasadzie te same mechanizmy społeczne i psychologiczne.

Gdybym miał wybrać jedną istotną umiejętność, która pozwoliła mi poprowadzić szwedzką Partię Piratów drogą od dwóch linii na kanale czatu do miejsc w Parlamencie Europejskim, byłyby to umiejętności i doświadczenie w zarządzaniu projektami.

Termin zarządzanie projektem jest w tym kontekście nieco niestosowny. Kiedy mówimy o zarządzaniu, zazwyczaj mamy na myśli stanowiska odgórne - głównie dyrektorów w stylu Dilberta z kolczastymi fryzurami. Ale właściwe zarządzanie projektem to nie tyle zarządzanie, co przywództwo. Przywództwo, w przeciwieństwie do zarządzania, nie jest przypisaną pozycją; przywództwo jest stanem psychologii grupy.

Po raz pierwszy zostałem nauczony ogromnej różnicy między tymi dwoma pojęciami, szefa i przywódcy, podczas mojego szkolenia oficerskiego w szwedzkiej armii. (Mam stopień podporucznika.) Każdego kretyna z kolczastą fryzurą można umieścić na stanowisku dyrektora w schemacie organizacyjnym, ale aby przewodzić, trzeba zdobyć szacunek i zaufanie ludzi.

Organizacje działają najlepiej, gdy obie te role łączy w sobie jedna osoba. W przeciwnym razie organizacja funkcjonuje marnie.

U podstaw tego wszystkiego leży koncepcja podziału odpowiedzialności. Składa się to z dwóch równie ważnych części - zobowiązania do osiągnięcia określonego wyniku oraz upoważnienia do jego osiągnięcia. Zaangażowanie i autorytet muszą iść w parze przy delegowaniu odpowiedzialności.

Dość często można spotkać się z prośbą o "wzięcie odpowiedzialności" za nieudany projekt, ale w rzeczywistości jest to prośba o wzięcie odpowiedzialności za coś bez odpowiednich uprawnień. Po prostu branie na siebie odpowiedzialności bez odpowiednich uprawnień jest tym samym, co branie na siebie winy za wydarzenia, które idą źle, całkowicie poza twoją kontrolą. Takie zobowiązania podejmują tylko najbardziej zuchwali i naiwni ludzie, a niestety zbyt często są oni poświęceni przez kogoś o znacznie bardziej bezwzględnych ambicjach jako korporacyjne kozły ofiarne.

Odwrotność, uprawnienia bez zobowiązań, jest równie zła. Kiedy komuś udaje się zdobyć władzę bez zobowiązań, w tle słychać niemal upiorny śmiech Stalina, jak wtedy, gdy Europa Wschodnia została rzucona w niewolę.



Zobowiązania i uprawnienia muszą zawsze iść ze sobą w parze przy delegowaniu zadań.

Wniosek jest taki, że uprawnienia i zobowiązania muszą zawsze iść w parze z pojęciem odpowiedzialności. Ale szczerze mówiąc, przywódcy waszego roju nie będą mieli mocy żadnego z nich. Można im powierzyć odpowiedzialność za jakąś niewielką kwotę w budżecie, w miarę jak wasz rój będzie się rozwijać, dojrzewać i rosnąć, ale jak wiemy, nie mogą oni nikomu mówić, co ma robić - nikt nie może.

To również dlatego schemat organizacyjny struktury roju powinien być nieco opóźniony w stosunku do obserwowanej rzeczywistości, co omówiliśmy w rozdziale 3. Nie wyznacza się kogoś do prowadzenia jakiejś funkcji - obserwuje się, a gdy zauważymy, że ktoś już ją prowadzi i zgłosił chęć przejęcia za nią odpowiedzialności, grzecznie pytamy, czy nie zechciałby oficjalnie ogłosić tego faktu i nadać mu odpowiednie uprawnienia (jeśli takie istnieją).

Podobnie, podstawowe umiejętności zarządzania projektami, które pomogły mi wprowadzić szwedzką Partię Piratów do Parlamentu Europejskiego, nie były umiejętnościami nauczonymi na kursach zarządzania projektami - takimi jak kamienie milowe, ramy czasowe, budżety czy interesariusze. O wiele bardziej chodziło o umiejętności interpersonalne wyniesione z tego doświadczenia: jak utrzymać motywację, skupienie, energię i motywację grupy do osiągnięcia celu.

Przypadkowo, były to umiejętności, których nauczyłem się jako przedsiębiorca i kierownik projektu podczas boomu dot-comów pod koniec lat 90.

Założyłem swoją pierwszą firmę, gdy miałem szesnaście lat, a pierwszego pracownika zatrudniłem w wieku osiemnastu, więc miałem mnóstwo czasu na naukę. Ale środowisko w czasach gorączki internetowej było naprawdę wymagające, ponieważ ludzie nie pracowali dla pieniędzy.

W tamtych czasach był taki niedobór doświadczonych programistów, architektów systemów i analityków, że ludzie mogli w zasadzie wejść do każdej firmy i powiedzieć: "Cześć, chciałbym tu pracować". A odpowiedź firmy brzmiała: "Tak, proszę pana / proszę pani - jaką pensję by pan chciał?"

W takim środowisku, gdzie ludzie dosłownie dostawali nową pracę w porze lunchu, gdy chcieli odejść ze starej podczas porannego spotkania, było jasne, że ludzie nie pracują dla pieniędzy. Ludzie wkładali swoją energię, uwagę i zaangażowanie w zmianę świata na lepsze. Że dzięki temu ich wyżywienie i czynsz był tylko niezbędną pozycją na codziennej liście.

Tak więc psychologia tamtych czasów - prowadzenia firm i projektów w czasie internetowej gorączki - niemal idealnie pasuje do przywództwa roju. Nawet w roju, ludzie nie pracują dla wypłaty (bo jej nie dostają), ale inwestują swoją energię, uwagę i zaangażowanie, aby uczynić świat trochę lepszym. Dlatego też sposoby przywództwa, które działają, są zasadniczo identyczne.

To oczywiście obala mit, że grupa wolontariuszy nie może być prowadzona w taki sam sposób jak firma. Przywództwo jest dokładnie takie samo w obu przypadkach. Przywództwo to psychologia, ma niewiele wspólnego z wypłatą, a o wiele więcej z głęboko zakorzenionym społecznym uwarunkowaniem człowieka.

Kiedy kierowałem Szwedzką Partią Piratów, wykorzystywałem dokładnie taki sam zestaw umiejętności, jak przy prowadzeniu firmy. A rój dotarł aż do Parlamentu Europejskiego, więc nie można kwestionować wyników.

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI I SAMOORGANIZACJA

Kiedy po raz pierwszy zobaczysz samoorganizację w działaniu, będzie się wydawać, że to magia. Po przedstawieniu swojej wizji zobaczysz, że publiczność zacznie się samoorganizować, aby ją urzeczywistnić, bez konieczności wydawania im poleceń - a nawet bez interwencji.

Cała sztuka polega więc na tym, jak przedstawić swoją wizję. Gdybym miał udzielić szybkiej odpowiedzi na to pytanie, powiedziałbym: "z całym entuzjazmem, jaki potrafisz wykrzesać z głębi serca, ognistym głosem i determinacją w oczach". Twoje pragnienie zmiany świata na lepsze musi promieniować z ciebie w pozytywny sposób, a przede wszystkim musisz przekazać trzy wartości:

- Możemy to zrobić.
- Zmienimy świat na lepsze.
- Będzie to dla nas ciężka praca, ale będzie warto.

Zauważyliście, że wszędzie w kontekście zmieniania świata używamy zaimka "my". To jest kluczowe. Nigdy nie mówimy: "Potrzebuję kogoś, kto zrobi X" i nie mówimy: "Powinieneś zrobić X". Zawsze mówimy po prostu: "Wszyscy potrzebujemy, żeby X zostało zrobione". Nie musisz nikogo wskazywać ani sugerować, kto powinien to zrobić. Ktoś sprawi, że tak się stanie.



Delikatną, ale ważną częścią zarządzania rojem jest używanie przez cały czas zaimka "my".

Przyjrzyjmy się tym trzem wartościom po kolei.

Możemy to zrobić: Jedną z rzeczy, która dodaje energii rojowi, jest świadomość, że ogromna liczba aktywistów może poruszyć świat, i że zadanie to wydawało się niemożliwe, całkowicie nieosiągalne, zanim pojawiłeś się na scenie z tym szalonym pomysłem. Może to być zmiana polityki światowej w jakiejś małej, ale ważnej kwestii, może to być wyprawa na Marsa, może to być usunięcie całej przestarzałej branży ze świata dzięki nowemu, przełomowemu produktowi lub usłudze, może to być rozwiązanie problemu głodu na świecie, analfabetyzmu lub chorób. Celuj w sam księżyc! Kiedy już przeliczysz niezbędne liczby, jak to omówiliśmy w rozdziałach 1 i 2, i wyjaśnisz rojowi, że twój szalony pomysł jest rzeczywiście wykonalny, niebieskie błyski energii zaczną przelatywać przez rój z głośnym rykiem. Ludzie będą wydawać się odurzeni ekscytacją, że są częścią tego przedsięwzięcia. Ty też będziesz odurzony.

(Przy okazji, możesz i powinieneś pójść dalej. W końcu byliśmy już na Księżycu. Wszyscy o tym wiedzą. Więc kieruj się na Marsa! Taki projekt podnieciłby ludzi, urzekłby ich. Nigdy nie zrobisz wrażenia na roju, planem wykonania najbardziej profesjonalnego audytu podatkowego).



Ciągle powtarzaj, że: "To będzie ciężka praca", "To zmieni świat", "Możemy to zrobić."

Zmienimy świat na lepsze: Powtarzaj swoją wizję tego, jak cudownie będzie wyglądał świat, kiedy rój zrealizuje swoje plany i jak wspaniale będzie to dla całej ludzkości. (Metodologia roju działa tylko wtedy, gdy dążysz do wspólnego dobra. Nawet jeśli uda ci się sprawić, że grupa skupi się na nienawiści i nietolerancji w krótkim okresie czasu, wszystkie twoje wartości staną się wartościami organizacji. W ten sposób rój zbudowany na nieufności szybko rozpadłby się od wewnątrz przez swoje własne negatywne tendencje, zapadłby się, rozprysnął i rozpadł w nicość). Opisane w tej książce roje próbują zapisać się na kartach historii na zasadzie wzajemnego zaufania, aby dokonać rzeczy niemożliwych. Ludzie zaangażowani w realizację celu twojego roju robią to, aby pozostawić ślad w historii. Należy wyjaśnić, że właśnie to się stanie, gdy organizacja odniesie sukces. (A udana wyprawa na Marsa rzeczywiście trafiłaby do podręczników historii, podobnie jak likwidacja analfabetyzmu).

To będzie ciężka praca: Jedną z kluczowych wartości, której nigdy nie możesz stracić, jest twoja szczerość. Musisz zawsze informować o stanie roju i jego miejscu w świecie dokładnie tak, jak je postrzegasz, nawet jeśli oznacza to mówienie ludziom, że rój zмага się z problemami lub nie nabiera rozpędu. (Ale zawsze należy pomyśleć o co najmniej jednym wyjściu ze złej sytuacji i to też ogłosić - tak jakbyśmy mogli to zrobić). Naczelną zasadą jest to, że ludzie nie powinni myśleć, że zmiana świata na lepsze będzie łatwa lub nie będzie wymagała wysiłku. Powiedziałeś, że to zdecydowanie możliwe. Nie powiedziałeś, że to łatwe.

Kiedy wyjaśnisz to rojowi, zaczniesz zauważać, że ludzie zastanawiają się, jak mogą pomóc w realizacji tego celu. Kiedy kilka tysięcy aktywistów myśli w ten sposób, dzieją się cuda.

W tym samym czasie, ważne jest, aby umożliwić strukturze roju na dalszy dynamiczny wzrost. Przeszkol swoich najbliższych oficerów w metodologii roju i technikach opisanych w tej książce, lub zremiksowanych tak, aby pasowały do twojego własnego stylu, i pomóż im znaleźć nowych oficerów w pustych polach sąsiadujących z ich polem na diagramie. Twój rój zawsze będzie rósł od wewnątrz - a rosnać może tylko na obrzeżach, do czego wrócimy w rozdziale 8.

Jest to część koniecznego skalowania do szerokości.

PRZYGOTUJ PUBLICZNY DLA WSZYSTKICH HARMONOGRAM PRAC

Kluczowym narzędziem zarządzania projektem jest harmonogram. Pomiędzy teraźniejszością a sukcesem, będziesz musiał dodać pod-zadania, które mają być wykonane w odstępie około ośmiu tygodni. Może się to wydawać zaprzeczeniem samoorganizacji, ale tak nie jest: mówisz rojowi, jakie rzeczy należy zrobić w drodze z punktu A do punktu B. Nie mówisz, kto, co i kiedy ma robić.

Jest ku temu wiele dobrych powodów. Pierwszym z nich jest oczywiście zwiększenie początkowej energii poprzez zaufanie w zdolność roju do osiągnięcia rezultatu:

- Lećmy na Marsa!
- Tak!
- Tak... ale jak się tam dostaniemy?
- Cóż...

Wyszczególnienie podzadań, kamieni milowych w żargonie projektowym, w odstępie dwóch miesięcy w harmonogramie ogłasza ścieżkę od teraz do sukcesu, która nie tylko pomaga ludziom uwierzyć w rój, ale także pomaga im wybrać działania istotne dla bieżącej fazy projektu. Każde zadanie cząstkowe musi być przekonujące, sensowne, osiągalne i wyraźnie przyczyniać się do ogólnego sukcesu. Jednocześnie, pomoże to scementować rój w najwyższej klasy zespoły robocze, które zdziałają cuda przy śmiesznym budżecie (lub części, nawet zerowym).

Jako konkretny przykład można podać, że pierwszym zadaniem szwedzkiej Partii Piratów było zarejestrowanie partii w szwedzkim urzędzie wyborczym. Kiedy partia została założona 1 stycznia 2006 r., termin rejestracji upływał za osiem tygodni. Potrzebowaliśmy tysiąc pięćset podpisów od obywateli o udokumentowanej tożsamości, posiadających prawo do głosowania w nadchodzących wyborach. Okazało się, że jest to idealne zadanie, aby zjednoczyć grupy regionalne: była to przeszkoda do pokonania, był wyznaczony termin, było to osiągalne i absolutnie przyczyniło się do ogólnego sukcesu. Zorganizowaliśmy konkurs pomiędzy trzydziestoma grupami początkowymi, a zwycięzcy w zakresie całkowitej liczby podpisów i liczby podpisów w stosunku do wielkości danego obszaru otrzymali oryginalne świadectwo rejestracji. Zabawna nagroda, za którą musieliśmy trochę dopłacić - za wydanie kilku oryginalnych certyfikatów - ale bardzo symboliczna i satysfakcjonująca w budowaniu ruchu, który zmieni świat.

Zauważ, że nie mówiłem nikomu, jak zbierać podpisy. To właśnie tutaj pojawił się samoorganizujący się sposób myślenia i wszyscy zaczęli dzielić się swoimi doświadczeniami w gigantycznej zbiorowej świadomości pochylonej nad sukcesem, bez najmniejszego strachu przed uczeniem się metodą prób i błędów, jak to omawialiśmy w poprzednim rozdziale. Jednym z naszych najlepszych

zbieraczy podpisów w finale był aktywista o nazwisku Christian Engström, który ustanowił poprzeczkę dla innych: udowodnił że można było zebrać dwadzieścia podpisów w ciągu godziny, jeśli było się na ulicy w środku szczytu zakupowego. Dziś ten działacz jest posłem do Parlamentu Europejskiego.

Drugim powodem, dla którego potrzebne są podzadania oddalone od siebie o osiem tygodni w widocznym, publicznym harmonogramie, jest stworzenie poczucia pilności. Ogólnie rzecz biorąc, jeśli coś jest bardziej odległe niż osiem tygodni, nie zajmujemy się tym w ogóle; jest to po prostu przypadkowy cel w przyszłości. Twoja wizja musi być podzielona na wystarczająco małe części, aby każdy mógł stale widzieć zbliżający się cel w krótkim okresie czasu.

Mógłbym tu wymienić wiele projektów informatycznych, których ukończenie miało zająć dwa lata i które rozpoczęły się bez takiego podziału, tylko po to, by w miarę zbliżania się terminu, przekonać się, że każdy z nich nie zdąży. Mimo że są to już dawne dzieje, nie będę wymieniał tutaj nazw tych projektów - głównie z grzeczności, ale być może z powodu podstępnych umów o nieujawnianiu informacji poufnych - ale podzielę się tą ogólną mądrością na temat zarządzania projektami:

— Jak to się stało, że projekt został opóźniony o rok?

— Jeden dzień na raz.

Kluczem do dostarczenia gotowego projektu na czas jest trzymanie się harmonogramu przez cały czas. To nie sprawia, że niepowodzenie w utrzymaniu się w harmonogramie jest porażką roju; raczej ty, jako kierownik projektu, powinieneś być przewidzieć możliwe odchylenia w obu kierunkach od samego początku i włączyć je do planu. Podczas przygotowywania planów rozwoju, zwykle rozsądnie jest pozostawić 10 procent czasu każdego podzadania na wypadek nieprzewidzianych okoliczności. Tylko ty możesz wiedzieć, jak to się odnosi do twojego roju, ale kluczem jest dostosowanie harmonogramu i planu, aby uwzględnić zmiany w kapryśnej rzeczywistości. Nie możesz zmienić przeszłych wydarzeń, ale możesz przygotować plan na przyszłość i dostosować się do tego, co już się wydarzyło.



Uwidocznij wszystkie cele i pokaż, jak daleko jesteś w ich realizacji.

Każdego dnia musisz zadbać o to, aby każdy członek roju mógł sprawdzić, jak daleko rój jako całość posunęło się w kierunku najbliższego celu częściowego i celu końcowego. Codziennie maluj cele na czerwono, aby każdy mógł je zobaczyć; spraw, aby wszystkie cele były widoczne i pokaż, jak daleko jesteś od ich realizacji.

WYZNACZAMY WIDOCZNE, MOTYWUJĄCE I ANGAŻUJĄCE ZADANIA

Czy kiedykolwiek grałeś w World of Warcraft (lub jakąkolwiek inną współczesną grę)? Jedną z rzeczy, która uzależnia ludzi jest to, że zawsze jest wiele możliwości wyboru, aby otrzymać jakąś nagrodę. Jeśli weźmiesz World of Warcraft, możesz awansować na kolejny poziom (jest to nazywane "dinging" od towarzyszącemu temu efektowi dźwiękowemu), możesz trenować umiejętności, możesz eksplorować mapę, możesz się wzbogacić, itd. W Battlefield 3 i podobnych grach możesz zdobyć wiele wyróżnień w zależności od tego, w jakim stylu grasz. Zawsze możesz dążyć do czegoś, co odpowiada twojemu gustowi.

Koncepcja, że bez względu na gust, zawsze będziesz miał jakąś kuszącą publiczną nagrodę, do której będziesz dążył, jest kluczem do udanego roju. W większości przypadków można to osiągnąć po prostu poprzez publiczne prezentowanie wielu różnych statystyk. Kiedy tylko zmierzysz coś publicznie, ludzie zaczną próbować to poprawić poprzez samoorganizację, bez dalszej interwencji z twojej strony.

Powtórzmy to jeszcze raz, bo jestem pewien, że szybko to przeoczyliście podczas czytania, a jest to kluczowe dla całej koncepcji zarządzania rojem:

Kiedy tylko mierzysz coś publicznie, ludzie zaczną próbować to poprawić w ramach samoorganizacji.

W zasadzie jest to tak proste i tak złożone. Szwedzka Partia Piratów otwarcie publikuje podsumowania bilansów, aktywów, długów i składek (jak wiele

organizacji politycznych w dzisiejszych czasach, nawiasem mówiąc, ale to było rzadkością w 2006 roku). Ludzie próbują pobić nowe rekordy w wielkości składek za sprawą tego.

To samo dotyczy liczby członków, a zwłaszcza tempa jej wzrostu.

To samo dotyczy szybkości odpowiedzi na e-maile. Reklama w starych mediach (TV, radio i gazety). Wzmianki na blogach i Twitterze. I tak dalej.

(Niektórzy określają to mianem grywalizacji, co może brzmieć niepotrzebnie pejoratywnie. Nie oznacza to wykonywania pracy niskiej jakości, ponieważ obijasz się podczas pracy i wyobrażasz sobie, że grasz w gry; chodzi o znalezienie sposobów na wywołanie uczucia satysfakcji w mózgu podczas wykonywania pracy na najwyższym poziomie, podobnie jak udane gry komputerowe).



Wszystko, co mierzysz publicznie, zostanie poprawione. Uważaj, aby zmierzyć właściwą rzecz.

Wynikają z tego trzy ważne rzeczy. Po pierwsze, wniosek, że rzeczy, których nie zmierzysz, nie zostaną zrobione dobrze lub w ogóle. Jest to po części prawda. Niektóre zadania są zabawne same w sobie i dlatego zostaną wykonane - jest to szczególnie prawdziwe w przypadku działań społecznych i twórczych. Rutynowe czynności, które są takie same każdego dnia, wymagają jakiegoś oczywistego mechanizmu motywacyjnego, a jeszcze bardziej skuteczny byłby element rywalizacji.

Weźmy na przykład odpowiadanie na e-maile. Odpowiadanie na maile wysyłane do roju pod jakimś publicznym adresem z prośbą o informacje nie jest z pewnością działaniem szczególnie widocznym, ani szczególnie kreatywnym, a jednak jest jednym z ważnych. Kiedy stare media postanawiają cię przetestować, szybkie, uprzejme i poprawne odpowiedzi mogą przynieść korzyści lub szkody twojemu rojowi. Dlatego trzeba na to zwrócić uwagę.

Bardzo skutecznym rozwiązaniem tego dylematu jest stosowanie wewnętrznych konkursów na dowcipne nagrody (nagrody rzeczowe rzadko powinny być przyznawane pojedynczym osobom w roju - zawsze należy pielęgnować pracę

zespołową). Twórz zespoły w oparciu o podziały geograficzne lub inne linie podziału i każ im konkurować ze sobą, aby szybko przesyłać przydatne odpowiedzi.

To jest druga obserwacja, która się pojawia. Jeśli mierzysz status zadań, aby upewnić się, że są one ukończone (a naprawdę nie ma ograniczeń co do liczby statystyk, które możesz lub powinienes opublikować), wtedy zadania mierzone w wewnętrznych konkursach będą ukończone w jeszcze większym stopniu. Jak już wspomniałem, w ten sposób zjednoczyliśmy Szwedzką Partię Piratów jako organizację podczas procesu zbierania podpisów pod rejestracją partii, zaraz po jej założeniu. Istnieje społeczny limit liczby konkursów działających w tym samym czasie, który jest prawdopodobnie większy niż jeden, ale mniejszy niż pięć - ty i twój rój musicie to ustalić.

Trzecia uwaga dotyczy absolutnie kluczowego znaczenia mierzenia właściwych rzeczy. Istnieje wiele przerażających historii o ludziach, którzy zmierzyli niewłaściwe rzeczy, a w końcu doprowadziło to do strasznych rezultatów.

Wniosek z trzeciego punktu jest taki, że niektórych rzeczy nie da się zmierzyć bezpośrednio, więc trzeba znaleźć jakąś inną rzecz, którą da się zmierzyć i która ma oczekiwaną lub znaną korelację z tym, co chcemy zmierzyć w rzeczywistości. Weźmy jako przykład spożycie alkoholu. Nie można bezpośrednio zmierzyć spożycia alkoholu w danym kraju, ale można zmierzyć sprzedaż alkoholu. Tak zrobiono w Szwecji kilkadziesiąt lat temu, a władze odpowiedzialne za zdrowie publiczne cieszyły się, że spożycie alkoholu - tak jak je rozumiały i przedstawiały w mediach - z roku na rok systematycznie spada.

Wtedy ktoś na wysokim stanowisku dowiedział się, że około jedna trzecia Szwedów pije bimber. (Powinienem dodać, że jest to dumny produkt naszego narodu.) Nigdy nie był sprzedawany w licencjonowanych sklepach i dlatego nie trafił do statystyk. Biurokraci żyjący z przepisów i regulacji przyjęli błędne założenia - że ludzi w najmniejszym stopniu nie obchodzi to, co mówi prawo w tym zakresie - a spożycie alkoholu w rzeczywistości cały czas rosło, co prowadziło do błędnych wniosków i złych decyzji politycznych w wyniku złej statystyki.

Istnieje niezliczona ilość podobnych przykładów w branży oprogramowania. Nagradzanie ludzi za znajdowanie błędów jest częstym przykładem takiej Heisenbergowskiej metryki.

(Werner Heisenberg był fizykiem i pionierem mechaniki kwantowej. Mechanika kwantowa jest niezrozumiała, jej badanie to czysty masochizm, na szczęście daleko poza zakresem tej książki. Jedyną rzeczą, która ma dla nas znaczenie jest to, że nie można zmierzyć czegoś na poziomie kwantowym bez jednoczesnego zmieniania tego. W rzeczywistości nie zostało to odkryte przez Heisenberga, ale podobne zjawiska są jednak nazywane jego imieniem, ponieważ był on słynnym fizykiem kwantowym, który odkrył coś zupełnie innego).

Jeśli ktoś jest nagradzany za znajdowanie błędów, to z definicji mierzysz ich znajdowanie i prawdopodobnie publikujesz je, aby podkreślić najlepszych znalazców błędów jako przykład godny naśladowania. Ale w momencie, gdy zaczniesz to mierzyć i nagradzać ludzi za to, niektórzy z tych, którzy poświęcają się znajdowaniu błędów, podzielą się nagrodą z programistami, którzy celowo tworzą błędy i mówią im, gdzie ich szukać. Dlatego, jeśli źle zmierzysz stan roju, może to całkowicie zmienić go w mierzonym aspekcie.



"Dziś po południu zakodować sobie nowego minivana".

— Wally, z komiksu "Dilbert"

Jest to typowy przykład metryki Heisenberga. Podobny efekt zadziałał w przypadku serwisu mp3.com, który był pionierem modelu biznesowego streamingownia muzyki. (Wyprzedzali oni nawet swoje czasy do tego stopnia, że sektor praw autorskich pozwał ich przed sądy, wykupił resztki za grosze i rozwiązał). W 2001 roku rozpoczęto eksperyment zwany pay-for-play, w ramach którego muzycy otrzymywali część zysków firmy, dzieloną między wszystkich muzyków w serwisie mp3.com, w zależności od tego, jak często użytkownicy odtwarzali ich muzykę w tym serwisie. Oznacza to, że ustalona kwota pieniędzy miała zostać podzielona między muzyków na stronie mp3.com zgodnie z obiektywną miarą ich popularności mierzonej liczbą utworzeń utworów danego muzyka na stronie mp3.com.

Bzzzzt. Bardzo zły pomysł. Ale dzięki za próbę.

To, co nastąpiło później było całkowicie przewidywalne - każdy chciał wesprzeć finansowo swojego ulubionego muzyka, więc włączył wszystkie komputery jakimi dysponował, aby odtwarzać utwory tego muzyka z mp3.com, ale z wyłączonym dźwiękiem, aby nikomu nie przeszkadzać. Niektórzy zaprogramowali boty do odtwarzania muzyki w kółko, nadmuchując sztuczne liczby, które następnie zamieniano na pieniądze. Metryka Heisenberga.

Podsumowując, musisz wyświetlać nie tylko status ukończenia kolejnego podzadania i ostateczny cel roju, ale także kilka innych statystyk pokazujących ogólny stan pracy roju. W szczególności należy pamiętać, że wraz ze wzrostem liczby wyświetlanych statystyk, zadania ich pozbawione będą otrzymywały mniejszy priorytet. Niektóre z nich mogą być ważne.

RÓŻNE STYLE PRZYWÓDZTWA

Psychologia grupy i indywidualne umiejętności w różnych działaniach dojrzewają wraz z rosnącym doświadczeniem. Musisz kierować w różny sposób na różnych etapach procesu integrowania się umiejętności grupowych i indywidualnych.

Po pierwsze, przyjrzyjmy się, jakim wyzwaniem jest nauczenie kogoś nowej czynności. Może to być coś tak prozaicznego jak rozdawanie ulotek, a może to być udział w debacie na żywo w CNN lub Al Jazeera przed kilkoma milionami widzów. Zasady są takie same i w obu przypadkach ludzie mogą odczuwać niepokój, gdy robią to po raz pierwszy.

Ogólnie rzecz biorąc, zauważyłem, że dobrze sprawdza się model obejmujący cztery style przywództwa.

Te cztery style przywództwa znacznie różnią się od siebie i prowadząc rój trzeba stosować wszystkie z nich, za każdym razem analizując sytuację i wybierając odpowiedni styl. Te style przywództwa są często porównywane do przebiegu akcji w filmie Karate Kid (oryginał, nie remake), a ich połączenie i

umiejętność naprzemiennego stosowania określa się mianem przywództwa sytuacyjnego.

Nieodłączną częścią przywództwa jest osobisty trening tych, którzy uważają cię za swojego lidera.

Kiedy ktoś jest zupełnie niedoświadczony w danej sztuce, musisz dać mu bezpośrednie, konkretne i szczegółowe instrukcje. Dosłownie trzymaj ich za rękę. Na tym etapie należy skupić się na tym, jakie czynności należy wykonać i jak je prawidłowo wykonać, zamiast wyjaśniać ich znaczenie w ogólnej koncepcji.

— *Pomalować ogrodzenie. W górę, w dół, w górę, w dół. Silne nadgarstki.*

— *Nakładasz wosk, rozprowadzasz wosk.*

W przypadku roju stwierdzamy, że energiczne prośby o datki przynoszą znacznie lepsze rezultaty niż ostrożne błagania. Im więcej decyzji pozostawiasz czytającemu prośbę o darowiznę, tym mniej pieniędzy otrzymasz. Na przykład:

— *Skończyły się ulotki. Jest to problem wynikający z odniesienia sukcesu, ponieważ rozdajemy o wiele więcej, niż moglibyśmy sobie wyobrazić, ale nadal jest to problem. Pomóż nam! Zaloguj się do swojej bankowości internetowej i wyślij nam 25 euro na numer 555-1337-31337, koniecznie teraz!*

da ci to prawie o rząd wielkości lepsze wyniki niż ta wersja:

— *Bylibyśmy wdzięczni, gdybyście Państwo przyczynili się do produkcji naszych materiałów promocyjnych. W najbliższym czasie prosimy o wpłatę dowolnej kwoty na konto 555-1337-31337.*

Różnica w rezultacie wynika z bardzo szczegółowych instrukcji. Najmniejsza niepewność na tym etapie prowadzi do bezczynności. Jeśli dasz ludziom odwagę do działania i ułatwisz im to bez zbędnego stresu, wszystko pójdzie dokładnie tak, jak sobie tego życzysz.

Zmieniaj style przywództwa w zależności od doświadczeń ludzi w danym temacie.

To samo dotyczy rozdawania ulotek, o czym mówiliśmy w poprzednim rozdziale. Musisz się upewnić, że każde rozdawanie ulotek jest poprzedzone bardzo bezpośrednią i wyczerpującą instrukcją, w której szczegółowo opisany jest każdy element rozdawania, tak jak w instrukcji opisanej w tym rozdziale. To jest właśnie przywództwo bezpośrednie.

Kolejny etap i rodzaj przywództwa stosuje się wtedy, gdy ludzie opanowali podstawowe czynności, ale zaczynają się denerwować z powodu braku kontekstu. Nie widzą drogi naprzód i nie czują postępu. Na tym etapie należy przestać prowadzić ich za rękę, a zamiast tego zachęcać i wyjaśniać, dlaczego te działania są korzystne.

— *Nie uczysz mnie karate! Używasz mnie tylko do malowania płotu i woskowania samochodu!*

— *Pokaż mi: woskowanie!*

Trzecia faza rozpoczyna się, gdy osoba jest biegła w niezbędnych umiejętnościach, ale brakuje jej na razie pewności siebie. Ona już ma umiejętności i zdolności, by odnieść sukces, tylko jeszcze o tym nie wie. Z tego wynika trzeci rodzaj przywództwa, który w zasadzie polega na niekończącym się zachęcaniu.

— *Nigdy nie będę w tym dobry! (i robi salto w tył z pozycji stojącej)*

Wreszcie, czwarty i ostatni etap jest wtedy, gdy osoba jest zmotywowana i samodzielna. W tym momencie, mniej więcej wspiał się na twój poziom i nie potrzebuje już dużego wsparcia. Ważne jest, aby okresowo okazywać mu wdzięczność, kiedy wkłada w coś dodatkowy wysiłek. W tym przypadku pamiętaj, że powinieneś okazywać uznanie tylko wtedy, gdy był to naprawdę szczególny wysiłek - nikt w czwartym stadium nie chce pochwał za uczciwe wykonywanie prymitywnych i rutynowych zadań.

W ten sposób musisz ocenić każdą osobę, z którą współpracujesz - musisz ocenić, gdzie każda z nich jest na skali w swojej dziedzinie. Jeśli pracują w wielu dyscyplinach, mogą zajmować wiele stanowisk w tym samym czasie.

Wreszcie, trzeba też zwrócić uwagę na to, jak tworzą się i dojrzewają grupy. Grupy również przechodzą przez kilka faz.

Kiedy ludzie spotykają się po raz pierwszy w środowisku pracy, możesz zauważyć, jak uprzejmi i przyjaźni są dla siebie nawzajem. Gdy ktoś się obrazi, natychmiast pojawiają się przeprosiny. Są to oznaki grupy, która nie była jeszcze w stanie skutecznie osiągać wyników. Uprzejmość jest oznaką nieefektywnej grupy, która nie nauczyła się jeszcze pracować w zespole; ludzie zachowują dystans.

Z czasem, gdy osoby te nauczą się współpracować, będą jednocześnie poszukiwać wzajemnych granic, a granice ich ról zaczną się zderzać i przenikać. W tym momencie zaczną walczyć między sobą o zasady i kulturę grupy. Jest to ogromny krok naprzód w stosunku do nadmiernie przyjacielskiej uprzejmości i sugeruje, że grupa wkrótce stanie się dobrze funkcjonującym zespołem.

Wreszcie, w trzeciej fazie, nie znajdziesz już żadnych pozostałości po dystansie, który wszyscy wyraźnie zachowywali na początku. Dobrze funkcjonujący zespół można poznać po tym, że wszyscy wiedzą, co mają robić, nawet jeśli nikt nie mówi tego głośno; grupa nauczyła się współpracować.

(Jeśli do grupy dołączają nowe osoby, grupa tymczasowo powraca do określania ról, kultury i granic).

Musisz znać te etapy psychologii grupowej, a szczególnie musisz pamiętać, że mała sprzeczka jest w rzeczywistości krokiem naprzód. Grupa, której członkowie nadal są dla siebie uprzejmi, nie nauczyła się jeszcze dobrze ze sobą współpracować.



Ludzie, którzy są dla siebie uprzejmi, nie nauczyli się jeszcze pracować w zespole.

Przyjrzymy się bliżej psychologii grupy i nieuniknionemu rozwiązywaniu sporów w następnym rozdziale, w którym omówimy, jak sprawić, by ludzie czuli, że mają swoje miejsce w zespole i są przydatni.

17 września 2006 r., punktualnie o godz. 21:00.

Dzień wyborów przebiegł pomyślnie. Wymyślamy najróżniejsze powody, dla których nasza rzeczywista baza wyborców nie jest odzwierciedlona w sondażach przedwyborczych, które nawet o nas nie wspominają - począwszy od tego, że agencje podczas przeprowadzania sondaży dzwonią tylko na telefony stacjonarne, których nasi zwolennicy zazwyczaj nie mają, aż po dużo bardziej absurdalne wymysły. Później okazuje się, że sondaże są niezwykle trafne, ale wtedy jeszcze o tym nie wiemy.

Zebraliśmy się w restauracji w spokojnej, południowej części Sztokholmu na powyborczej kolacji. Przyszło około trzydziestu osób. Kiedy w telewizji pojawiają się wyniki powyborczych sondaży i prowadzący zapowiada jedną partię po drugiej, wszyscy milkną, a ich oczy wlepiają się w ekran. Każda z zapowiedzianych partii znacznie straciła od poprzednich wyborów - z każdą kolejną zapowiedzianą partią do sumy brakuje coraz więcej punktów procentowych, które musiał zdobyć ktoś inny.

W miarę jak stopniowo ogłaszane są wyniki, pojedyncza kamera fińskiego reportera jest skierowana na mnie i filmuje.

I wtedy bum. Ostatnia ogłoszona partia - Umiarkowana Partia Centroprawicowa - wspięła się na 13 procent i połknęła całą różnicę. Nie ma miejsca dla żadnej innej partii, która mogłaby odnieść sukces w wyborach.

Cała energia błyskawicznie odpływa z sali. Partia Piratów w ogóle nie pojawia się w wynikach wyborów. Natychmiast zdałem sobie sprawę, że potrzebna jest interwencja przywódców, i to teraz.

Wstanę i przemówię do całej sali. "To nie jest koniec" - obiecuję wszystkim. "Wiemy dobrze, że świat nas potrzebuje, a jedyną alternatywą dla walki o nasze prawa jest ich dobrowolne odebranie. To jest niedopuszczalne i nie pozwolimy na to." Energia nie wróciła, ale przynajmniej przestała dalej spadać. Fiński reporter wyłączył kamerę. Dziś wieczorem nie wydarzy się tu nic interesującego dla prasy.

Jedynym głośnym dopingiem będą pozorowane wybory szkolne, które odbywają się w szkołach podstawowych i gimnazjach od siódmej klasy wzwyż. Te wybory

są przeprowadzane częściowo dla zabawy, częściowo jako wskaźnik przyszłych trendów, a ich wyniki są ogłaszane w tym samym czasie, co wyniki prawdziwych wyborów. Kiedy na ekranie pojawia się przykładowy wynik wyborów, Partia Piratów ma swoją własną kolumnę w wynikach z czterema procentami głosów. Jesteśmy wyraźnie silniejsi w segmencie młodzieży niż w całej populacji, co dobrze wróży przyszłemu wzrostowi.

Kiedy siadam, aby dokończyć moje dawno wystudzone spaghetti carbonara, jestem wyczerpana.

"Mój burger był pyszny" - mówi Christian Engström, siedzący naprzeciwko mnie.

"Tak, nadal możesz się ze mnie nabijać, że wybrałam złe jedzenie" - odpowiadam ze zmęczonym śmiechem.

ROZDZIAŁ SZÓSTY

Chrzanić demokrację, mamy misję od Boga

Rój musi posiadać mechanizmy rozwiązywania sporów, podejmowania decyzji i kultury nagradzania. Można to osiągnąć na wiele sposobów. Tradycyjna demokracja głosująca jest jedną z najgorszych.

Łatwo zauważyć, że w każdej organizacji od czasu do czasu ktoś chce ograniczyć to, co może robić ktoś inny w tej organizacji. W ten sposób powstaje spór. Ogólnie rzecz biorąc, taką sytuację można rozwiązać na cztery sposoby.

Można powiedzieć, że nikt w roju nie ma prawa ograniczać tego, co może robić ktoś inny. Jest to prawidłowe myślenie w duchu roju, przynajmniej jeśli nie mówimy o ograniczonych zasobach. (Jeśli chodzi o pieniądze, to jeśli rój ma jakieś, to trzeba podjąć jakieś decyzje).

Można też ustalić, że 51% roju, ma prawo dowodzić 49% roju, co jest opcją spotkania i głosowania. Jest to nie tylko sprzeczne z mentalnością roju, ale tworzy kulturę strachu przed przegraną zamiast kultury swobody działania.

Można też przyjąć zasadę, że ktoś konkretny będzie miał ostatnie słowo. Rządzenie innymi przez pełnomocników jest nie tylko całkowitym przeciwieństwem ideologii roju, ale, co ważniejsze, nie działa, ponieważ ludzie są ochotnikami i szczerze mówiąc, zrobią co zechcą.

Podsumowując, można powiedzieć, że każdy ma prawo weta wobec decyzji. Choć stwarza to dość trudny problem określenia definicji "każdego", to po jego rozwiązaniu jest to jeden z najbardziej integracyjnych sposobów na zaangażowanie wolontariuszy. Niestety, sprawdza się to tylko w przypadku mniejszych grup (30 osób lub mniej).

Przyjrzyjmy się każdemu z tych czterech mechanizmów.

Po pierwsze, odrzućmy jako nieskuteczne zarządzanie oparte na mechanizmach uwierzytelniania. Rój nie działa w ten sposób. A to sprawiłoby, że ty (lub inni decydenci) bylibyście hamulcowymi we wszystkim, co rój musi zrobić, pozbawiając go korzyści płynących z szybkości, zaufania i skalowania. Ponadto zakładamy, że osoba, która została przejęta, uzna twoje kompetencje, co jako dobrowolny ochotnik nie ma najmniejszego powodu robić.

To prowadzi nas do innej metody rozwiązywania sporów - głosowania. Demokracja wewnętrzna jest często wychwalana pod niebiosa, ponieważ zapewnia legitymizację wybranym decydom. Dotyczy to służby cywilnej, a na tym szczeblu ma to zasadnicze znaczenie: kiedy obywatele nie uważają swoich prawodawców za prawowitych, powstaje sytuacja, która może stać się dość nieprzyjemna. Demokracja nigdy nie była preferowanym wyborem dla konstytucji państwowej, ponieważ może ona wynieść najlepszych i najmądrzejszych menedżerów do steru państwa, ale ponieważ jest najłatwiejszym sposobem usunięcia fatalnych menedżerów, a także dlatego, że w środowisku, w którym wszyscy obywatele bez wyjątku podlegają regułom państwowym, nadaje ona legitymizację wynikowi wyborów szefa.

Ale legitymizacja w roju bardzo różni się od legitymizacji w administracji państwowej. Ludzie nie mogą realnie wybrać, aby nie być w żadnym państwie, ale mogą wybrać, czy chcą być częścią roju, czy nie. Dlatego prawomocność podejmowania decyzji w roju opiera się na fakcie, że ludzie dobrowolnie wybrali przynależność do roju wraz ze wszystkimi związanymi z tym wartościami.

Dlatego możemy skupić się na mechanizmach rozwiązywania sporów, które przyniosą największe możliwości osiągnięcia celów roju jako całości. Aby rój mógł funkcjonować, ludzie muszą czerpać radość z bycia jego częścią. Każdy musi czuć się jak zwycięzca, realizując swoje indywidualne cele poprzez rój, zamiast stać na uboczu.

To prowadzi nas do istotnego, wręcz kluczowego spostrzeżenia:

Proces głosowania tworzy przegranych.

Przegranii nie są szczęśliwymi ludźmi.

Szczęśliwi ludzie są produktywni, energiczni i są dobrymi działaczami. Dlatego chcemy szczęśliwych ludzi.



Głosowanie tworzy przegranych, a przegrani to niezadowoleni działacze, którzy tracą ochotę do pracy. Nie głosuj.

Jeśli chodzi o tradycyjną demokrację wewnętrzną, która jest niebezpiecznie łatwym rozwiązaniem każdego sporu, wiążą się z nią poważne wady i niepożądane skutki uboczne, które należy poznać. Ludzie, którzy przewidują przebieg głosowania, nastawiają się na możliwość przegranej - więc ich motywacją staje się strach przed osobistą porażką, a nie radość z budowania roju, które przyspieszy realizację ich osobistych celów.

To zafałszowanie motywacji w przypadku głosowania spowoduje, że aktywiści ci będą zachowywać się zupełnie inaczej, niż gdyby zależało im tylko na głównych celach roju. Popchnie to jednostki do postawy wysoce defensywnej, co jest szkodliwe dla funkcjonowania organizacji. Dlaczego tak się dzieje, omówimy później.

Tak więc, ostatecznie istnieją dwa dobre sposoby na rozwiązanie sporu w roju.

Pierwszy z nich ma charakter organizacyjny i oznacza, że od początku eliminuje się możliwość decydowania przez jedną osobę o tym, co może zrobić ktoś inny. Nikt nie może mówić innym, co mają robić. Taka jest zasada w roju. Niektórzy nazywają to "pracokracją".

Drugim skutecznym sposobem jest proces podejmowania decyzji na zasadzie konsensusu, w którym każdy ma prawo weta wobec wybranej drogi rozwoju. Metoda ta jest znacznie bardziej kosztowna, ale może (i powinna) być stosowana w rzadkich i starannie wybranych przypadkach, gdy liczba interesariuszy jest niewielka - zazwyczaj 30 lub mniej. Bądź jednak ostrożny w podejmowaniu decyzji na zasadzie konsensusu jako obowiązku organizacyjnego - twoi przeciwnicy mogą wtedy łatwo sparaliżować rój, przemycając do grupy jedną osobę, która zawetuje każdą ważną decyzję.

Kiedy wyjaśnicie rojowi, że stosujecie te dwa sposoby rozwiązywania sporów, niektórzy nadal będą twierdzić, że wewnętrzna demokracja i głosowanie dają legitymację do podejmowania decyzji. Ale ten argument opiera się na jednym ważnym założeniu: że kolektyw podejmuje lepsze decyzje niż indywidualni aktywiści. A jak już wykazaliśmy, organizacja roju opiera się na czymś zupełnie przeciwnym.

Wartości, których pragniemy w roju to integracja, różnorodność i swoboda działania. Ale kiedy nad czymś głosujemy, ograniczamy mniejszość - nie dajemy jej wolności. Pozwalamy większości 51% decydować o tym, czego nie może robić mniejszość 49%, czyli o rzeczach, które zdaniem mniejszości 49% pomogłyby w realizacji celów roju. Dlatego jest to bardzo demoralizujące. Co więcej, ograniczamy różnorodność, ponieważ rój może potrzebować tych szalonych 5% aktywistów, aby odnieść sukces w bardzo specjalnym środowisku społecznym, które tylko oni rozumieją, tworząc wybuchową mieszaninę różnych grup społecznych pracujących razem, aby skutecznie osiągnąć główny cel roju. Głosowanie jako koncepcja zamyka i blokuje tę drogę do sukcesu. Wreszcie, rój ma rację bytu tylko dlatego, że pozwala każdej osobie uczestniczyć na swój własny sposób w realizacji celów roju.

Tak więc, w organizacji przypominającej rój, "demokratyczna legitymacja" jest sprzecznością samą w sobie. Proces głosowania aktywnie ogranicza legitymizację podejmowania decyzji i uczestnictwa, dlatego należy go unikać, na ile to tylko możliwe.

Zamiast tego przyjrzyjmy się bliżej dwóm pozostałym metodom, na które zwróciliśmy uwagę przed chwilą.

MERYTOKRACJA I PRAWO DWÓCH STÓP

Ludziom przyzwyczajonym do głosowania jako uniwersalnego panaceum trudno będzie początkowo przyzwyczać się do merytokracji roju, bo nie będą mogli decydować o tym, co inni zrobią, a czego nie. Ale ta koncepcja - że nikt

nie może decydować za nikogo innego - jest częścią podstawowych wartości roju.

W demokratycznym systemie rozwiązywania sporów, indywidualny wpływ wywierany jest przez to, że grupa czeka na moment podjęcia decyzji, a następnie wszyscy razem wypowiadają swoje indywidualne opinie. W roju nie ma czekania ani momentów decyzji. Zamiast tego, wpływy zdobywa się poprzez indywidualne przywództwo i indywidualne uznanie - jeśli uważasz, że coś trzeba zrobić, po prostu to robisz, nie pytając nikogo. Jeśli inni postrzegają twoją inicjatywę jako korzystną, przyłączą się do niej z własnej woli. Jeśli nie, pójdą gdzie indziej. Daje to osobie, która rozpoczęła docenianą inicjatywę, natychmiastowy wpływ, co dodaje ogromnego rozmachu i szybkości uczenia się całemu rojowi.

Jest to czasami nazywane "prawem dwóch stóp": każdy działacz ma prawo i obowiązek udać się tam, gdzie czuje, że może wnieść największy wkład i zyskać najwięcej w zamian jako jednostka. Jeśli w danym roju nie ma takiego miejsca, aktywista opuści rój i pójdzie gdzie indziej.

(Dla przypomnienia, prawo to dotyczy również osób poruszających się na wózkach inwalidzkich, inwalidów wojennych i innych osób, które z różnych powodów nie mają dwóch sprawnych nóg).

Kiedy aktywista opuszcza działalność, do której nie może się przyczynić i idzie gdzie indziej, nie ma żadnego powodu do wstydu. Wręcz przeciwnie: jest to oczekiwane i postrzegane jako oznaka szacunku dla innych uczestników działań, którzy nie będą musieli kontynuować opieki nad kimś, kto nie może się przyczynić i wie o tym.

W ten sposób rój będzie sam podejmował inicjatywy, które pomogą w promowaniu jego głównego celu. Sami aktywiści będą kierować się tam, gdzie czują, że mogą wnieść swój wkład. A z perspektywy założyciela, niesamowite rzeczy będą się działy właśnie w ten sposób, bez potrzeby jakichkolwiek centralnych rozkazów.

NADAWANIE UPOWAŻNIEŃ JAK SZALENI DLA ZABAWY I ZYSKU

Wprowadzenie merytokracji w środowisku, w którym ludzie nie są do niej przyzwyczajeni, może stanowić problem. Ponownie, można to osiągnąć poprzez przywództwo - stosuj zasadę uczenia się przez przykład i pozwól innym uczyć się od siebie. W roju ludzie naśladują zachowania tych, których uważają za wpływowych. Jako założyciel roju masz na początku największy wpływ.

Rozwiązałem ten problem, wprowadzając na samym początku wspomnianą wcześniej zasadę trzech piratów, która później stała się centralną wartością Szwedzkiej Partii Piratów. Wówczas tłumaczyłem to tym, że ludzie nie musieli pytać o zgodę, a koncepcja szła jeszcze dalej: mieli wyraźny zakaz robienia tego. Zamiast chować się za czyjąś aprobatą, musieli użyć własnego osądu, ponieważ w całej organizacji nie było lepszego dla ich zaplecza społecznego.

Ponieważ prośba o pozwolenie oznacza prośbę do kogoś innego o wzięcie odpowiedzialności - nie, odpowiedzialności - za twoje działania. Chodzi o to, że druga osoba jest w znacznie gorszej sytuacji, aby podjąć świadomą decyzję i będzie musiała uzyskać pewne dane, zanim będzie skłonna wziąć na siebie te zobowiązania. Powoduje to opóźnienia i wywołuje niepewność w organizacji.



Prośba o pozwolenie oznacza, prośbę do kogoś innego o wzięcie na siebie odpowiedzialności za twoją decyzję.

Kluczowym spostrzeżeniem jest tu fakt, że nawet najwspanialsze i najbardziej staranne procesy mogą ponieść kolosalną porażkę, gdy reszta świata głośno zastanawia się, co oni, do cholery, sobie myśleli. Aby podać konkretny przykład, jeden z największych szwedzkich związków zawodowych przeprowadził gigantyczną kampanię pod hasłem "Praca wyzwala". Był to projekt o wartości wielu milionów euro, realizowany przez jedną z największych organizacji w kraju.

Oczywiście billboardy zostały błyskawicznie zdemontowane, a klipy zniknęły z anteny, gdy tylko ktoś zwrócił uwagę na pewną... niestosowność... że związek

zawodowy używa tego samego hasła, co obóz zagłady Auschwitz w czasie II wojny światowej.

Kolejne wyróżnienie należy się Locum, gigantycznej firmie zarządzającej budynkami szpitalnymi, której nazwa oznacza po łacinie "miejsce". Na Boże Narodzenie 2001 postanowili zareklamować się na wielką skalę. Ich logo wygląda tak, to tylko nazwa firmy napisana małymi literami:

l o c u m .

Jednak na tę okazję firma chciała zaprezentować się jako firma ciepła i przyjazna, dlatego w logo zamiast małego "o" umieściła duże czerwone serce. Powstałym w ten sposób obrazem, w formie kolorowej reklamy, wypełnili największe szwedzkie media. Jakże przesłanie niosły ze sobą te kolorowe reklamy, pozostawiam waszej wyobraźni.

(W języku angielskim, słowo "cum" jest slangowym określeniem nasienia.)

Choć z pozoru są to tylko wesołe historyjki kosztem czyjegoś zażenowania, kryje się w nich ważna lekcja. Były to powszechnie biurokratyczne organizacje z astronomicznie ogromnymi budżetami, o jakich rój może tylko pomarzyć.

Kiedy tak bogate organizacje mogą popełniać tak kolosalne błędy, najbardziej skrupulatne kontrole nie uchronią cię przed błędami. Kiedy już zdasz sobie z tego sprawę, że pewien procent działań pójdzie źle, bez względu na to, ile kontroli i biurokracji wprowadzisz, i że ten procent jest zasadniczo stały poza bardzo podstawowymi kontrolami bezpieczeństwa, możesz mieć całkowity spokój, jeśli chodzi o zaufanie do innych i ich swobodę działania.

W końcu, jeśli nie ma znaczenia, jak wiele zabezpieczeń wprowadzisz przeciwko medialnym szaleństwom, to te zabezpieczenia są w sumie niepotrzebne. Zamiast tego możesz skupić się na optymalizacji roju pod kątem

szybkości, zaufania i skalowalności, a my możemy powiedzieć rojowi, że błędy po prostu się zdarzają, a kiedy już się zdarzą, naprawiamy je, uczymy się na nich i idziemy dalej.

Moją wersją bardzo podstawowego testu zdrowego rozsądku było uzyskanie zgody trzech osób na to, że pomysł jest korzystny dla roju. Jedna osoba może wpadać na absolutnie niedorzeczne pomysły, ale nie widziałem jeszcze, aby dwie inne osoby popierały takie pomysły. Było to proste, wytłumaczalne i skuteczne, a jednocześnie pozwalało na zachowanie pełnej szybkości i zwinności roju.

Ale takie podejście miało jeszcze jedną bardzo pozytywną konsekwencję. Kiedy dasz jasno do zrozumienia, że nie tylko wolno ci popełniać błędy w roju, ale że oczekuje się tego od ciebie od czasu do czasu, zachęcasz do odważnej postawy niezbędnej do zmiany świata. Aby odnieść sukces, potrzebujesz nie tylko własnych szalonych pomysłów, ale także szalonych pomysłów wielu innych ludzi i musisz stworzyć środowisko, w którym takie pomysły są mile widziane i nagradzane.

BŁĘDY SĄ TUTAJ DOZWOLONE

Jest absolutnie kluczowe, abyś wyjaśnił tę część swoim oficerom w strukturze wspierającej rój - że błędy są nie tylko dozwolone, ale oczekiwane, a kiedy się zdarzają, uczymy się na nich. (Czym innym jest tolerowanie kogoś, kto w kółko popełnia te same błędy, a nawet celowe sabotowanie roju, ale nie o tym teraz mówimy).

Zakładając rój, każdy wkracza na nieznane wody. Z definicji jest to proces oparty na metodzie prób i błędów. Wszyscy szukają nowych sposobów na zmianę świata, których nikt wcześniej nie próbował - zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym.

Ponieważ nikt wcześniej tego nie próbował, nie ma dobrych odpowiedzi ani praktycznych doświadczeń, z których można by czerpać. Wszystko, co się robi, w jakimś stopniu nigdy wcześniej nie zostało wypróbowane. Dlatego jasne jest,

że z konieczności wiele wdrożonych pomysłów nie będzie działać. Na szczęście niewielka część eksperymentalnych inicjatyw zadziałała wspaniale, a rój wyciągnie z nich wnioski i będzie je dalej rozwijać.

Wniosek jest taki, że trzeba pozwolić na eksperymentowanie. Dobre rzeczy nie wyjdą, jeśli nie pozwolisz, aby złe rzeczy zostały wypróbowane. Dopiero w praktyce będziesz wiedział, co jest co.



Aby znaleźć to, co dobre, trzeba pozwolić na wypróbowanie i ocenę tego, co nieznane.

Nie wystarczy jednak pozwolić na przetestowanie rzeczy. Omówiliśmy znaczenie optymalizacji roju pod kątem szybkości - w sensie minimalizacji czasu od czyjegós pomysłu do czyjegós działania. Po prostu, aby naprawdę wyprzedzić konkurencję, trzeba również zminimalizować cykl iteracji - czas od jednej porażki do następnej próby osiągnięcia sukcesu. Pozwól innym uczyć się i próbować ponownie, uczyć się i próbować ponownie, i tak dalej, i wyjaśnij im, że to nie tylko jest dozwolone, ale i oczekiwane.

Porażka jest oczekiwana, ale z każdą porażką przychodzi lekcja. W prawie każdej organizacji pewna liczba porażek jest konieczna do osiągnięcia końcowego sukcesu w danym działaniu. Pozwól, aby te niepowodzenia odhaczyć w jak najkrótszym czasie, minimalizując cykl iteracji, a twój sukces przyjdzie szybciej.

Dodatkowo, nie ma potrzeby mówić o porażce, bo większość ludzi nie zobaczy w tym porażki - zobaczą coś, co poszło względnie dobrze, ale można to zrobić jeszcze lepiej następnym razem. Co więcej, jest to właściwy sposób myślenia dla utrzymania pozytywnego nastawienia.

Tak więc po omówieniu merytokracji, czy też "pracokracji", istnieją również przypadki, w których część roju naprawdę musi współpracować jako cała grupa, a nie jako jednostki kierujące się prawem dwóch nóg. Podejmowanie decyzji zbiorowych jest zawsze trudne, a jak już powiedzieliśmy, demokracja tworzy przegranych. Powstaje więc pytanie: czy istnieje jakiś sposób zbiorowego podejmowania decyzji w małej grupie, który nie tworzy

przeegranych? Nie ma tylko jednego, ale jest ich kilka. Mam bardzo duże doświadczenie z jednym z takich sposobów.

MAGIA KRĘGU KONSENSUSU

Jedną z dobrych praktyk dochodzenia do decyzji w (wcześniej ustalonej) grupie jest tzw. krąg konsensusu. Zamiast skupiać się na strachu przed przegraną w głosowaniu, który powoduje, że ludzie bojący się przegranej grają na zwłokę w sprawie tego, co uważają za złą propozycję, krąg konsensusu próbuje zaangażować wszystkich i obudzić konstruktywne myślenie.

Doświadczyłem tego na własnej skórze, kiedy latem 2010 roku zorganizowaliśmy symulowane spotkanie szwedzkiego koła parlamentarnego Partii Piratów. (Próbowaliśmy oszacować, którzy z naszych kandydatów mogliby dostać się do parlamentu, i otrzymaliśmy tak przytłaczająco zróżnicowaną grupę, że zdaliśmy sobie sprawę, że ci ludzie muszą nauczyć się współpracować, zanim dostaną się do parlamentu, w przeciwnym razie równie dobrze moglibyśmy rozdawać im plakietki z napisem "BREAKFAST", gdy już zostaną wybrani, ponieważ doświadczeni polityczni weterani z innych partii nie zawracaliby sobie głowy zapamiętywaniem jakichkolwiek innych nazwisk). Dostali do przedyskutowania prozaiczną kwestię, co do której nie było absolutnie żadnego konsensusu w grupie, i mieli za zadanie spróbować ją uzgodnić podczas próbnej sesji.

Sama procedura wygląda dość prosto, ale przynosi niesamowite efekty: grupa spotyka się w jednym pomieszczeniu. Każdy z nich po kolei będzie mówił o tym, co jest dla niego ważne w danej kwestii, z limitem czasowym wynoszącym 60 sekund. (Może to być 45, może to być 90, ale powinno być mniej więcej tyle. Ktoś będzie miał za zadanie odmierzać czas do limitu za pomocą stopera). Każdy może wykorzystać swoje 60 sekund w dowolny sposób: może porozmawiać o dyskutowanej kwestii, może siedzieć cicho, może zaśpiewać piosenkę bez związku z tematem, może też położyć się na podłodze i zacząć robić pompki. Powinni oni zająć się danym problemem, ale najważniejsze jest to, że każdy może wykorzystać przydzielony mu czas jak chce i nikt nie może mu przerywać. Ponownie, dajemy ludziom wolność. Ale

kiedy minie 60 sekund, przechodzimy do następnego. Wszyscy po kolei, a kiedy ostatnia osoba skończy, zaczyna się następna runda, aż wszyscy zgodzą się na rozwiązanie problemu.

Teraz nadchodzi najważniejsza część: każdy ma prawo weta w stosunku do ostatecznej decyzji. Pojedyncze "nie" któregokolwiek z uczestników oznacza "nie" dla całej grupy. Więc nikt nie odchodzi jako przegrany. Tworzy to dwa bardzo silne mechanizmy: po pierwsze, zmusza wszystkich do znalezienia rozwiązania akceptowanego przez wszystkich, a po drugie, stopniowo usuwa strach przed odejściem jako przegrany, tak że każdy myśli wtedy zupełnie inaczej niż w trakcie wewnętrznej walki.

Równie ważne jest to, aby każdy to respektował i nie próbował wywierać żadnych nacisków na innych, aby nie korzystali ze swojego weta. Każdy z uczestników ma możliwość zablokowania ostatecznej decyzji i obowiązkiem każdego jest znalezienie takiego rozwiązania, którego nikt nie zablokuje. Wszelkie próby dyskredytowania prawa innych osób do blokowania decyzji muszą być natychmiast przerwane, aby wzmocnić równość całej grupy i poszanowanie prawa weta wszystkich uczestników.

Kiedy w szwedzkiej Partii Piratów omawialiśmy dany problem w dużej grupie 25 osób, po dwóch pełnych rundach dyskusji nastąpiła całkowita zmiana podejścia. Ci, którzy początkowo planowali grać na zwłokę, walczyć i opóźniać decyzję z obawy przed przegraną, całkowicie porzucili swoją postawę i wyraźnie zaangażowali się w proces decyzyjny. W rezultacie decyzja zajęła znacznie mniej czasu niż gdybyśmy podjęli decyzję tradycyjną metodą głosowania, mimo że na początku były radykalnie przeciwstawne poglądy i każdy miał prawo weta.

Obserwowanie stopniowej zmiany nastawienia w grupie - od napiętego, spazmatycznego strachu przed przegraną i determinacji do walki do konstruktywnego myślenia i pełnego zaangażowania - było dla mnie objawieniem. To była taka siła, że czuło się ją w powietrzu.

“Wow, nie sądziłem, że coś takiego jest możliwe. Byłem przekonany, że będziemy się nawzajem przekrzykiwać”.

— uczestnik wydarzenia

Jest jeszcze jedna ważna zasada w procesie kręgu konsensusu: nie wolno przedstawiać ostatecznego projektu decyzji, dopóki nie jest absolutnie pewne, że grupa go zaakceptuje, że nikt nie skorzysta z prawa weta. Jeśli choć jedna osoba zablokuje ostateczną propozycję, sprawa nie może być dalej omawiana tego dnia, a grupa nie podejmie żadnej decyzji. Jest to ważne, ponieważ każde odstępstwo od tej zasady spowoduje, że grupa powróci do mentalności wojny okopowej.

A jednak ta metoda nie rozwiązuje w żaden sposób problemu, jak wybrać niezbędną grupę, w której każdy otrzyma prawo weta. Problem ten zależy w dużej mierze od konkretnej sytuacji i kontekstu.

ORGANIZACYJNI ASTRONAUCI

Przejdźmy do następnej kwestii. Od pierwszego dnia po uformowaniu się roju, będą przychodzić do ciebie ludzie twierdzący, że organizacja działałaby o wiele lepiej, gdyby była zorganizowana według preferowanego przez nich modelu. W przeważającej większości, ludzie ci będą należeć do jednej z dwóch kategorii.

Pierwsza kategoria to ludzie techniczni, którzy myślą o wszystkim jako o komponentach technicznych. W ich świecie wszystko jest logiczne i można to dowolnie układać, aby osiągnąć różne, przewidywalne rezultaty. Jak już mówiliśmy, taka koncepcja aktywistów jest całkowicie sprzeczna z myśleniem samoorganizacyjnym: aktywiści to przede wszystkim ludzie i nie dadzą się wkręcić w jakąś wymyśloną logiczną strukturę. Zawierają przyjaźnie i zmieniają świat, to wszystko. Rój został stworzony po to, by wspierać ich w nawiązywaniu przyjaźni i zmienianiu świata, a nie po to, by wpasować ich w schemat blokowy. Ludzie techniczni, pragnący zmieścić wszystko w jasno zdefiniowanych blokach, nie uznają roju za właściwą organizację z powodu braku zrozumiałych logicznych zasad i będą próbowali to naprawić, definiując role i obowiązki dla ludzi.



Aktywiści zawierają przyjaźnie i zmieniają świat, to wszystko z ich perspektywy.

(Brak zrozumiałych reguł logicznych wynika z prostego faktu, że ludzie z natury nie są ani inteligentni, ani logiczni. Są oni społeczni i emocjonalni).

Drugim niebezpiecznym typem niedoszłych "naprawiaczy" są kochający wszystko, zdegradowani menedżerowie, którzy najczęściej wywodzą się z wielkich korporacji lub innych biurokratycznych instytucji (w tym organizacji non-profit, w których obowiązują ścisłe zasady wewnętrznej demokracji) i którzy będą nalegać, aby rój został przebudowany zgodnie z ich ustalonym wyobrażeniem o idealnej organizacji. Zachowanie tych ludzi z grubsza odpowiada przysłowiu "jeśli masz tylko młotek, to wszystko wygląda jak gwoździ"; znają oni już jeden sposób budowania organizacji od podszewki i uważają go za jedyny słuszny. Dlatego ta odmiana ludzi będzie również uważała rój za dezorganizację, za wadliwą organizację, którą trzeba na nowo naprawić.

Z pewnością nie zabraknie osób, które będą chciały zreorganizować rój, a nawet go uporządkować, jak oni to nazywają. Celowo odnoszę się do takich ludzi pejoratywnie jako "organizacyjnych astronautów", ponieważ nie zdają sobie sprawy, że każda organizacja jest w swej istocie o ludziach, i że im lepiej można wykorzystać naturalne zachowania ludzi do realizacji celów roju, tym szybciej będzie się on rozwijać.

Rój jest celowo zbudowany jako dezorganizacja. Niektórzy wolą nazywać to samoorganizacją. Tak czy inaczej, nikt nikomu nie przydziela rubryk, zadań ani czynności. Dlatego ta organizacja działa tak dobrze. Przeorganizowanie go na potrzeby organizacyjnych astronautów zniszczyłoby zdolność roju do funkcjonowania jako rój.

Musisz dać tym ludziom jasno do zrozumienia, że rój działa na zasadzie własnego konsensusu, że decyzje podejmują indywidualni aktywiści przechodzący z jednej inicjatywy do drugiej według własnego uznania, że to rój jest twoją inicjatywą; jeśli niedoszli naprawiacze i organizacyjni astronauta nie chcą grać według zasad roju, mogą zastosować prawo dwóch stóp i pójść gdzie indziej.



Uważaj na organizacyjnych astronautów, którzy będą chcieli "naprawić" organizację.

Przy okazji, zasady roju są generalnie takie, że nie ma żadnych zasad. Ci ludzie będą starali się je narzucić.

DZIELENIE OGRANICZONYCH ZASOBÓW

To prowadzi nas do delikatnej kwestii ograniczonych zasobów w roju. W miarę jak rój będzie się rozrastać, ludzie zaczną przekazywać mu różne zasoby - serwery, pieniądze, sprzęt. Jeśli rój odniesie sukces, będzie otrzymywało regularne datki i stały dochód.

Zgodnie z głównym tematem tego rozdziału, niektórzy będą opowiadać się za "demokratycznym zarządzaniem" tymi zasobami. Ale, ponownie, uczyniłoby to z roju coś, czym nie jest - nie ma w nim formalnych mechanizmów zbiorowego podejmowania decyzji, ani nie powinno ich być. Istnieje tylko pozór zgrubnego konsensusu, który powstaje w wyniku przesuwania się działaczy pomiędzy inicjatywami.

Jednak mamy już jedną strukturę, która może zająć się pieniędzmi i budżetem, a jest nią szkieletowa struktura wsparcia, którą omówiliśmy w rozdziale 3. Do obowiązków oficerów roju należy jak najefektywniejsza alokacja zasobów w celu wspierania głównych celów poprzez inicjatywy aktywistów.

Pod tym względem rój będzie przypominał tradycyjną organizację kierowaną odgórnie, jeśli chodzi o zdecentralizowaną alokację swoich zasobów. Ty, kontrolujący formalną nazwę i zasoby roju, będziesz przydzielał budżety oficerom, którzy następnie będą je rozdzielać pomiędzy innych.

Należy dodać, że gdy rój zgromadzi już przynajmniej przyzwoite pieniądze, spora ich część powinna zostać przeznaczona na wsparcie inicjatyw poszczególnych działaczy, tak aby mogli oni otrzymać zwrot poniesionych kosztów. Rój żyje i umiera dzięki kreatywności i inicjatywom swoich działaczy.

NAGRADZANIE LUDZI

Kiedy żołnierz zrobi coś dobrego, armia daje mu medal. To działa w bezosobowej organizacji, ale rój jest zbudowany na więziach społecznych. Więc do diabła z medalami. Do diabła z błyszczącymi drobiazgami. Możemy użyć o wiele bardziej subtelnych i skutecznych sposobów nagradzania ludzi w roju.

Kluczem do nagradzania z pozycji lidera jest zrozumienie, że uwaga jest nagrodą. Jeśli krzyczysz na kogoś, kto zrobił coś złego, zwracasz na niego uwagę, a on dostosuje swoje zachowanie tak, aby otrzymać więcej uwagi w rodzaju krzyku. Jeśli pochwalisz kogoś, kto zrobił coś dobrego, ta osoba będzie zachowywać się tak, aby następnym razem otrzymać więcej uwagi w formie pochwały.

(Jak pamiętacie z poprzednich rozdziałów, w roju w szczególności nie powinniśmy w ogóle krzyczeć na nikogo. Jeśli zaczniemy na kogoś krzyczeć, ludzie będą nas naśladować, a brak szacunku dla innych stanie się jedną z wartości całej organizacji. Krzycząc na siebie może być rozrywką dla pijanych studentów w saunie, ale nie jest to bardzo udany sposób zarządzania organizacją z dziesiątkami tysięcy wolontariuszy. Wspominam o tym tutaj tylko po to, by zilustrować ten punkt widzenia).

Wynika z tego, że musimy nagradzać naszą uwagę przykładowy aktywizm i całkowicie ignorować to, czego nie chcemy widzieć. Wszystko, na czym skupiamy się w roju, z jakiegokolwiek powodu, będzie w nim rosło. Jeśli więc chcemy, by dane zachowanie się nie rozprzestrzeniało, powinniśmy, jeśli to możliwe, udawać, że go nie ma - wyprzeć je z naszej percepcji i skupić się na nagradzaniu innych zachowań.



Wszystko, na czym się skupimy, bez względu na to, jak i dlaczego, będzie się rozwijało w roju.

Jakie więc zachowania chcemy rozwijać?

Inicjatywy. W tym inicjatywy, które zakończyły się niepowodzeniem.

Wspieranie innych. Jest to w rzeczywistości całkiem ważne. Często podkreślam, że pomaganie innym w osiągnięciu doskonałości jest równie korzystne jak samemu osiągnięciu doskonałości.

Kreatywność i dzielenie się pomysłami.

Pomaganie innym w radzeniu sobie z komunikacją.

Choć są to tylko przykłady, kryteria nagradzania zwykle obracają się wokół trzech kluczowych czynników - wspierania energii, skupienia i entuzjazmu w roju.

INGERENCJA W CELE ROJU

Z czasem może zająć potrzeba dostosowania celów roju. W przypadku partii politycznej jest to praktycznie nieuniknione. W przypadku roju jednozadaniowego można tego uniknąć w nieco łatwiejszy sposób. W każdym razie, stwarza to bardzo trudne problemy z powodu dezorganizacji roju.

W tradycyjnej korporacji odbywałoby się to na podstawie odgórnego rozkazu. W tradycyjnych organizacjach non-profit lub w rządzie, decyzja byłaby podejmowana większością głosów członków. Jak więc zrobić to w roju?

Wróćmy do poprzedniego fragmentu o wpływie strachu na motywację. Ludzie poświęcają rojowi swój czas i osobowość, ponieważ identyfikują się z nim na elementarnym poziomie społecznym. Kiedy rój zmienia swoją tożsamość, wywołuje to niepokój. Silny niepokój wśród aktywistów wywoła nawet otwarte sugerowanie zmiany tożsamości, a w efekcie zatrzymanie pracy i rekrutacji.

Na przykład, powiedzmy, że masz rój skoncentrowany na wyprawie na Marsa, i ni stąd ni zowąd rzucasz pomysł, że organizacja powinna zacząć sprzedawać

majonez i olać Marsa. Oczywiście, jest to śmieszny przykład dla ilustracji, ale wpływ społeczny i emocjonalny będzie bardzo podobny dla bardziej rozsądnych zmian celu - nawet tych, które uważasz za całkowicie logiczne.

W końcu ludzie dołączyli do twojego roju, aby osiągnąć coś konkretnego. Jeśli zniknie powód, dla którego pierwotnie się przyłączyli, co będą robić w roju? Co zrobią z tymi wszystkimi przyjaźniami, które zawarli? A co z całą energią i osobowością, którą dali rojowi? Taka zmiana w roju całkowicie zamrozi wszelką aktywność i spowoduje kryzys tożsamości u działaczy.

Z tego powodu, jeśli kiedykolwiek będziesz musiał zmienić cele roju, musisz uzyskać naprawdę ogromne poparcie innych dla tej zmiany. Powinieneś spodziewać się bardzo silnego oporu, ponieważ ludzie nie dołączyli do roju z powodu twojego nowego celu lub procedury. Zapłacisz za to wysoką cenę, ale czasami może to być jedyna droga naprzód, jeśli rój stwierdzi, że pierwotne cele lub proces ich osiągnięcia nie były realistyczne.

W takim przypadku głosowanie może być jedyną realną drogą. Gwarantuje to powstanie przegranych, z których wielu z goryczą opuści rój na zawsze. Ale jeśli jedyną alternatywą jest pogodzenie się z porażką roju jako całości, to i tak jest to lepsza opcja.

JESZCZE JEDNA RZECZ NA TEMAT SPOTKAŃ

Cóż, w niektórych skrajnych przypadkach i tak trzeba będzie przeprowadzić głosowanie. Naprawdę chcę podkreślić, że powinna to być ostatnia opcja wybrana ze względu na trudne okoliczności, po dokładnym rozważeniu wszystkich alternatyw, które są najbardziej odpowiednie dla energii, uwagi i życzliwości roju, a nie opcja wybrana automatycznie z lenistwa i używana "tylko dlatego". W prawie wszystkich przypadkach inne metody rozwiązywania sporów są o wiele, wiele lepsze.

Ponadto pojawia się szereg problemów. Jak zdecydować, kto ma prawo głosu w luźnym stowarzyszeniu? Kto chce zagłosować? Ktoś, kto zarejestrował się jako aktywista i podał swoje dane kontaktowe? Każdy, kto jest członkiem płacącym

za coś? Na przykład ostatnia opcja będzie dla wielu aktywistów obelgą - że wpływy można i trzeba kupować, a nie zdobywać je swoją pracą i pomysłami, co jest prawdziwym przejawem roju.

W procesie takim jak ten bezwzględnie konieczne jest, aby każdy czuł, że jest w nim miejsce dla niego. Jest to o wiele bardziej skomplikowane niż się wydaje.

W praktyce ludzie mogą zostać wykluczeni z decydowania o ostatecznym wyniku na wiele sposobów. Jeśli zwołuje się fizyczne spotkanie w określonym miejscu, wyklucza się osoby, które z jakiegokolwiek powodu nie mogą być obecne w tym czasie. Jeśli zdecydujesz się na dyskusję i głosowanie nad rozwiązaniem w ciągu kilku godzin w sobotę, wykluczasz rodziców, którzy wolą spędzać czas ze swoimi dziećmi. Z drugiej strony, jeśli wybierzesz godziny wieczorne w dzień powszedni, wykluczysz osoby, które pracują do późna. Kiedy głośniejsze się nad kwestią, która jest wystarczająco złożona, wyklucza się osoby, które nie mogą poświęcić czasu na samodzielne przestudiowanie szczegółów.



Łatwo jest nieświadomie wykluczyć ludzi z uczestnictwa. Postaraj się, aby wszyscy byli aktywnie zaangażowani.

Każde wykluczenie jest porażką. To, że nie widzisz wokół siebie nikogo formalnie wykluczonego, nie oznacza, że ludzie nie czują się wykluczeni. Każde wykluczenie jest porażką.

Jednym ze sposobów obejścia tego problemu, stosowanym z dużym powodzeniem przez niemiecką Partię Piratów, jest umożliwienie każdej osobie posiadającej formalne prawo głosu wybrania przedstawiciela, który będzie głosował w jej imieniu. Do każdej sprawy można wybrać innego przedstawiciela, który następnie może delegować kogoś innego w imieniu pozostałych, tworząc łańcuch zaufania umożliwiający świadome głosowanie. W roju wymusza to istotę mechanizmów społecznych polegających na zaufaniu do ludzi i przyjaciół, a nie na strachu przed przegraną. "Zaufaj zamiast się bać". Podoba nam się to. To jest właśnie duch myślenia roju. Niemiecka Partia Piratów nazywa to płynną demokracją.

W tym systemie, na przykład, jedna osoba może dysponować głosami 1337 osób - swoimi i 1336 innych osób, które wybrały ją na swojego przedstawiciela, nawet przez kilku pośredników. Daje to pozostałym 1 336 osobom poczucie włączenia i wpływu, nawet jeśli nie mogą one uczestniczyć w debacie czy głosowaniu - lub po prostu wołałyby być zaangażowane w aktywizm niż w administrację.

Ale koncepcja płynnej demokracji nie odnosi się do kwestii, kto w ogóle powinien mieć prawo głosu.

RADZENIE SOBIE Z MANIAKAMI

Od czasu do czasu, w trakcie prowadzenia organizacji, natkniesz się na ludzi, którzy uważają, że nie poświęcasz wystarczająco dużo uwagi ich pomysłom na zarządzanie rojem. (Uwaga jest nagrodą. Oni czują, że nie nagradzasz ich wystarczająco). Najprawdopodobniej dlatego, że po prostu nie zgadzasz się z ich pomysłami i nie chcesz ich wspierać.

Zwłaszcza szukające uwagi primadonny stworzą wokół siebie grupę zwolenników, których celem będzie robienie hałasu, dopóki nie postawią na swoim. To może dość skomplikować sprawę i naruszać ducha roju, ponieważ wygrywają najlepsze pomysły i najlepsze argumenty, a nie największy krzykacz. Mimo to, jest to poważna niedogodność.

Jedynym rozwiązaniem jest nie poddawanie się ich żądaniom - jeśli ulegniesz ich oczekiwaniom, aby dali ci spokój, dajesz całej organizacji do zrozumienia, że wpływy w roju można bardzo łatwo zdobyć, powodując hałaśliwe awantury, i czeka cię bardzo ciężka przeprawa, gdy inni zaczną naśladować to zachowanie. Nigdy nie przekonasz maniaka, że ma głupie pomysły (zwłaszcza jeśli tak naprawdę chce tylko zwrócić na siebie uwagę i nie zależy mu na samych pomysłach). Nigdy nie przekonasz go do siebie.



To ludzie tworzą organizację, a nagrodą jest uwaga.

Zamiast tego trzeba znaleźć mechanizmy motywacyjne w grupie wokół primadonny. Najprawdopodobniej budują oni swoją tożsamość grupową na fakcie, że nikt nie okazuje im uznania jako indywidualnym działaczom. Możesz przełamać tę tożsamość, okazując wdzięczność kilku dobrym współpracownikom, którzy dołączyli do primadonny; prawie na pewno znajdziesz w tej grupie kilku dobrych współpracowników, którzy są tylko chwilowo oczarowani charyzmą primadonny. Jeśli wybierzesz z grupy kilka kluczowych osób i okażesz im uznanie za dobrą pracę w przeszłości - bez związku z tyradami primadonny - odizolujesz primadonnę i zamieszki stopniowo ustąpią.

Zawsze pamiętaj, że to ludzie tworzą organizację, a uwaga jest nagrodą.

17 kwietnia 2009 r. o godz. 11 rano

Zebraliśmy się w budynku Sądu Okręgowego w Sztokholmie. Dziś o godz. 11 zapadnie wyrok w sprawie dwóch administratorów Pirate Bay, ich rzecznika oraz czwartej osoby niebędącej stroną. Ostatni tydzień to jeden wielki wyścig - wszystkie media chcą podać tę wiadomość jako pierwsze. Kilka magazynów technologicznych uruchomiło usługi, które wyślą wiadomość tekstową na twój telefon komórkowy, gdy tylko ogłoszony zostanie werdykt. Roześlemy je również do naszych członków. Najważniejsza jest szybkość.

Hol sądu okręgowego wypełniony jest po brzegi dziennikarzami i piratami. Głównie dziennikarzami. Zaskakująco, nikt z naszych wrogów, przedstawicieli przemysłu praw autorskich.

Punktualnie o 11:00 do holu wjeżdżają wózki ze stosami kopii wyroku. Jeden z naszych aktywistów, Jonathan, natychmiast chwyta kopię i podbiega do stołu, przy którym siedzi reszta naszej grupy.

...Rok więzienia i trzydzieści pięć milionów koron szwedzkich (około czterech milionów euro) odszkodowania? Czy oni są szaleni?

Po pierwsze. Informacja prasowa i SMS do naszych członków. Najpierw informacja prasowa. Otwieramy przygotowaną wcześniej informację prasową dla opcji "winny", wypełniamy puste pola... rok więzienia... 35 milionów... szybkie podwójne sprawdzenie spójności za kilka sekund... ok. Dawaj! Ok, komunikat prasowy jest już gotowy. Następna sprawa to wiadomości tekstowe. Szybko piszę streszczenie, które zmieści się w 140 znakach i uderzam w "wyślij", po czym odwracam się w stronę prasy.

Jesteśmy wściekli.

Przez następne trzydzieści minut obecni wysocy rangą członkowie Partii Piratów, stłoczeni plecami do siebie, udzielają wywiadów szwedzkim i międzynarodowym ekipom telewizyjnym. Cała nasza piątka na zmianę występuje przed kamerami. Dziennikarze ustawiają się w kolejce po nasze komentarze. Lobby przemysłu praw autorskich nigdzie nie można znaleźć.

Presja mediów jest nie do zniesienia. Niebawem, gdy wywiady na miejscu dobiegły końca, a ekipy pozostały, by zmontować materiał do emisji, od godziny 12.00 rozpoczynają się wcześniej zaplanowane bloki komentarzy telefonicznych i wywiadów. Na domiar złego zadzwonili do mnie z BBC i musiałem im powiedzieć, że mam tylko dwie minuty na komentarz, bo na dwie minuty później miałem zaplanowany dziesięciominutowy blok dla CNN. Nawet przez dwie minuty byli wdzięczni i skorzystali z okazji.

Nasze przygotowanie się opłaciło, bo na jutro "na wszelki wypadek" zapowiedzieliśmy demonstrację na jednym z największych placów w Sztokholmie. W miarę rozprzestrzeniania się tej wiadomości, ludzie są wściekli z powodu niesprawiedliwości popełnionej przez sąd okręgowy. To pozwolenie na wiec na pewno będzie potrzebne - nie można teraz po prostu pozbyć się ludzi z ulic. Liczba naszych członków gwałtownie rośnie, potroili się z 14,400 do 42,000 w ciągu następnego tygodnia. W ciągu godziny przybywa nam ponad tysiąc nowych członków Partii Piratów.

Kiedy natychmiastowa presja mediów opadnie, ludzie z Partii Piratów w Sądzie Okręgowym są spokojni, obserwując rozprzestrzeniającą się falę bezprecedensowego gniewu opinii publicznej: tak rażąca niesprawiedliwość sprawy, że Partia Piratów dostanie się do Parlamentu Europejskiego. Przez trzy i pół roku mówiliśmy, że sprawy mają się tak źle, powtarzaliśmy to ludziom wszędzie tam, gdzie było nas słychać, ale prawie nikt nam nie wierzył. Teraz widzą na własne oczy, że przez cały czas mieliśmy rację i są wściekli. Do wyborów do Parlamentu Europejskiego pozostało już tylko sześć tygodni. Wyborcy mogą mieć krótką pamięć, ale z pewnością nie aż tak krótką.

Realizujemy nasze plany awaryjne i ogłaszamy na jutro wiec protestacyjny. Wieści o naszej nadchodzącej demonstracji szybko się rozchodzą. Przyłączają się do niego ludzie wszystkich opcji politycznych.

Gdy nastaje nowy dzień, a ja stoję przed wielkim placem wypełnionym po brzegi wściekłymi ludźmi, zaczynam przemowę: "Rządzący właśnie wypowiedzieli wojnę całemu pokoleniu".

ROZDZIAŁ SIÓDMY

Jak przetrwać wzrost, jakiego profesjonalni menedżerowie nigdy nie doświadczyli

Wielkość twojego roju właśnie się potroiła w wyniku ważnego wydarzenia. Masz dwadzieścia tysięcy nowych działaczy - nowych kolegów - wszyscy czekają na instrukcje od Ciebie osobiście. Czekają na instrukcje od ciebie, ponieważ nie znają nikogo innego w roju. Żaden kurs zarządzania nie nauczy cię, jak radzić sobie z podobną sytuacją: omawiają one pułapki wzrostu dla 10 procent rocznie. Jak poradzić sobie z 200-procentowym wzrostem w ciągu tygodnia, dowiesz się z tego rozdziału.

W dniu 31 maja 2006 r. szwedzka policja przeprowadziła nalot na Pirate Bay, powodując wiele dodatkowych szkód i kilka naruszeń konstytucji. W czasie protestów Partia Piratów potroiła w ciągu tygodnia liczbę swoich członków z marnych 2.200 do imponujących 6.600. Jeśli spojrzeć na wykres członkostwa, to było to tak, jakby pilot właśnie pociągnął drążek do tyłu i ustawił się w pionie. Nazwaliśmy to wertykalnością i myśleliśmy, że coś takiego zdarza się tylko raz - po prostu cudowne zdarzenie.

(Wzrost byłby jeszcze większy, gdyby nasze serwery wytrzymały napływ nowych członków. Nikt nie testował ich na takie obciążenie).

17 kwietnia 2009 r. ogłoszono wyrok przeciwko dwóm administratorom Pirate Bay, ich rzecznikowi oraz czwartej osobie, która nie była z nimi związana. Opinia publiczna uznała to za rażącą pomyłkę sądową. Podczas protestów Partia Piratów w ciągu tygodnia ponownie potroiła liczbę swoich członków, z 14 400 do 42 000, stając się trzecią co do wielkości partią w Szwecji. Partia właśnie doświadczyła drugiej pionowości.

Zdobycie 20 000 nowych współpracowników i działaczy w ciągu tygodnia nie jest tylko myśleniem życzeniowym. Takie rzeczy rzeczywiście się zdarzają. Bardzo rzadko, ale się zdarzają. Musisz być na to przygotowany.

UPOWSZECHNIENIE I PODTRZYMYWANIE WARTOŚCI

Zgodnie ze standardowymi praktykami organizacyjnymi, powinienś spisać wartości swojej organizacji. To nie wystarczy w szybko rosnącym roju, trzeba zrobić jeszcze trzy rzeczy.

Kodeks wartości jest zazwyczaj częścią lub uzupełnieniem deklaracji programowej firmy, która w typowej organizacji jest jednym z wielu dokumentów typu "write-only" (co oznacza, że nikt ich tak naprawdę nie czyta), wraz z polityką środowiskową, polityką antydyskryminacyjną i harmonogramem prania. (Właściwie, plan prania prawdopodobnie nie jest jednym z nich, ponieważ ktoś czyta go przynajmniej raz na jakiś czas). Po prostu w organizacji rojowej ludzie nie mogą przekazywać sobie wartości organizacyjnych w miarę rozwoju organizacji - trzeba je aktywnie i wielokrotnie wyjaśniać na szczeblu centralnym, w miarę jak dołączają do niej nowi ludzie.

Spójrzmy więc na przykładowy kodeks wartości - ponownie, pochodzi on z Partii Piratów, więc zauważycie wzmiankę o walnym zgromadzeniu, które prawdopodobnie nie będzie istnieć w niepolitycznym roju:

PRZYKŁADOWY KODEKS WARTOŚCI

Nasza organizacja jest zbudowana na trzech różnych filarach: pracy roju, tradycyjnych strukturach organizacji non-profit oraz hierarchicznej strukturze pionowej, która przydziela środki na wsparcie roju. Wszystkie trzy są mniej więcej równie ważne, ale każda z nich wykonuje bardzo odmienne zadania: tradycyjna struktura organizacji non-profit składa się tylko z Walnego Zgromadzenia i Zarządu Partii z powodu prawnej podstawy Partii jako organizacji non-profit; struktura hierarchiczna rozdziela zasoby i związane z nimi uprawnienia od Zarządu w całej organizacji, a także podejmuje decyzje

w interesie skutecznego kształtowania opinii publicznej i innych działań operacyjnych; a spontaniczna praca roju jest główną siłą napędową naszego aktywizmu.

Kierujemy się następującymi zasadami:

Sami podejmujemy decyzje. Nie boimy się próbować nowych rzeczy, nowych sposobów kształtowania opinii publicznej i prowadzenia debaty publicznej. Podejmujemy decyzje bez pytania kogokolwiek o zgodę i trzymamy się ich. Czasami coś idzie nie tak. Popękanie błędów w Partii Piratów jest całkowicie w porządku, o ile można się na nich uczyć. To właśnie tutaj wkracza słynna "zasada trzech piratów": kiedy trzy osoby, które nazywają siebie piratami, zgadzają się, że pewien rodzaj aktywizmu jest dobry dla partii, mają prawo działać w jej imieniu. Mogą nawet otrzymać zwrot kosztów związanych z tą aktywnością, jeśli są one uzasadnione (drewniane kijki, klej i farby są uzasadnione; sprzęt komputerowy i duże ekrany nie).

Jesteśmy odważni. Kiedy coś pójdzie bardzo źle, zajmujemy się tym dopiero wtedy, gdy rzeczywiście do tego dojdzie. Nigdy nie boimy się zawczasu. Wszystko może pójść źle, ale wszystko może też pójść dobrze. Wolno nam popełniać błędy, inaczej nie moglibyśmy robić rzeczy dobrych.

Wspieramy się nawzajem. Jesteśmy zależni od naszej własnej spójności. Wspieranie innych działaczy lub funkcjonariuszy jest takim samym osiągnięciem, jak samodzielne osiągnięcie wyników.

Ufamy sobie nawzajem. Wiemy, że każdy z nas chce jak najlepiej dla Partii Piratów.

Podejmujemy inicjatywy i szanujemy inicjatywy innych. Kiedy ktoś przejmuje inicjatywę, zazwyczaj dostaje wolną rękę. Staramy się nie krytykować inicjatyw innych ludzi, ponieważ robią oni coś dla partii. Jeżeli uważamy, że jakaś inicjatywa prowadzi Partię w złym kierunku, skorygujemy ją naszą własną inicjatywą, która będzie bardziej zgodna z naszymi ideałami. Jeśli coś nam się nie podoba, nie będziemy zwracać na to uwagi, a raczej robić i rozpowszechniać coś, co nam się podoba. Nasz aktywizm potrzebuje różnorodności i staramy się ją zapewnić.

Szanujemy wiedzę. Kiedy dyskutujemy na jakikolwiek temat, pierwszeństwo mają twarde, wymierne dane. W drugiej kolejności preferowani są ludzie, którzy mają doświadczenie w danym temacie. Wiedza i doświadczenie mają pierwszeństwo przed rozumowaniem i uczuciami, a twarde dane mają pierwszeństwo przed wiedzą.

Szanujemy czas innych i koncentrujemy się na organizacji. Kiedy nie podoba nam się jakieś działanie lub decyzja, dyskutujemy, spieramy się, nie zgadzamy się i/lub podejmujemy własną inicjatywę, która naszym zdaniem jest lepsza. Z drugiej strony, podsycanie lub zachęcanie do namiętnego, negatywnego konfliktu i szukanie dla niego poparcia w liczbach jest szkodliwe dla organizacji jako całości i odwraca uwagę, energię i entuzjazm od działań zewnętrznych, które wpływają na opinię publiczną. Lepiej szanować czas i uwagę kolegów oraz organizacji. Kiedy odkrywamy załączki wewnętrznego konfliktu, stłumimy go poprzez zachęcanie do pozytywnej komunikacji. Kiedy coś nam się nie podoba, tworzymy i rozpowszechniamy coś, co nam się podoba. Aktywnie dążymy do szerzenia miłości i szacunku oraz tłumienia agresji i nieufności. Komunikujemy się w sposób pozytywny. Kiedy nie podoba nam się jakaś decyzja, wyjaśniamy powód naszej niechęci bez wzbudzania emocji, albo jeszcze lepiej - tłumaczymy, dlaczego alternatywa byłaby lepsza. Prowadzimy spójną działalność na zewnątrz, nie tworzymy podziałów, prowadząc działalność do wewnątrz. Po raz kolejny komunikujemy się w sposób pozytywny.

Działamy z godnością. Kształtując opinię publiczną, zawsze okazujemy szacunek: sobie nawzajem, nowym uczestnikom i naszym oponentom. Zachowujemy się uprzejmie, spokojnie i rzeczowo, zarówno podczas oficjalnych spotkań, jak i w sytuacjach nieformalnych. W szczególności nigdy nie okazujemy braku szacunku innym aktywistom (jest to jedna z niewielu rzeczy, których funkcjonariusze Partii Piratów nie będą tolerować).

Jesteśmy w parlamencie. Zachowujemy się jak prawdziwa partia parlamentarna. Zgodnie z poprzednim punktem.

Działamy długofalowo. Nasza przyszłość zależy od sukcesu w wyborach powszechnych w 2010 i 2014 roku, dlatego nasza praca jest długoterminowa. W sensie "trwający przez okres lat". Dla wielu z nas, internetowych

aktywistów, przerwa między wyborami trwająca cztery lata, to praktycznie prawie jak cała era geologiczna.

Reprezentujemy samych siebie. Partia Piratów potrzebuje zróżnicowanych głosów. Nikt z nas nie reprezentuje Partii Piratów na blogach i tym podobnych: jesteśmy dużą grupą osób, które nazywają siebie piratami. Ta różnorodność stanowi podstawę naszego aktywizmu, a wielość wzorców do naśladowania tworzy szerszą bazę do rekrutacji nowych członków i inspirującą do aktywizmu. Wewnątrz partii również jesteśmy tylko sobą i nigdy nie udajemy, że przemawiamy w imieniu większej grupy: jeśli nasze pomysły się przyjmą, to wystarczy; jeśli nie, liczba osób zgadzających się z nimi nie ma znaczenia.

Powinieneś regularnie przypominać całemu rojowi o wartościach organizacyjnych za pomocą okresowych raportów, które omówimy w następnym rozdziale - aby przypomnieć je starym działaczom i po to, by przedstawić je nowym. W każdym lub co drugim raporcie okresowym należy opisać jedną wartość. Nie trzeba dodawać, że musisz przestrzegać własnych zasad.

Ale niestety, nie wystarczy tylko napisać taki dokument, a potem stale przypominać o tym zarówno w słowach, jak i w działaniu. Jak już mówiliśmy w rozdziale 3, potrzebujesz dodatkowych lekcji przywództwa i mnóstwo pustych wakatów w organizacji, które nowi aktywiści mogą zapłacić. W czasie podobnego napływu nowych osób, jak na początku tego rozdziału, może się okazać, że w Buckabeyond, Backwater, Ohio dołączył do ciebie asystent lokalnego menedżera ds. mediów. Jeśli nie masz wcześniej przygotowanego slotu na takie stanowisko, nie możesz go później zapłacić. Jeśli oficerowie tworzący strukturę nie potrafią promować i wyjaśniać wartości roju, to nic z tego nie będzie.

Tak więc, oprócz wartości organizacji jako całości, należy również propagować wartości wśród liderów, którzy biorą formalną odpowiedzialność w szkielecie. Te również muszą być ciągle propagowane i oczywiście potwierdzane czynami, jak również ogólne wartości dotyczące wszystkich działaczy.

Oto przykładowy zestaw wartości przywódczych dla funkcjonującego roju.

PRZYKŁADOWY PRZEWODNIK DLA PRZYWÓDCÓW

Przewodzenie innym w Partii Piratów jest wyzwaniem, ale warto je podjąć. Jest to znacznie trudniejsze niż praca na średnim szczeblu zarządzania w przeciętnej korporacji. Z drugiej strony, jest to trochę łatwiejsze niż wysyłanie listów przez Saharę pocztą makrelową. Przede wszystkim jest to stymulujące, ekscytujące i po prostu zabawne.

Największym wyzwaniem jest ciągle domaganie się przejrzystości i wpływu na podejmowanie decyzji ze swojego obszaru odpowiedzialności, przeplatane z żądaniami przełożonych, aby wykazywać się wynikami i być rozliczanym. Zasadniczo oznacza to, że przywództwo w Partii Piratów jest umiejętnością społeczną, a nie menedżerską czy techniczną. Celem jest zapewnienie, że ludzie czują się komfortowo w swoich rolach.

We wszystkich naszych działaniach musimy przede wszystkim chronić dwie rzeczy:

— Skupienia organizacji. Chcemy przekroczyć próg wyborczy, aby wejść do parlamentu. Wszystkie nasze działania muszą być ukierunkowane na ten cel.

— Energia organizacji. Gdy zbiorą się negatywne uczucia, strasznie łatwo jest stracić całą energię. Musimy stale promować postawę "możemy to zrobić".

My, którzy przyjęliśmy na siebie obowiązki oficerów i liderów, używamy następujących środków, aby utrzymać te dwie wartości:

Dawanie przykładu. Staramy się być wzorem do naśladowania dla innych. Zachowujemy się tak, jak naszym zdaniem powinni zachowywać się inni członkowie organizacji. Obejmuje to ciągłe dążenie aby zawsze być pozytywnym. W każdej organizacji wszyscy naśladują swoich liderów i oficerów. Kiedy na kogoś krzyczymy, szerzymy kulturę krzyczenia na innych. Kiedy wspieramy i chwalimy innych za ich działania, szerzymy kulturę, że ludzie powinni wspierać i chwalić siebie nawzajem. Dlatego zajmujemy się tylko tym drugim.

Czasami jest to trudne. Na przykład, gdy zaczynamy dyskusję na forum z kimś, kto według nas nie ma racji. Łatwo jest wtedy przybrać poirytowany ton i zacząć mówić protekcyjnie (humorystyczną ilustrację tego zjawiska można znaleźć na stronie <http://xkcd.com/386/>). Musimy być świadomi tego zagrożenia i aktywnie przeciwdziałać mu u siebie. Jest to szczególnie prawdziwe w komunikacji czysto internetowej, gdzie brakuje ważnych elementów mowy, takich jak mowa ciała, nacisk na pewne słowa i ton głosu, rzeczy, które w przeciwnym razie znacznie zmniejszyłyby agresywne wrażenie wielu komentarzy. Zachowanie wobec innych jest bardzo zaraźliwe w grupie, dlatego musimy zachować pozytywne i wyrozumiałe nastawienie. Rozsiewamy miłość, zaufanie, energię i entuzjazm.

Sami podejmujemy decyzje. Powierzono nam podejmowanie decyzyjne w odniesieniu do pewnej części organizacji i korzystamy z tego. Nie bójmy się powiedzieć: "Ja podejmuję tę decyzję", ponieważ naszą wyraźną i oczywistą rolą jest podejmowanie własnych decyzji i stanie za nimi murem. Przeciwnością tego byłoby umożliwienie wszystkim wypowiadania się we wszystkim. Ale to nie jest nasz styl. Podejmujemy decyzje samodzielnie; mamy niezależne osoby do podejmowania decyzji. Ty jesteś jednym z nich. Jednocześnie unikamy głosowania do granic możliwości i używamy go tylko w ostateczności: głosowanie tworzy przegranych.

Ale nasza pozycja jako decydentów nie usprawiedliwia nas do lekceważącego traktowania posiadanej funkcji. Darzymy wszystkich ludzi, których dotyczą podejmowane przez nas decyzje z takim samym szacunkiem, jakiego my sami oczekujemy w przyszłości jako szanowani przywódcy i decydenci. Decyzje zostaną podjęte w interesie koncentracji i wzmocnienia energii organizacji, a decyzje, które same w sobie spowodują niezadowolenie wśród przerażająco dużej części roju, powinny zostać cofnięte. Wymaga to osobnego wyważenia między niezależnym podejmowaniem decyzji a naszą zależnością od zaufania osób, których one dotyczą, w zakresie podejmowania przyszłych decyzji, co daje duże pole działania.

Prowadzimy poprzez inspirowanie i rekomendowanie, a nie poprzez rozkazywanie. Nie powinieneś i nie możesz mówić nikomu w roju, co ma robić. Nie mamy władzy, aby wskazać na kogoś i powiedzieć mu, że ma coś zrobić. Zamiast tego, inspirujemy ludzi do robienia wielkich rzeczy. Wprawiamy rzeczy w ruch, ogłaszając na głos: "Zrobię X, bo myślę, że

dzięki temu osiągniemy Y". Jeśli zrobi to wystarczająco dużo z nas, może uda nam się zrobić Z. Dlatego z radością powitałbym towarzystwo w robieniu X" lub coś podobnego naszymi własnymi słowami.

Wyróżniamy jednostki godne naśladowania. Publicznie i prywatnie nagradzamy naszych kolegów tak często, jak to możliwe, za demonstrowanie zachowań, do których chcemy ich zachęcać. Zwłaszcza aktywistów, którzy wspierają swoich kolegów. Chwalimy i nagradzamy indywidualną błyskotliwość, jak również pomagamy innym zabłysnąć. To ważne.

Nagradzamy uwagę. Każde zachowanie, które w organizacji przykuwa uwagę, jest wzmacniane. Koncentrujemy się więc i zwracamy uwagę na dobre zachowania, a złe ignorujemy tak bardzo, jak to tylko możliwe. Chwalimy to, co dobre, a ignorujemy to, co złe (z jednym wyjątkiem poniżej).

Zakładamy dobrą wiarę. Zakładamy, że każdy jest zaangażowany w sukces organizacji, nawet jeśli robi coś, czego nie rozumiemy. Zakładamy, że starają się oni pomóc Partii Piratów, nawet jeśli rezultat wydaje nam się dokładnie odwrotny. W takich sytuacjach jesteśmy cierpliwi i wspieramy aktywizm, gdy pomagamy nowym osobom przyzwyczaić się do naszej kultury organizacji. W ten sposób sami wykazujemy się dobrą wiarą jako liderzy i stanowimy przykład dla innych.

Natychmiast reagujemy na brak szacunku. Chociaż mamy ogromną tolerancję dla błędów i złej oceny sytuacji, nie tolerujemy, gdy ktoś poniża swoich kolegów. Protekcyjne argumenty lub inne próby uciszenia innego aktywisty są całkowicie nie do przyjęcia. Kiedy spotykamy się z takim zachowaniem, natychmiast wkraczamy do akcji i uznajemy je za niedopuszczalne. Na stanowiskach kierowniczych spoczywa ważne zadanie zapewnienia, by inni czuli się bezpiecznie w swoich rolach i nie akceptowali mobbingu. Jeśli ktoś mimo wyraźnego ostrzeżenia nadal będzie się znęcał, zostanie wykluczony z dziedziny, w której nie szanuje swoich kolegów. Jeśli ktoś z przyjaciół na złość sprowadzi go z powrotem, prawdopodobnie również i jego wykluczymy. Mamy absolutnie zerową tolerancję dla poniżania i celowo złego zachowania wobec innych działaczy.

Wyjaśniamy naszą indywidualną opinię. Kiedy uważamy, że ktoś się myli,

nie mówimy do niego "jesteś głupi" ani nic w tym stylu, ale zaczynamy wyjaśniać nasze myśli, uczucia i opinie. Komunikujemy się według modelu "Kiedy wykonujesz czynność X, czuję Y, ponieważ wydaje mi się, że myślisz Z", prawdopodobnie z dopowiedzeniem "Spodziewałem się A lub B". Przykład: "Kiedy przeznaczasz cały swój budżet na aktywizm, denerwuję się, bo wydaje mi się, że ignorujesz nasze niezbędne wydatki na IT. Spodziewałem się, że zapytasz, ile kosztuje obsługa naszych serwerów." Zamiast konfrontacji, tworzy to konstruktywny dialog.

Bronimy swoich opinii. Nigdy nie mówimy "Wielu ludzi myśli, że..." ani nie próbujemy ukrywać się za jakąś grupą ludzi. Nasze opinie są zawsze nasze własne i pozostajemy przy nich. Jedynym wyjątkiem jest reprezentowanie organizacji w oficjalnych decyzjach.

Administracja jest wsparciem, a nie celem. Staramy się jak najbardziej ograniczyć obciążenia i działania administracyjne, a zamiast tego preferujemy aktywizm. Popadnięcie w niekończący się cykl spontanicznej rozbudowy struktur biurokratycznych jest niezwykle łatwe; każde formalne działanie czy proces musi być regularnie kwestionowane i oceniane pod kątem tego, jak pomaga w aktywizmie i kształtowaniu opinii publicznej.

Budujemy więzi społeczne. Spotykamy się i poznajemy ludzi. Więzy społeczne - to, że ludzie zbierają się razem, idą razem na posiłek, piwo czy kawę - stanowią o tym, że Partia Piratów jest organizacją.

Rozwijamy naszych współpracowników. Pomagamy wszystkim rozwijać się i doskonalić jako aktywiści i liderzy. Nikt nie rodzi się ze zdolnością do przewodzenia; jest to umiejętność wyuczona. Pomagamy sobie nawzajem rozwijać nasze umiejętności, nawet na naszych stanowiskach oficerskich i przywódczych.

Na koniec, wszyscy liderzy i decydenci w Partii Piratów powinni obejrzeć 55-minutowe wideo "Jak chronić swój projekt open source przed trucicielami." ("How to protect your open source project from poisonous people.") Pozornie koncentruje się na projektach technicznych, ale mówi o działaniach naprawczych, gdy pojawiają się wydarzenia, które zakłócają skupienie lub energię w społeczności wolontariuszy. Jest to więc bardzo przydatne również dla naszej organizacji.

Dokument ten jest stale modyfikowany w miarę zdobywania doświadczenia. Nie można nikogo bić po głowie tylko dlatego, że niektóre fragmenty mogą być interpretowane w określony sposób: najważniejsza jest idea, a nie litera.

Te dwa przykładowe dokumenty razem podsumowują znaczną część tej książki.

ZARZĄDZANIE ZDECENTRALIZOWANE, PUSTE POLA

To prowadzi nas do tego, co się dzieje, gdy pionowość naprawdę się pojawia i nagle potrójnie zwiększa się liczba aktywistów. Średnio, każdy oficer w strukturze roju będzie musiał mianować dwóch nowych oficerów. Wymaga to dwóch rzeczy:

Po pierwsze, potrzeba oficerów i liderów, którzy nie boją się mianować nowych oficerów i delegować odpowiedzialność i władzę nad zasobami, a być może przyjmować zastępców i asystentów. Muszą mieć uprawnienia do samodzielnego działania i muszą wiedzieć, że mają te uprawnienia i oczekuje się od nich, że będą z nich korzystać. Nie ma możliwości, abyś ty lub ktokolwiek inny dał radę zajmować się mianowaniem urzędników na szczeblu centralnym i nadal mógł w pełni wykorzystać potencjał takiego wydarzenia. (Nie powinieneś mieć takiego wąskiego gardła, więc ten konkretny problem nie powinien w ogóle powstać).

Po drugie, potrzebne są puste pola w szkieletowym schemacie organizacyjnym. Dużo i bardzo dużo pustych pól w całym szkielecie. Nie bój się więc stworzyć pełnej struktury pustych pól przy narodzinach roju, nawet jeśli nazwiska aktywistów są zapisane tylko w kilku polach na górze (lub w środku, w zależności od punktu widzenia), jak to omówiliśmy w rozdziale 3.

ROZWIJAJ SIĘ POPRZECZ ZABAWĘ

W kontekście wzrostu, dobra zabawa w roju jest ważniejsza niż dobra zabawa w pracy. Jest to absolutnie niezbędne dla wzrostu liczby aktywistów.

Powód jest prosty: ludzi ciągnie tam, gdzie inni wydają się świetnie bawić. Jeśli dobrze się bawisz, więcej osób będzie chciało do ciebie dołączyć. Jeśli będziecie się kłócić i walczyć między sobą, wielu potencjalnych nowych działaczy będzie was omijać, aby przypadkiem nie wplątać się w wasze niesnaski.



Dobra zabawa w roju jest kluczowa dla rozwoju bazy aktywistów.

Zabawa jest niezbędna dla sukcesu organizacji. Musisz zapewnić sobie i swoim kolegom, wszystkim kilku tysiącom, dobrą zabawę.

PRACA, PRACA I JESZCZE RAZ PRACA

Sukces nie przychodzi gładko i bezproblemowo w roju. Przychodzi w trudnych do przewidzenia gigantycznych zrywach.

Na przykład, poruszasz jakiś temat przez rok lub dwa, ale twoje wysiłki nie przynoszą widocznych efektów. Wtedy coś się dzieje, dziesiątki tysięcy ludzi praktycznie z dnia na dzień uświadamiają sobie, że miałeś rację przez cały czas i przyłączają się do walki w barwach twojego roju.

Chociaż długie godziny ciężkiej pracy bez najmniejszych oznak rezultatów mogą być często przygnębiające, musisz zawsze pamiętać, że ludzie słuchają i odbierają to, co mówisz. Po prostu postanawiają na razie nic z tym nie robić - może dlatego, że nie jest to dla nich ważne, a może dlatego, że po prostu nie wierzą w żadne słowo, które mówisz.

Nagle rząd ogłasza nowe, straszne prawo, które potwierdza każdą rzecz, o której mówiłeś przez ostatnie dwa lata, i nagle masz dwadzieścia tysięcy nowych czytelników śledzących twoje wiadomości i pięć tysięcy nowych aktywistów, ponieważ właśnie przeszedłeś od bycia prorokiem końca świata do bycia główną postacią w walce o bardzo potrzebne zmiany. Tak to działa.

Pierwszym krokiem jest zgrzytanie zębami i po prostu trud, trud i trud, nawet jeśli nie widzisz praktycznie żadnego rezultatu. Piszcie artykuły polemiczne, organizujcie wydarzenia, rozdawajcie ulotki, nawet jeśli panuje sezon ogórkowy. Ludzie cię widzą.

Drugim krokiem jest przerwanie pracy natychmiast po katalizującym wydarzeniu i rozpoczęcie wścieklej rekrutacji wszystkich nowych aktywistów, jak opisano w tym rozdziale. Później, kiedy zalew nowych przybyszów opadnie, nauczysz wszystkich nowych aktywistów szlifowania opinii publicznej tak samo, jak robiłeś to wcześniej, ale rój będzie miał teraz znacznie większy zasięg niż przed przybyciem ogromnej fali nowych przybyszów.

Z drugiej strony, nie powinniśmy mylić wytrwałego codziennego trudu z upartym ignorowaniem przeszkód w rozprzestrzenianiu się idei roju. Kiedy ludzie mówią wam, że wasza strona jest zagracona, że oficerowie roju są nieosiągalni, lub że nowi na spotkaniach nie czują się mile widziani, są to prawdziwe problemy i zdecydowanie nie powinny być traktowane jako sygnał do kontynuowania dotychczasowej działalności. Wszyscy muszą nieustannie wypatrywać rzeczywistych przeszkód w rozprzestrzenianiu się idei roju - ale najtrudniej jest zebrać codzienną motywację, gdy takich przeszkód nie widać, a mimo to działalność nie ma rozmachu. To właśnie w takich chwilach trzeba się nie poddawać.

UTRZYMYWAĆ JEDEN ZESTAW WARTOŚCI, JEDNĄ BAZĘ WARTOŚCI

Do tej pory ta książka skupiała się głównie na ścieżkach do sukcesu, ale przykłady niepowodzeń mogą być równie pouczające. Moim największym

błędem strategicznym była chciwość, co nie jest rzadkością. Dotyczy ona założenia młodzieżowej skrzydła Partii Piratów, Ung Pirat ("Młodzi Piraci").

(W Europie partie polityczne prawie wszędzie mają organizacje młodzieżowe, w których nastolatki uczą się o polityce i wartościach partyjnych od swoich rówieśników. Podczas gdy w wielu częściach świata może to brzmieć dziwnie, w Europie i Szwecji jest to zupełnie normalne).

Powiedziano mi, że partia i ruch mogłyby otrzymać setki tysięcy euro dotacji państwowych poprzez utworzenie organizacji młodzieżowej: państwo co roku wypłaca dotacje na działalność młodzieżową, która oferuje młodym ludziom sensowną rozrywkę, a działalność polityczna z pewnością należy do tego zestawu. Ponieważ kasa partyjna była pusta, moim pierwszym błędem było zaślepienie perspektywą pieniędzy i niedostateczne zapoznanie się z tematem.

Grupa, która zgłosiła się do założenia organizacji młodzieżowej, dobrze rozumiała swoją pracę, co jest typowe w roju, i miała duże doświadczenie. Wiedzieli dokładnie, jakiej biurokracji należy unikać i jak zoptymalizować strukturę organizacji młodzieżowej, aby przeskoczyć wszystkie przeszkody na drodze do uzyskania funduszy na działalność młodzieżową.

W tym tkwi drugi problem, o którym wtedy nie miałem pojęcia, a który stał się moim drugim poważnym błędem. Aby organizacja młodzieżowa kwalifikowała się do otrzymania funduszy rządowych, jej struktura organizacyjna musi spełniać rygorystyczne przepisy - między innymi musi być ściśle demokratyczna, z dużą ilością biurokracji i głosowań, co stoi w bezpośredniej sprzeczności ze wszystkim, czego nauczyliśmy się w rozdziale 6 o rozwiązywaniu sporów w roju. Ogólnie można powiedzieć, że ze względu na dotacje muszą one działać według szablonu organizacji pozarządowej z lat 60.

Przypominacie sobie, że taka struktura tłumi różnorodność, która jest niezbędna dla sukcesu roju. Sprzyja również wewnętrznym konfliktom, ponieważ kiedy wszystko jest poddawane pod głosowanie, każda decyzja staje się sporem - i w rezultacie zamiast rozwijać umiejętności pracy w roju, rozwija umiejętności zarządzania wewnętrznymi konfliktami.

To właśnie wtedy, nie mając jeszcze pojęcia o przyszłych problemach, popełniłem trzeci kluczowy błąd i połączyłem podanie o członkostwo w Partii

Piratów z przystąpieniem do organizacji młodzieżowej. Dotacje na działalność młodzieżową są wypłacane w zależności od liczby członków poniżej 26 roku życia i liczby oddziałów regionalnych, a organizacja młodzieżowa została zoptymalizowana tak, aby zmaksymalizować te dwie liczby. W ten sposób dotychczasowi młodzieżowi członkowie partii wstępowali do niej w momencie jej założenia, a każdy nowy członek mógł zaznaczyć opcję "Mam mniej niż 26 lat i chcę również wstąpić do organizacji młodzieżowej." Niedługo potem przekonałem się, jak wielki był to błąd - owszem, przyniosło to ruchowi pieniądze, ale szkody strategiczne były znacznie większe.

Organizacja młodzieżowa zakwalifikowała się do rządowego finansowania działalności młodzieżowej 16 stycznia 2009 roku, co jest rekordowym czasem od momentu jej założenia w grudniu 2006 roku. Ludzie, którzy zbudowali go zgodnie z moją dokładną specyfikacją, poradzili sobie ze szwedzką biurokracją w rekordowym czasie, co jest typowe dla roju (choć spora część zasług należy się także ich indywidualnym umiejętnościom).

Po prostu, jak powiedzieliśmy w rozdziale 5, ludzie zorganizują się, aby poprawić cokolwiek, co daje się zmierzyć. Organizacja młodzieżowa została zbudowana tak, aby zmaksymalizować przepływ dotacji i konsekwentnie mierzyła publicznie odpowiednie parametry. W rezultacie ludzie nadal budowali organizację młodzieżową w zupełnie innym kierunku niż sama partia - a co gorsza, kierunek ten byłby dla partii niszczący, gdyby myśl organizacyjna z organizacji młodzieżowej zaczęła przenikać do partii. I tak się oczywiście stało. Organizacja młodzieżowa miała być przecież główną bazą aktywistów i miejscem rekrutacji dla następnej generacji działaczy.

W ten sposób biurokratyczne regulacje szwedzkich dotacji państwowych na działalność młodzieżową stopniowo zaczęły osłabiać kooperatywną i różnorodną mentalność roju Partii Piratów, ponieważ zdominowały strukturę jej organizacji młodzieżowej.

Można argumentować, że przepisy o dotacjach nie kontrolowały tej struktury w sposób dosłowny - po prostu sens zakładania organizacji młodzieżowej polegał na spełnianiu tych przepisów i zbieraniu pieniędzy na ruch, z powodu ślepej chciwości, która spowodowała poważne szkody strategiczne.

Oczywiście, jak to omówiliśmy w rozdziale 5, organizacja młodzieżowa coraz bardziej skupiała się na tym, by jak najbardziej podporządkować się dotacjom, które ją napędzały. Co więcej, dysponując znacznie większymi zasobami, była w stanie odsiać nowych działaczy w kierunku kształtowania zgodności z zasadami dotacji, zanim sama partia zdołała ich wyszkolić na zdolnych twórców opinii publicznej.

Co gorsza, w organizacjach młodzieżowych narodziła się - a może została wyhodowana - kultura, że ich własna organizacyjna kultura walki była o wiele lepsza od ideału roju, polegającego na pomaganiu sobie nawzajem w kulturze różnorodności, i aktywnie dążyli do przeniesienia kultury walki do partyjnego roju - w błogiej nieświadomości, że cała rekrutacja rekrutów, a więc i zasobów, zależała od tej właśnie metodologii roju, którą tak gardzili.

Tak więc katastrofa była potrójna:

Po pierwsze - młodzieżówka dysponowała wielokrotnie większymi środkami niż partia i z ich pomocą wpajała nowym działaczom wartości demokratycznej walki, które są całkowicie obce aktywizmowi rojowemu, oraz przedkładała administrację nad aktywizm, zanim partia zdążyła im wytłumaczyć, jak działają organizacje rojowe.

Po drugie - ponieważ członkowie organizacji młodzieżowej byli również członkami Partii, nie można było powstrzymać przepływu członków Partii do organizacji młodzieżowej. Przecież część wykonawcza organizacji partyjnej otrzymała mandat od Walnego Zgromadzenia, na którym ci ludzie pilnowali swoich interesów, aby uzyskać więcej pieniędzy i środków.

Po trzecie - w innych okolicznościach organizacja młodzieżowa byłaby naturalnym ośrodkiem szkoleniowym partii; w ten sposób stała się poligonem dla działaczy niszczących wartości, które przyniosły partii sukces. W rezultacie nie było skąd rekrutować nowych aktywistów, którzy nie byli jeszcze szkoleni w wartościach i praktykach niszczenia roju.

Organizacja młodzieżowa była więc napędzana przez spory, a nie konsensus i aktywizm. Zamiast być zbudowana na zasadach zmieniania świata, została zbudowana na zasadach pokojowej walki ("nauka zasad demokracji"). Zbudowano ją na uprzywilejowaniu i nagradzaniu administracji nad

aktywizmem. Zajęła przyczółek w Walnym Zgromadzeniu partii, z którego nie można było jej wyrzucić, kontrolowała nabór nowych działaczy, a zniszczenia wartości organizacyjnych rosły z dnia na dzień.

Aby zilustrować twardymi faktami, jak bardzo organizacja młodzieżowa była zamknięta we własnym świecie, wystarczy zauważyć, że w roku wyborczym (2010) w planie działania na cały rok nie było ani jednej wzmianki o wyborach. Tak, dobrze przeczytaliście: organizacja, która miała być głównym zapleczem aktywistycznym partii politycznej, w ogóle nie była zainteresowana zbliżającymi się ważnymi wyborami. To była kompletna katastrofa i niezłomnie opierał się odcięciu od napływu nowych działaczy pochodzących z partii macierzystej.

Grupa, która stworzyła organizację młodzieżową dokładnie według moich wymagań, całkowicie przeszła samą siebie i zbudowała najlepszą możliwą organizację zgodnie z podaną specyfikacją, a nawet poza nią, bijąc przy tym kilka szwedzkich rekordów i faktycznie uzyskując dla nas te setki tysięcy euro rocznie - tylko że strategiczne szkody dla elementarnych wartości organizacyjnych znacznie przewyższyły zysk finansowy.

Co gorsza, partia nie mogła w ogóle dysponować tymi pieniędzmi i musiały one pozostać w organizacji młodzieżowej.

Wniosek z tego taki, że największy stos pieniędzy - nawet jeśli faktycznie je dostaniesz - nie naprawi szkód, jakie poniesie twoja organizacja, jeśli utracisz swoją podstawę wartości. To był największy strategiczny błąd w moim życiu. Musisz utrzymywać jedną, i tylko jedną, bazę wartości.



W żadnym wypadku nie ryzykujcie utraty kultury swojego roju dla szybkiego zarobku. Utrzymuj jedną bazę wartości.

Krótko przed napisaniem tych słów, jeden z największych zwolenników zasad roju w całym ruchu został wybrany na nowego prezydenta opisaną powyżej organizacji młodzieżowej. Dopiero się okaże, czy uda się naprawić szkody wyrządzone wartościom współpracy i różnorodności w tym konkretnym roju.

POWAŻNIE, TYLKO JEDNA BAZA WŁADZY

Kiedy rozmawiałem z seniorami partii pozaparlamentarnych z całej Szwecji, wszyscy oni wymieniali jeden szczegół organizacyjny, który ostatecznie doprowadził do ich upadku: wiele baz władzy.

Partie te podzieliły się na kilka różnych organizacji formalnych, z których każda posiada odrębną osobowość prawną i każda odpowiada za określony obszar geograficzny lub podobszar. Doprowadziło to do kilku katastrofalnych skutków.

Po pierwsze, przywiązywała działaczy jedynie do interesów ich lokalnego stowarzyszenia, zamiast dbać o rój jako całość. Wiele energii zostało przekierowane z aktywizmu na wewnętrzne walki o władzę pomiędzy celowo stworzonymi frakcjami. Każdy działacz musi być członkiem zjednoczonego roju, a nie członkiem "pod-roju z Fort Duckburg walczącego o własne interesy z pod-rojem z sąsiedniego Zachodniego Gotham". Na pewno nie chcesz tworzyć frakcji, które potem będą ze sobą wojować.

Po drugie, tworzy to mnóstwo zbędnej administracji. Potrzebujesz jak najmniejszej liczby osób zajmujących się administracją i jak najwięcej osób zajmujących się aktywizmem. Dlatego właśnie musisz scentralizować cały ciężar administracyjny na jednej osobie lub garstce osób i uprościć go dla wszystkich innych do poziomu kliknięcia "daj mi zaliczkę na to wspaniałe wydarzenie, które organizujemy". Podzielenie organizacji na kilka podmiotów prawnych oznacza, że każdy z nich musi prowadzić własną księgowość, składać zeznania podatkowe, zajmować się oficjalną korespondencją i tak dalej, marnując mnóstwo czasu działaczy, który w przeciwnym razie mógłby być przeznaczony na aktywizm.

Po trzecie, chcesz mieć jak najmniej osób, które lubią administrację. Ludzie, którzy lubią aktywizm, przyciągają do siebie innych ludzi, którzy również lubią otwarty i bezpośredni aktywizm. Natomiast jeśli pozwolimy na wzrost liczby biurokratów, to będą oni przyciągać do roju coraz więcej biurokratów administracyjnych, a co gorsza, zaczną odpychać ludzi nastawionych na aktywizm.

“Człowiek, który poświęcił swoje życie pracy papierkowej, stracił wszelką inicjatywę. Zajmuje się rzeczami, o których ktoś inny go poinformuje, bo sam przestał cokolwiek zauważać.

— C. Northcote Parkinson

Po czwarte, i mniej ważne, tworzy to wiele niepotrzebnych duplikatów wydatków - i to w organizacji, która już nie ma pieniędzy do stracenia, jak to zwykle bywa w przypadku roju. Opłaty za prowadzenie konta bankowego mogą kosztować, powiedzmy, pięćdziesiąt euro rocznie. Dla jednej organizacji jest to kwota, którą można akceptować. Natomiast w przypadku pięćdziesięciu osób prawnych jest to jednorazowo 2.500 euro. Zsumuj wszystkie inne wydatki związane z prowadzeniem odrębnego podmiotu prawnego i pomnóż je w razie potrzeby.

Jako przewodniczący partii pozaparlamentarnej rozmawiałem z ludźmi ze starszych, upadłych partii pozaparlamentarnych, aby dowiedzieć się, gdzie popełnili błąd. Bez wyjątku każda z tych stron podawała utworzenie kilku odrębnych organizacji z własną osobowością prawną jako jedyną lub jedną z głównych przyczyn swojej porażki. Jest w tym ważna lekcja.

Zorganizuj więc swój rój jako jeden podmiot prawny (jeśli w ogóle zarejestrujesz go jako formalny podmiot prawny). Mnóstwo śmiałych prób zmiany świata zakończyło się fiaskiem z powodu celowego tworzenia wewnętrznych frakcji, których konsekwencje były tak przewidywalne jak zachodzące wieczorem słońce.

29 kwietnia 2009 r., wczesny wieczór.

Są takie rozmowy telefoniczne, których nigdy się nie zapomina. Możesz przypomnieć sobie zapachy, dźwięki otoczenia, swój nastrój, pozycję w jakiej siedziałeś, po prostu cały moment, w którym dowiedziałeś się czegoś ważnego. To była jedna z takich rozmów telefonicznych.

Kiedy wczesnym wieczorem relaksowałem się z moją dziewczyną przy lampce wina, w telefonie pojawiło się nazwisko i twarz Christiana Engströma, a w słuchawce zaczęła grać chwytliwa melodia wyborcza "Piraci płyną, Bruksela jest w zasięgu wzroku". Wciskam zielony przycisk "odbierz połączenie" i mówię swobodnie "Tak?". Dużo rozmawiam z Christianem. Słysze jego głos.

"To absolutnie nie może się wyciec, ale jutro wychodzi sondaż, w którym jesteśmy na poziomie 5,1 procent". Jako lider listy wyborczej w wyborach europejskich, został poproszony przez dziennikarzy o komentarz do jutrzejszych wiadomości.

Świat się zatrzymał. Czekałem na tę wiadomość od 1 stycznia 2006 roku. Po raz pierwszy w historii będziemy mieli własną kolumnę w plebiscycie, ponieważ taki wynik gwarantowałby nam mandaty parlamentarne. Kiedy przekroczycie w sondażach próg uprawniający do wejścia do parlamentu - w Szwecji jest to 4 procent - wasi przeciwnicy nie mogą już dłużej uznawać was za partię dla żartu i zmarnowany głos: jesteście już poważnym rywalem i oczekuje się, że faktycznie zdobędziecie kilka mandatów.

Jest to dokładnie ten rodzaj uznania, o które walczyliśmy przez trzy i pół roku. Wydarzenia ostatniego miesiąca stały się dokładnie tym impulsem, którego potrzebowaliśmy, w postaci nikczemnej kpiny z wymiaru sprawiedliwości podczas procesu administratorów Pirate Bay, ich rzecznika i czwartej, niepowiązanej z nimi osoby.

Do wyborów do Parlamentu Europejskiego pozostało już tylko pięć tygodni i po raz pierwszy mamy sondaże, które pokazują nas w Parlamencie Europejskim. Oznacza to, że od teraz do wyborów media będą o nas mówić, także przez cały okres przedwyborczy. Czas nie może być lepszy. Droga do Brukseli stoi otworem.

Za niecałą godzinę, na długo przed oficjalnym ogłoszeniem raportu, Internet zatrzęsie się od wiadomości, że Partia Piratów zdobyła w najnowszym sondażu 5 procent. Kiedy próbowałem ostrożnie dowiedzieć się, czy wiadomość nie została przedwcześnie ujawniona przez członka partii, szybko dowiedziałem się, że technicy, którzy zajmowali się składem, drukiem i dystrybucją jutrzejszej gazety, również zostali poinformowani o tym fakcie - po prostu nie da się powstrzymać tak radosnej wiadomości, kiedy gazeta zaczyna się drukować w kilku miejscach w całym kraju.

Następnie, tuż przed wyborami, sondaże wykażą, że jesteśmy trzecią największą partią w całym kraju. O ile w kraju z systemem dwupartyjnym nie ma to większego znaczenia, to w kraju z proporcjonalną reprezentacją, jak Szwecja i większość Europy, jest to zupełnie inna historia. W takich krajach w parlamencie jest zazwyczaj od pięciu do dziesięciu partii i kiedy pozornie znikąd nieznana partia staje się w ciągu miesiąca trzecią największą partią, jest to naprawdę duża sensacja.

Korekta. Jest to wielka sensacja, nawet jeśli można to zrobić w trzy i pół roku.

CZEŚĆ III

OSIĄGANIE WYNIKÓW Z POMOCĄ
ROJU

ROZDZIAŁ ÓSMY

Jak w pełni wykorzystać procesy społeczne

Kluczem do sukcesu roju jest umiejętność zrozumienia i wykorzystania procesów społecznych na większą skalę niż konkurencja. W rozdziałach 4 i 6 przyjrzelśmy się kilku konkretnym technikom. W tym rozdziale omówimy bardziej zaawansowane, ale tym bardziej niezbędne techniki.

Wyjaśnianie celów roju dziesiątkom tysięcy lub nawet setkom tysięcy ludzi stwarza wyjątkowe wyzwania, ponieważ każdy z nich rozumie inny podzbiór celów i wybiera odbiór twoich wiadomości z innych powodów niż pozostali. Musisz być świadomy tego wszystkiego i dostosować swoje komunikaty zarówno do gruntownie przeszkolonych, jak i nowo zrekrutowanych działaczy w tym samym czasie.

WIĘZI SPOŁECZNE

Wiele społeczności popełnia błąd polegający na korzystaniu wyłącznie z relacji online. Jak zauważyliśmy w Rozdziale 4, w naszej pracy na ulicach, prawdziwa siła roju aktywistów leży w jego zdolności do łączenia powiązań społecznych online i offline



Prawdziwa siła roju pochodzi z połączenia przyjaźni online i offline.

Przyjaźnie offline są o wiele, wiele silniejsze niż przyjaźnie i więzi online. To właśnie w rozmowach offline chcemy poruszać tematy związane z rojem, są o

wiele silniejsze pod względem intensywności i emocjonalnej interakcji między ludźmi. Dlatego musimy wykorzystać zasięg narzędzi internetowych i komunikatorów, aby ludzie chcieli rozmawiać o celach Roju w swoich środowiskach offline, gdzie szanse na rekrutację nowych aktywistów są o wiele, wiele większe niż na zwykłej stronie internetowej.

Kiedy już ustalimy, że chcemy wykorzystać poza-internetowe przyjaźnie które aktywiści mają ze swoimi przyjaciółmi, by wyjaśnić przesłanie roju większej liczbie osób, musimy dalej przyjrzeć się, jak nasi aktywiści odnajdują się w różnych sytuacjach i jakie mają możliwości, by to zrobić.

WZROST NA KRAWĘDZIACH

Rój rozrasta się tylko na rozmytej, zewnętrznej krawędzi: w centrum roju, tam gdzie ty jesteś, wszyscy są już maksymalnie zaangażowani. Prowadzi to do ważnego spostrzeżenia: najbardziej aktywni ludzie nie są w stanie wprowadzić do roju nowych działaczy poprzez rozmowy ze swoimi znajomymi.

Przywódcy roju muszą mieć jasną świadomość, że sami nie mogą bezpośrednio wpłynąć na pojedynczą osobę, aby przyłączyła się do roju. Rój może rosnąć tylko na obrzeżach, gdzie członkowie roju znają ludzi, którzy jeszcze nie są jego członkami. Tylko tam istnieją więzi społeczne, które są przydatne do przekazywania wartości, misji i entuzjazmu roju oraz do przyciągania nowych członków.

Mimo to, powiększanie roju jest obowiązkiem najbardziej zmotywowanych ludzi, nawet jeśli nie mogą tego zrobić osobiście. Wręcz przeciwnie, ich rolą jest tworzenie zaplecza dla nowych ludzi, aby byli przyciągani przez członków z odpowiednim zapleczem, nawet jeśli ludzie na stanowiskach kierowniczych nie mają pojęcia, dla kogo tak naprawdę przygotowują to zaplecze.

RAPORTY OKRESOWE

Aby umożliwić taką rekrutację na brzegu, kilka kluczowych informacji musi być wysyłanych do całego roju w wiadomościach okresowych. Powinny być one pisane przez osoby najbardziej doświadczone w rozmowach o roju, zazwyczaj raz w tygodniu. Raporty okresowe powinny zawierać co najmniej następujące elementy:

Aktualności. Niech ludzie wiedzą, co się dzieje zarówno wewnątrz roju, jak i na świecie w odniesieniu do roju. Oba są równie ważne. Najbardziej aktywne osoby będą już znały większość z nich, ale one też będą potrzebowały przez ciebie sformułowanych wiadomości. Napisz kontekst wiadomości w sposób bardzo szczegółowy, szczególnie w przypadku wiadomości spoza roju - upewnij się, że nawet świeżo zrekrutowani aktywiści rozumieją, dlaczego chcesz podkreślić wydarzenia wybrane w strumieniu wiadomości. Nie zakładaj, że wszyscy przeczytali zesłotygodniowe wiadomości, ponieważ świeżo zwerbowani aktywiści tego nie zrobili.



Wysyłaj co tydzień wiadomość z wiadomościami, przykładowymi aktualnościami, ponagleniami i dawką pewności siebie.

Przykładowy argument. Nowi członkowie, którzy znają najwięcej nieczłonków, są również bardzo niepewni w argumentowaniu, dlatego rój jest ważny, zabawny i zdolny do pracy na rzecz lepszego świata. Ich pewność siebie można zwiększyć na wiele sposobów - jednym z najprostszych i najskuteczniejszych jest przekazanie im konkretnych zwrotów, od których mogą zacząć rozmowę, lub przykładowych odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania.

Dawka pewności siebie. To prowadzi nas do następnego punktu - ludzie znajdujący się w odpowiedniej sytuacji do rekrutacji muszą mieć pewność siebie, aby to zrobić. Jednym z najłatwiejszych sposobów jest zaoferowanie im naklejek i plaketek z symbolem roju, co z kolei prowadzi do rozmów, jak te powyżej. Jeśli nie mają pewności siebie, aby zacząć rozmawiać z kimś na własną rękę, to widoczny symbol przynależności do roju ułatwi im to trochę.

Poczucie pilności. Kiedy ci ludzie mają możliwość zwerbowania nowych do roju, wystarczająco dużo argumentów oraz pewności siebie, muszą też chcieć to zrobić. Z pewnością nie wystarczy po prostu poprosić ich o to w masowym e-mailu: muszą aktywnie chcieć sami przeprowadzić rekrutację. Jeśli wierzą w rój i jego misję, częścią tej misji musi być rozszerzanie samego roju i zrozumienie, jak to rozszerzanie przyczynia się do ogólnego sukcesu.

Rój rośnie dzięki temu, że ludzie rozmawiają ze sobą, jedna rozmowa na raz. Szwedzka Partia Piratów rozrosła się do pięćdziesięciu tysięcy członków właśnie w ten sposób: jedna osoba na raz, jedna rozmowa na raz. Rozmowy te są kluczem do długoterminowego sukcesu roju.

ZROZUMIENIE DRABINY AKTYWACJI

W każdym roju ważne jest, aby wiedzieć, gdzie przecinają się drogi do osobistego sukcesu z sukcesem roju jako całości i aby jak najszybciej skierować nowych członków na jedno z tych skrzyżowań.

Oczywiście, kiedy ktoś dołącza do roju z określoną misją, nie przechodzi od razu od usłyszenia o roju do bycia jego przywódcą. Pomiedzy nimi jest wiele małych kroków: usłyszeć o roju po raz pierwszy, usłyszeć o nim po raz drugi, znaleźć je w Internecie, spotkać kogoś na ulicy, porozmawiać z nim, itd. Jest to oczywiste, gdy się to wyartykułuje, ale ponieważ jest to tak oczywiste, zaskakująco niewiele organizacji w ogóle bierze to pod uwagę. Nazywa się to drabiną aktywacji, rój musi znać każdy szczebel na drabinie i maksymalnie ułatwić każdemu przejście na kolejny poziom aktywacji.

W poprzednim podrozdziale omówiliśmy, że rój może rosnać tylko na swojej krawędzi. Drabina aktywacji jest równie ważna dla zrozumienia rekrutacji: krawędzie roju nie są wyraźnie widoczne, są dość rozmyte i trudno jest je dokładnie określić, kiedy ludzie po raz pierwszy decydują się dołączyć do roju. Czy to wtedy, gdy po raz pierwszy słyszą o roju? Kiedy odwiedzają jego stronę internetową? Kiedy po raz pierwszy kontaktują się z inną osobą w roju? Zaryzykowałbym stwierdzenie, że wszystkie te trzy możliwości są różnymi szczeblami na drabinie aktywacji.

Kluczową obserwacją jest to, że z centrum, gdzie znajduje się przywództwo roju, rój wygląda jak płaska góra stołowa (z jednym stromym klifem, na który trzeba się wspiąć), podczas gdy z zewnątrz wygląda jak zaokrąglone wzgórze (z mnóstwem małych schodków). To jest klucz do tego, aby jak najbardziej ułatwić ludziom wejście do bardzo aktywnego środka roju: ponieważ chcemy aktywować ludzi w roju, musimy zrozumieć, że aktywacja jest procesem stopniowym, z wieloma stopniami na drabinie aktywacji.



Aktywacja jest procesem stopniowym z wieloma stopniami na drabinie aktywacji.

Najważniejszym zadaniem dla kierownictwa roju jest znalezienie jak największej liczby stopni na drabinie aktywizacji i uczynienie ich wszystkich jak najłatwiejszymi i dostępnymi. Ponownie, wydaje się to być oczywistą rzeczą do zrobienia, ale wiele organizacji bardzo źle sobie z tym radzi. Niektóre roje lub formalne organizacje ułatwiają uzyskanie członkostwa, ale nie wyjaśniają nic na temat swojej działalności, podczas gdy inne bardzo dokładnie wyjaśniają, dlaczego członkowie są ważni, ale skontaktowanie się z funkcjonariuszem ich roju jest praktycznie niemożliwe.

Problem z tymi organizacjami polega zazwyczaj na tym, że wybrały one jedną kluczową wartość mierzącą ich sukces i w związku z tym przestawiły całą organizację tak, aby skupić się na tej jednej wartości zamiast na całej drabinie aktywacji. (Jak być może pamiętasz, metryki omówiliśmy nieco w rozdziale 5).

Należy zrobić kilka kluczowych rzeczy. Do najmniej oczywistych należy upewnienie się, że wszyscy ludzie w roju mogą sensownie odpowiadać na pytania dotyczące celu roju zadawane przez osoby, które dopiero co się o nim dowiedziały - nigdy nie należy lekceważyć tradycyjnego wzrostu poprzez kontakty społeczne - oraz upewnienie się, że w schemacie organizacyjnym zawsze jest mnóstwo pustych pól dla osób, które chcą wziąć formalną i faktyczną odpowiedzialność za rutynowe działanie roku. Tak, ciągle wracamy do tego szczegółu, ponieważ jest on ważny.

Ponadto, poproszenie kilkunastu aktywistów o opisanie różnych kroków, które doprowadziły do ich przyłączenia się i aktywizacji roku, byłoby dobrym początkiem mapowania drabiny aktywizacji danego roju.

MOBILIZOWANIE AKTYWISTÓW

Kluczowym czynnikiem sukcesu każdego roju jest jego zdolność do mobilizowania działaczy; zdolność do mobilizowania zwolenników. Jak dowiedzieliśmy się w Rozdziale 5, mierzenie i śledzenie wskaźników ma ogromne znaczenie i może być z powodzeniem wykorzystywane do motywowania w wewnętrznych konkursach, jak również do zauważania trendów.

Kiedy przychodzi co do czego, nie ma znaczenia, ilu masz zwolenników na Twitterze, fanów na Facebooku czy subskrybentów newslettera (choć te wskaźniki są łatwe do zmierzenia). Ważna jest liczba osób, które możesz aktywować. To zupełnie inna liczba, nie tak łatwa do określenia, ale ma pewną korelację z tymi łatwo mierzalnymi liczbami: najprawdopodobniej wzrasta i spada wraz ze wzrostem i spadkiem tych innych liczb, ale cokolwiek bardziej precyzyjnego jest trudne do przewidzenia.



Istotną miarą jest to, jak wiele osób możesz pobudzić do działania.

Wiele zależy też od twojego przywództwa. Jak widzieliśmy w rozdziale 5, kiedy trzeba zrobić coś konkretnego, bezpośrednie przywództwo znacznie skuteczniej zaktywizuje ludzi niż nieokreślone prośby.

To jest trochę bardziej skomplikowane. Twoje przywództwo nie wystarczy. Następnie musisz dać swoim funkcjonariuszom i liderom rejonowym narzędzia do samodzielnego aktywizowania ludzi. Na przykład, możesz chcieć, aby flash mob zebrał się przed budynkiem sądu w momencie ogłoszenia werdyktu, kiedy jest dużo kamer telewizyjnych. Masz na to dwadzieścia pięć minut i jesteś w innym mieście. Co zamierzasz zrobić?

Po pierwsze, uświadom sobie, że nie powinienes robić nic więcej niż skontaktować się z regionalnymi liderami roju i poprosić ich o zorganizowanie imprezy. Następnie uświadom sobie, że ci liderzy obszaru muszą mieć narzędzia, aby zorganizować wydarzenie.

Szwedzka Partia Piratów dysponuje narzędziami umożliwiającymi wysyłanie wiadomości SMS do wszystkich aktywistów na określonym obszarze geograficznym (nie śledzimy faktycznej lokalizacji aktywistów - takie węszenie byłoby niegrzeczne i niewłaściwe). Zamiast tego, ludzie mogą zapisać się na wiadomości związane z konkretnymi obszarami, w których zazwyczaj przebywają). Lider rejonu otwiera narzędzia mobilizacji roju, wybiera obszar, z którego wysyła SMS-y na telefony aktywistów, i wysyła coś w rodzaju "flash mob na dzisiejszy werdykt. Spotykamy się przed Sądem Okręgowym przy ulicy Marszałkowskiej 82 o godzinie 12:30, za 22 minuty. Przyjdź, jeśli możesz."

Gdy taka wiadomość zostanie wysłana na tysiące telefonów, pojawiają się setki ludzi. To wystarczająco dużo, aby sprawić wrażenie sporej grupy ludzi, zwłaszcza jeśli na miejscu przygotujesz dla nich zapas banerów, aby grupa wyglądała jak, no cóż, grupa - twoja grupa - a nie tylko przypadkowy tłum ciekawskich gapiów.

Pamiętaj, że rój nie może konkurować skalą zasobów - ale jest absolutnie nie do pobicia pod względem szybkości, błyskawicznej reakcji i efektywności kosztowej.

WEZWANIE DO BRONI: WRAŻENIE JEST RZECZYWISTOŚCIĄ

Dodatkowo, masowe wysyłanie wiadomości tekstowych za pośrednictwem ulubionej platformy może i powinno być używane do wywoływania roju nie tylko do fizycznych lokalizacji, ale do każdego innego miejsca, gdzie twoje tematy są omawiane. Dotyczy to w szczególności komentarzy pod wiadomościami i wątkami dyskusyjnymi.

Wielu ludzi chce być w większości przypadków w odnoszącej sukcesy drużynie i podporządkowuje temu swoje zachowanie. Jeśli więc uda ci się sprawić, by twój rój wyglądał jak zwycięska drużyna, niezależnie od jego rzeczywistej siły, twoja praca jest w 90 procentach wykonana. W marketingu zasada ta opiera się na regule, że "wrażenie jest rzeczywistością" - innymi słowy, to, co wydaje nam się prawdziwe, jest prawdziwe. Ale mechanizmy te wykraczają poza tę koncepcję; wrażenia również kształtują rzeczywistość.

Aby zmaksymalizować efekt, musisz mieć w roju mechanizm mobilizujący, który zwróci uwagę aktywistów na to, gdzie konkretna idea, punkt widzenia czy produkt - ten, który promuje twój rój - musi zdominować dyskusję, komentarze czy wątek na forum. Zaangażowanie zaledwie dwudziestu pięciu innych osób w celu pociągnięcia dyskusji w tym samym kierunku może sprawić, że przypadkowi odwiedzający dyskusję odniosą wrażenie, że opinia publiczna w przeważającej mierze popiera cele waszego roju - a na każdego uczestnika danego wątku dyskusyjnego przypada dziewięćdziesiąt dziewięć innych osób, które tylko czytają.

Na początku istnienia szwedzkiej Partii Piratów szeroko wykorzystywaliśmy ten mechanizm. Za każdym razem, gdy w starych mediach pojawiał się artykuł na nasz temat, wysyłaliśmy SMS-owe alerty do osób, które chciały odnieść się do artykułu i sprawić, by nasz punkt widzenia dominował w komentarzach. W ten sposób byliśmy w stanie stworzyć bardzo wyraźne wyobrażenie o opinii publicznej na temat wszystkiego, co dotyczyło naszych tematów - wyobrażenie, które przekształciliśmy w rzeczywistość, tworząc trwałe wrażenie.

Ponownie, większość ludzi dostosuje swoje działania i opinie tak, aby były przynajmniej w pewnym stopniu były zgodne z ich wyobrażeniem o rzeczywistej opinii publicznej. Kontroluj wrażenie opinii publicznej na temat tego, która drużyna aktualnie wygrywa, a staniesz się drużyną wygrywającą. Dlatego potrzebny jest jakiś rodzaj mechanizmu zwołującego zebranie, aby szybko przenieść działania roju tam, gdzie w danym momencie jest zwrócona opinia publiczna.



Kontroluj wrażenie opinii publicznej na temat tego, która drużyna aktualnie wygrywa, a staniesz się drużyną wygrywającą.

W powyborczej ocenie eurowyborów w 2009 r. Socjaldemokraci - największa szwedzka partia polityczna - napisali, że ich brygada wyborcza widziała Partię Piratów "praktycznie na każdym placu w całym kraju", prezentującą swoje barwy, rozdającą ulotki i rozmawiającą z przechodniami. Jako przewodniczący partii, mający wnikliwy wgląd w nasze działania i zasoby, wiedziałem, że takie twierdzenie jest bardzo dalekie od obiektywnej prawdy. Ale to było wrażenie rzeczywistości naszego przeciwnika - wrażenie, które my stworzyliśmy. Jeśli tak postrzegali rzeczywistość specjaliści wyborczy największej partii w kraju, to tak samo postrzegają ją duża część społeczeństwa.

Nie chodzi więc tylko o to, że wrażenie jest rzeczywistością. Jeśli możesz kształtować percepcję, możesz kształtować rzeczywistość. Różnica jest w tym doskonała.

INNE SPOSOBY OSZUKANIA PERCEPCJI

W Szwecji co roku odbywa się konferencja polityczna zwana Almedalen, od nazwy obszaru, na którym się ona odbywa. Nie znam żadnego oczywistego odpowiednika w innych krajach - jest to po prostu rodzaj nieformalnej umowy, że na jeden konkretny tydzień w roku wszyscy ludzie pracujący w polityce (reporterzy, analitycy, marketingowcy i politycy) zbierają się na odległej wyspie w Szwecji. Co roku przyjeżdża tam około dziesięciu tysięcy osób, więc przez tydzień skutecznie okupują jedną część miasta.

Udało nam się zwrócić na siebie uwagę charakterystycznym ubiorem - schludnymi fioletowymi koszulkami z krótkim rękawem i nazwiskiem na plecach. Pewnego roku wysłaliśmy do Almedalen siedem osób ubranych w te koszulki, a pod koniec tygodnia ludzie pytali mnie: "Ilu ludzi przysłała tu Partia Piratów? Widzę cię wszędzie!" Inne partie wysyłają delegacje liczące setki członków, a jednak ludzie zauważyli zwłaszcza naszych siedmiu delegatów, ponieważ staraliśmy się wyróżnić z tłumu. Wybrany przez nas odcień purpury rzucał się w oczy wszędzie, podczas gdy wszyscy inni delegaci nosili wszelkiego rodzaju cywilne ubrania, tak że wtopili się w niewyraźny szary tłum. (Nie wybraliśmy koloru przypadkowo: fioletowy jest symbolem partii, ale

gdybyśmy użyli szarego lub beżowego jako symbolu, nie działałoby to tak dobrze).



Nie wtapiaj się w tłum ubierając się na beżowo. Garstka rzucających się w oczy ludzi może wyglądać jak setki.

Dlatego też zachęcałem aktywistów do kupowania koszulek z barwami i logo partii i noszenia ich na ulicach. Nie zarabialiśmy na koszulkach. W ogóle nie zależało mi na nich jako na źródle dochodu. Chciałem, aby nasze barwy wyszły na ulice każdego miasta i wsi w całym kraju. Ponownie, wrażenie jest rzeczywistością.

POSZANOWANIE ANONIMOWOŚCI

Im więcej informacji osobistych wymagasz od swoich aktywistów, tym mniej będziesz miał aktywistów. Na pewno będziesz miał w organizacji głupców narzekających na to, że nie zbierasz wystarczająco dużo danych na temat ludzi w swoim roju i proszących o zebranie jak największej ilości danych o każdym wolontariuszu, aby móc je wykorzystać do celów marketingowych. Odpowiednie kopnięcie takiej osoby w krocze rozwiąże natychmiastowy problem z bufonem: wszyscy członkowie organizacji muszą być rozliczani z głównego celu roju, którego nie da się osiągnąć bez dużej liczby aktywistów. Zwiększenie liczby działaczy jest więc zawsze głównym zadaniem częściowym, a zniechęcanie potencjalnych działaczy temu przeciwdziała.

Potencjalny aktywista zazwyczaj nie rezygnuje tylko dlatego, że będzie musiał mozolnie wpisywać na pół tuzina stron swoje imię i nazwisko, numer telefonu, nazwisko panięńskie matki, rozmiar buta w wieku 12 lat i masę innych informacji - najczęściej zniechęca go przede wszystkim konieczność ujawnienia swojej tożsamości.

Pomyśl o tym. Twój rój prawdopodobnie stara się w jakiś sposób zmienić świat. Ponieważ zdecydowałeś się użyć modelu roju, prawdopodobnie walczysz z organizacjami o dużych zasobach (rój jest najbardziej efektywnym środkiem do

zniszczenia takich organizacji). Przekonasz się, że wielu ludzi chce zmienić status quo utrzymywane przez te organizacje, ale przekonasz się również, że wielu z nich nie jest skłonnych publicznie podpisać się pod tym wysiłkiem - niektórzy z nich mogą nawet pracować bezpośrednio dla tych organizacji, pracować dla nich jako kontrahenci lub w inny sposób być zależni od ich sympatii. W końcu, gdy te organizacje mają dużo zasobów, kontrolują na tyle dużą część społeczeństwa, że mogą przeszkadzać swoim przeciwnikom - swoim znanym przeciwnikom.

A jeśli się nad tym dłużej zastanowić, to właściwie nie trzeba znać swoich działaczy. Wystarczy, że będą rozmawiać z przyjaciółmi o sprawach roju, chodzić na demonstracje itp. Wielu z nich będzie wolało pozostać anonimowymi, a uszanowanie ich woli ogromnie wzmocni rój.

W szwedzkiej Partii Piratów możesz zarejestrować się jako anonimowy aktywista. Wszystko czego potrzebujemy to adres e-mail lub numer telefonu, na który możemy wysłać SMS. Musisz wypełnić przynajmniej jedną z nich; obie mogą być anonimowe. To działa.

(Z drugiej strony, musisz wiedzieć, kim są twoi oficerowie, ponieważ działają oni jako osoby kontaktowe na pewnym poziomie. Ale zwykli szeregowi aktywiści mogą pozostać całkowicie anonimowi, jeśli chcą - i wielu z nich tak robi).

NAGRADZANIE DŁUGIEGO OGONA

Wiele organizacji, dyskutując o marketingu, zadaje sobie pytanie, jak sprzedać swoje wartości grupie docelowej; jak zdobyć wystarczającą popularność wśród ludzi, by móc ją spieniężyć lub wykorzystać w inny zaplanowany sposób. Jest to całkowicie błędne pytanie, całkowicie niewłaściwe ujęcie problemu, a rozwiązywanie tak źle scharakteryzowanego problemu przyniesie w środowisku roju rezultaty odwrotne do zamierzonych.

Właściwe pytanie brzmi: "Jak możemy nagradzać ludzi za omawianie naszego tematu (wartości, polityki, usług, produktów)?"

Proszę zauważyć, że mówię o dyskutowaniu, a nie o promowaniu. Jest między nimi ogromna różnica. Ludzie są bardzo uczuleni na pozytywne hasła, które są promowane przez dział marketingu w krawatach i z błyszczącymi uśmiechami. Jedyną gorszą rzeczą jest próba przejechania na nartach przez drzwi obrotowe. Chcesz nagradzać ludzi za każdą wzmiankę o tobie, niezależnie od tego, czy cię lubią, czy nie. Ponownie, jest to przeciwieństwo tradycyjnego jednokierunkowego push marketingu, ale doskonale pasuje do tego, czego nauczyliśmy się w rozdziale 4 o różnorodności przekazu i o tym, jak ta różnorodność jest kluczowa dla odniesienia sukcesu i zdobycia szacunku.



Najważniejsze jest to, aby twój rój zaczął rozmawiać i dyskutować. Nagradzaj to.

Wiele działów marketingu, jak dowiedzieliśmy się również w rozdziale 4, ma absolutną obsesję na punkcie całkowitej kontroli nad swoją marką. Ale kiedy zrezygnujesz z tego rodzaju kontroli, możesz osiągnąć cuda. To samo dotyczy nagradzania długiego ogona, czyli ludzi, których zazwyczaj nie widać, za rozmowy o twoim roju lub tematach.

W szwedzkiej Partii Piratów, znaczna część naszej strony głównej była poświęcona "Ludziom blogującym o Partii Piratów". Każdy, kto wymienił nazwę Partii Piratów na blogu - niezależnie od kontekstu - otrzymał w zamian widoczny link do swojego artykułu z naszej pierwszej strony. Można to łatwo zorganizować za pomocą zautomatyzowanych narzędzi.

Przyjrzyjmy się procesom społecznym, które to wytworzyło.

Większość blogerów dostaje dziesięć do dwudziestu odwiedzających dziennie na swoim blogu. To jest "długi ogon" blogerów, który szczerze mówiąc nie ma zbyt wielu czytelników w porównaniu do dużych blogów z tysiącami i milionami odwiedzających, które zazwyczaj wyznaczają trendy. Jednak ci mali blogerzy są tak samo wrażliwi na gwałtowny wzrost ruchu.

Wyobraźcie sobie, że piszecie podobnego bloga, na którym ruch wynosi gdzieś około dwudziestu osób dziennie, a nagle, gdy w artykule wspomnicie o Partii Piratów, dostajecie pięćset odwiedzających (taki był rzeczywisty efekt

promowania wszystkich wzmianek o nas na naszej mocno odwiedzanej stronie głównej).

Jako marginalni, ale ambitni blogerzy, co byście pomyśleli o takich niespodziewanych liczbach? Jak wpłynęłoby to na twoje blogowanie? I co najważniejsze, kiedy masz zamiar napisać swój kolejny artykuł i o jakich tematach chciałbyś napisać?

Jest to jeden z mechanizmów, który sprawił, że jesteśmy najczęściej dyskutowaną partią polityczną w całej szwedzkiej blogosferze. Jeśli porzucisz iluzję kontroli nad swoją marką - której i tak nigdy nie miałeś - i zaczniesz nagradzać ludzi za to, że o tobie rozmawiają, niezależnie od kontekstu, będą rozmawiać o tobie i twoich tematach, usługach czy produktach cały czas. I to jest dokładnie to, czego chcesz.

Tak więc nagradzaj długi ogon uwagą - możesz zachęcić całą blogosferę do dyskusji o tobie w ten sposób, z wyjątkiem gwiazd blogerów, ale tych jest niewiele, a długi ogon to wszyscy inni.

WYKORZYSTANIE UWAGI DO BUDOWANIA SPOŁECZNOŚCI

29 sierpnia 2012 roku Barack Obama - prezydent Stanów Zjednoczonych - poprowadził 30-minutową tzw. AMA na Reddicie. AMA to skrót od "Ask Me Anything". Każdy z całego świata miał możliwość bezpośredniego i osobistego zadawania pytań prezydentowi Stanów Zjednoczonych, a on odpowiadał na tyle pytań, ile zdołał w wyznaczonym czasie.

Około 23 tys. osób skorzystało z możliwości bezpośredniego zadawania pytań prezydentowi Stanów Zjednoczonych. Był w stanie odpowiedzieć tylko na dziesięć z nich, ale odpowiadał bardzo osobiście, szczerze i otwarcie - nie ograniczając się do pytań politycznych, ale wymieniając swoich ulubionych sportowców, mówiąc o godzeniu życia zawodowego i prywatnego oraz omawiając receptury warzenia piwa.

Możliwość porozmawiania z każdym na świecie i uzyskania odpowiedzi, nawet od głów państw, może być zupełnie normalna za kilka pokoleń - ale dziś zdecydowanie tak nie jest. Dotyczy to również przywódców roju. Ludzie nie oczekują komentarzy i zachęty od liderów partii politycznych czy innych dużych organizacji. Możesz wykorzystać ten brak oczekiwań na swoją korzyść, aby zdobyć zwolenników.

W sztuce nazywa się to kontaktem z fanem. To jest dokładnie to samo, tylko trzeba aktywnie poszukiwać swoich fanów, a nie tylko czekać, aż sami się do ciebie odezwą.

Kiedy prowadziłem Szwedzką Partię Piratów, za każdym razem, gdy ktoś wspominał o nazwie partii na blogu, sprawdzałem, czy mogę coś wnieść do dyskusji (czy po prostu rzucił pytanie w próżnię lub głośno się nad czymś zastanawiał?). Kiedy ktoś wspominał na Twitterze lub swoim blogu, że dołączył do partii, pisałem krótkie "Witaj na pokładzie!". z odręcznym podpisem. Można to było łatwo zorganizować dzięki folderowi zakładek zawierającemu strony wyszukiwania różnych blogów, Twittera itp.: wystarczyło jedno kliknięcie, aby sprawdzić, czy nazwa partii została gdzieś wspomniana.

Absolutnie nie spodziewali się, że lider partii przywita ich osobiście w ich własnej przestrzeni, że osobiście zwróci się do nich. W ten sposób buduje się bardzo silną bazę zwolenników i aktywistów. Ale wymaga to również ciągłej pracy. Prezydent Stanów Zjednoczonych może poświęcić trzydzieści minut odpowiadania na pytania, ale ty nie jesteś głową państwa. Musisz szukać nowych lub potencjalnych działaczy przynajmniej raz dziennie i potwierdzić, że o nich wiesz - w preferowany przez siebie sposób. Choć wymaga to ciągłej pracy, nie jest to aż tak pracochłonne - wystarczy założyć zakładkę z kilkoma wyszukiwaniami dla nazwy roju i własnego imienia na stronach blogowych i Twitterze, i przeglądać te zakładki raz lub dwa razy dziennie.

Nagrodą jest uwaga. Niespodziewana uwaga jest ogromną nagrodą. Nagradzaj ludzi za ich zainteresowanie twoim rojem i okazuj im swoją uwagę. To działa cuda.



Uwaga jest nagrodą. Niespodziewana uwaga jest wspaniałą nagrodą.

W ten sam sposób zwracaj uwagę na osoby, które czytają twoje teksty. Kiedy ludzie zadają pytania w komentarzach pod twoimi felietonami, artykułami lub wpisami na blogu, zwróć na nie uwagę. Ludzie na ogół tego nie oczekują, ale bardzo to doceniają; zyskasz oddanych zwolenników (widziałem nawet kilka osób bardzo zdumionych, że odpowiadam na pytania w komentarzach pod moimi felietonami: "Po prostu zapytaj Ricka w komentarzach; prawdopodobnie odpowie.") Jest to dość zaskakujące i pokazuje, do czego jest przywykłe obecne pokolenie Internetu - że ludzie piszący publicznie zamykają się w wieży z kości słoniowej i nie chcą słuchać opinii czytelników. Wyjdź z tej wieży i wejdź w interakcję z fanami, a zyskasz o wiele bardziej oddanych zwolenników, silniejszą bazę działaczy i silniejszy rój.

Co więcej, zasada dawania przykładu, którą omówiliśmy w rozdziałach 4 i 7, ma jeszcze większe zastosowanie podczas dyskusji publicznych i w przestrzeniach należących do innych ludzi. Ludzie od czasu do czasu będą dla ciebie niemili (w końcu twój rój próbuje zmienić świat; na pewno wkurzysz przez to kilka osób). Będzie to trudne dla twojej samokontroli i psychiki, ale musisz reagować i musisz być miły i uprzejmy. Będzie ci trudno przeciągnąć na swoją stronę paskudną osobę wściekłą na twoje wartości, ale całkowicie zaskoczysz wszystkich innych czytelników strony i staną się oni potencjalnymi aktywistami twojego roju. Prawdopodobnie otrzymasz nawet pozytywne odpowiedzi od osób innych niż oryginalny agresor, napisane otwarcie pod twoją miłą i uprzejmą odpowiedzią.

Niedawno otrzymałem komentarz na forum dyskusyjnym, w którym napisano: "Hej! Nie możesz po prostu wejść do internetu i być uprzejmym! Za kogo ty się uważasz!?"

Przywództwo przez przykład, oczywiście, rozciąga się na wszystkich innych członków twojego roju. Ludzie będą się zachowywać tak samo jak ty na publicznych forach dyskusyjnych o ideach roju. Naucz ich zachowywać się w sposób uprzejmy i przyjazny, nawet gdy ktoś atakuje ostro i złośliwie, a zdziałasz cuda.

Polityka to sport dla widzów, podobnie jak forsowanie własnych pomysłów gdziekolwiek w Internecie. Jak to się mówi w innych sportach widowiskowych, "zdobądź publiczność".

7 czerwca 2009 r., punktualnie o godz. 22:00.

Jestem na powyborczej kolacji. Podczas gdy w 2006 roku byliśmy w małej restauracji, teraz jesteśmy w sali balowej. Na całej krótszej ścianie wyświetlane są relacje z wyborów w telewizji publicznej, w tym niecierpliwie oczekiwane wyniki sondaży powyborczych.

W 2006 r. na miejscu był fiński reporter. Tym razem ekipy telewizyjne ustawiają się wzdłuż całej dłuższej ściany. I nie są to tylko szwedzkie ekipy - ku zaskoczeniu szwedzkich dziennikarzy, są to załogi z całej Europy. Do wywiadów telefonicznych wybrałem dziesięć agencji medialnych: Reuters, Associated Press, AFP, BBC, CNN, Al Jazeera, Techdirt, Wired, Numérama i TorrentFreak. Wszyscy inni będą musieli być na miejscu.

Siedzę przy stole na środku, jak prawdziwy przewodniczący partii. Jest tu 150, może 200 osób, plus wielu reporterów. Obok mnie siedzą Christian Engström, nasz lider na liście wyborczej, oraz Rickard "Richie" Olsson, mój wieloletni przyjaciel, który jako pierwszy usłyszał o partii, a teraz jest szefem działu technicznego. Amelia Andersdotter, która zajmuje drugie miejsce na liście Piratów, jest na kolejnej powyborczej kolacji w swojej części kraju. Odliczanie do ogłoszenia wyników sondaży powyborczych zbliża się do zera. Zaczynamy. Ludzie zaczynają odliczać - nie, wykrzykiwać - sekundy na głos.

DZIESIĘĆ, DZIEWIĘĆ, OSIEM, SIEDEM...

W ostatniej chwili zdenerwowałem się, chwyciłem mikrofon i powiedziałem przez system PA: "Pamiętajcie, że te liczby nie obejmują wczesnych głosów". W ciągu kilku sekund moja niepewność okazuje się niepotrzebna.

Z końca stołu, w trzech rzędach, skierowanych jest na mnie około trzydziestu kamer, podczas gdy pierwsze wyniki wyświetlane są na ścianie. Umiarkowani bla bla, Partia Centrum bla bla, następna partia bla bla. Pojawia się jedna kolumna za drugą. W tym momencie moje tętno musi wynosić ponad 180, a ja tylko czekam na werdykt.

"Partia Piratów. Siedem procent."

Thum wybucha. Aż dach się uniósł. Z końca stołu aparaty błyskają na mnie jak szalone. Głośna radość na sali jest tak wielka, że aż można ją dotknąć. Przez głowę przechodzą mi najróżniejsze rzeczy - całe napięcie budowane przez trzy lata uwalnia się w jednej chwili. Kiedy widzę kolumnę Partii Piratów w wynikach sondaży powyborczych, mimowolnie przykładam dłoń do ust, a w oczach pojawiają się łzy - nasze zwycięstwo wyborcze jest pewne. W ciągu kilku minut zdjęcie zapłakanego prezydenta Piratów wisi na pierwszej stronie każdego portalu informacyjnego w kraju.

Widzieć optymistyczne prognozy w sondażach przedwyborczych i kalkulować swoje prawie pewne zwycięstwo to zupełnie inne doświadczenie niż dowiedzieć się w noc po wyborach, że faktycznie zdobyło się kilka mandatów. Pierwsza z nich jest logiczną kalkulacją. To ostatnie to przytłaczający przyływ emocji.

Wtedy uświadamiam sobie, że muszę wstać i przemówić do obecnych na sali ludzi o naszym fenomenalnym sukcesie, więc wchodzę na scenę przy wiwatach i okrzykach radości. Mówię moim drogim kolegom, że dziś jest dzień, w którym nowe pokolenie zaczyna odzyskiwać swoje swobody obywatelskie i że wstrząśnie to całym światem, a następnie wyciągam jedną z moich niespodzianek. Mówię, że wszyscy znamy nasze partyjne koszulki polo i kurtki z naszym logo i funkcją na plecach - aby ułatwić ludziom rozpoznanie nas, mieliśmy jednolite ubrania dla naszych osób kontaktowych z napisami takimi jak "Piratpartiet, Lider Dystryktu" lub "Piratpartiet, Obsługa Medialna" na plecach. Powiem, że ta okazja wymaga zupełnie nowej linii ubrań i poproszę Christiana Engströma, aby wszedł na scenę.

Zanim wejdzie na scenę, wyciągam nowiutką kurtkę z napisem "Piratpartiet, MEP" na plecach i pokazuję ją publiczności. Rozlegają się okrzyki radości. Wręczam mu ją i mówię: "Gratulacje, Christianie". Thum szaleje. "Chris-tian! Chris-tian! Chris-tian!".

Ekipy telewizyjne ustawiają się w kolejce po komentarz mój i Christiana Engströma. Kiedy większość reporterów ma już ode mnie wszystko, czego potrzebują, siadam wreszcie, żeby dokończyć obiad. Tym razem nie obchodzi mnie, czy przeziębnię się podczas wykonywania moich obowiązków służbowych. Podczas posiłku przyszła mi do głowy ciekawa myśl. Szwecja ma osiemnaście miejsc w Parlamencie Europejskim, ale dwa miesiące po wyborach liczba ta zostanie zwiększona do dwudziestu miejsc. Mamy otrzymać jedno z osiemnastu

miejsz w Szwecji. Tak z ciekawości wpiszę dzisiejsze wyniki do symulacji online na stronie Biura Wyborczego, żeby zobaczyć, kto za dwa miesiące dostanie mandaty numer dziewiętnaście i dwadzieścia, które również zostały rozstrzygnięte w tych wyborach - te dwie osoby po prostu obejmą urząd nieco później.

Sprawdzam liczby. Mrugam. Sprawdzam, czy wpisałem je poprawnie. Wprowadzam je ponownie i otrzymuję ten sam wynik. Jeszcze raz sprawdzam liczby. Nie, to nie jest pomyłka. Uśmiecham się, biorę mikrofon i wchodzę na scenę.

"Drodzy koledzy", mówię, "jak wiecie, kiedy wszystkie głosy zostaną policzone, prawdopodobnie wyślemy Christiana Engströma do Brukseli. Głosy mówią, że dostaniemy miejsce w Parlamencie Europejskim." Ludzie wiwatują. "Ale Szwecja otrzyma za dwa miesiące dwa dodatkowe miejsca w Parlamencie Europejskim, a te dwa miejsca nie są teraz widoczne w wynikach. Właśnie policzyłem, kto dostanie miejsca numer dziewiętnaście i dwadzieścia". Uśmiecham się i rozglądam po pokoju.

"Amelię też wysyłamy do Brukseli!"

Tłum eksploduje

ROZDZIAŁ DZIEWIĄTY

Jak zarządzać starymi mediami

Choć wiele osób chciałoby zmieniać świat na swój własny sposób, nie można zmienić istniejących systemów, nie stając się ich częścią i nie zmieniając ich od wewnątrz. Każdy może coś zmienić, ale nikt nie może zmienić wszystkiego. Twój rój prawdopodobnie nie jest nastawiony na zmianę sposobu działania starych mediów, więc tak właśnie z nimi postępuj.

Kiedy mówimy o "starych mediach", termin ten jest antytezą "nowych mediów" (mediów społecznościowych), tj. odnosi się do każdego tradycyjnego, jednokierunkowego, dużego kanału informacyjnego, w którym ludzie zazwyczaj nie wnoszą wkładu, nie dyskutują i nie krytykują. Typowymi przykładami starych mediów są telewizja, radio i gazety papierowe. Te stare media nadal mają duże znaczenie w kształtowaniu opinii publicznej, zwłaszcza biorąc pod uwagę cyfrową przepaść międzypokoleniową, więc nauka radzenia sobie na tym polu jest kluczowa. Na szczęście reporterzy starych mediów szukają nowości poprzez nowe kanały medialne - i tu właśnie pojawia się przewaga szybkości roju.

Wiele organizacji, które chcą być widoczne w gazetach lub telewizji, próbuje wepchnąć tam swoje własne wiadomości i podporządkowuje temu swoje strategie medialne. Jest to nie tylko nieefektywne, ale wręcz przynosi efekt odwrotny do zamierzonego.. Aby twoje cytaty i nazwa roju trafiły do starych mediów, wystarczy pomóc reporterom napisać świetną historię: postaw się w sytuacji reportera i pomyśl, czego by potrzebował w danym momencie.

Na przykład, załóżmy, że na Twitterze pojawia się coś nowego, co odnosi się do Twojego roju, a twoje przeczucie mówi ci, że stare media prawdopodobnie opublikują artykuł z tego newsa. Wtedy zaczyna się odliczanie. Reporterzy czytają te same kanały Twittera, co ty i zaczynają pisać artykuł w momencie pojawienia się tweeta. Czego potrzebują w tym momencie?

Potrzebują komentarzy i cytatów na temat wydarzenia, aby urozmaicić raport.

To zajmuje im trzydzieści do czterdziestu minut, aby napisać wstępną wersję artykułu i publikują go w sześćdziesiąt. Masz więc trzydzieści minut na przedstawienie swoich uwag i cytatów. Jeśli możesz to zrobić, pomagasz reporterom napisać dobry, wyważony artykuł, a twoje cytaty trafią do starych mediów. Czas już płynie: tik, tik, tik, tik, tik.

Przygotowanie informacji prasowej w 30 minut jest trudne, ale zdecydowanie wykonalne. Oczekuje się, że informacje prasowe będą miały określony format i będą zawierały określone słowa kluczowe. Z mojego doświadczenia, jednym z najbardziej efektywnych sposobów pisania informacji prasowych w roju jest użycie Etherpada lub innego notatnika dla wielu użytkowników, w którym wszyscy edytują dokument wynikowy w tym samym czasie. Jeśli ludzie wiedzą wystarczająco dużo o twoim roju, jego ideach i stylu argumentacji, ochotnicy z tego roju, którzy pospieszą z pomocą przy pisaniu informacji prasowej, w najgorszym wypadku stworzą całkiem sensowne komentarze, a w najlepszym - absolutnie genialne. W dalszej części tego rozdziału omówimy, kto i dlaczego powinien pisać informacje prasowe.

Musisz ćwiczyć wydawanie komunikatów prasowych i starać się je wysłać w ciągu około dwudziestu pięciu minut od momentu pojawienia się pierwszych wiadomości. Jest to trudne, ale do opanowania. Nasz plan zajęć w szwedzkiej Partii Piratów wyglądał mniej więcej tak:

W ciągu pierwszych pięciu minut po ogłoszeniu wydarzenia decydowaliśmy, czy wydać komunikat prasowy, czy też nie.

Przez następne pięć minut, w sumie dziesięć minut po ogłoszeniu, decydowaliśmy o kierunku informacji prasowej i ogólnym tonie naszych cytatów.

Kolejne dziesięć minut potrzebnych było dla trzech do pięciu osób, aby wspólnie napisać informację prasową według szablonu. Mieliśmy więc gotowy wstępny tekst w ciągu dwudziestu minut od momentu, gdy dowiedzieliśmy się o wydarzeniu.

Kolejne pięć minut zajęło uzyskanie trzech zgód (nasza metoda zatwierdzania) i wysłanie gotowej informacji prasowej do dziennikarzy.

Te cztery kroki zajęły nam w sumie dwadzieścia pięć minut.



Musisz poradzić sobie z wysłaniem informacji prasowej w 25 minut, od pomysłu do wysłania.

W miarę upływu czasu możesz bez końca poprawiać gotowy, surowy tekst. Każda minuta stracona na tym etapie zwiększa prawdopodobieństwo, że reporter starych mediów już skończył swoją historię - i nie zawracaj sobie głowy wysyłaniem informacji prasowej, gdy już się ukazała; reporterzy już zaczęli pracować nad inną historią i jeśli twoja informacja prasowa wpadnie w ich ręce w tym momencie, to tylko ich wkurzy.

Używamy zwykłego bloga WordPress do wysyłania informacji reporterom, ponieważ ludzie zazwyczaj mają doświadczenie we wprowadzaniu artykułów do WordPressa. Specjalne narzędzie następnie bierze każdy nowo wstawiony artykuł i wysyła go do długiej listy reporterów, przefiltrowanej przez kategorie ustawione w WordPressie. Możesz użyć prawie każdego narzędzia, które działacze twojego roju mogą kontrolować, utrzymuje historię (potrzebujesz publicznie dostępnego archiwum informacji prasowych - WordPress wygrywa tutaj ponownie) i szybko wysyła nową informację prasową.

Jak więc wygląda informacja prasowa i do czego służy? W najbardziej podstawowym wydaniu, informacja prasowa jest po prostu listem wysłanym do reportera. (Będziesz musiał prowadzić listę reporterów piszących na tematy związane z twoim rojem). Szablon, którego użyliśmy w szwedzkiej Partii Piratów wygląda tak:

Komunikat prasowy - nazwa organizacji - data i godzina

DO NATYCHMIASTOWEGO WYDANIA

Nagłówek

Akapit wprowadzający (zaczyna się od nazwy miejsca)

Cytat

Fakt

Cytat
Fakt
Cytat końcowy
Więcej informacji
O organizacji
KONIEC

Każda z powyższych pozycji ma swoje znaczenie. Słowa "DO NATYCHMIASTOWEGO WYDANIA" w nagłówku są kluczową frazą, która mówi starym mediom, że mogą wydrukować informację natychmiast, co będzie miało zastosowanie do praktycznie wszystkich twoich informacji prasowych. Ponadto, punktem nagłówka jest uzyskanie zainteresowania reportera na tyle, aby przeczytać resztę listu, więc nie musi to być absolutnie doskonały tytuł dla wiadomości, wystarczy, że będzie wystarczająco dokładny i interesujący. Po tym następuje treść raportu, najpierw krótko streszczona w akapicie otwierającym, a następnie przeplatana faktami i cytatami. Pozycja "Więcej informacji" jest niezbędna - musi być tam podany numer telefonu i/lub adres e-mail (lub inny bezpośredni kontakt) do osoby, od której reporter może natychmiast uzyskać wyłączone oświadczenia.

Informacja prasowa powinna jak najbardziej przypominać gotowy artykuł prasowy. Im więcej tekstu stary reporter mediów może skopiować bez zmian, tym więcej pracy robisz dla niego lub dla niej i tym większe szanse na dostanie się do ostatecznego artykułu.

Niektórzy mogą twierdzić, że głównym celem informacji prasowej jest napisanie przez reportera nowego artykułu. Wróćmy do tego w dalszej części tego rozdziału, kiedy będziemy omawiać reprezentantów roju.

Oto przykład informacji prasowej:

Komunikat prasowy - Szwedzka Partia Piratów - 2 lipca 2010 r.
DO NATYCHMIASTOWEGO ROZPOWSZECHNIENIA

****PARTIA PIRATÓW: "BĘDZIEMY PROWADZIĆ ZATOKĘ PIRATÓW Z BUDYNKU PARLAMENTU"*****

****Sztokholm, Szwecja - Partia Piratów ogłosiła dziś zaskakującą obietnicę przedwyborczą, zgodnie z którą jej przyszli posłowie będą prowadzić The Pirate Bay w samym Parlamencie. Czyniąc to, powołują się na immunitet parlamentarny chroniący przed ściganiem za działalność polityczną, co dałoby Zatoce Piratów pełny immunitet prawny.****

"Dziś podejmujemy nowe, odważne kroki w celu ochrony kolejnego pokolenia przedsiębiorców" - powiedział Rick Falkvinge, przewodniczący Partii Piratów. "Chroniąc The Pirate Bay przed ostrzałem prawnym, wyślemy światu jasny sygnał, że Szwecja jest supermocarstwem w dziedzinie usług nowej generacji. Jest to więc głośna i wyraźna obietnica wyborcza".

Ogłaszając tę obietnicę wyborczą, partia uczyniła z prowadzenia The Pirate Bay działalność polityczną - a posłowie nie mogą być ścigani ani pozywani za prowadzenie działalności politycznej w parlamencie zgodnie ze szwedzką konstytucją.

"Nie będziemy i nie wolno nam akceptować systematycznego torpedowania naszych przyszłych przedsiębiorców przez przemysł praw autorskich" - mówi Falkvinge. "Ich dywanowe bombardowania powinny być nielegalne - zawodowi sabotażyści są zawodowymi przestępcami, niezależnie od tego, kto im płaci".

Wiosną Zatoka Piratów miała problemy ze znalezieniem stałego dostawcy usług internetowych, aż do momentu, gdy Partia Piratów wkroczyła do akcji i stała się nowym dostawcą usług internetowych dla samej Zatoki Piratów. Następnie lobby przemysłu kopiującego ograniczyło swoje działania, ponieważ nie chciało zwracać uwagi na Partię Piratów przed wyborami. Falkvinge dodaje:

"Szwedzka Partia Piratów bierze na siebie odpowiedzialność za przyszłość szwedzkiej gospodarki i biznesu" - podsumowuje Falkvinge. "Demonstrujemy to nie tylko słowami, ale i czynami. Każdego dnia."

****Więcej informacji:****

Rick Falkvinge, tel. +46 708 303600

Odwiedź <http://press.piratpartiet.se/>, aby uzyskać zdjęcia promocyjne, filmy ilustracyjne itp.

****O Partii Piratów:****

Szwedzka Partia Piratów była największą partią w grupie poniżej 30 lat w wyborach europejskich, zdobyła dwa miejsca w Parlamencie Europejskim i weźmie udział w wyborach parlamentarnych na wszystkich szczeblach w dniu 19 września 2010 r. Walczy o swobody obywatelskie i przedsiębiorczość dla następnych pokoleń.

KONIEC

Ten przykład informacji prasowej opisującej prawdziwe wydarzenie, która zyskała dużą popularność w mediach w różnych językach, od angielskiego, przez tajski, grecki po chiński, prowadzi nas do kolejnego punktu: prowokować. Jeśli nikogo nie wkurzasz, to prawdopodobnie nie robisz nic pożytecznego. Baw się dobrze i jednocześnie wkurzaj swoich przeciwników: to nie tylko da roju więcej aktywistów, jak widzieliśmy w rozdziałach 7 i 8, ale także sprawi, że praca w roju będzie o wiele przyjemniejsza. Dodatkowo, przyniesie ci to dużo uwagi mediów. Stare media po prostu uwielbiają prowokacje.

Powtórzmy to jeszcze raz, bo to ważne: jeśli nikogo nie wkurzasz, to prawdopodobnie nie robisz nic pożytecznego. Nie bójcie się, że ludzie zaczną krzyczeć. To sygnał, że robisz coś dobrze.



Jeśli nikogo nie wkurzasz, prawdopodobnie nie robisz nic pożytecznego.

Dla tej konkretnej przykładowej informacji prasowej, czas nie był istotny - wkrótce odkryjesz, że informacje prasowe dzielą się na cztery grupy, jeśli chodzi o planowanie z wyprzedzeniem:

Pierwsza grupa to informacje prasowe, będące reakcją na bieżące wydarzenia, w których udzielasz komentarza dziennikarzom. Powinieneś być przygotowany do wysyłania ich w sposób ciągły 24/7, na przykład poprzez posiadanie wystarczającej liczby aktywistów w jakimś wirtualnym sztabie medialnym, zdolnym do komunikowania się z dotychczasowymi mediami. Jeśli sztab liczy

wystarczającą liczbę członków - powiedzmy około trzydziestu aktywistów (przestrzegając zasad dotyczących liczebności grupy, które omówiliśmy w rozdziale 3) - to o każdej porze dnia będzie ich wystarczająco dużo, by nadążyć za świeżymi wydarzeniami. Skróć czas odpowiedzi do mniej niż trzydziestu minut, i pamiętaj, że ludzie będą chcieli bez końca poprawiać wiadomość, co kosztuje czas. Wiadomość musi być w miarę dobra i pozbawiona błędów ortograficznych; liczy się każda minuta.

Druga grupa obejmuje komentarze dotyczące ważnych wydarzeń, w przypadku których termin jest znany z wyprzedzeniem, ale wynik nie jest jeszcze znany (np. ważne orzeczenia sądowe). W tym przypadku reporterzy będą mieli napisane kilka artykułów gotowych do natychmiastowej publikacji - zwykły 60-minutowy odstęp czasu na odpowiedź nie ma tu zastosowania. Ty również powinieneś mieć kilka informacji prasowych gotowych do wysłania, nawet cztery różne wersje dla różnych wyników danego wydarzenia. W tym przypadku należy je wysłać w ciągu pięciu minut, a najlepiej w ciągu 120 sekund. Oznacza to, że jedna osoba musi wybrać odpowiednią wersję gotowej informacji prasowej, uzupełnić puste pola (np. szczegóły wyroku) i natychmiast ją wysłać.

Trzecia grupa to powiadamianie starych mediów o tym, co będziesz robił w dalszej części dnia, np. zorganizujesz demonstrację lub wyślesz kwiaty oponentom ("jeśli nie możesz ich przekonać, zepsuj ich"). Moment wydania takiego komunikatu prasowego zależy od rodzaju planowanego wydarzenia. Jeśli stare media mogą wysłać fotografów na twoje wydarzenie, powinieneś wysłać informację wczesnym rankiem w dniu wydarzenia, przed porannym spotkaniem redakcyjnym - jeśli wyślesz ją w nocy, do czasu porannego spotkania będzie to już stara informacja. Z mojego doświadczenia wynika, że dobry czas to około 6:30 rano. I odwrotnie, jeśli nie możesz liczyć na fotografów starych mediów, oczekuje się, że sam dostarczysz zdjęcia i/lub filmy z wydarzenia, co znacznie zwiększa szanse na interesującą historię (porównaj z fragmentem w rozdziale 4 o robieniu zdjęć pokazów kamerą HD na statywie). Możesz napisać tego typu informację prasową bez pośpiechu poprzedniego dnia lub wieczorem i ustawić ją na automatyczne wysyłanie (używając WordPressa lub podobnego narzędzia) o 6:30 rano.

Czwarta grupa to przypomnienia dla starych mediów, że coś zamierzasz zrobić. Reporterzy są tylko ludźmi, a ludzie potrzebują przypomnień, że coś ważnego

ma się wydarzyć. W przypadku partii politycznej może to być kolacja powyborcza, na którą wysyłasz komunikat prasowy z informacją o miejscu, czasie i akredytacjach, na przykład z czternastodniowym wyprzedzeniem, a następnie przypomnienie z siedmiodniowym wyprzedzeniem.

Należy zauważyć, że nie ma instrukcji, jak informować stare media o swoich ogólnych poglądach lub uczuciach, ale są instrukcje, jak informować je o swoich działaniach. Stare media nie są zainteresowane tym, co ludzie myślą lub czują; są zainteresowane tym, co robią. Redakcje dają miejsce na komentarze do cudzych działań, ale nie dają miejsca na opinie bez związku z konkretnym działaniem.

(Godnym uwagi wyjątkiem od tej reguły są artykuły polemiczne, tzw. op-eds, do których wrócimy w dalszej części tego rozdziału).

UMIEŚĆ SWÓJ TEMAT W STARYCH MEDIACH

Kluczowym pojęciem w pracy ze starymi mediami jest "rzucenie tematu". Zasadniczo oznacza to, że twój rój musi być tak ściśle związane z głównymi tematami lub produktami, które sprzedajesz, że gdy tylko stare media natkną się na powiązane wydarzenie, zadzwonią do ciebie po komentarz.



Ze strategicznego punktu widzenia jest absolutnie konieczne, aby twój rój kontrolował swoje tematy we wszystkich lub przynajmniej w większości starych mediów.

Ze strategicznego punktu widzenia jest to absolutnie kluczowe, a jeśli inni próbują się przebić w tym samym temacie, zdobycie tej pozycji może zająć ci lata. Szwedzka Partia Piratów szybko podjęła kwestię wymiany plików w starych mediach, ale zajęło nam kilka lat podjęcie jej bardziej ogólnej odmiany - kwestii prywatności i swobód obywatelskich w prawodawstwie. Mówiąc dokładniej, trwało to od 1 stycznia 2006 r. do 18 czerwca 2008 r., kiedy to zorganizowaliśmy niezapomniane demonstracje przeciwko nowej szwedzkiej ustawie o powszechnej inwigilacji.

Idealnie, być w pozycji, gdzie reporterzy starych mediów będą dzwonić do ciebie regularnie, aby zapytać, czy masz jakieś nowe wiadomości na swój temat. Byliśmy w takiej sytuacji przez cały tydzień po nalocie na Pirate Bay w dniu 31 maja 2006 r., ponieważ siedzieliśmy na wielu materiałach. Kiedy dostajesz takie telefony i możesz przekazać reporterom niepublikowane raporty, skutecznie prowadzisz relację na swój temat.

PRZEŁOMY W MEDIACH

Stare media nawet nie wspomną o nowym roju, dopóki nie zrobi on czegoś znaczącego. To, że istniejesz i masz swoje zdanie, nie jest samo w sobie interesujące. Prawdopodobnie będziesz musiał ciężko pracować przez kilka miesięcy, zanim uda ci się w ciekawy sposób przebić do starych mediów - internet odkrywa nowe talenty znacznie szybciej niż stare media.

Ale kiedy nastąpi przełom w starych mediach, nie przegapisz go. Bardzo prawdopodobne, że będzie to miało miejsce równoległe z aktywistyczną wertykalnością, o której mówiliśmy w rozdziale 7 - kiedy ruch dramatycznie rośnie w wyniku ważnego wydarzenia, zawsze jest to interesujące dla starych mediów. Będziesz w telewizji o każdej pełnej godzinie na praktycznie każdym kanale przez cały tydzień, a prośbom z gazet o napisanie krótkich i długich op-edów nie będzie końca. (Za chwilę wrócimy do op-edów).

SKALA GANDHIEGO JEST TRAFNA

Gandhi powiedział kiedyś: "Najpierw cię ignorują, potem wyśmiewają, potem walczą z tobą, a potem wygrywasz". To przerażająco trafny opis prezentacji wywrotowego lub prowokacyjnego roju w starych mediach.

“Najpierw cię ignorują, potem wyśmiewają, potem walczą z tobą, a potem wygrywasz”.

— Mahatma Gandhi

Konsekwencje tego mogą więc łatwo wywołać mylne wrażenie. Kiedy po miesiącach ciężkiej pracy, aby zasłużyć na uwagę, w starych mediach zaczynają pojawiać się artykuły, które przedstawiają was jako głupich bufonów, może to łatwo i logicznie przygnębić. Musisz wiedzieć - logicznie zrozumieć - że śmieszność jest znaczącym krokiem naprzód od bycia nie wspomnianym w ogóle i jest koniecznym etapem na drodze do zwycięstwa. Artykuły można więc podzielić na typy G2, G3 i G4 - typ G2 to drugi stopień na skali Gandhiego, artykuł ośmieszający twój rój i jego wysiłki.

KTO POWINIEN PISAĆ INFORMACJE PRASOWE?

Jak wspomniano wcześniej, potrzebny będzie medialny roju składającego się z nie więcej niż trzydziestu osób. Grupa ta może rezydować na wybranym przez ciebie kanale czatu - Skype, IRC, XMPP, Mumble, etc. - i powinna składać się z osób aktywnych o różnych porach dnia, tak aby statystycznie były przynajmniej trzy osoby stale gotowe do reagowania na świeże wydarzenia z komunikatem prasowym.

Ten mini rój powinien być autonomiczny i mieć nieograniczone prawo do niezależnego wypowiadania się w imieniu roju, tak jak każdy indywidualny aktywista, co omówiliśmy w rozdziale 4 o różnorodności. Jeśli chcesz kompromisu, możesz wprowadzić zasadę trzech aktywistów, zgodnie z którą trzech członków medialnego mini-bloku musi zatwierdzić informację prasową przed jej wysłaniem. Nie należy jednak nigdy wymagać akceptacji od konkretnych, wybranych osób, gdyż mogą one być niedostępne z niezliczonych powodów, a tym samym utrudniać pracę.

Jednym z głównych problemów z taką grupą jest to, że pewien typ aktywistów postrzega obowiązki medialne jako ważną rolę - czytaj "prestżową" - i tacy ludzie będą dążyć do tego, by być w zespole medialnym tylko po to, by w nim być, a nie po to, by efektywnie współpracować ze starymi mediami. Musisz uważać, aby ludzie nie wchodzili do tego mini-roju, aby zająć miejsce dla kogoś bardziej użytecznego.

REPREZENTACYJNE TWARZE ROJU

To prowadzi nas do pytania o reprezentacyjne twarze roju. Kiedy pracujesz ze starymi mediami, rój musi pokazać światu jedną, jedyną twarz. Zazwyczaj będzie to lider lub założyciel roju (ty). Musisz pamiętać, że jest to twarz reprezentatywna - to nie ty jako osoba, ale twarz, która reprezentuje szerszy i bardzo konkretny ruch.

Taką twarz znajdziesz w przykładowej informacji prasowej podanej wcześniej w tym rozdziale: "Rick Falkvinge, przewodniczący Partii Piratów, mówi..."

Niektóre roje w przeszłości próbowały funkcjonować bez takiej reprezentacyjnej twarzy i szybko okazywało się, że to się w ogóle nie sprawdza w przypadku starych mediów. Mówiąc wprost, każdy rój potrzebuje przedstawiciela - ucieleśnienia roju - który będzie występował w starych mediach.



Każdy rój potrzebuje jednej reprezentatywnej twarzy - ucieleśnienia roju - dla starych mediów.

Wkrótce po przełomie medialnym, niektórzy z aktywistów, którzy dołączyli do zespołu medialnego tylko po to, by móc powiedzieć, że "pracują z mediami", zaczynają domagać się, by ich nazwisko widniało przy cytatach w informacjach prasowych. W końcu to oni je napisali, więc dlaczego nie miałyby być podpisane? (Niektórzy powiedzieliby, że tacy ludzie cierpią z powodu chorobliwego pragnienia bycia w centrum uwagi. Jest to opis niepochlebny, ale z czysto merytorycznego punktu widzenia dość dokładnie opisuje ich stan).

W takim momencie musisz pamiętać, że celem komunikatu prasowego jest uzyskanie nazwy roju w starych mediach, a zatem musisz grać według zasad starych mediów. Jedna organizacja, jedna twarz. Istnieją wyjątki, ale są one na tyle duże i ugruntowane, że nie dotyczą twojego roju.

Dlatego zamiast tego trzeba nauczyć medialny mini-rój, aby pisało cytaty w swoim imieniu, w imieniu lidera lub założyciela roju. Jeśli pracowałeś w zespole medialnym wystarczająco długo i sam napisałeś wystarczająco dużo informacji prasowych, to taki mini-rój będzie wiedział, jakie rzeczy powiedziałbyś w danej sytuacji i może wydać informację prasową z cytatami napisanymi w twoim imieniu bez czekania na twoją zgodę. Zdziwisz się, jak mądry możesz się wydawać, kiedy pozwolisz innym wymyślać cytaty za ciebie bez konieczności pytania.

PRZED KAMERAMI: BĄDŹ TAM, GDZIE SĄ KAMERY

W miarę możliwości staraj się być w miejscach, w których dzieją się najważniejsze rzeczy dla twojego roju. Nie wystarczy "wysłać kogoś" - na najważniejszych wydarzeniach muszą być reprezentatywne twarze roju, czyli zazwyczaj ty. Jest kilka powodów dla twojej osobistej obecności.

Pierwszy powód jest taki, że jeśli obserwowałeś wydarzenia na własne oczy, możesz je zrelacjonować, omówić i przedyskutować z pierwszej ręki. Jest to niezbędne dla wiarygodności: jeśli możesz powiedzieć "ja tam byłem, a ty nie", będziesz miał ogromną przewagę w każdej debacie. Drugim powodem jest chęć posiadania własnych nagrań wideo z ważnych wydarzeń, z udziałem reprezentatywnej twarzy roju, aby następnie móc zaoferować je starym mediom do montażu w materiałach.

Ale trzeci i podstawowy powód jest taki, że jeśli na miejscu są ekipy telewizyjne, to będą chciały mieć jakiś ciekawy materiał. Prawdopodobnie ustawią kamery z dużym wyprzedzeniem, dopracują oświetlenie i dźwięk, a potem nie będą mieli nic więcej do roboty, tylko czekać, aż coś się wydarzy. Jeśli twojemu roju udało się obsadzić temat związany z wydarzeniem, aby pojawić się w telewizji, wszystko, co musisz zrobić, to po prostu podejść do ekipy telewizyjnej, przedstawić się, dać im swoją wizytówkę i powiedzieć: "Jeśli chcecie mojego ujęcia tego wydarzenia, to będzie to dla mnie przyjemność". Nie bądź nachalny - ekipy informacyjne tego nie znoszą - ale bądź przyjazny i powiedz im, że jesteś dostępny.

Częściej niż nie, będą skakać na szansę, aby uzyskać swój komentarz natychmiast. W końcu to o wiele lepsze wykorzystanie ich czasu niż stanie i nie uzyskanie niczego. Dla ciebie, oczywiście, osiągnięciem jest to, że twoja wypowiedź trafi do redakcji wieczornych wiadomości telewizyjnych - a częściej jedna z twoich wypowiedzi znajdzie się na antenie, tylko dlatego, że podszedłeś do ekipy telewizyjnej i przywitałeś się.

JAK ZAMIEŚCIĆ OP-ED W GAZECIE

Op-ed to zazwyczaj całostronicowy artykuł w gazecie. To nie jest artykuł informacyjny, ale polemika; można by go uznać za odpowiednik wpisu na blogu w świecie starych mediów, a ma dość duży zasięg. (Pochodzenie terminu "op-ed" jest proste: jest to skrót od angielskiego opposite editorial page - "naprzeciw strony redakcyjnej" - ponieważ tam właśnie tradycyjnie drukowano op-edy).

Gazety zazwyczaj starają się drukować interesujące argumenty na temat bieżących wydarzeń na tych stronach, a to może być świetny sposób, aby twój rój został zauważony. Istnieją w zasadzie cztery różne okazje, kiedy można zamieścić op-ed w gazecie.

Ale zanim przyjrzymy się tym możliwościom, powiedzmy sobie jedną rzecz, która jest wspólna dla wszystkich czterech: nigdy, przenigdy nie wysyłaj op-edu do więcej niż jednej gazety w nadziei, że zostanie on opublikowany w więcej niż jednym miejscu. Dziennikarze nienawidzą ludzi, którzy to robią. Wybierz jedną gazetę, która twoim zdaniem będzie miała odpowiedni zasięg i docelową grupę odbiorców, i tylko do nich dotrzyj. Jeśli odmówią opublikowania artykułu, tylko wtedy możesz spróbować szczęścia z inną gazetą.

Pierwszym rodzajem okazji do wydrukowania op-ed jest zbliżające się duże wydarzenie publiczne, rocznica ważnego wydarzenia lub cokolwiek, co jest znane z dużym wyprzedzeniem, aby wywołać debatę na dany temat w tym dniu. Dla nowych graczy jest to zazwyczaj najłatwiejsza droga. Jeden do trzech tygodni przed datą docelową, piszesz do redaktorów i oferujesz im temat na ich stronę op-ed. Musisz podać, o czym chcesz napisać, dlaczego chcesz napisać o

tym w tym szczególnym dniu i zawierać wstęp do nadchodzącego artykułu, aby mogli zorientować się w jego przesłaniu i stylu pisania. W temacie maila należy umieścić temat artykułu.

Oto przykład, jak udało mi się zdobyć op-ed w gazecie w pierwszym dniu procesu administratorów Pirate Bay:

DO: oped@gazeta.pl

PRZEDMIOT: Proces w sprawie Pirate Bay: "polityczny proces dekady"

DATA: 9 lutego 2009 r.

Szanowny Panie Redaktorze,

Ponieważ proces sądowy administratorów Zatoki Piratów rozpoczyna się za tydzień, 16 lutego, chciałbym zaproponować Państwu op-ed z takim nagłówkiem i wstępem do druku przed rozpoczęciem procesu, jak najbliżej pierwszego dnia procesu. Czy byłby Pan zainteresowany?

Z poważaniem,
[podpis]

****Polityczny proces dekady****

W najbliższy poniedziałek rozpoczyna się w Szwecji największy proces polityczny dekady - być może największy proces polityczny od czasu skandalu IB w latach 70. W jednym rogu ringu stoi Kościół katolicki, który za wszelką cenę stara się zakazać prasy drukarskiej, nowej maszyny zagrażającej monopolowi Kościoła na wiedzę i kulturę. W przeciwległym rogu stoją ci, którzy przekazali ludziom kulturę i wiedzę. W ławie przysięgłych zasiadają panowie feudalni, którzy użyczają swej władzy Kościołowi i którzy wynagradzają Kościół za to, głosząc pospółstwu posłuszeństwo wobec swych panów.

Chociaż powyższa scena pochodzi z XVI-wiecznej Francji, dokładnie taka sama scena zacznie się rozgrywać w Sądzie Okręgowym w Sztokholmie 16 lutego. Gra o władzę jest identyczna, przewrót struktur równie ogromny. Inni są tylko zawodnicy.

Jeśli redaktorzy są zainteresowani, tak jak w przypadku powyższej oferty, poproszą Cię o podanie liczby słów i określą termin, do którego musisz dostarczyć gotowy artykuł. Będziesz musiał niemal skrupulatnie przestrzegać podanej liczby słów, a jest ona zazwyczaj krótsza niż myślisz: będziesz musiał skracać, skracać i jeszcze raz skracać swoją wiadomość.

Kiedy dziennikarze znają cię i z góry znasz ich wymaganą liczbę słów, możesz od razu wysłać im cały gotowy artykuł, oszczędzając tym samym rundę korespondencji. Im bardziej ułatwisz pracę dziennikarzom, tym bardziej będą cię lubić.

Nagrodą za przestrzeganie zasad starych mediów jest to, że twoja wiadomość dociera do szerokiego grona odbiorców. Zazwyczaj nie dostajesz pieniędzy. Nie oczekuj pieniędzy i nie proś o nie. Twoją nagrodą jest dotarcie z twoją wiadomością do ich czytelników.

Drugi rodzaj okazji to wydrukowanie czyjegoś artykułu, z którym się fundamentalnie nie zgadzasz. Daje to możliwość ponownej odpowiedzi na stronie op-ed. Odpowiedzi są znacznie krótsze niż oryginalny artykuł, ale czytelnicy nadal będą czytać nazwę twojego roju i jego przesłanie. Ponownie, musisz poprosić, aby być drukowanym, a jeśli jesteś całkowicie nieznany, masz znacznie mniejsze szanse.

Trzeci rodzaj możliwości będzie praktycznie nieosiągalny dla ciebie, chyba że jesteś już uznanym graczem. Ta okazja jest odpowiedzią na coś - to znaczy, że proponujesz op-ed w odpowiedzi na jakieś świeże wydarzenie. Gazety chętnie przyjmują artykuły op-eds, które omawiają bieżące wydarzenia, ale zazwyczaj tylko od znanych osobistości i organizacji. W tym przypadku, szybkość jest istotna - jeśli możesz odpowiedzieć w ciągu kilku sekund, gdy gazeta prosi o op-ed na Twitterze, możesz mieć szczęście. (Większość gazet na Twitterze nie pyta poprzez konto redakcyjne, ale niektórzy redaktorzy zamieszczają prośby na swoich osobistych kontach).

Wreszcie, podczas burzliwych przełomów medialnych, gdy jesteś w centrum uwagi, będziesz otrzymywać prośby o op-ed od starych mediów. Zawsze staraj się dostosować do tych prośb, trzymaj się wymaganej liczby słów i dostarczaj artykuły na czas. Będzie to sygnał dla starych mediów, że mogą polegać na

tobie, abyś dostarczył treści, kiedy cię o to poproszą, a oni zaoferują ci więcej możliwości później.

UTWÓRZ CENTRUM PRASOWE

Na koniec trzeba będzie jeszcze założyć centrum prasowe. Najprościej rzecz ujmując, jest to miejsce, z którego reporterzy będą mogli pobrać twoje zdjęcia portretowe do publikacji, migawki z działalności twojej organizacji, nagrania z demonstracji i przejrzeć archiwum twoich komunikatów prasowych. (Prosty blog WordPress jest wręcz doskonały do tego celu, co jest kolejnym powodem, aby używać go do wysyłania komunikatów prasowych, jak opisano wcześniej).

Pamiętasz te filmy demonstracyjne, które omawialiśmy w Rozdziale 4? Kiedy rozmawialiśmy o robieniu zdjęć kamerą HD na statywie? Następnie należy zamieścić uzyskany materiał na portalu prasowym. Podobnie jest z materiałami filmowymi z najważniejszych wydarzeń, zdjęciami promocyjnymi, zdjęciami logo w wysokiej rozdzielczości i wszelkiego rodzaju ramki z faktami, które stare media mają skopiować do opisu roju bez przeróbek. Przekonasz się, że jeśli wszystko to jest dostępne bez konieczności proszenia o to, a stare media mogą wstawiać zdjęcia z twojej działalności do swoich raportów, otrzymasz o wiele więcej historii wychodzących o tobie. Jeśli nie dostarczysz podobnego materiału... cóż, po prostu zrobią artykuł o kimś innym.

Nie zapomnij dołączyć biografii osób, które chcesz przedstawić mediom, oraz ich zdjęć w wysokiej rozdzielczości.

Adres tego portalu prasowego powinien znajdować się na samym końcu wszystkich informacji prasowych i powinien być jak najprostszy, np. <http://press.twojroj.org> lub <http://www.twojroj.org/press>.

18 września 2011 r., godz. 20:00, Berlin, Niemcy.

Wiedziałem, że ten dzień nadejdzie już miesiąc temu, kiedy niemiecka Piratenpartei otrzymała 4,5 procent w sondażach przedwyborczych. Mimo, że był to wynik poniżej 5% progu wyborczego w Niemczech, to jednak na tyle bliski, że media zwróciły na nich uwagę jako na obiecujących nowych kandydatów, co z kolei zwiększyło liczbę głosów.

Poleciałem do Berlina, aby przeżyć ten magiczny moment i ustawiłem wszystkie moje kamery, aby uzyskać fantastyczny materiał filmowy, o którym zapomnieliśmy w 2009 roku w całym tym podnieceniu. Pomijając wszelkie materiały filmowe, takiego doświadczenia po prostu nie da się do końca opisać czy pokazać - można je tylko przeżyć.

Jestem w stylowym klubie Ritter Butzke w Berlinie. Około dziewięćset osób przyszło na powyborczą imprezę berlińskiej Piratenpartei. Nie było to raczej przyjęcie w stylu Szwedzkiej Partii Piratów, bardziej po prostu dzika impreza. Mało kto mnie rozpoznaje i to mnie cieszy - to idee są potężne, a nie ja jako osoba.

Wchodzę do klubu, wybieram cichy kącik z widokiem na wszystkich obecnych i czekam na wyniki sondaży powyborczych, które mają być ogłoszone punktualnie o 20.00. Gdy zbliża się moment ogłoszenia, włączam aparaty na statywach, aby uchwycić magiczną chwilę. W większości jest to powtórka z naszego zwycięstwa wyborczego w Szwecji w 2009 roku.

DZIESIĘĆ, DZIEWIĘĆ, OSIEM, SIEDEM...

Kiedy spikerzy telewizyjni zaczynają podawać wyniki sondaży powyborczych, tłum z szacunkiem milknie. Ponieważ nie mówię po niemiecku, nie rozumiem szczegółów, słyszę tylko skróty nazw partii i procenty. Ludzie trochę się cieszą, gdy ich ulubione źródło oburzenia, FDP, wypada z parlamentu z 2 procentami. Potem na chwilę przykuwają uwagę, gdy pada nazwa ich partii.

"Piratenpartei, 8,5 procent".

Las rąk leci do góry. Dach podskakuje z ogłuszającym wiwatem. Wokół ludzie przytulają się do siebie. Niektórzy płaczą z radości.

Staram się jak najdłużej trzymać emocje na wodzy i zanim wyłączę kamery, udaje mi się nagrać resztę sceny - ale nic na to nie poradzę, po prostu nie mogę powstrzymać łez. Pakuję aparaty i znajduję cichy kąt, by przez chwilę dać upust łzom szczęścia - nie byłam przygotowana na takie emocje, taką wszechogarniającą radość z sukcesu naszej siostrzanej imprezy, pierwszego sukcesu poza szwedzką kolebką.

Kiedy dochodzę do siebie, błąkam się chwilę po scenie w poszukiwaniu znajomych i szybko wpadam na ludzi, których znam z międzynarodowych spotkań pirackich. Nalegają, żebym powiedział kilka słów ze sceny. Mimo że to ich zwycięstwo, chętnie przyłączam się do świętowania, więc wchodzę na scenę i używam mojej skromnej znajomości niemieckiego.

"Przyjaciele, koledzy, piraci", mówię po niemiecku, najlepiej jak potrafię, "Jestem Rick Falkvinge. Jestem założycielem Szwecji i pierwszej Partii Piratów." Wiwaty wybuchają. Dach idzie w górę. Łzy znów napływają mi do oczu.

Mówię im, że właśnie stali się bohaterami całego pokolenia, a o ich zwycięstwie będzie się pisać nie tylko w Berliner Zeitung (berlińska gazeta) i nie tylko w Der Spiegel (niemiecka gazeta). Jutro o ich zwycięstwie napiszą Wall Street Journal, Al Jazeera i Hindu Times. W tej chwili nie wiem, ale kiedy mówię "jutro", to się mylę. Wiadomość o zwycięstwie Piratenpartei w Berlinie jest już w tych gazetach, a także w wielu innych na całym świecie.

W nocy będę rozmawiał z wieloma reporterami z całego świata. Chociaż zwycięstwo należy do niemieckiej Piratenpartei, większość z nich jest zajęta świętowaniem. Nikt nie może powiedzieć, że na to nie zasługują.

Później szwedzka telewizja publiczna wykorzysta materiał z mojego przemówienia z powyborczego przyjęcia Piratenpartei w filmie dokumentalnym o monopolu kopiowania i doda podtytuł "Jeśli ten kraj ma zbójecką twarz, to jest to właśnie ta". Kiedy to widzę, spadam z krzesła ze śmiechu.



ROZDZIAŁ DZIESIĄTY

Jak przetrwać sukces

Pod wieloma względami przeżycie sukcesu może być o wiele trudniejsze niż przeżycie porażki, ponieważ sukces stwarza oczekiwania, których większość ludzi wcześniej nie знаła. Oto kilka kluczowych wskazówek, jak nie zamienić wiwatującego sukcesu w gorzką porażkę podczas swojego pierwszego razu.

W miarę jak twój rój będzie zyskiwało na znaczeniu i odnosiło sukcesy, twój osobisty prestiż i sukces z pewnością również będą rosły. Rój pewnie wcale nie miał takiego zamiaru, ale tak właśnie działa stara logika mediów - muszą każdemu ruchowi czy organizacji nadać twarz, a jeśli ruch odnosi sukces, to i twarz odnosi sukces.

Największym zagrożeniem jest więc to, że nie zdajesz sobie sprawy z tego, że ludzie nadadzą twoim słowom znacznie większą wagę, niż nadałeś im w chwili, gdy je wypowiadałeś. Jeśli przewodnisz grupie politycznej, to wszystko, co robisz - lub czego nie robisz - będzie interpretowane jako gest polityczny, od zawartości koszyka w supermarkecie po wybór miejsca na wakacje. Każde twoje słowo będzie interpretowane jako wniosek legislacyjny. Podobne zagrożenie występuje we wszystkich innych typach rojów - zjawisko to nie ogranicza się do rojów politycznych.

Podam przykład, ile razy można oglądać lekko pijanego kibica w barze sportowym, z opróżnionym do połowy kuflem piwa w ręku, wściekle krzyczącego na mecz piłkarski w telewizji, mruczącego pod brodą, że "ten sędzia zasługuje na kulkę w łeb". Nikt nie bierze takiego stwierdzenia na poważnie, bo kto i w jakiej sytuacji je wypowiedział.

A teraz wyobraźmy sobie, że w tym samym barze i w tej samej sytuacji premier lub prezydent mówi to samo, a w pobliżu są dziennikarze - lub po prostu każdy bloger. Dosłownie w ciągu kilku minut jakiś opozycyjny bloger pisze artykuł, że premier chce wprowadzić barbarzyńską karę śmierci dla niewygodnych

sportowców i "nienazwane źródło słyszało, że zamierza wkrótce wprowadzić ustawę, która to zrobi." Wtedy oczywiście dojdzie do wielkiego skandalu.

Kiedy twój rój zacznie przyciągać uwagę i osiągać sukcesy, bardzo szybko znajdziesz się w podobnej sytuacji i będą na tobie ciążyły wielkie wymagania, abyś mówił tylko to, co naprawdę masz na myśli. Chociaż zazwyczaj myślimy, że mówimy tylko to, co mamy na myśli, często w zamkniętej grupie mówimy coś, co nie powinno być brane dosłownie i wszyscy członkowie grupy o tym wiedzą. Chodzi o to, że jeśli pojawi się kilka razy w wiadomościach, traci się te wszystkie karty bezpieczeństwa. Reporterzy i inni zaczną pytać, czy miałeś to na myśli, a wtedy ty będziesz zdezorientowany i powiesz: "Chwileczkę, nie to miałem na myśli", a wtedy w wieczornych wiadomościach możesz wyglądać jak drugorzędny polityk, który zmienia zdanie, gdy mu to pasuje. Tego właśnie chcesz uniknąć.

Najprostszym sposobem, aby tego uniknąć jest bycie miłym dla wszystkich ludzi, nawet dla swoich przeciwników. Nie tylko korzystnie wpływa to na kulturę roju, gdzie dajesz przykład i pokazujesz ludziom, że właściwą rzeczą jest dobre traktowanie siebie nawzajem, ale także całkowicie przeraża twoich przeciwników. To prawda: "Jeśli nie możesz ich przekonać, zmyl ich". Nie musisz się z nimi zgadzać - po prostu nie zgadzaj się grzecznie i z szacunkiem.

DZIEŃ PO SUKCESIE

W przemyśle rozrywkowym mówi się, że najgorszy czas to rok po tym, jak staniesz się największą sensacją w mieście. To samo dotyczy wszystkich rojów. Kiedy przez kilka lat z rzędu doświadczamy lekkiego trendu wzrostowego, mamy tendencję do wierzenia, że każdy "ding" - każdy awans na kolejny poziom - jest nieodwracalnym wzniesieniem się na nowy poziom popularności, uznania i zainteresowania.

To jest złudzenie. Co więcej, jest to iluzja, która dotyka wszystkich członków roju, od założyciela do pojedynczego aktywisty.

W społeczeństwie każdy nieustannie walczy o interesy innych. Przyciąganie zainteresowania jest trudne. Utrzymanie go jest jeszcze trudniejsze, ponieważ inni będą próbowali go porwać dla własnych celów.

Problemy pojawiają się wtedy, gdy wszyscy członkowie roju zaczynają brać za pewnik, że twoja obecna popularność, zainteresowanie, wielkość sprzedaży lub jakakolwiek inna miara sukcesu pozostanie niezmienną przez kolejny rok lub dwa. Kiedy to się stanie, przestają pracować na zewnątrz i zaczynają walczyć między sobą o wszystkie bogactwa, zasoby i chwałę, które spodziewane przyszłe sukcesy mają przynieść rojowi: wszystko od posad opłacanych przez królewskie rodziny, przez drogie zabawki, po osobistą widoczność. W rezultacie dotychczasowy sukces roju nieuchronnie załamie się w ciągu kilku miesięcy - i nie będzie to chwilowe załamanie, lecz głęboki problem strukturalny zrodzony z fałszywych oczekiwań co do osobistych nagród, którego skorygowanie będzie wymagało czasu i wysiłku.



Zwrócenie na siebie uwagi społeczeństwa jest trudne. Zatrzymanie go jest jeszcze trudniejsze.

Ty, jako założyciel, masz za zadanie wytłumaczyć wszystkim, że kiedy wszystko wydaje się być na szczycie, wszystkie te królewskie posady i drogie zabawki są o wiele bardziej niedostępne niż kiedykolwiek wcześniej. W tym momencie rój musi pokonać dwie największe przeszkody ze wszystkich - pozostać niezachwianym w wytrwałej pracy na zewnątrz, pomimo kuszących, błyszczących bogactw na horyzoncie, oraz fakt, że zarówno zainteresowanie, jak i sukces rozproszą się, nawet jeśli rój nadal będzie robić dokładnie to, co robiło do tej pory, a to może być bardzo trudne emocjonalnie.

Zarówno szwedzka, jak i niemiecka Partia Piratów padły ofiarą tego przewidywalnego, lecz podstępного mechanizmu. Kiedy szwedzka Partia Piratów zdobyła dwa miejsca w Parlamencie Europejskim, uzyskując siedem procent głosów, wszyscy myśleli, że wybory parlamentarne w następnym roku są już przesądzone. Ale w rzeczywistości walka o te wybory ledwie się rozpoczęła, a kiedy ludzie zaczęli tworzyć frakcje w sprawie zasobów, aby zaznaczyć swój udział w podziale bogactw, była już dawno przegrana. Niemiecka Partia Piratów była wschodzącą gwiazdą 2011 roku, uzyskując sensacyjny wynik 9% w wyborach w Berlinie i szybko wspinając się do 13% w

sondażach krajowych, co dałoby jej 80 miejsc w parlamencie (na 622). W takim momencie, o ile nie podejmie się aktywnej interwencji przeciwko temu, ludzie zaczną wszędzie widzieć gwarantowane przyszłe pieniądze i zasoby i zaczną walczyć o około 500 miejsc pracy, które przyniosłby taki wynik wyborów. W chwili pisania tego tekstu, rok później, niemiecka Piratenpartei osiąga około 3 procent, czyli poniżej pięcioprocentowego progu wymaganego do wejścia do parlamentu, a do wyborów pozostało jeszcze około dziewięciu miesięcy.

Ten rodzaj załamania można odwrócić i skorygować, ale wymaga to znacznego samozaparcia organizacyjnego i osobistego. Zasadniczo, po rozpoczęciu spadkowej spirali, rój będzie musiał stoczyć się na dno i doświadczyć porażki, aby ludzie zdali sobie sprawę, że nie czekają na nich żadne bogactwa i aby mogła rozpocząć się korekta. Jest to bolesne dla wszystkich zaangażowanych. Więc trzymaj rój na dobrej drodze i przypominaj im o tym powiedzeniu z przemysłu rozrywkowego: najgorszy czas to rok po tym, jak zostaniesz gwiazdą - a ten rok nadejdzie tak pewnie, jakby był zapisany w kalendarzu.

EKSPANSJA ZAGRANICZNA

Jeśli cele waszego roju mają zasięg międzynarodowy, szybko zauważycie, że w innych krajach powstają ruchy sojusznicze, gdy tamtejsi działacze zdadzą sobie sprawę, że wasze recepty na zmianę świata mogą zadziałać także w ich kraju. Zanim napisałem te słowa, Partia Piratów spontanicznie rozrosła się do siedemdziesięciu krajów, a założyłem ją sam jeden 1 stycznia 2006 roku.

Do ekspansji zagranicznej można podejść zasadniczo na trzy sposoby. Pierwszą opcją jest całkowite zignorowanie ludzi, których zainspirowałeś i pozwolenie im na samodzielne radzenie sobie, co jest bardzo złym pomysłem pod każdym możliwym względem. Drugą, lepszą opcją jest poświęcenie jak najwięcej energii i zasobów dla powiązanych ruchów zagranicznych, jak to tylko możliwe bez narażania na szwank funkcjonowania własnego roju: zaoferuj im oprogramowanie napisane w twoim roju, wyciągnięte wnioski, logo, materiały prasowe, i tak dalej. Wkrótce, w miarę dojrzewania rojów w innych krajach, doświadczenia i materiały promocyjne zaczną płynąć w obie strony.

Trzecią opcją jest próba poprowadzenia ruchu we wszystkich krajach jednocześnie, tak jak prowadziliście rój we własnym kraju. Ludzie w nowych krajach prawdopodobnie zgodzą się na to, ale wtedy napotkasz na poważne problemy wynikające z różnic kulturowych.

Nawet jeśli rozumiesz język, nie oznacza to, że zrozumiesz, co ludzie próbują ci przekazać.

Podam dwa przykłady: kiedy pracowałem dla firmy z siedzibą w Stanach Zjednoczonych, życzyłem powodzenia amerykańskiemu menedżerowi, który wychodził na spotkanie. W Szwecji jest to powszechny przyjazny zwrot, porównywalny do powiedzenia "bezpiecznej podróży" lub "dobrych wiatrów". Ale dla kogoś, kto pochodzi z typowo amerykańskiego środowiska, zwrot ten ma silną konotację "bo będziesz go potrzebował", o czym wtedy nie miałem pojęcia. Nie wystarczy tylko dokładnie tłumaczyć słowa, aby wiedzieć, co się naprawdę mówi - lub, dokładniej, co słyszy słuchacz.

Drugi przykład pochodzi z mojej wizyty w Brazylii, kiedy to po całym dniu spotkań umówiliśmy się na spotkanie w barze o 21:00. Ponieważ pochodzę z północnej Europy, to sformułowanie oznacza dla mnie, że o 20:58 lub 20:59 wchodzę do baru, znajduję kolegów w środku w ciągu trzydziestu do czterdziestu pięciu sekund i dołączam do nich z marginesem około piętnastu do trzydziestu sekund, zanim wskazówki na moim zegarku pokażą dokładną godzinę 21:00.

Wydawało mi się, że w Brazylii może to oznaczać coś innego, a z mojego doświadczenia wynika, że lepiej pytać nawet niepotrzebnie, więc zapytałem: "A więc... 21:00. Czy to oznacza coś w rodzaju 22:00?". Cała grupa zaczęła się śmiać z tego pytania, z wyjątkiem jednej osoby, która wychowała się w Stanach Zjednoczonych i przeprowadziła się do Brazylii jako dorosła osoba. Ze względu na pochodzenie jego matki, wiedział, że poważnie podchodzę do tego pytania. "Tak, Rick," powiedział gdy śmiechy ucichły, "około 10:00 pm. Albo może około 11:00". Dla Brazylijczyków "21:00" oznacza po prostu jakąś przypadkową godzinę na spotkanie gdzieś wieczorem - więc moje pytanie o to, czy spotkamy się o "22:00" nie miało dla nich żadnego sensu, ponieważ 22:00 jest tak samo nieistotną i bezsensowną liczbą jak "21:00".

To tylko przykłady codziennych nieporozumień, z jakimi można się spotkać, prowadząc firmę ponadkulturową. Takich niuansów człowiek nie uczy się wraz z językiem, ale trzeba je rozumieć, aby skutecznie przewodzić innym. Nie sądzę, aby było możliwe po ludzku zrozumieć więcej niż dwie lub trzy kultury do tego stopnia, aby prowadzić rój w danej kulturze, ponieważ rój jest z natury bardzo nieformalny.

Jeśli nadal nalegacie na formalne przywództwo we wszystkich krajach, powinniście zaangażować jedną lub dwie osoby w każdym kraju do pełnienia roli lokalnych przedstawicieli i poświęcić dużo czasu na zrozumienie różnic kulturowych, aby wybrać działania i drogę naprzód. Twoje uprzedzenia nie będą obowiązywać w innych kulturach i nawet nie zauważysz różnic, chyba że będziesz ich aktywnie poszukiwał.

Po pewnym czasie międzynarodowa grupa wsparcia uformuje się sama, biorąc na siebie koordynację międzynarodowych oddziałów twojego roju w różnych krajach, językach i kulturach. W tym momencie to od was będzie zależało, czy zdecydujecie się stanąć na czele międzynarodowych wysiłków, czy też nadal będziecie prowadzić swój krajowy rój. Zachęcam cię do pozostania w swoim macierzystym roju i prowadzenia go przynajmniej do pierwszego poważnego sukcesu.

Przewodziłem szwedzkiej Partii Piratów przez pierwsze pięć lat jej istnienia, a 7 czerwca 2009 roku udało nam się wybrać dwie osoby do Parlamentu Europejskiego, co wywołało wrzawę polityczną na całym świecie. Po tym sukcesie istniał już prototyp koncepcji i schemat jak osiągnąć sukces. To był niezbędny duży sukces. Po tym wydarzeniu nikt na świecie nie wątpił, że to naprawdę możliwe.

NIE CELUJ W KSIĘŻYC

Podsumowując, jest możliwe, aby jednostki postanowiły zmienić świat i odniosły sukces. Inni ludzie nie mają nad tobą żadnej przewagi genetycznej - nie mają wrodzonych zdolności, które sprawiają, że ich pozycja jest lepsza od

twojej i że nie możesz odnieść sukcesu. Wręcz przeciwnie, jest to głównie kwestia nastawienia.

Niezależnie od tego, czy uważasz, że możesz zmienić świat, czy że nie możesz, prawdopodobnie masz rację.

W granicach praw fizyki nie ma rzeczy, której nie mógłbyś osiągnąć. Zmieniając świat, nie celuj w księżyc - ktoś inny już to zrobił. Celuj w Marsa! Zbudować kolonię na Marsie. Dla kogoś, kto jest na tyle zdeterminowany, aby zbudować rój, który wesprze taki projekt, jest to z pewnością wykonalne.



Nie celuj w księżyc! Ktoś już to zrobił. Celuj wyżej. Celuj w Marsa!

Tak jak w przypadku każdego innego pomysłu na zmianę świata, jeśli podejdziesz do niego jak do projektu, możesz go zrealizować jako projekt. "Zobaczmy. Potrzebujemy dwóch tuzinów inżynierów raketowych na ochotnika, może tuzin metalurgów, kilku ludzi na tyle szalonych, by mieszać paliwo raketowe w swoim ogródku..." Kiedy wiesz, co jest potrzebne, aby dostać się z punktu A do punktu B, reszta to już tylko wykonanie i inspiracja. Pierwszym krokiem jest więc powiedzenie światu, że zamierzasz przejść z punktu A do punktu B i co według ciebie z tym wszystkim się wiąże, jak widzieliśmy w rozdziale 2. Żadna przeszkoda nie jest nie do pokonania, gdy znasz jej dokładne wymiary - tylko strach przed jej wielkością może cię powstrzymać, jeśli nigdy nie próbowałeś sprawdzić, jak trudno jest naprawdę się po niej wspiąć.

Oczywiście, pierwsze szacunki dotyczące tego, co będzie się z tym wiązało, mogą być niedokładne. Mogą się one różnić nawet o kilka rzędów wielkości. Ale żeby się o tym przekonać, trzeba się od czegoś oderwać, zacząć projekt i pracować metodą prób i błędów. Jak już widzieliśmy, szybkość iteracji jest krytyczna. Spróbuj czegoś, zmień to, dostosuj, spróbuj ponownie. Iterować, iterować, iterować. Prawdopodobnie zaskoczy cię to, jak szybko plany zaczynają się materializować i samokorygować, gdy zaangażowani są eksperci z różnych dziedzin.



Zacznij od podstaw i pracuj metodą prób i błędów. Iterować, iterować, iterować.

Szwedzka Partia Piratów przeszła drogę od zera do wyborów w osiem miesięcy. Po drodze napotykalismy wiele przeszkód, które równie szybko ocenialismy i pokonywalismy, pracując jako rój, w którym każdy mógł wnieść swoje doświadczenie. Chociaż nasz pierwszy wynik wyborczy, 0,6 %, był dla nas rozczarowujący, wszyscy inni byli pod wielkim wrażeniem i w ogóle się go nie spodziewali. Kolejne wybory zaprowadziły nas do Parlamentu Europejskiego, dzięki czemu udało nam się zrealizować projekt "uzyskanie wyboru" w czasie o połowę krótszym niż poprzedni duży ruch polityczny i za mniej niż 1 procent jego kosztów w porównaniu z konkurencją.

Prawa fizyki są twoim jedynym ograniczeniem (chyba, że jesteś fizykiem teoretycznym, wtedy nawet one mogą nie być przeszkodą nie do pokonania).

Czy chcesz nauczyć dwa miliardy ludzi czytać i pisać oraz wymazać analfabetyzm ze świata? Całkowicie wykonalne.



Czy wyobrażasz sobie, co bym zrobił, gdybym mógł zrobić wszystko, co potrafię?

— Sun Tzu, "Sztuka wojny"

Chcesz zapewnić sztuczne oświetlenie i ogrzewanie dla miliarda ludzi w krajach rozwijających się? Albo czystą wodę? Rój może to zrobić.

A co z nauczeniem pięciu miliardów ludzi krytycznego myślenia i naukowego podejścia do zakończenia konfliktów religijnych? Jestem pewien, że da się to zrobić.

Nie celuj w księżyc. Celuj w Marsa!

ZAKOŃCZENIE

Podczas moich prezentacji na całym świecie wyjaśniam, że każdy może zmienić świat, jeśli tylko jest przepełniony pasją do zmian, a zmiana jest na tyle konkretna, osiągalna, ambitna i otwarta dla wszystkich ochotników, że przyciąga rój.

Niezależnie od tego, czy twoim marzeniem jest zlikwidowanie analfabetyzmu i nauczenie dwóch miliardów ludzi czytać, czy też chcesz zabrać ludzkość na Marsa, zasady są zawsze takie same.

Zawsze powtarzam, że zmiany nie zachodzą same z siebie.

Zawsze ktoś to robi.

Tak więc ostatnie słowa tej książki będą tymi samymi słowami, których używam na zakończenie moich prezentacji i seminariów na temat efektywności kosztowej w zarządzaniu i aktywizacji wolontariuszy:

Czy chcesz być tą osobą?

OPROGRAMOWANIE TOWARZYSZĄCE

Aby zbudować dużą organizację z dziesiątkami tysięcy wolontariuszy, potrzebne jest oczywiście jakieś oprogramowanie.

Autor oferuje oprogramowanie, którego użył, Swarmops, aby tego dokonać. Oprogramowanie to jest w domenie publicznej i może być używane przez każdego w dowolnym celu.

Instrukcje instalacji i kod źródłowy można znaleźć na stronie <https://github.com/swarmops/swarmops>.

Seminaria i przemówienia

Autor oferuje seminaria dla korporacji i rządów przeznaczone dla kierownictwa zainteresowanego szkoleniem w zakresie metodologii roju i związanej z nią zwinności i efektywności kosztowej opisanej w tej książce.

Seminaria zaczynają się od półdniowych, oferowane są również dogłębne, wielodniowe sesje szkoleniowe.

Autor może również wygłaszać referaty na ten temat na konferencjach komercyjnych i non-profit. Przykłady i referencje można znaleźć na stronie <http://falkvinge.net/keynotes>.

Informacje kontaktowe można znaleźć na stronie <http://falkvinge.net/contact>.

PODZIĘKOWANIA

Zwykle, kiedy pisze się książkę, jest wiele osób, które służą inspiracją, pomocą, korektą i okresowo motywują autora na tyle mocno, by doprowadzić pisanie książki do końca. Chciałbym podziękować tym osobom za ich udział w tworzeniu tej książki, która trafia teraz do Państwa rąk - w porządku alfabetycznym, głównie po to, by oszczędzić sobie społecznego dylematu, w jakiej innej kolejności powinienem wymienić moich przyjaciół i współpracowników:

Anna Troberg

Arthur Doohan

Brandon Proia

Christian Engström

Cristina Andersson

Gefion Thürmer

Kaj Arnö

Karl Fogel

Mika Sjöman

Morgan Andréason

Rickard Olsson

Troed Sångberg

Nagranie telewizyjne z Berlina udostępnione przez Simona Stützera (CC-BY-SA).

Druk

Z angielskiego oryginalnego Swarmwise,
opublikowane przez CreateSpace Publishing Platform,
North Charleston, Karolina Południowa w 2013 roku,
przekład: Bernard Pyszkiewicz.

Wydane przez Polską Partię Piratów,
ul. Wspólna 41 m. 76
00-519 Warszawa



W 2006 r. Rick Falkvinge postanowił zmienić świat na lepszy. Postawił na niekonwencjonalne podejście i założył pierwszą Partię Piratów. Niecałą dekadę później Partie Piratów istnieją w ponad 70 różnych krajach. a ruch piratów stał się znaczącą siłą polityczną.

„Modrosc Roju” (eng. Swarmwise) opisuje, w jaki sposób jeden człowiek był w stanie stworzyć globalne zjawisko dążenia do zmian politycznych. Jest to również taktyczny podręcznik, jak ty też możesz określić moc roju i pokierować jego siłę dla własnych celów. W ten sposób, nie ma znaczenia, czy próbujesz zmienić zasady gry w biznesie, czy w polityce. lub norm społecznych, i jest to szczególnie przydatne, gdy nie masz żadnych pieniędzy i masz mało czasu.

Rick Falkvinge założył w 2006 roku pierwszą na świecie Partię Piratów. W 2011 roku magazyn "Foreign Policy" uznał go za jednego ze 100 największych z największych myślicieli świata, a w 2012 roku został wybrany przez magazyn TIME do listy 100 najbardziej wpływowych ludzi na świecie magazynu TIME. Obecnie pisze felietony do dla CNN i TorrentFreak. Jego osobisty blog znajduje się pod adresem <http://falkvinge.net>.