

# PARTE I

## COSTRUIRE LO SCIAME

### CAPITOLO UNO: *Capire lo Sciame*

Il 7 giugno 2009, il Partito Pirata svedese ha ottenuto 225.915 voti alle elezioni europee, diventando il più grande partito nel più ambito segmento degli elettori sub-trentenni. Il budget per la nostra campagna è stato di €50.000. I nostri concorrenti avevano speso sei milioni. Avevamo speso meno dell'1 per cento del loro budget e li avevamo battuti, dandoci un vantaggio di costi-efficacia di oltre due ordini di grandezza. Ciò era dovuto interamente ad aver lavorato come uno sciame ("swarmwise"), e ai metodi su come tradurvi quasi tutte le attività organizzate su larga scala. Questo libro parla di quell'ingrediente segreto.

Un'organizzazione a sciame è uno sforzo decentrato, frutto della collaborazione di volontari che all'esterno si presenta come una organizzazione gerarchica, tradizionale. È strutturata da un piccolo nucleo di persone che costruiscono una struttura di persone a cui riferirsi, consentendo a un gran numero di volontari di collaborare ad un obiettivo comune con una quantità di persone impossibile prima che la Rete fosse disponibile.

Lavorare con uno sciame richiede di fare un sacco di cose in modo completamente opposto a ciò che si impara in una scuola di business archetipico. È necessario rilasciare il controllo del marchio e dei suoi messaggi. Bisogna delegare l'autorità al punto in cui chiunque può prendere quasi qualsiasi decisione per l'intera organizzazione. È necessario accettare e abbracciare il fatto che le persone nell'organizzazione faranno esattamente quello che vogliono, e l'unico modo per guidarle è quello di ispirarle nel dirigersi dove si vuole che l'organizzazione nel suo complesso debba andare.

È solo quando si rilascia il controllo, quel tipo di controllo che le organizzazioni e i manager si sono tenuti stretti a sé per secoli, che si possono raccogliere i frutti dello sciame: lo stesso vantaggio di costo-efficienza e di velocità di esecuzione contro la concorrenza, di cui il Partito Pirata svedese ha goduto. Questo libro insegnerà quei metodi, dalla formazione iniziale dello sciame, alla sua crescita, la gestione ordinaria e il raggiungimento degli obiettivi. Non insegnerà la sottostante teoria della psicologia e della sociologia - ma semplicemente condividerà le esperienze e i metodi che hanno dimostrato di funzionare nella pratica.

Quando ho dato inizio allo sciame del Partito Pirata Svedese, avevo postato un manifesto grossolano su un sito web piuttosto brutto e accennato il sito solo una volta in un canale di chat di un gruppo di file-sharing. Quella è stata l'unica pubblicità che sia mai stata fatta; il giorno dopo, il partito aveva centinaia di attivisti. Tempismo, contesto sociale e messaggio sono cruciali - ma se si dispone di questi tre elementi, in poche ore lo sciame iniziale si forma come api al miele. Farlo crescere e mantenerlo sarà ugualmente cruciale, ma quelle sono le prossime sfide in coda. Prendiamo una sfida alla volta.

Nel descrivere il concetto di sciame, è facile pensare a pure nuvole decentrate e amorfe di persone, come Anonymous o il movimento Occupy Wall Street. Tuttavia, mentre questi sciame condividono valori, non condividono direzione o metodo. Ciò significa che essi sono limitati nel realizzare progetti di piccole dimensioni che coinvolgono un numero relativamente piccolo di persone in un breve lasso di tempo, anche se ognuno di questi piccoli progetti costruisce una graduale consapevolezza dei simboli Anonymous o Occupy. La debole coesione dei simboli Anonymous e Occupy può in parte essere attribuita alla loro scelta di essere senza leader. Anche se questo comporta resilienza poiché nessun leader può essere bersaglio degli avversari, sacrifica direzione e scopo. Ho notato che i tipici metodi di inclusione delle comunità Internet, quando combinate con una forte leadership, funzionano molto meglio nell'ottenere un cambiamento globale rispetto a quando si lavora senza leader con poco più che una bandiera comune.

Ho imparato alcune di queste tecniche quando sono stato addestrato come ufficiale nell'esercito, e ancor più partecipando a molte comunità online. Ma l'ingrediente segreto della ricetta efficienza/costi dello sciame l'ho raggiunta solo quando ho usato la formazione come ufficiale nel mantenere forti valori di gruppo, unita ai forti valori partecipativi della Rete e ai bassi costi della comunicazione di massa, aggiungendo un pizzico di esperienza nella gestione, del periodo dot-com a cavallo del secolo.

Quel periodo dot-com è stato abbastanza speciale per un manager nel settore IT. Se alle tue persone non piaceva quello che dicevi nella riunione mattutina, sarebbero allegramente uscite dall'edificio trovando un nuovo lavoro prima di pranzo. Per loro era molto più facile sostituire lo stipendio che potevi dargli di quanto non fosse per te averli come dipendenti. La gente non lavorava per i soldi.

Pertanto, questa esperienza riporta direttamente al lavoro con i volontari, perché nemmeno lì le persone lavorano per i soldi (anche perché non ne ricevono). Leadership e spinta positiva sono quindi fondamentali.

Ma forse ancora più importante, il focus nello sciame è sempre su cosa ognuno **può** fare e mai cosa la gente **non può** o non deve fare.

*Il focus nello sciame deve essere sempre su ciò che ognuno può fare.*

Questo lo posiziona in modo completamente diverso rispetto ad una società tradizionale o ad una istituzione democratica, che si concentra fortemente su quello che la gente deve fare e quali sono i confini e i limiti nei quali sono confinati. Questa differenza è parte del motivo per cui uno sciame può essere così efficace: tutti possono trovare qualcosa che gli piace fare, per tutto il tempo, scegliendo da un insieme di proposte per promuovere gli obiettivi dello sciame – e non c'è nessuno che possa dire alla gente come le cose devono o non devono essere fatte.

Piuttosto, le persone si ispirano l'un l'altra. Non ci sono linee di comunicazione privilegiata tra gli attivisti. Poiché ognuno comunica con tutti gli altri in qualsiasi momento, i progetti

che hanno successo creano rapidamente delle onde verso altre parti dello sciame. Quelli di minor successo portano lo sciame ad imparare e andare avanti, senza puntare il dito contro qualcuno.

Se desideri la leadership in uno sciame, ti alzi e dici: *“Sto per fare X, perché penso di ottenere Y. Chiunque voglia unirsi a me nel fare X è più che benvenuto”*. Chiunque nello sciame può alzarsi e dire questo, e tutti sono incoraggiati a farlo. Questo crea rapidamente una struttura di leadership informale ma tremendamente forte in cui le persone cercano ruoli che massimizzano il loro impatto nel promuovere gli obiettivi dello sciame - tutto accade organicamente senza alcuna pianificazione centrale e organigrammi.

Alla base di tutto, ciò che differenzia uno sciame dalle organizzazioni tradizionali è la sua incredibile rapidità di funzionamento, i suoi costi di gestione vicini allo zero, e il suo gran numero di volontari molto devoti. Le società tradizionali e le istituzioni democratiche sembrano funzionare a velocità glaciali viste dall'interno di uno sciame. Questo è anche il motivo per cui uno sciame può cambiare il mondo: accerchia le organizzazioni tradizionali tanto in termini di qualità e quantità del lavoro, quanto in efficienza delle risorse.

### LO SCIAME È APERTO...

Un aspetto chiave dello sciame è il fatto di essere aperto a tutte le persone che vogliono condividere il carico di lavoro. In realtà, è più che aperto - tutti in tutto il mondo sono invitati a scegliere un lavoro da fare da un elenco pubblico, senza chiedere il permesso a nessuno e semplicemente iniziare a farlo.

Non vi è alcun processo di reclutamento. Chiunque voglia contribuire a raggiungere l'obiettivo, nel suo proprio modo e secondo la propria capacità, è il benvenuto a farlo. Questo contrasta nettamente con i processi di assunzione presso le organizzazioni tradizionali, dove le persone devono passare un qualche tipo di prova al fine di iniziare a lavorare per l'organizzazione.

Il vantaggio di questo approccio è che le risorse dello sciame non vengono spese nel tenere la gente fuori, ma sono utilizzate per portare la gente all'interno. Certo, per qualche attività vi sarà una duplicazione degli sforzi, in quanto molte persone lavorano sulla stessa cosa, quando nessuno dice agli altri cosa sta' facendo - ma come risultato vi saranno più soluzioni che verranno provate in parallelo, e lo sciame imparerà rapidamente quali soluzioni funzionano e quali no. Il flusso di lavoro diventa un processo iterativo evolutivo di tentativi ed errori, di continuo adattamento e miglioramento, senza la supervisione di qualcuno perchè ciò accada.

Essere aperti e invitanti è una caratteristica chiave che definisce uno sciame.

### ...E TRASPARENTE

Lo sciame non è solo aperto, è anche trasparente nelle sue caratteristiche fondamentali. Non esiste quasi nessun segreto. Questo può essere un concetto sconvolgente, se si proviene da una organizzazione tradizionale.

Come impostazione predefinita tutto è trasparente. I documenti finanziari sono trasparenti

affinché tutti possano vederli. Le discussioni sulle strategie e sulle tattiche sono trasparenti e sotto gli occhi di tutti (e aperti perché chiunque vi possa partecipare). I conflitti sono trasparenti perché tutti possano vederli. Questo perché tutte le discussioni avvengono in luoghi dove tutti le possono vederle.

Questo produce fiducia e affidabilità. Poiché tutti possono vedere tutte le informazioni e tutte le discussioni di tutta l'organizzazione, si sviluppa un potentissimo senso di partecipazione.

Si realizza anche un controllo dei pettegolezzi estremamente efficace. Si tratta di un vaccino contro la sfiducia, dal momento che la diffidenza dipende dalla sete di informazioni e dalle persone che traggono le proprie conclusioni da dati incompleti.

La trasparenza è efficace anche nel prevenire dagli scandali: ci sono stati diversi casi nel Partito Pirata Svedese nei quali i media hanno avuto la percezione che ci fosse aria di conflitto e l'hanno sensazionalizzato in tipico stile tabloid e a quel punto una normale organizzazione si sarebbe rivolta - ma dal momento che tutti leggendo gli articoli erano in grado di andare alla fonte e verificare l'effettivo e originale scambio di parole, non ci sono stati pettegolezzi e non ci sono stati i *"lui ha detto, lei ha detto"*. I conflitti non degenerano fuori controllo quando c'è tale trasparenza.

Naturalmente, questo non significa che ogni discussione davanti a un caffè o un drink deve essere registrata. Perché creerebbe un carico di lavoro insostenibile, e non può comunque essere applicata. Ma significa che non si lavora per tenere nascoste ad alcune persone informazioni che sono disponibili ad altre - perciò quando le discussioni avvengono on line, vengono registrate e rimangono leggibili.

*"Attento a chi vorrebbe negarvi l'accesso alle informazioni, perchè in cuor suo, sogna di diventare il vostro padrone." - Commissario Pravin Lal*

Nei pochi casi in cui vengono mantenuti dei segreti, lo sono per proteggere la privacy delle persone nello sciame, e chiunque può facilmente trovare esattamente quali sono le informazioni che vengono tenute segrete - e, cosa più importante, *perché* sono tenute segrete e chi è a conoscenza delle stesse.

Un esempio di un legittimo segreto in uno sciame potrebbe essere l'identità dei donatori, al fine di tutelare i donatori stessi e prevenire i conflitti di interesse quando la gente volesse consciamente o inconsciamente cercare di accontentare i più grandi donatori, piuttosto che lavorare verso l'obiettivo generale dello sciame. La persona che amministra il conto bancario e/o le registrazioni delle carte di credito sarebbe a conoscenza di queste informazioni, ma gli verrebbe affidato il compito di tenerle per se stesso.

Ultimo ma non meno importante, essere completamente trasparente allevia il problema nelle tradizionali strutture con una catena di comando nelle quali qualcuno nel mezzo può distorcere informazioni trasmesse dall'alto al basso, consciamente o inconsciamente, nello scenario in cui ogni anello della catena è un collo di bottiglia per le informazioni. Mettendo

tutte le informazioni a disposizione di tutti, nessuno avrà la capacità di distorcerle verso alcune parti dell'organizzazione. Per contro, nessuno parla per altre persone in uno sciame, ognuno ha la propria voce. Questo impedisce la creazione di fazioni, in quanto non ci sono i tradizionali manager intermedi che possono fissare propri obiettivi contrastanti con quelli dello sciame globale.

## QUINDI AVETE UN'IDEA AUDACE?

Probabilmente se state leggendo questo libro è perché avete uno o due idee audaci in agguato nella vostra testa e siete alla ricerca di modi per realizzarle. Ecco, quindi che viene la parte noiosa di realizzarle: avete fatto i conti?

Per tutti gli sciami si tratta di quantità. Quantità di persone. Come formiche nella foresta amazzonica, si tratta di soverchiare gli avversari con pura biomassa, attraverso la superiore capacità di organizzazione e di incanalare l'energia del volontariato - usando l'agilità organizzativa per essere sempre immensamente più forti degli avversari, per scegliere quando e dove comparire, proprio come le formiche, che sbaragliano un avversario per la loro capacità di dirigere velocemente e riposizionare la loro vantaggiosa biomassa locale.

Quindi questo è il primo ostacolo che l'idea deve superare: ci sono abbastanza persone interessate a questa idea e un numero sufficiente di persone può essere stimolato a contribuirvi, tanto da superare la soglia critica? La soglia può essere identificata, e, in caso affermativo, quante persone devono salire a bordo affinché l'idea abbia successo?

Come possiamo vedere, qui bisogna essere un po' tradizionalisti. Dobbiamo determinare quale sia il criterio di successo per quell'idea. Quale evento rappresenta il successo e cosa serve per arrivarci?

Per un nuovo partito politico come il Partito Pirata Svedese, il criterio di successo è facile da determinare: farsi eleggere. Ci sono molti piccoli passi da percorrere su questa strada, naturalmente, e molti passi dopo che l'obiettivo sarà raggiunto (come per esempio rimanere eletti). Ma ci dà un obiettivo concreto su cui lavorare.

Vediamo come si raggiunge questo obiettivo.

Avevamo bisogno di attivisti di qualità ed elettori in quantità. La Politica, dopo tutto, è soltanto un gioco di numeri. È uno sport per spettatori eseguito in pubblico.

Nel caso del Partito Pirata, il detonatore per puntare alla quantità era il file sharing. Nel 2006, circa 1,2 milioni di cittadini - elettori - in Svezia condividevano cultura e conoscenza in violazione del monopolio del copyright e non vedevano nulla di sbagliato in questo, ma erano ancora attivamente demonizzati dal sistema.

Per entrare in Parlamento, erano necessari 225.000 voti. Questo significava che, se solo un quarto delle persone così demonizzate erano abbastanza arrabbiate per questo da non accettare quel tipo di trattamento passivamente, il Partito Pirata sarebbe arrivato in Parlamento. Questo era il nostro obiettivo, pubblicato il primo giorno sul sito web: 225.000

voti. Era credibile, era tangibile, era inclusivo, era un cambiamento del mondo.

Certo, c'erano parallelamente altri fattori in questo conflitto, i temi di fondo erano libertà di parola e di espressione, nonché le libertà della Rete in generale. Ma se si inizia a parlare di concetti astratti, dai vostri potenziali volontari si otterranno solo sbadigli. Abbiamo bisogno di un piano di reclutamento di grandi dimensioni con concetti che siano facili da mettere in relazione alla vita quotidiana delle persone, per far crescere lo sciame fino alla massa critica.

Una volta dentro lo sciame, la gente e gli attivisti si sforzeranno di comprendere i concetti ad un livello più profondo. Abbiamo bisogno anche di questo. Ma la parte superficiale dell'idea dello sciame deve essere abbastanza ampia per raggiungere una quantità sufficiente di persone tale, da avere successo.

La vostra idea deve raffrontarsi con quel tipo di conteggi. Di quante persone impegnate ad un livello minimo c'è bisogno per avere successo, ovvero ottenerne il voto, far acquistare un prodotto, o far firmare una petizione?

Dovete identificare il gruppo di persone potenzialmente interessate alla vostra audace idea, stimare la dimensione di quel gruppo e poi fare un'ipotesi ragionata approssimativa su quale parte di questo gruppo può essere coinvolta nella sciame al più basso livello di attivazione.

Comunque, ricordate la scala della quantità di persone di cui stiamo parlando. Gli sciami di solito coinvolgono centinaia di migliaia di persone, addirittura milioni. Sono gestiti e coordinati da alcune migliaia di persone che contribuiscono alla sciame nel loro tempo libero, e forse - solo forse - ci sono una o due persone a tempo pieno che coordinano la maggior parte di esso.

Il vostro sciame potrà richiedere per la sua riuscita il coinvolgimento di un numero inferiore al milione di persone, ovviamente. Solo voi potete saperlo. Ma è perlomeno necessario prendere in esame l'ipotesi numerica migliore.

Tutto ciò è difficile, perché le migliori ipotesi sono tutto quello che potrete mai avere. Per esempio, un partito dei diritti delle donne in Svezia - che si trova già tra i paesi con la maggior parità di genere al mondo - potenzialmente coinvolge la metà della base elettorale. Ma si può attivare una porzione abbastanza grande di quelle persone sull'idea di un'ulteriore equiparazione dei generi? (Ci hanno provato. Si ha avuto la conferma che non si poteva.)

Al contrario, tre anni dopo il lancio, nel 2009, il Partito Pirata Svedese ha ottenuto 225.915 voti alle elezioni europee, garantendosi i suoi primi seggi. I conteggi si erano confermati splendidamente rispetto alla mia stima iniziale di 225.000 voti.

Così, per il resto di questo libro, ci accingiamo a esaminare attentamente l'idea di come formare uno sciame e a vedere che cosa sia necessario per realizzarlo, quel percorso attraverso il quale il Partito Pirata Svedese ha realizzato il suo successo e ha iniziato a cambiare il mondo.

Cominceremo guardando ai momenti del lancio dello sciame e vedremo quanto intensi

possono essere, discuteremo di come un'impalcatura delle giuste persone - funzionari - possa essere organizzata in modo da abilitare lo sciame su tutto il terreno che si intende coprire. Parleremo di tecniche e metodi per lo sciame stesso, andando anche nei particolari per le cose pratiche come distribuire volantini e come insegnare alla gente a distribuire volantini in modo efficace.

Dopo di che, daremo uno sguardo più da vicino su come si possano gestire le operazioni giornaliere dello sciame - una parte per la classica gestione del progetto, una parte più grande di saggezza per la risoluzione dei conflitti e una parte di metodi per la salvaguardia di obiettivi, cultura e valori dello sciame mentre cresce.

Infine, daremo uno sguardo a come utilizzare la conseguente organizzazione dello sciame per indirizzare questi risultati su larga scala, per cambiare il mondo, così come succede quando si riesce *troppo bene*.

Ma andiamo con ordine. Torniamo a quella vostra audace idea, in agguato nella parte più nascosta della vostra testa, e parliamo di come possiamo iniziare a realizzarla.

*1 gennaio 2006 20,30 CET*

*Avendo lavorato con il sito web del Partito Pirata nel tempo libero a disposizione durante le vacanze, domani sarà una normale giornata di lavoro mentre questo giorno di Capodanno è ormai giunto al termine. Concludo il lavoro sul sito, sostituisco tutto quello che non è definito con un "testo segnaposto" e lo metto online.*

*Avendo messo online una versione del sito molto rudimentale, scelgo di annunciarlo con attenzione e con una ridotta visibilità. Per tastare il terreno, vado nella chat dell'hub di file-sharing Ancient Spirit, dove non sono assolutamente un frequentatore regolare e scrivo due righe:*

*"Ehi, guardate, il Partito Pirata avrà il suo sito web online dopo Capodanno.*

*<http://www.piratpartiet.se/>"*

*Guardando il web server, vedo che la prima ondata di visitatori viene immediatamente sulle mie chat lines, forse una dozzina. Poi arriva un rivolo secondario di visitatori, le persone avvisate della mia iniziativa dalla prima ondata. Le prime firme elettroniche che supportano la registrazione formale del partito arrivano. Dopo una trentina di firme ed altre due ore, mi sento felice per il risultato del lancio, eseguo un backup completo, e vado a dormire per affrontare la giornata lavorativa di domani.*

*Le cose si intensificano rapidamente durante la notte attraverso il passaparola senza che io ne sia a conoscenza.*

*L'indomani, mentre entro nella giornata lavorativa del 2 gennaio, non ho molte ore del mattino feriale dietro di me quando leggo un messaggio sulla mailing list Mensa che segue: "Conoscete questo tizio Rick Falkvinge del quale i giornali stanno scrivendo oggi? " Sento i miei occhi lampeggiare, increduli. Aspetta, che cosa? "Di cosa stanno scrivendo i giornali?"*

## CAPITOLO DUE

### Lanciare il vostro sciame

**Lanciare uno sciame è un evento intenso, durante il quale si possono trovare centinaia o migliaia di nuovi colleghi in meno di un giorno. Si ha una finestra di tempo molto breve per apprezzare il loro interesse, o lo porteranno altrove.**

Ok, quindi abbiamo un'idea audace. Abbiamo fatto i conti. Tutto sembra andare bene. Come radunare uno sciame intorno all'idea?

Un metodo tradizionale sarebbe quello di fare una campagna pubblicitaria per generare interesse. Lavorando come uno sciame, comunque, dico una sola parola sull'idea di fare una campagna pubblicitaria: *scordatelo*. Se l'idea non riesce di per se a generare entusiasmo, nessun camuffamento potrà creare l'attivismo di base che serve per formare uno sciame.

D'altra parte uno sciame si forma ogni qual volta viene presentata un'idea sufficientemente affascinante ed evocativa nella quale la gente possa sentire di volerne essere parte. Non è necessario spendere 10 milioni in campagne pubblicitarie: può essere sufficiente citare l'idea solo una volta in una chat semiconosciuta.

Agli economisti tradizionali, questo suona ridicolo. Ma è quello che ho fatto per lanciare un brand che adesso è ben conosciuto nel settore dell'IT in tutto il mondo e ha una presenza locale in più di settanta paesi.

Quando ho lanciato il Partito Pirata in Svezia, ho messo online il suo sito web e ho scritto due righe in una chat di un network di file sharing. Era il 1 Gennaio del 2006 alle 20:30 CET.

*Ehi, guardate, con il nuovo anno il Partito Pirata ha il suo sito web.*

*<http://www.piratpartiet.se/>(ndT <https://www.partito-pirata.it/>è il sito del Partito Pirata Italiano)*

Il sito aveva un manifesto rozzo e incompleto, ma che si mostrava credibile, tangibile, inclusivo e che poteva cambiare il mondo. Il sito stesso era altrettanto incompleto e rozzo – che è il tipico modo dello sciame di fare tentativi ed errori, piantare un palo nel terreno ed evolversi da lì:



E questo è tutto. Quelle due righe che annunciavano il sito rozzo e incompleto sono tutta la pubblicità che abbia mai fatto. Nei successivi due giorni, il sito raggiunse i tre milioni di visite. (la Svezia ha nove milioni di abitanti). Anche i media si interessarono rapidamente. In tutto il mondo. Il terzo giorno, la mia foto era in un giornale pakistano.

*La vostra idea deve essere tangibile, credibile, inclusiva ed epica.*

Ciò che voglio dire è che se state pensando attentamente a come riunire uno sciame sulla vostra idea: non preoccupatevi della pubblicità.

Il passaparola è molto più efficiente di qualsiasi campagna, ma richiede che la vostra idea – o meglio, la vostra esposizione dell’idea – risponda a quattro criteri: tangibile, credibile, inclusiva, ed epica.

**Tangibile:** È necessario inserire una descrizione degli obiettivi che si intendono raggiungere, quando e come.

**Credibile:** Dopo aver esposto il vostro audace obiettivo, è necessario presentarlo come assolutamente fattibile. Ancora meglio se nessuno l’ha mai fatto prima.

**Inclusiva:** Ci deve essere spazio per la partecipazione di ogni spettatore che lo trovi interessante, che deve percepire questa opportunità già quando viene a sapere del progetto.

**Epica:** Infine, è necessario aver intenzione di cambiare tutto il mondo in meglio – o almeno fare un miglioramento importante per un sacco di gente.

Se questi quattro punti vanno bene, allora lo sciame si formerà da sé. Abbastanza rapidamente, in una ventina di casi l’ho osservato in prima persona. Molto rapidamente.

D'altra parte, se questi quattro componenti non sono abbastanza buoni, nessuna pubblicità o mascheramento creerà il potere attivista volontario che desiderate. Diamo un'occhiata a dei project plan di esempio. Ho visto molti esempi riconducibili tutti a questi tre tipi.

### **UN CATTIVO ESEMPIO DI PROJECT PLAN**

Oh ragazzi sto iniziando un nuovo progetto totalmente per divertimento)!!11!!Oneone!!six!!11 lololol. Mi chiedo, cosa ci metterò dentro?

### **UN'ALTRO ESEMPIO ALTRETTANTO PESSIMO**

Siamo alla ricerca di una sinergia tra attività orientate ai risultati relative alla business intelligence dinamica e social media competitivi. In particolare, stiamo perseguendo un percorso di successi costo-efficienti in prevedibilità e qualità e la soddisfazione statica del cliente, misurata con coupons utilizzati e riferimenti dati. Il mezzo per raggiungere la sinergia è quello di impegnarsi per l'interazione con focus group di consumatori nel campo della comunicazione sociale su marchi trasversali e con gruppi specializzati di studenti in uno studio di potenziali ricavi in networking. L'obiettivo del progetto è quello di aumentare i profitti operativi trimestrali fino al 2 per cento.

### **UN ESEMPIO MIGLIORE**

Prenderemo a calci la guerra mondiale dei politici contro l'anonimato online con la distribuzione di un milione di exit node anonimizzati di TOR e inseriremo il corrispondente client TOR nel codice base dell'installazione di default di almeno il 25 per cento dei browser (per numero di utenti) utilizzati in tutto il mondo.

Lo faremo in sette fasi, aumentando il numero di exit node di un fattore cinque ogni sessanta giorni. Una fase di exit node installati si impegnerà al reclutamento di almeno cinque loro amici per la successiva fase di exit node per cambiare il mondo in questo modo. Daremo un riconoscimento della Rete mondiale ai migliori collaboratori.

A metà del progetto, nella fase quattro, otterremo dagli sviluppatori dei browser web Firefox e Chrome di includere il client Tor di default nel loro codice di base. Se sarà completato per la distribuzione della fase cinque, tutti coloro che vogliono potranno essere completamente anonimi per sempre.

Stiamo per cambiare il mondo in meglio e rendere impossibile per i politici dell'età della pietra rimettere il gatto nel sacco. Vuoi salire a bordo per la prima fase delle iscrizioni? Iscriviti [QUI](#) (link).

Ora, dobbiamo tornare ai nostri obiettivi. Vogliamo raccogliere decine di migliaia di attivisti galvanizzati intorno ad una idea per cambiare il mondo. Avere un'idea non è sufficiente, l'idea e il suo piano devono eccitare la gente.

Quindi non preoccupatevi della pubblicità. Accennate la vostra idea e il piano per realizzarla in un paio di posti dove i vostri attivisti passano normalmente il tempo. Questo è sufficiente. Se idea e piano sono buoni, la gente ne comincerà a parlare con gli amici a propria volta. Così si crea molto rapidamente un effetto valanga. Se non sono eccitanti, nessuna pubblicità cambierà la situazione.

Se la vostra idea è buona e la gente può contribuire, cambiare il mondo e percepire come possa essere fatto, allora si avrà la prima ondata di centinaia di volontari in meno di un giorno. Nei canali elettronici in cui annunciate la vostra presenza, vedrete centinaia di persone che rivolgono le mani, palmo in alto, verso di voi e dicono: “Ecco, usa le mie mani! Voglio essere una parte di questo! Dammi qualcosa da fare!”.

L’idea non ha bisogno di essere impeccabile. La cosa importante è mettere quel palo nel terreno, iniziare ad attirare gente a lavorare a vostro modo verso la meta. In questo momento, troppo spesso si spendono molte energie per curare la forma dell’idea più di quanto meriti, cosa che può anche essere controproducente, in quanto le persone possono percepirla come il classico fumo negli occhi e mascheramento aziendale.

Questo ci porta al successivo problema: prendersi cura di queste centinaia di persone mentre sono ancora interessate. Tutti si rivolgono a voi, personalmente, e non c’è proprio nessun modo per essere fisicamente in grado di dare ad uno ad uno tutte le istruzioni basilari.

### SOPRAVVIVERE ALL’IMPATTO INIZIALE

Quando la vostra iniziativa parte ed è abbastanza interessante per creare un’onda, allora l’onda sarà un qualcosa di mai visto prima. Può accadere in molti modi – può essere interamente tramite passaparola, può diventare una storia importante negli oldmedia, o, più comunemente, si può raggiungere la prima pagina di uno dei tanti siti di social news (o più di uno allo stesso tempo).

Quando ciò accade, si passerà dall’essere soli ad avere improvvisamente centinaia di persone che non desiderano altro che aiutarvi nel vostro progetto nel loro tempo libero. Ma la loro capacità di attenzione è breve, è necessario rispondere. Se non lo fate, faranno spallucce e la vostra iniziativa svanirà dalla memoria in meno di 24 ore.

Per mantenere queste centinaia di persone, è necessario anche un punto in cui possono focalizzare il loro interesse – qualcosa di semplice come una pagina di registrazione o un forum. Naturalmente, questo punto focale deve essere pronto e funzionale quando l’impatto dell’idea ha successo o gli attivisti vi abbandoneranno.

Con il punto di riferimento funzionante e l’idea lanciata, si dice che uno dei passi più difficili da fare in un business è passare da una persona a due, ovvero come si recluta il primo dipendente. Quando abbiamo a che fare con uno sciame, tutto è su una scala diversa. Qui, si passa da una persona – voi, il fondatore – a trecento o più nel primo istante.

Va da sé che può essere un po’ complicato, e si hanno al massimo 24 ore per risolvere la situazione o perdere l’iniziativa per formare uno sciame intorno a questa idea. Quel che è peggio, non si può davvero farlo da soli. Non c’è modo con cui potete dare istruzioni significative e individuali a trecento persone nei tempi di attenzione che vi sono stati dati. Ma lo sciame può farlo per voi, Se lo lasciate fare. E dovete farlo.

Primo compito dello sciame sarà di auto-organizzarsi, ed eccelle in questo compito. Ma

siete voi che dovete impostare la struttura e dare esplicitamente allo sciame il compito di auto-organizzarsi.

Qui è dove la teoria organizzativa tradizionale interviene in una certa misura.

Inizialmente, sarete in grado di coordinare al massimo una trentina di gruppi, quindi create un forum di discussione con almeno questo numero di sottogruppi. Probabilmente vorrete avere gente nelle strade e nelle piazze che si batte per la causa dello sciame in breve tempo, e suddividere il vostro neonato sciame geograficamente funziona bene – e quando lo suddividete, create al massimo una trentina di gruppi geografici. (La maggior parte dei paesi hanno divisioni amministrative in contee, stati, ecc, che variano in numero compreso tra quindici e trenta unità. Se state puntando ad un vasto movimento Europeo, si può facilmente osservare che la dimensione della UE, più alcuni paesi circostanti si adatta al limite di trenta stati molto bene. Gli Stati Uniti, con i suoi cinquanta stati, potrebbero essere più complicati, come lo sarebbe l'America del Nord. In questi casi basta scegliere un modo di dividerlo in un massimo di trenta unità).

Il vostro forum di discussione può assumere molte forme. Può essere un forum web tradizionale, può essere un wiki, può essere un Etherpad, può essere qualsiasi tipo di spazio collaborativo dove la gente può andare senza invito e iniziare a lavorare con gli altri. Io preferisco il forum tradizionale per la sua forma ben conosciuta.

Sarà necessario prendere una decisione discrezionale sulle dimensioni approssimative del gruppo risultante, basata sul numero di mani di cui si dispone. Provate a prendere la vostra divisione geografica in modo che la dimensione tipica sia di circa sette membri e nessun sottogruppo abbia più di trenta membri. Non annunciate questo intento, in quanto ciò potrebbe causare una discussione che distrae da quell'azione: create semplicemente dei sottogruppi in un modo che faccia avvenire questa suddivisione.

Se si dispone di più di mille persone in quest'ondata iniziale, cosa che può accadere, trenta sottogruppi di trenta persone ciascuno non saranno sufficienti: la struttura deve avere un massimo di  $30 \times 30 = 900$  persone. In questo raro caso, potrebbe essere necessario superare il limite di trenta persone-per-gruppo e avere fino a 150 persone per ciascuno dei trenta sottogruppi. Questo è un caso raro, però, e non è probabile incontrarlo.

(I numeri magici sette, trenta, e 150 sono parti profondamente integrate nella psiche sociale umana – parti di come siamo cablati. Torneremo a come le persone si comportano in gruppi di tali dimensioni nel prossimo capitolo)

Dopo aver impostato la struttura iniziale, è necessario dire a tutti di andare al sottogruppo appropriato e incontrarsi con altre persone che vi si recheranno. Dite alle persone di presentarsi l'uno all'altro e di scegliere tra di loro un leader per il sottogruppo. A questo punto ci si può tranquillamente astenere dal dare istruzioni su come deve essere scelto quel leader: i sottogruppi sceglieranno diversi modi di darsi legittimità nel rispettivo gruppo e questo è tutto ciò che conta, a questo punto.

Appena i leaders vengono scelti dai sottogruppi, contattateli di persona – almeno una chiamata vocale o video, preferibilmente una birra o un caffè se si vive nelle vicinanze – e

presentatevi per conoscervi più personalmente. Lavorerete a stretto contatto con loro in un prossimo futuro, quindi è consigliabile cercare feeling con loro come persone e come colleghi, e consentire anche a loro di conoscervi come persona e come collega. Potrete anche impostare un subforum in cui questi leader dei sottogruppi possono discutere tra di loro e con voi. Assicuratevi che altre persone possano leggerlo. Non mantenete segreti, anzi, lasciate che ognuno possa vedere la continua crescita del vostro sciame.

Questo processo richiede un paio di giorni, ma dà il via allo sciame a tutti i livelli. Avrete galvanizzato piccoli sottogruppi di persone che vivono abbastanza vicini tra loro, e che hanno dei leader legittimi – legittimi per loro, comunque. I trenta leaders e voi formate un primo team piramidale di gestione della struttura di funzionari dello sciame, le persone a cui riferirsi nello sciame. Nel loro insieme, i vostri sottogruppi, formano una copertura completa di tutto il terreno che intendete occupare.

(Un paio di settimane dopo questo momento, ci si renderà conto che c'è bisogno di uno strato intermedio di funzionari tra voi e questi trenta – alcuni di loro avranno perso interesse e saranno andati in silenzio radio, e voi non l'avrete notato, perché trenta persone sono troppe per tenere traccia di ogni movimento a quel livello, se non vi contattano. Pertanto, avrete bisogno di uno strato intermedio di cinque o sei persone tra voi e questi trenta man mano che lo sciame cresce, ma non vi preoccupare di ciò in questa fase – sarà argomento del prossimo capitolo, e fra un paio di settimane nel futuro).

## IL PRIMO COMPITO DELLO SCIAME

Come lo sciame si organizza in questi sottogruppi geografici, essi hanno bisogno che gli sia dato immediatamente un compito che gli permetta di prendere forma in modo corretto. Se vi limitate a dire alla gente di andare in un forum, perderanno interesse in una settimana se non accade niente di più. Queste sono persone che vogliono aiutare lo sciame ad avere successo con il lavoro delle loro mani, ricordate?

Quindi, per rendere questa organizzazione regolata e funzionante, c'è qualcosa che deve essere fatto subito. Nel caso del Partito Pirata Svedese, il compito era quello di raccogliere duemila firme dai cittadini per sostenere la registrazione del partito presso l'Autorità Elettorale. Deve essere un compito che si presenta impegnativo, ma fattibile per qualche centinaio di persone, deve essere un compito per il quale è possibile mantenere una certa concorrenza interna tra i trenta-o-più gruppi geografici che avete creato e deve essere un compito in cui tutti possono vedere il chiaro beneficio per lo sciame dopo il suo completamento. Nel caso di un partito politico, la registrazione presso l'Autorità delle Elezioni era un beneficio evidente che tutti capivano: avrete bisogno di avere un compito simile a portata di mano per raggiungere un tale obiettivo.

Quello che questo porta è uno sprone per lo sciame ad imparare a lavorare insieme già nel corso delle prime quattro settimane della sua esistenza o giù di lì, dal momento che il compito viene svolto in modo decentralizzato. Dovrete aggiornare l'andamento

complessivo dell'obiettivo almeno giornalmente.

Un'organizzazione a sciame non significa in prima istanza e principalmente tracciare delle linee tra riquadri su di un organigramma. Un'organizzazione a sciame significa persone, che conoscono altre persone e che scelgono di lavorare insieme. Pertanto, convincere le persone a conoscere altre persone dovrebbe essere un obiettivo primario delle vostra attività, a questo punto.

Incoraggiate le persone a incontrarsi e siate molto chiari sul fatto che non devono farlo in maniera formale. Non incontratevi in riunioni formali registrate in ogni circostanza, ma incontratevi invece tra una birra, una pizza, e delle risate. Focalizzatevi sulla creazione di opportunità per le persone di conoscere altre persone e per nuove persone di sentirsi accolti dal gruppo.

Una volta che questi incontri diventano regolari, diventa ancora più importante fare in modo che i nuovi arrivati si sentano ben accetti. Un metodo per realizzare ciò può essere quello di iniziare ogni incontro con un giro introduttivo in cui le persone si presentano brevemente con qualche aneddoto personale, come l'ultima cosa che hanno scaricato o condiviso: "Ciao, sono Rick, quarantenne. Sono per lo più conosciuto per la creazione di un brutto sito web. La cosa più recente che ho scaricato è una versione di Ubuntu Linux".

Vedere tutti gli altri presentarsi aiuta i nuovi arrivati immensamente e si crea una situazione ideale per i nuovi arrivati per presentarsi a propria volta, oltre che per "i vecchi" per imparare i nomi dei nuovi arrivati. Inoltre, i dirigenti locali dovranno prestare particolare attenzione ai nuovi arrivati in ogni incontro, dando loro un personale bentornato alla successiva riunione.

L'organizzazione è composta solo di relazioni tra le persone. Per ogni nuovo rapporto che si crea, l'organizzazione cresce.

*L'organizzazione è composta solo di relazioni tra le persone.*

## **AVER A CHE FARE CON I DROGATI DI ATTENZIONE**

Appena lo sciame inizia a raccogliere i suoi primi successi, un numero molto piccolo di persone si adopererà per aderire non perché simpatizzi con gli obiettivi dello sciame, ma perché hanno bisogno e richiedono attenzione per se stessi, e la visibilità dello sciame sembra essere in grado di fornir loro questa attenzione.

Dal momento che lo sciame è aperto, non potete e non dovete cercare di lasciare queste persone fuori - ma si può negare loro lo spazio e la ribalta di cui hanno bisogno. Possono essere difficili da individuare, ma un segno rivelatore è che queste persone richiedono la vostra attenzione personalmente, piuttosto che cercare di costruire lo sciame con persone che non sono ancora così visibili. Noterete anche che pensano molto in termini di rango e gerarchia, mentre gli altri pensano in termini di avere cose da fare e cambiare il mondo.

Alcune persone particolarmente insidiose lavoreranno per gli obiettivi dello sciame molto duramente per il primo paio di settimane e quindi utilizzeranno la credibilità acquisita per incassare attenzione. Quando questo accade, la trasparenza dello sciame è il miglior

antidoto concepibile, dal momento che queste persone di solito dipendono da altre persone le cui diverse versioni della storia non coincidono con la loro.

Questa parte della costruzione di uno sciame è inevitabile, è difficile da affrontare, ma potete stare certi che fino a quando mantenete lo sciame aperto e trasparente, questo tipo di persone non saranno in grado di dirottare lo sciame sull'ottenere la propria visibilità personale. Alla fine si autoescluderanno, a volte creando dei disagi.

*2 gennaio 2006, nel pomeriggio.*

*Dopo il pranzo, il mio capo, il direttore generale, mi porge un telefono cordless. "Rick, è per te. E' Mia ", dice. Mia? Penso. Non conosco alcun Mia.*

*"Rick Falkvinge? Ciao. Sono Mia Carron, del quotidiano Aftonbladet (uno dei più grandi della Svezia). Abbiamo capito che sei l'uomo dietro il nuovo Partito Pirata di cui tutti parlano oggi ", dice la voce.*

*La mia mente si svuota. Aftonbladet? Chiama me? ... Cos'è che ha detto, "tutti parlano"?*

*Mi riprendo il tanto per rendermi conto che non posso parlare di questo al lavoro, ma potrei uscire un po' prima oggi. "Posso richiamarti alle 15:00?" Chiedo.*

*Detto e fatto. Sulla strada di casa dal lavoro, la mia prima intervista si materializza, prendendomi completamente alla sprovvista.*

*"Sei tu il leader del partito?", Chiede la giornalista.*

*"Uhm, credo di sì ...", sento me stesso rispondere. "Non sono davvero abituato a questo titolo."*

*Quando arrivo a casa dal lavoro quel giorno, l'intervista è già stata pubblicata online nel giornale Aftonbladet, accanto a un sondaggio online. Sessantuno per cento degli intervistati nel sondaggio dicono che potrebbero votare per il Partito Pirata. Abbiamo bisogno del 4 per cento per avere successo. Oltre cinquantamila persone hanno già risposto, quindi non è solo rumore statistico. Sento la scarica di adrenalina affilare i miei sensi.*

*Il gioco è iniziato.*

## CAPITOLO TRE

### Mantenere il tuo Sciame organizzato: Radunare Gatti

**Mentre uno sciame efficace è costituito quasi interamente di attivisti con legami deboli, c'è un nucleo di persone - una struttura per lo sciame - che richiede un'organizzazione più formale. È importante costruire con cura questa struttura, prestando attenzione ai fatti noti su come le persone lavorano nei gruppi sociali. Senza di questo, lo sciame non ha un punto focale attorno a quale può ... ben sciamare.**

Se il precedente capitolo trattava all'incirca dei primi sei-otto giorni del ciclo di vita dello sciame, questo capitolo tratta le prime sei-otto settimane.

Nella costruzione di questa struttura di persone operative, i funzionari dello sciame, è vostra responsabilità essere a conoscenza dei limiti delle dimensioni dei gruppi che impedirebbero un'ulteriore crescita una volta raggiunti e di provvedere a suddividere i gruppi che raggiungessero queste dimensioni, in sottogruppi più piccoli.

È inoltre necessario che siate consapevoli che qualsiasi organizzazione copia i metodi e la cultura del suo fondatore. Questo significa che lo sciame farà esattamente quello che fate voi, a prescindere dai continui tentativi di insegnare loro le buone maniere. L'unico modo perché lo sciame si comporti bene è quello di comportarvi bene voi stessi. Tornerò a questa osservazione più avanti in questo capitolo.

#### LE TRE MAGICHE DIMENSIONI DEI GRUPPI

Le poche persone che sostengono la struttura dello sciame assomiglieranno ad una tradizionale organizzazione gerarchica. Tuttavia, è importante capire che il ruolo di questa struttura non è dirigere e controllare le masse, come sarebbe in una azienda o un'altra organizzazione tradizionale. Piuttosto, il suo ruolo e valore aggiunto è nel *sostenere* il restante 95 per cento dell'organizzazione - lo sciame - che prende le proprie decisioni sulla base dei valori che comunicate e guarda alla struttura solo quando sono necessarie assistenza, supporto, o risorse.

Tuttavia, per costruire una struttura efficiente, dobbiamo capire la psiche umana quando si tratta di gruppi di dimensioni ottimali e teoria organizzativa.

In ogni organizzazione, si può facilmente osservare che gruppi di lavoro di dimensioni maggiori di sette persone si separano in due gruppi più piccoli. Ci sono diverse teorie sul perché questo accade, ma la teoria prevalente ha a che fare con la quantità di sforzo che dobbiamo spendere per sostenere e prenderci cura dei rapporti all'interno di un gruppo di lavoro.

Cerchiamo di illustrare questa affermazione con un esempio.

In un gruppo di due persone, c'è solo una relazione della quale il gruppo ha bisogno di prendersi cura.

In un gruppo di tre persone, ci sono tre relazioni (A con B, B con C, e A con C).

In un gruppo di cinque, si passa improvvisamente a  $4+3+2+1 =$  dieci relazioni. E se aumentiamo la dimensione del gruppo al numero critico di sette persone, vi sono ventuno



relazioni tra le persone che il gruppo ha bisogno di mantenere per funzionare come gruppo di lavoro.

Come possiamo vedere da questi conteggi, la complessità sociale del gruppo aumenta molto più rapidamente della dimensione del gruppo. Ad un certo punto, il gruppo diventa inefficiente, dovendo impegnare così tanto sforzo solo per mantenere coeso il gruppo limitandosi a produrre poco o nessun lavoro effettivo.

Quando si aggiunge un ottavo membro a un gruppo, il numero di relazioni da curare sale da 21 a 28. Così, aggiungendo un ottavo membro da una parte si aggiunge un 14 per cento di capacità lavorativa rispetto a sette persone, dall'altra si richiede al gruppo di spendere il 33 per cento in più della capacità di lavoro combinata per curare il gruppo stesso per sostenere 28 rapporti invece di 21. A questo punto, o talvolta all'aggiunta di un nono elemento, il gruppo crolla.

Ciò che impariamo da questo è che la struttura deve essere costruita in modo che non vi siano più di sette persone che lavorano a stretto contatto tra loro in un dato contesto ristretto.

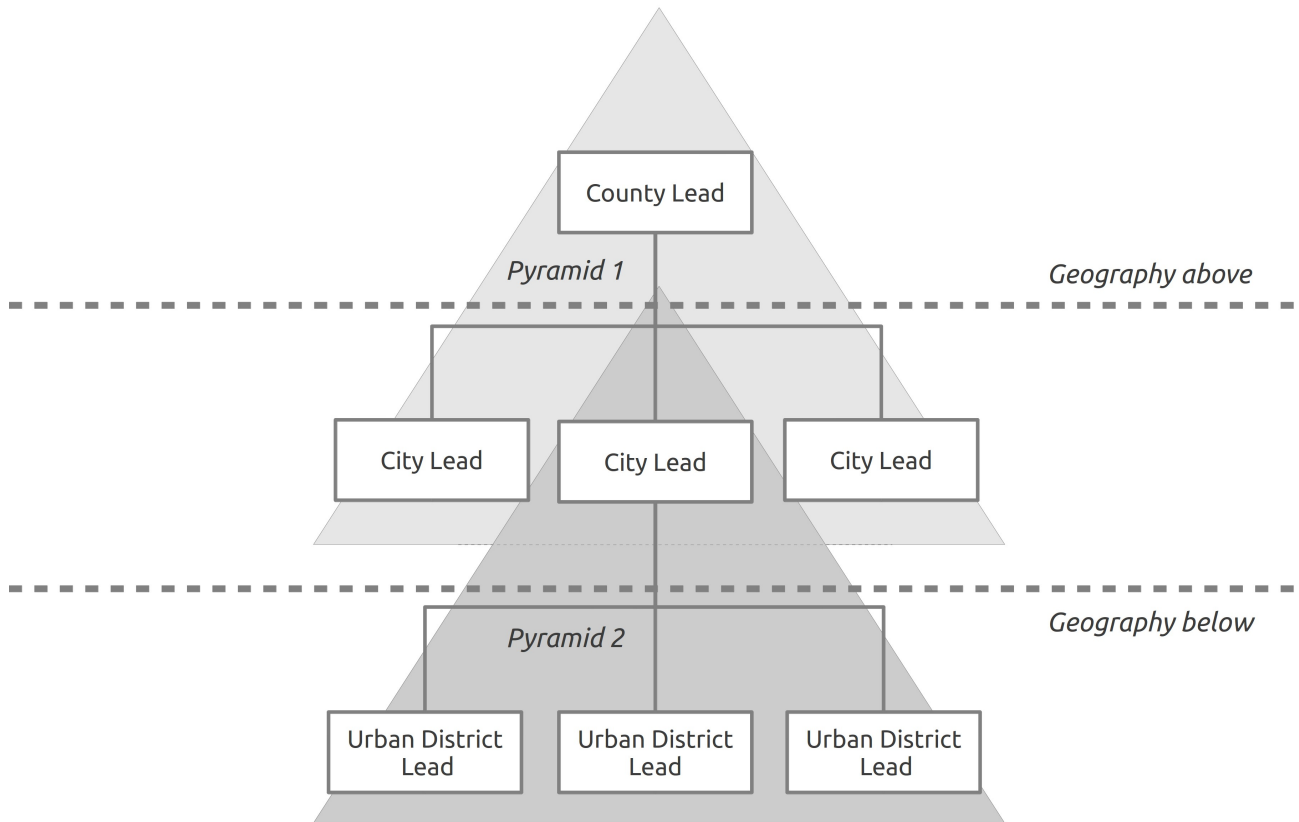
Facciamo questo in modo classico, tramite la costruzione di un organigramma della struttura affinché nessuno abbia più di sei persone con cui lavorare in un determinato contesto. Questo significa che, per una data area geografica (come qualsiasi stato, paese, città, ecc), nella struttura organizzativa, questa area deve essere suddivisa in un massimo di sei aree geografiche più piccole che hanno altre persone responsabili di tali aree più piccole.

Per ora, chiamiamo questo tipo di funzionario un leader geografico per lo sciame. Potrebbe essere un leader nazionale, un leader di una città, un leader di distretto - un'area geografica di qualsiasi dimensione - ma le sue funzioni saranno fundamentalmente le stesse.

(Ricorderete che abbiamo avviato lo sciame suddividendolo per geografia, lasciando che i leader geografici emergano attraverso l'auto-organizzazione).

Inoltre, per ogni area geografica, probabilmente avremo quattro *ufficiali funzionali* e uno o due *vice* in aggiunta al *leader geografico*. (Torneremo a questi termini e ad un organigramma più avanti in questo capitolo.) Questo, ancora una volta, fa un gruppo di al massimo sette persone, in totale.

Quindi il messaggio chiave è che nessun leader geografico dovrebbe avere più di sei persone che lavorano direttamente con lui o lei in un determinato contesto. Ciò significa che viene costruito un certo numero di mini-organizzazioni piramidali dall'alto verso il basso nella struttura, ognuno composto (al massimo) di sette persone, dove ogni leader geografico si trova sia in fondo ad una piramide sia nella parte superiore di un'altra, quella immediatamente sottostante, come mostrato nella figura alla pagina seguente:



Quindi, la più piccola delle tre magiche dimensioni sociali dei gruppi è sette.

La più grande è 150.

Non vi è alcuna relazione tra questi numeri. Il numero sette sembra provenire da un limite pratico nello sforzo speso per il mantenimento di un gruppo, come spiegato in precedenza.

Il numero più sfuggente 150 sembra essere un limite cablato nel nostro cervello.

Il numero 150 appare in tonnellate di luoghi attraverso la storia dell'organizzazione umana. È la nostra dimensione *massima della tribù*. In un determinato contesto, siamo in grado di conoscere un tale numero di persone per nome e avere con loro il più allentato dei legami.

Gli antropologi, guardando la dimensione della neocorteccia del nostro cervello e confrontandola con quella di altri primati e le dimensioni delle loro tribù, tendono a considerare questo numero come un limite biologico.

Questo limite è conosciuto anche come *numero di Dunbar*, o *limite di Dunbar*, dall'antropologo britannico Robin Dunbar, che per primo ne scrisse.

Se lavorate in una società che ha meno di 150 dipendenti, è probabile che conosciate tutti per nome - o almeno c'è la capacità di farlo. Al di là di quelle dimensioni, ci si riferisce a persone anonime per la loro *funzione*, piuttosto che riferirsi a persone che si conoscono per il loro nome. Andrete a vedere "qualcuno per un Supporto", piuttosto che "avere un colloquio con Maria o Dave."

Le aziende di maggior successo, le organizzazioni e le culture sono profondamente consapevoli di questo limite umano. Prendete gli Amish come esempio, appena i loro insediamenti si avvicinano alla dimensione di 150, l'insediamento si divide in due. La società Gore and Associates – più nota come creatori del tessuto Gore-Tex – non mette mai più di 150 dipendenti in un singolo impianto. Ci sono molti altri esempi.

L'effetto nel costruire la vostra organizzazione è lo stesso di ogni altra organizzazione di successo: è necessario sapere che i gruppi al di sopra di 150 persone in dimensioni, perderanno il legame sociale richiesto per l'efficienza e, beh, il *divertimento*.

Tuttavia, probabilmente non avrete alcun gruppo formale di queste dimensioni. Piuttosto, saranno i gruppi *informali* che inevitabilmente si formano, ai quali sarà necessario prestare attenzione, e come – una volta raggiunto questo limite – possono prevenire l'ulteriore crescita dello sciame.

In particolare, è necessario prestare attenzione alla squadra iniziale e orizzontale di persone che si riuniranno in un canale di chat o un posto simile, probabilmente intitolato "canale di chat su tutto ciò che riguarda lo sciame". Questo gruppo formato organicamente avrà un tetto di vetro di 150 persone e se non si è a conoscenza di questi meccanismi, quel soffitto di vetro non verrà notato. Quando questo accade, verrà impedita l'ulteriore necessaria crescita dello sciame, dal momento che un maggior numero di persone non può essere socialmente integrato in quell'iniziale canale di chat.

Pertanto, è vostro compito assicurarvi che vi siano sottosciame sociali ovunque in grado di attrarre e trattenere persone nuove, e non solo un canale di chat posizionato centralmente. Questi sottosciame, anche loro, avranno una dimensione massima sociale di 150.

*Quando lo sciame arriva a 150 persone, è necessario iniziare a romperlo in piccoli gruppi.*

Infine, la terza magica dimensione del gruppo è trenta. Questo è un gruppo che si posiziona tra il nostro gruppo di lavoro ristretto e quelli dei quali conosciamo il nome, ma non molto altro: nel gruppo di trenta siamo in grado di conoscere molto più che i loro nomi, conosciamo alcuni loro interessi e curiosità sugli altri in questo gruppo, ma non possiamo lavorare a stretto contatto con tutti loro. Possiamo immaginarlo come una famiglia allargata.

Dovrete probabilmente avere un paio di gruppi formali composti da una trentina di persone, come il gruppo composto da tutti i funzionari e dirigenti di una certa funzione o area geografica, ma in generale, dovrete lavorare per il gruppo di sette persone.

Quando guardate a come molti di questi gruppi cooperano su base giornaliera, se notate che alcuni gruppi lo fanno più strettamente di altri, dovete essere consapevoli del limite di trenta persone del gruppo. Ad esempio, se il gruppo di coordinamento di tutti gli aspetti del lavoro in una particolare città inizia ad avvicinarsi a trentacinque persone, allora quel gruppo sta bloccando l'ulteriore crescita dello sciame e dovrebbe essere diviso in due, consentendo una maggiore crescita: divideteli in due gruppi che gestiscono la zona nord e

quella sud della città, per esempio.

Dopo aver esaminato questo, ci rendiamo conto del perché abbiamo diviso lo sciame in aree geografiche nel capitolo 2, e abbiamo cercato di avere non più di una trentina di aree geografiche. Ci siete voi, che avete fondato lo sciame, che comunicate direttamente con (al massimo) una trentina di leaders di altrettante aree geografiche.

Se avete fatto questo, tra le prime tre o quattro settimane del ciclo di vita dello sciame, è il momento adatto per inserire un livello di funzionari tra voi e questi trenta, in modo da comunicare direttamente con questi cinque o sei leader geografici appena inseriti che a loro volta comunicano con ognuno dei cinque o sei leader geografici originali.

Quindi, per riassumere la parte importante di questo discorso: mantenete i gruppi di lavoro formali della struttura ad un numero massimo di circa sette persone. Quando diversi gruppi stanno lavorando insieme, cercate di mantenere la dimensione pari o inferiore a trenta. Infine, prestate molta attenzione a quando i gruppi informali dello sciame si avvicinano a 150 persone. Quando ciò accade, prendete misure per dividerli in sottogruppi più piccoli.

(Ho imparato le diverse dinamiche di queste tre dimensioni dei gruppi - sette, trenta, e 150 - come parte della mia formazione come ufficiale nell'esercito quando ero ventenne. Non è un caso che corrispondano rispettivamente alla dimensione della squadra, del plotone e della compagnia. Da allora, queste dimensioni dei gruppi sono ricomparse, in un aspetto o in un altro, in quasi ogni workshop di formazione alla leadership e alla gestione. Ancora più significativo, il fatto che tutta la mia esperienza con la costruzione di sciami ne conferma la loro importanza).

## AUTO-ORGANIZZAZIONE

Tutto questo parlare di leader e di strutture ufficiali suona molto ... convenzionale, non è vero? Stiamo costruendo questa cosa chiamata una struttura, ma suona molto simile a una organizzazione tradizionale, gerarchica, noiosa. Allora, cosa c'è di nuovo?

La parte nuova è l'intero sciame intorno alla struttura e il ruolo che questi funzionari - questi leader geografici e funzionali - devono adottare al fine di sostenerlo.

Una intuizione fondamentale è che la responsabilità dei leaders dello sciame non è tantomanageriale quanto *manutentiva*. Nessuno risponde a loro e il loro compito è quello di fare in modo che lo sciame abbia tutto ciò di cui ha bisogno per auto-organizzarsi e lavorare ai suoi miracoli.

Ricordate, la leadership in uno sciame si riceve ispirando gli altri: prendendo posizione, facendolo senza chiedere il permesso, e guidando attraverso l'esempio: In questo incarico i vari funzionari e dirigenti non hanno alcun vantaggio organizzativo rispetto alle altre persone nello sciame: quelli che ispirano gli altri, in uno sciame fanno sì che le cose accadano.

In altre parole, i leaders e i funzionari non sono il capo di qualcuno solo perché hanno una certa responsabilità.

La prima volta che vedete la gente auto-organizzarsi, sembra una magia. Quello che dovete fare è di comunicare molto chiaramente che cosa volete veder accadere e perché. Se le persone sono d'accordo con voi, faranno in modo che accada, senza che diciate alle singole persone cosa fare. Si auto-organizzeranno, e le persone interessate a far sì che la cosa vada a buon fine graviteranno da sole in una sotto-attività dove potranno contribuire a fornire il risultato desiderato. Ogni persona lo farà nel proprio specifico modo, secondo le proprie capacità, senza alcuna necessità di incarico o micro-supervisione, facendo in modo che l'attività avvenga nella sua interezza.

Questo è anche un meccanismo chiave nelle organizzazioni a sciame. Non potete e non dovrete cercare di dire a nessuno nello sciame che cosa fare, piuttosto, il vostro ruolo è quello di fissare obiettivi e ambizioni, ambizioni che non si fermano prima di aver cambiato tutto il mondo in meglio.

Abbiamo già visto qualcosa di simile accadere, quando avvenne il primo assalto di attivisti nel capitolo 2 e diverse centinaia di persone erano in attesa di istruzioni. Avete detto loro di auto-organizzarsi per area geografia e scegliere i propri leader. Quella era una forma di auto-organizzazione, anche se rudimentale.

In uno sciame, gruppi di lavoro si formeranno da soli in tutte le direzioni per compiere attività secondarie rispetto alla vostra visione d'insieme, attività secondarie che non avevate nemmeno rilevato. Questo fa parte di come funziona uno sciame e del perché può essere così efficace.

Quindi, una volta che si è sistemata la struttura dei funzionari, con la loro responsabilità di assistere lo sciame, gruppi e attività si formeranno dappertutto senza alcuna pianificazione centrale - e, soprattutto, senza alcun controllo centrale.

La vostra passione per la missione dello sciame sarà fondamentale nel far sì che questo accada. È necessario che mostriate costantemente la vostra passione per l'obiettivo finale, e coloro che vedono e prendono spunto dalla vostra passione, cercheranno cose da poter fare per promuoverla - tutto da soli.

Il vostro ruolo in tutto questo è di dare l'esempio. La gente vi copierà, con il bello ed il cattivo tempo. Pertanto, assicuratevi che vi vedano con il bel tempo. In seguito approfondiremo questo aspetto.

Un'altra cosa che noterete non appena l'auto-organizzazione comincerà a realizzarsi sarà che non seguirà necessariamente i confini geografici. Questo fondamentalmente è buono: avrete gruppi che si formano per compiere compiti specifici non associati ad aree geografiche, così come gruppi che si formeranno attorno a compiti che sono destinati a una specifica area per natura. Il compito di predisporre un ufficio stampa non è legato a una città, ma lo è il compito di distribuire volantini. Quando le persone si auto-organizzano, se ne prendono cura da sole.

## ORGANIGRAMMI E CRESCITA ORGANICA

Ci sono tre concetti chiave nei quali l'organizzazione a sciame è ottimizzata: velocità, *fiducia* e *scalabilità*. Costruendo il Partito Pirata Svedese, questa fu una scelta deliberata fin da subito, e si è rivelata di grande successo.

Possiamo ottimizzare in velocità, eliminando tutti i colli di bottiglia immaginabili. Uno sciame è in genere affamato di soldi, quindi deve competere in altri campi. La sua *velocità* di reazione e peso sono più che sufficienti a compensare la mancanza di fondi.

Possiamo ottimizzare in *fiducia*, mantenendo lo sciame trasparente e dando a tutti un mandato di vasta portata ad agire per proprio conto. Istituiremo questo mandato con molta chiarezza comunicando che diverse persone portano avanti gli obiettivi dello sciame in modi diversi, e che tutti abbiamo fiducia che gli altri facciano ciò che credono sia la cosa migliore, anche se noi per primi non li capiamo. La regola del tre-attivisti, di cui parleremo tra poco, è un modo molto efficace per raggiungere questo obiettivo.

Possiamo ottimizzare in *scalabilità*, costruendo l'intera struttura delle dimensioni finali al lancio dello sciame, fornendo spazio nell'organigramma per tutti, dai dirigenti locali fino al livello di quartiere. Tuttavia, per ora lasceremo vuoti nella struttura oltre il 99 per cento dei ruoli - sotto i trenta leader geografici originali, ancora non è stato assegnato niente, nonostante abbiamo altri sei o sette livelli vuoti nell'organigramma della struttura.

Ciò significa che questi leader geografici possono e faranno crescere l'organizzazione verso il basso man mano che gli attivisti volontari diventano i nuovi leader geografici a livelli più bassi della struttura. Poi, quei leader cresceranno a loro volta nell'organizzazione, e così via.

### *Uno sciame ottimizza in velocità, fiducia, e scalabilità*

La prima volta che vi rendete conto che qualcuno di cui non avete mai sentito parlare è stato nominato per una responsabilità formale, sembra una magia, e dimostra che la scalabilità orizzontale sta funzionando.

Uno sciame cresce grazie a persone che conversano con altre persone a livello di attivista individuale. Non avete il lusso di pubblicare spot pubblicitari, ma la vostra passione e la voglia di cambiare il mondo in meglio (insieme a una completa negazione di quello che gli altri chiamerebbero l'impossibilità del compito) farà parlare le persone tra loro. Questo è il modo in cui il vostro sciame cresce: una conversazione alla volta, una persona alla volta. Questo è il modo in cui il Partito Pirata Svedese è cresciuto a cinquantamila soci e diciottomila attivisti: una conversazione alla volta tra attivisti appassionati e potenziali nuovi attivisti appassionati.

In generale, possiamo dividere le persone dello sciame in tre gruppi in base al livello di attività: funzionari, attivisti e sostenitori passivi. I funzionari sono le persone nella struttura, le persone che hanno assunto la responsabilità formale di sostenere lo sciame. Gli attivisti sono il vero sciame, le persone che fanno accadere le cose su una scala enorme. I sostenitori passivi sono persone che sono d'accordo con gli obiettivi in quanto tali, ma non hanno intrapreso alcuna azione al di là forse dell'isciversi ad una mailing list

o come membro. (I sostenitori passivi possono sembrare meno utili per lo sciame, ma non è questo il caso: essi sono la principale base di reclutamento per la prossima ondata di attivisti. Ne discuteremo meglio nel capitolo 8, quando guarderemo la Scala di Attivazione).

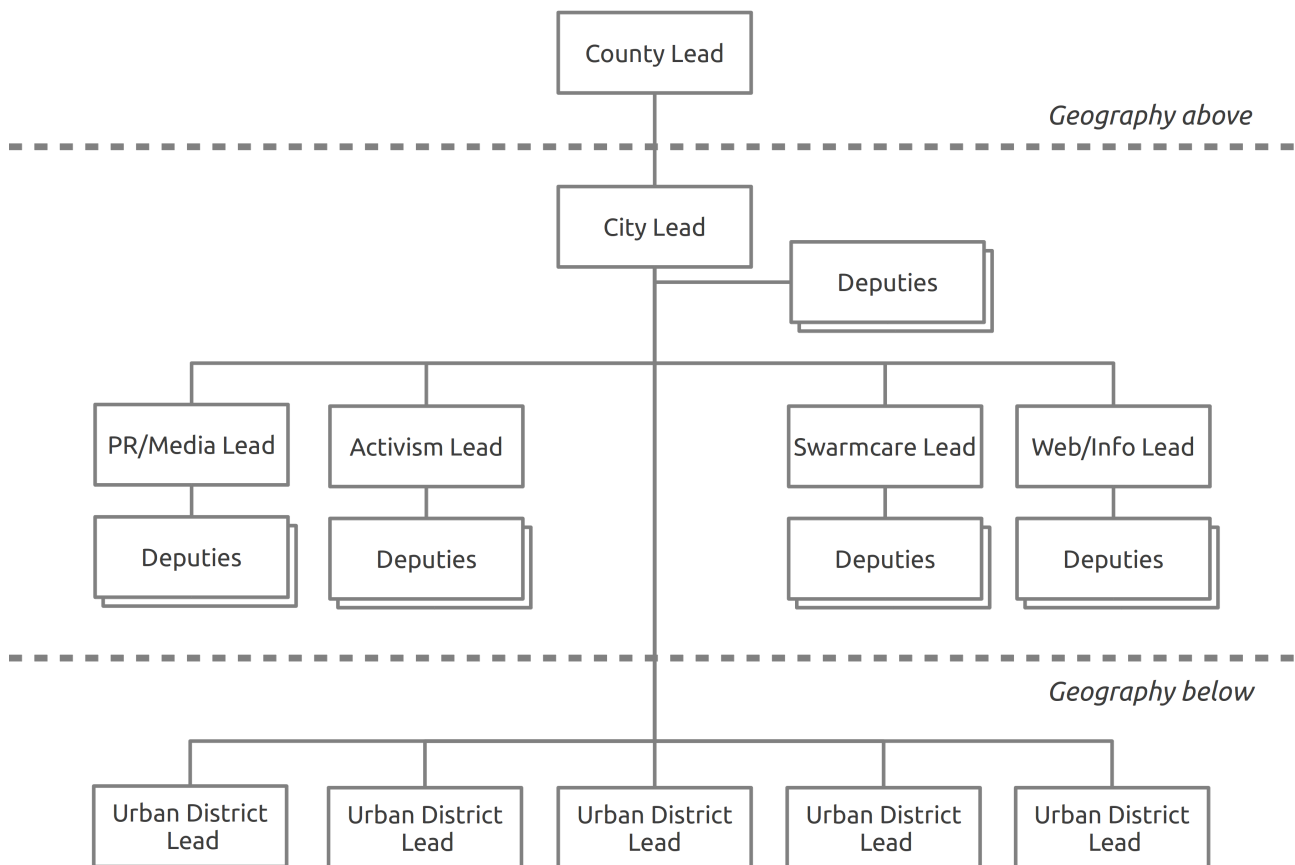
Diamo quindi un'occhiata alle cose per le quali normalmente sono necessari dei funzionari per sostenere uno sciame. In altre parole, diamo un'occhiata a un prototipo di organigramma.

Prendiamo ad esempio una tipica area geografica. Potrebbe essere una contea, potrebbe essere una città, potrebbe essere uno stato, non importa. Dall'esperienza con il Partito Pirata Svedese, sappiamo che una particolare area geografica funziona meglio quando non c'è un solo leader geografico, ma un leader e un vice che possono dividere il lavoro tra di loro e che si coprono l'un l'altro.

Queste persone diventano le persone a cui riferirsi per tutto ciò che accade nella zona. Il vantaggio di avere due persone è che ogni tanto le persone possono non essere disponibili. Possiamo cambiare lavoro, possiamo innamorarci follemente, possiamo ammalarci, o possiamo perdere interesse nell'attivismo temporaneamente per una miriade di altri motivi. È umano, e va sempre bene. Se ci sono due persone che condividono il carico di lavoro, l'attività non si ferma quando uno per un pò di tempo non è disponibile. La maggior parte delle aree geografiche ha avuto un vice leader geografico, alcune ne avevano due.

**“Se senti il bisogno di prendere una pausa dall'attivismo, è sempre la cosa giusta da fare. È sempre meglio riposarsi e tornare che esaurirsi e diventare risentito. Ci sarà sempre qualcosa da fare quando si torna: non devi preoccuparti che nel mondo scompaia il male mentre tu non ci sei”- Christian Engström, membro del Parlamento Europeo**

Oltre a questo, attingendo dall'esperienza, se dovessi progettare uno sciame attivista oggi, avrei quattro leader di funzioni per ogni area geografica, oltre ai leader globali: un leader di funzione per PR/media, uno per l'attivismo, uno per l'assistenza allo sciame, e uno per web, informazioni, e infrastrutture. (Questi sono più o meno in ordine dal più estroverso al più introverso). Tutti questi potrebbero - e forse dovrebbero - avere a loro volta il loro vice.



La persona *responsabile* delle pubbliche relazioni e dei media sarebbe responsabile di interagire con gli oldmedia (giornali, televisione, radio, ecc), della sua particolare area geografica. Incluso l'invio di comunicati stampa, assicurandosi che siano disponibili i press kit con le informazioni, e altre cose relative che servono agli oldmedia con informazioni sullo sciame e le sue attività. (Ci torneremo su cosa esattamente si tratta nel capitolo 9).

Il *leader attivista* non dovrebbe guidare l'attivismo in quanto tale, ma piuttosto dare il proprio supporto (come è il caso in tutti questi ruoli). Ogni volta che gli attivisti, in modo sciame, decidono di fare una manifestazione, distribuire volantini, affiggere manifesti, o effettuare qualche altra forma di attivismo visibile, questa è la persona responsabile dei dettagli pratici, come le attrezzature di amplificazione, i permessi, e altri dettagli sul terreno che fanno in modo che le cose possano succedere.

Il responsabile *dell'assistenza allo sciame* dovrebbe dare il benvenuto ai nuovi attivisti nello sciame e misurarne continuamente lo stato di salute generale. Un tipico compito potrebbe essere quello di chiamare nuovi attivisti solo per farli sentire i benvenuti, e dire loro quando si svolgono i prossimi eventi sociali e operativi. Questo è più che sufficiente per essere gestito da una persona.

Infine, la persona delle *informazioni e del web* è quella che mantiene l'infrastruttura di un blog o altre pagine web che riassumono le informazioni rilevanti dello sciame nella sua particolare area geografica. (Questa persona comunica anche internamente quando si svolgono eventi come le manifestazioni. Lo sciame decide se e quando si svolgono; è compito di questa persona comunicarne il consenso).



Ovviamente, le esigenze possono variare. Consideriamo questo un modello che può essere utilizzato come punto di partenza. In ogni caso, queste sono tutte scatole vuote per poter cominciare; è cruciale una crescita organica.

Le persone non devono essere nominate in questi ruoli solo perché è bello avere un titolo; piuttosto, l'organigramma dovrebbe essere aggiornato a seguito dell'osservazione della realtà dei fatti. Quando qualcuno ha già assunto di fatto il ruolo di sistemare tutte le esigenze pratiche per le manifestazioni, per esempio, e tutti sanno che sarà quella la persona da chiamare per portare un amplificatore sonoro ad una manifestazione, quello è il momento nel quale l'organigramma deve essere aggiornato per riflettere questo stato di cose. La persona che dovrà aggiornare i ruoli formali è il leader dell'area geografica, che è responsabile di mantenere lo sciame in condizioni ottimali nella specifica area geografica. Una persona dovrebbe avere un ruolo nella struttura, e dovrebbe essere una misura temporanea quella di avere le persone multi ruolo. A questo proposito, attenzione alle persone che iniziano a pubblicizzare di avere molti ruoli nella firma delle loro email o posti simili, è un segno che sono più interessate a collezionare titoli che non ad una singola responsabilità da svolgere bene.

Gli spazi vuoti nella struttura dell'organigramma non sono una brutta cosa. Possono essere e verranno riempiti man mano che passa il tempo e i gruppi riempiono i limiti della dimensione magica e hanno bisogno di dividersi in sotto-sciami. Non mettete persone non necessarie nei ruoli solo perché pensate che gli spazi vuoti sembrano brutti; uno spazio occupato bloccherà qualcun altro dal riempire quel ruolo, e così potrebbe impedire la crescita complessiva dello sciame se la persona originariamente assegnata a quel posto non era veramente interessata.

#### *Non aver paura degli spazi vuoti nell'organigramma*

Quindi non aver paura degli spazi vuoti nell'organigramma. Forniscono l'opportunità a qualcuno di occupare quel posto informalmente, e a quel punto l'organigramma può essere aggiornato per riflettere la realtà. Può aiutare a pensare all'organigramma come una mappa piuttosto che al terreno: ogni volta che c'è una divergenza tra i due, il terreno vince sempre.

L'organigramma è una stima, nella migliore delle ipotesi, di come effettivamente appare l'organizzazione. (Questo non si applica alle carte militari. Quando hanno degli errori di stampa, i militari modificano il terreno per farlo corrispondere alla mappa, cosa che mi è successa almeno una volta durante il mio mandato nell'esercito).

## **INCONTRI COME PULSAZIONI**

In un tipico ambiente d'ufficio, le persone rimangono in contatto sulle attività quotidiane in modi abbastanza naturali, incrociandosi l'un l'altra nei corridoi, per un caffè, ma anche in riunioni informali. Quando si lavora con uno sciame, la cooperazione avviene quasi completamente a distanza, e quindi bisogna trovare il modo di compensare la mancanza di contatto visivo e il sottile linguaggio del corpo che negli altri casi mantiene insieme il

team.

Uno dei modi più semplici per farlo è quello di avere dei regolari incontri al telefono o su una chat dove semplicemente sincronizzi ciò che sta succedendo e a che punto si trova la gente con le loro rispettive attività lavorative (volontarie) per fare in modo che le cose avvengano. Lo scopo non è di controllare cosa sta succedendo, lo scopo è fare in modo che chiunque conosca lo stato dell'insieme.

Questi incontri dovrebbero essere limitati a sette persone se fatti al telefono, o trenta persone se fatte in una chat. Altrimenti, possono velocemente trasformarsi in rumore. Dovreste fare questi incontri istantanei una volta alla settimana o una settimana sì e una no con le persone più vicine a te nella struttura, e idealmente anche queste persone a loro volta dovrebbero avere incontri istantanei con le persone più vicine a loro.

Alcuni sciame o sotto-sciame hanno preferito incontri fisici. Nonostante tali incontri offrano una larghezza di banda più ampia e opportunità di aggiornarsi, evitino i conflitti, e consentano lo scambio di idee, la loro tempistica e la loro localizzazione può anche fare in modo di tener fuori degli attivisti dall'impegnarsi nello sciame - spesso involontariamente. Per esempio, se si ha un sotto-sciame in una città che si incontra ogni domenica pomeriggio, potresti avere molti studenti coinvolti nello sciame, ma la scelta della domenica pomeriggio farà in modo che nessun genitore lavoratore si presenterà agli incontri, essendo questo un momento dedicato alla famiglia. Bisogna tenere conto di questi fattori, ed è facile non rendersi conto delle limitazioni al di fuori della vostra area demografica che impediscono alle persone in un certa fase della loro vita di partecipare. Una volta il metodo che ho usato per rendere più facile alle persone di partecipare agli incontri del partito quando sono stato il leader del partito è stato quello di limitare gli incontri ad uno stretto lasso di tempo. Iniziavamo l'incontro alle 8 di sera il martedì, e finivamo alle 9 di sera indipendentemente dal fatto che qualcuno pensasse che avessimo finito o meno. Questo ha fatto in modo che accadessero due cose: consentiva alle persone di pianificare la proprie attività familiari dopo le 9 del martedì sera, e costringeva le persone ad affrontare prima le cose importanti perché la conclusione della riunione sarebbe avvenuta indipendentemente dal fatto che avessimo finito.

In breve, la semplice regola di avere fissato un orario di conclusione della riunione assicurava che la gente (io incluso) non facesse perdere tempo agli altri.

## INCONTRI ESAGERATI

Parlando di far perdere tempo agli altri, alcuni attivisti tenderanno a prendere troppo sul serio gli incontri. È importante che si trattino gli incontri come un male necessario, perché le persone desiderose di far parte dello sciame possono facilmente considerare le riunioni come lo *scopo dello sciame*- tendono a vedere le riunioni come il lavoro stesso, piuttosto che quel breve lasso di tempo nel quale si riporta e ci si sincronizza sul lavoro effettivamente svolto tra le varie riunioni.

La burocrazia e l'amministrazione si gonfiano molto facilmente per diventare delle

giustificazioni, anche in uno sciame di attivisti. Non lasciate che ciò accada. Continuate a ricordare alla gente che le riunioni esistono per lo scopo di sincronizzare il lavoro fatto per portare avanti lo scopo esterno allo sciame, e che ogni minuto speso l'uno con gli altri è un minuto che non è stato speso per cambiare il mondo.

In particolare, gli attivisti in un sottosciame che hanno a che fare con gli oldmedia (giornali, televisione, ecc.) possono facilmente diventare egocentrici nei propri titoli: "Io partecipo alle riunioni dei media, quindi lavoro con i media, e quindi sono veramente in gamba". Torneremo su questo particolare problema nel capitolo 9.

## UNA CULTURA DI LEADERSHIP E FIDUCIA

Come fondatore dello sciame, devi essere cosciente della psicologia umana nei confronti della leadership. La gente farà come fai tu, esattamente come lo fai, anche se e quando ti trovi in una delle peggiori giornate della tua vita.

Se vi mostrate completamente di pessimo umore ad uno sciame di cinquantamila persone, tutti loro emuleranno il vostro comportamento da quel giorno, fino al più piccolo dei dettagli. Non è questo che si vuole.

Quindi ironicamente, una delle parti più importanti nel fondare e guidare uno sciame è prendersi cura di sé stessi. Dormite bene, mangiate bene, lavorate, concedetevi il tempo e lo spazio per respirare. Ciò è bene per lo sciame, e ha anche la piacevole ricaduta di essere anche un bene per voi. Se un giorno vi sentite aggressivi, irascibili e frustrati, probabilmente dovreste evitare di interagire con lo sciame fino a che passa; se non lo fate, questi stati d'animo diventeranno valori organizzativi fondamentali.

*Se non avete cura di voi stessi, non avete cura dello sciame.*

Come rovescio della medaglia, comprensione, pazienza, collegialità e passione sono valori che volete mostrare. Siate consapevoli del vostro umore, e sappiate che lo sciame vi imiterà, sia che vi state comportando in un modo che indirizzerà lo sciame verso un successo di lungo termine o una catastrofica guerra intestina, lo sciame copierà il vostro comportamento più in dettaglio di quanto non possiate notare consapevolmente.

Un valore che dovete assolutamente comunicare affinché lo sciame funzioni è la *fiducia*. Dovete fidarvi dello sciame per raggiungere gli obiettivi dello sciame, anche se scelgono un modo di farlo diverso da quello che avresti scelto tu, e anche se riesci a vedere come possa in qualche modo funzionare.

Dovete anche comunicare che ognuno deve aver *fiducia* negli altri a questo proposito.

Guidare facendo è assolutamente necessario in questo caso, ma non sufficiente; bisogna periodicamente ripetere che uno dei valori fondamentali dello sciame è che noi ci fidiamo l'un l'altro per lavorare per lo sciame nei modi che possiamo farlo in quanto individui.

Ciò che salta fuori che rende gli sciami così eccezionali in termini di efficienza è la loro diversità. La gente viene da tutti i ceti sociali, e una volta che si rendono conto di avere un mandato pieno a lavorare per lo sciame nei modi che essi possono, potranno solo fare così.

Nel Partito Pirata Svedese, avevamo manifestato questo attraverso la *regola dei tre pirati*, che può essere facilmente tradotta nella regola dei tre attivisti per qualunque sciame. Diceva così: se tre attivisti sono d'accordo che qualcosa è buona per l'organizzazione, hanno il semaforo verde per agire in nome dell'organizzazione. Non è che non hanno bisogno di chiedere il permesso, è qualcosa di più profondo. Infatti, non devono mai chiedere il permesso se tre attivisti sono d'accordo che qualcosa è un bene. Chiedere il permesso, dopo tutto, significa chiedere a qualcun altro di prendersi la responsabilità per le tue azioni. Ma uno sciame non funziona in questo modo. Inoltre, la persona che avrebbe dovuto dare il permesso si troverebbe probabilmente nella situazione peggiore di determinare se questa azione funziona nel contesto che l'attivista originale aveva in mente.

Naturalmente su questo punto molti esitano. Lasciare che gli attivisti corrano liberi in questo modo? Fidarsi a dargli il tuo nome e le tue risorse fino a questo punto? Ho sentito spesso che sarebbe una ricetta per il disastro.

Nei cinque anni che ho guidato il Partito Pirata Svedese, con un picco di cinquantamila membri in quel periodo, non c'è stato un solo abuso in tal senso. Neanche una volta. Si scopre che quando si guarda le persone negli occhi e gli si dice "mi fido di te" e si dà loro le chiavi del castello, molti sono così sopraffatti dalla fiducia che non esitano un secondo ad accettare quel manto di responsabilità.

È anche importante dire che questo era solo un meccanismo di auto-potenziamento e mai un meccanismo che ha permesso a tre attivisti di dire a qualcun altro cosa fare o non fare. Come nota finale sulla fiducia, la parte riguardo fidarsi delle persone che agiscono per il miglior interesse dello sciame è cruciale. Questo vuol dire che non c'è mai un gioco a darsi le colpe; se qualcosa va storto, lo sciame se ne preoccupa dopo il fatto e non perde mai il suo tempo nel preoccuparsi in anticipo su cosa possa andar storto.

Se qualcosa non va come previsto, lo sciame impara dall'errore e va avanti. D'altra parte, se qualcosa è di grande successo, viene copiato e remixato attraverso lo sciame con nuove varianti per andare ancora meglio. Questo accade organicamente, senza la necessità che tu debba interferire, purché gli attivisti possono pubblicare i loro successi. Nel prossimo capitolo, daremo uno sguardo più da vicino a come gli attivisti dello sciame interagiscano con il mondo esterno, impararino dagli errori, e remixano i successi per evolversi e migliorare.

*31 Maggio 2006, alle 13:15 circa.*

*Con i miei brutali ma efficaci metodi di intervistatore, che mi hanno reso un inquietante mix fra famoso e famigerato, ho contrattato tutta la mattina alla ricerca di una persona che svolgesse una posizione dirigenziale full-time, e sono quasi arrivato sulla strada di casa quando il mio cellulare squilla. Il display dice "Peter Piratebay" e mostra il famoso volto di Peter. Premo il pulsante verde "rispondi alla chiamata".*

*"Ehi, Peter, che piacere sentirti, che succede?" Ci scambiamo convenevoli per forse due minuti, fino a quando si interrompe il tono piacevole con "è successo qualcosa che*

*probabilmente dovresti sapere. La polizia ha fatto irruzione da Pirate Bay questa mattina.” Mi rendo conto subito che questo mi impone di mobilitare ogni ramo, ramoscello e foglia dell’organizzazione. Appena arrivo nello studio di casa mia, mando subito testi di allarme rosso sui cellulari di tutti i responsabili e volontari del Partito Pirata, e dico alla gente nella chat generale, “Abbiamo bisogno di un comunicato stampa su questo. Ha bisogno di essere fuori nel giro di un’ora”.*

*Circa un’ora dopo, in mezzo a persone che mi chiamano freneticamente per verificare se il testo è vero, abbiamo rilasciato il comunicato stampa. A quel punto, le televisioni cominciano a chiamarmi per la prima volta. In poche ore, proseguiamo con un altro comunicato stampa con i fatti che abbiamo appreso nel frattempo.*

*L’incursione è stata una violazione dei diritti oltre ogni livello immaginabile, con cui l’establishment ci è passato sopra come un rullo compressore. Quando il sistema è minacciato, i diritti, che vuoi che siano.*

*Quella notte, faccio la mia prima apparizione nel telegiornale, e finisco anche nel notiziario della mattina il giorno dopo. La settimana seguente, il mio viso è in televisione ogni ora praticamente su tutti i canali. Il Partito Pirata triplica i suoi membri. Le persone sono indignate.*

*Infuriate, le persone decidono di sovraccaricare i server web della polizia, rendendoli irraggiungibili. I giornali online fanno un sondaggio se la gente pensa che tornerà prima online la polizia o Pirate Bay. The Pirate Bay vince il sondaggio di gran lunga.*

*Tre giorni dopo il raid, il 3 giugno, faccio il mio primo discorso ampiamente acclamato, “Niente di nuovo sotto il sole”, in una manifestazione di protesta nello stesso momento nel quale Pirate Bay torna online. Alla manifestazione, le persone mettono in evidenza come il governo è in ritardo tecnologico, con in mano striscioni con su scritto “Ridateci i nostri server, o ci prenderemo i vostri fax.”*

## **CAPITOLO QUATTRO**

### **Controlla la Visione. Mai il Messaggio**

**Gli amici delle persone sono i migliori promotori di quelle persone di quanto non lo sia tu, per la semplice ragione che quelli sono amici delle persone, e tu non lo sei.**

Nell’ultimo capitolo, abbiamo parlato a lungo delle strutture formali dello sciame. Abbiamo detto di come si debba limitare a 7 il numero delle persone all’interno di un gruppo di lavoro, e di come scomporre in due sottogruppi quei gruppi informali che raggiungono la soglia delle 150 persone. Questo tipo di consigli potrebbero suscitare sorpresa a coloro che suppongono, o magari sono convinti, che uno sciame debba essere senza alcuna leadership e totalmente organico.

Io non credo nelle organizzazioni prive di leadership. Guardandoci intorno osserviamo come i cambiamenti avvengano quando alla gente è consentito ambire reciprocamente alla grandezza. Questa è leadership. Questa è la leadership anche dal punto di vista della sua stessa definizione.

Al contrario, se si è in presenza di un'assemblea molto numerosa nella quale le persone sono costrette ad accordarsi minuziosamente su tutto, compresi gli stessi procedimenti con cui raggiungere tale accordo, prima di fare qualsiasi cosa, allora raramente si potranno ottenere risultati.

Perciò, mentre si costruisce uno sciame, è imperativo che tutti abbiano il potere di agire nello sciame sulla base di ciò che credono contribuirà al raggiungimento dei suoi scopi. Ma a nessuno è permesso dare a se stesso il potere per limitare gli altri, né di per sé né attraverso superiorità numerica.

Il concetto che alle persone sia sempre consentito, che siano incoraggiate e che ci si aspetti da loro un'assunzione autonoma di potere in termini di pensiero e azione in nome dello sciame, e mai una forma di potere che limiti le stesse possibilità in capo a un altro soggetto, è qualcosa di davvero difficile da comprendere per molti. Siamo stati così pesantemente condizionati a considerare il potere come potere, senza distinguere se esso fosse indirizzato alle nostre azioni, o a quelle di altri, che questa distinzione cruciale deve essere energicamente spiegata: c'è una differenza fra la possibilità di avere il potere di compiere un'azione e quella di impedire che qualcun'altro la compia. Nello sciame, le persone possono fare la prima cosa, non la seconda. Torneremo a spiegare nel dettaglio questo meccanismo nel capitolo 6, quando parleremo di come creare un senso di inclusione e mancanza di paura (fiducia), di come formare le motivazioni generali e la cultura interna dello sciame.

Quale risultato di questa ampia delega, chiunque sia del parere che lo sciame debba intraprendere una certa azione per raggiungere il suo obiettivo, non ha bisogno che di iniziare ad agire. Se gli altri sono d'accordo sui benefici di quella azione, allora si uniranno al percorso.

Le ragioni per cui lo sciame non deve essere senza leadership sono due. Avrete notato che io mi riferisco ai "suoi scopi". Questi derivano da te, il fondatore dello sciame. Se allo sciame fosse consentito di mettere in discussione la sua stessa ragione di esistenza, allora perderebbe immediatamente il potere di attrarre nuova gente, che, dopotutto, si sente attratta dallo sciame proprio per raggiungere un risultato specifico, e non per un qualche generico richiamo di coesione sociale. Se lo scopo è vago, o magari in discussione, lo sciame non attrarrà più la gente. Perché questa smetterebbe di vedere nello sciame uno strumento credibile ed effettivo per realizzare i suoi scopi. Dopotutto, lo scopo dello sciame apparirebbe incerto e incomprensibile se fosse in discussione e dunque, di quale scopo staremmo parlando?

La seconda ragione per cui lo sciame non deve presentarsi senza leader riguarda le sue stesse procedure, la cultura dello sciame, che consiste nel consentire alle persone di agire.

Questi valori saranno la chiave del successo dello sciame, e sono fissati e stabiliti da voi, in quanto fondatori. Se lo sciame incomincia a discutere sui suoi metodi di risoluzione dei conflitti, gettando lo sciame in uno stato in cui non c'è più alcun modo perfino di accordarsi sul fatto che si sia raggiunto un accordo, allora l'attivismo necessario per portare a termine lo scopo ultimo, striderà fino ad arrestarsi.

Perciò, credo che gli sciami senza leader non siano in grado di fornire alcun cambiamento possibile nel mondo. La struttura, la cultura, e gli scopi dello sciame devono provenire da un leader. Se fossimo in un contesto aziendale, definiremmo tutto ciò "missione e valori". Detto questo, credo anche nella competizione fra molti sciami che si sovrappongono, così che gli attivisti possano fluire dentro e fuori le organizzazioni, i networks, gli sciami che meglio rappresentano il cambiamento che loro vorrebbero vedere attuato nel mondo. Uno sciame che combatte per uno scopo non preclude ad altri sciami di fare lo stesso, ma, probabilmente, con un insieme di parametri leggermente diversi, provenienti da un fondatore differente. Questo, fondamentalmente, si rivela un bene per la causa ultima. In conclusione, la sintesi di questa breve riflessione introspettiva di inizio capitolo è che la visione dello scopo finale dello sciame deriva, e deve derivare, da voi. I suoi creatori. Comunque, come vedremo, questo non significa che possiate controllare tutto e tutti; e nemmeno che dobbiate tentare di farlo. Piuttosto, dovrete incoraggiare il contrario.

### VOI DATE LA VISIONE, LO SCIAME SI INCARICA DI PARLARE

Il marketing tradizionale dice che un messaggio ha bisogno di continuità per penetrare. La mia esperienza afferma che tutto ciò non è poi così efficace se confrontato alle tecniche di sciame.

Certamente è possibile che possiate influenzare gli schemi routinari di acquisto o persino quelli di voto grazie a banali messaggi "tagliaunica". Ma se vogliamo degli attivisti energici, se c'è bisogno di persone in grado di tirare fuori il valore aggiunto che fa la differenza, allora è una cosa completamente diversa.

Non ci deve essere uno schema di routine quando si cercano degli attivisti. Ci vogliono persone appassionate, che si sentono come re o regine del mondo, e che non vedono l'ora di "sporcarsi le mani".

Provate a farlo con un generico spot televisivo. Non si può. Non ha importanza quanti milioni si spendono per quello spot, non può essere fatto. (Questo non tiene conto del fatto che gli sciami si formano in primo luogo in ambienti "a corto di liquidi").

*"Un uomo non si fa ammazzare per mezzo penny al giorno o per un'insignificante onoreficenza. Devi parlare all'anima per conquistarlo."*

*Napoleone Bonaparte*

Il nostro linguaggio è un segnale sociale. La nostra scelta delle parole conta, così come conta il più piccolo particolare nel modo e nei tempi scelti per pronunciarle. Il nostro linguaggio è un segnale di inclusione, e, ancora più importante, di esclusione.

Se qualcuno viene da voi e vi racconta un avvenimento con un linguaggio che identificate come appartenente a un gruppo che non si apprezza, è molto probabile che considererete quel fatto una falsità. Non importa se è vero o no a una sua analisi razionale. Allo stesso modo, se qualcuno che si veste, parla e agisce in un modo che rispecchia i vostri standard sociali, viene a dirvi qualcosa, allora è molto probabile che lo accettiate come plausibile e solo più tardi, forse, lo esaminerete con obiettività.

La ricetta è incredibilmente semplice: comunicate la vostra visione a tutti, e lasciate che migliaia di attivisti traducano la vostra visione con parole adeguate al loro contesto sociale. Non create un messaggio taglia-unica-per-tutti che tutti devono imparare. Sarebbe una taglia-unica-che-non-sta-a-nessuno.

Questo sembra ovvio col senno di poi. È stato utilizzato nel marketing di alcuni vecchi prodotti, ad esempio nei contenitori della Tupperware, ma mai a misura di Internet e ai tempi di Internet. Alcune campagne elettorali cercano di dare un taglio demografico ai loro messaggi, però devono adattarsi a stime demografiche generiche piuttosto che alla reale presenza sociale.

Vi faccio un esempio tangibile. Quando parlo di opportunità connesse con l'obsolescenza del settore dei diritti d'autore, posso farlo in molte lingue diverse. Se dovessi parlarne davanti ad una platea di imprenditori liberali, direi qualcosa di simile:

*“C'è una grande opportunità nel tagliare questo collegamento nella catena di valore. Gli intermediari dell'industria del copyright non aggiungono più un valore al prodotto finale o a un servizio, e così, in un mercato funzionante, moriranno da soli. Però c'è un problema, in quanto il loro monopolio legale lo impedisce. Pertanto, dobbiamo aiutare la rimozione di questo blocco, perché la rimozione questo loro sovrappeso consente la crescita del mercato globale, opportunità future per gli artisti imprenditori, e per i nuovi posti di lavoro che prendono il posto di quelli obsoleti”.*

Tuttavia, parlando di gruppi comunisti rosso scuro che celebrano l'armata rossa come eroi, sceglierei un linguaggio diverso:

*“Penso che sia glorioso che gli operatori culturali hanno finalmente assunto il controllo su loro mezzi di produzione, e che finalmente abbiamo la possibilità di cacciare via gli intermediari parassiti capitalisti che si sono approfittati per decenni del duro lavoro dei lavoratori. Dovremo aiutare i nostri fratelli e sorelle a fare in modo che questa transizione avvenga, e aiutarli a trasformare i profitti sottratti agli intermediari in nuovi posti di lavoro per la nostra cultura”.*

Di fatto, queste due affermazioni sono completamente identiche. Sto dicendo esattamente a stessa cosa. Ma una formulazione non funzionerebbe per l'altro gruppo; verreste cacciati fuori dalla stanza, e ogni interesse sul vostro sciame sarebbe scartato per sempre.

Certo, queste due impostazioni sono dei contrasti estremi per fare un ragionamento. Ma anche un sottile segno di non appartenenza può essere sufficiente perché la vostra idea e visione venga scartata in una conversazione.

Ed è per questo che avete bisogno degli attivisti - migliaia di loro - che traducano la vostra



visione in altrettanti contesti sociali differenti quanti sono quelli dove si hanno attivisti. Solo allora si sarà in grado di elettrizzare i loro amici con la tua visione, essendo quella visione rivestita nel linguaggio dei loro rispettivi contesti sociali.

Non credete di poterlo fare da soli per ogni ambiente. Non si può dominare ogni sfumatura del linguaggio e del codice sociale. Nessuno può farlo. Potrei essere in grado di cambiare linguaggio in modo rudimentale con anni di formazione in contesti diversi, ma non posso cambiare facilmente aspetto. Se arrivo in abito elegante in un luogo in cui mi trovo a fare una presentazione, e le persone presenti risultano essere degli hippie disinvolti, allora è fatta. Nessuna parola che dico dopo di ciò può cambiare la loro percezione su di me.

È anche importante, e fondamentale, che i vostri attivisti non solo siano incoraggiati a tradurre la vostra visione, ma anche ad *interpretarla e ad applicarla* a scenari specifici. In uno sciame politico, per esempio, ciò significa che hanno bisogno di essere in grado di tradurre i principi generali in politiche specifiche al volo, e di esprimerle in un linguaggio appropriato per il contesto - sempre senza chiedere il permesso. Qui si può applicare la regola dei tre attivisti già citata, oppure si può responsabilizzare ognuno individualmente subito fuori del blocco. Quando questo comincia ad accadere senza alcuna pianificazione centralizzata e controllo, lo sciame comincia davvero a volare.

Ci saranno persone nello sciame che si oppongono alle interpretazioni altrui della visione e dei principi generali, naturalmente. Questo ci riporta alla distinzione tra emancipazione del sé attivista contro il potere per reprimere il lavoro degli altri. La regola d'oro della rete prende vita: *“Se vedi qualcosa che non ti piace, contribuisce con qualcosa che ti piace”*. Questa regola è assolutamente fondamentale, e sta a te farla rispettare.

*Far applicare il principio di “Se vedi qualcosa che non ti piace, contribuisce con qualcosa che ti piace.”*

Una delle cose peggiori che possono capitare allo sciame è l'emergere della cultura del conducente nel sedile posteriore, dove coloro che prendono iniziative e rischi vengono puniti per questo - ed è vostra responsabilità assicurarvi che le persone che fanno le cose vengano premiate, anche quando pensate che non valevano esattamente ciò che sono costate. In particolare, è fondamentale che i pari nello sciame non temano che altre persone siano arrabbiate con lo sciame, e come risultato puniscano chi si è accollato il rischio. Dopo tutto, avere persone che si arrabbiano con voi è un sintomo che si sta iniziando a causare il cambiamento, che si sta iniziando ad avere successo nella vostra missione. Questo è previsto e non dovrebbe essere temuto.

Questo è così importante - su questo lo sciame vive o muore - quindi merita che sia ripetuto:

Quando le persone nello sciame vengono criticate dal pubblico e da persone influenti, è un segno che si è sulla strada giusta. Questo non è qualcosa da temere, questo è qualcosa da festeggiare, e tutti nello sciame devono saperlo. Le persone devono essere ricompensate

dai loro pari per correre rischi, e si deve fare in modo che altre persone nello sciame premiare altre persone nel prendere rischi, anche quando le cose vanno male (o semplicemente non producono i risultati attesi). Se la gente vede qualcosa che non gli piace, la regola deve essere che la loro risposta è di contribuire essi stessi con qualcosa che piace loro.

Al contrario, se, per paura di essere criticata dal pubblico, la gente inizia ad avvitarci l'un l'altra quando si prendono iniziative, una cultura da conducente del sedile posteriore emergerà punendo gli attivisti che corrono rischi e fanno cose in cui credono. Se emerge una cultura da conducente del sedile posteriore, non avvengono assunzione di rischi e iniziative, perché gli attivisti diventano traumatizzati dalla costante critica tra pari ogni volta che provano qualcosa. Se si sviluppa questo modello, *lo sciame* muore.

Dovete festeggiare ogni volta che qualcuno fa qualcosa che sentite vada nella direzione giusta e che l'iniziativa è criticata da qualcuno influente al di fuori dello sciame. "Ben fatto", è necessario dire visibilmente. "Queste persone influenti dicono che siamo idioti. Stai facendo qualcosa di giusto". Guidate con l'esempio e insegnate agli altri a festeggiare quando questo accade.

Ne parleremo di più nel capitolo 9: se non state facendo arrabbiare nessuno fuori dallo sciame, probabilmente state facendo le cose nel modo sbagliato, e prima che la gente al di fuori dello sciame si arrabbi, proverà sempre a ridicolizzare quegli attivisti nello sciame che minacciano la loro influenza. Se qualcuno dice che siete tutti deficienti e pagliacci, questo è un segno che siete sulla strada giusta. Se si arrabbiano con voi, è ancora meglio. Questo non significa che non potete ascoltare i feedback e imparare da essi. Ma non dovrebbe mai, mai, essere temuto. Questo è fondamentale.

## AIUTARE LO SCIAME A REMIXARE IL MESSAGGIO

Il capitolo precedente ha discusso la comunicazione verticale nello sciame. La comunicazione orizzontale è ancora più importante per il successo dello sciame. Gli attivisti devono avere la capacità di ispirare e di imparare gli uni dagli altri senza che voi siate un collo di bottiglia tra di loro. Hanno bisogno di avere il controllo del messaggio, come tradotto dalla vostra visione.

Ciò che è necessario fornire allo sciame è una sorta di area di lavoro in cui gli attivisti possono condividere i file di lavoro tra di loro: manifesti, volantini, layout del blog, slogan orecchiabili, temi della campagna, qualsiasi cosa relativa a diffondere le vostre idee e la visione. Inoltre, devono avere la possibilità di commentare e discutere di questi file di lavoro tra di loro.

Quando lo fate, sarete stupiti dalla pura genialità che molti mostreranno nel tradurre la vostra visione in parole e immagini. Non tutti i manifesti e volantini saranno grandi, naturalmente, ma quelli che lo sono saranno utilizzati in molti più luoghi e situazioni diverse da quelle per le quali originalmente erano stati fatti. Il tutto senza che voi interferiate.

E in più, lo sciame mixerà i propri manifesti e volantini da solo — continuerà a farlo evolvere in qualcosa di meglio. Alcuni tentativi cadranno a faccia in terra. Quelli che lo sciame riconosce come grandi continueranno a vivere ed essere utilizzati in situazioni nuove ed essere remixati ancora una volta.

La capacità per lo sciame di lavorare in orizzontale in questo modo, attraverso tutti i confini e in tutte le scale, è cruciale per il successo. Parlando di volantini e manifesti, tra l'altro, si arriva alla prossima parte vitale:

## SCENDERE IN STRADA

Tornando ai meccanismi sociali dell' accettare le idee, non basta davvero che la gente senta il messaggio dello sciame dai loro amici, in particolare i loro amici e conoscenti online.

Torniamo all'importanza dell'inclusione e dell'esclusione, e quanto sia importante per le persone incontrare qualcuno in grado di identificare con chi porta le idee visibilmente. Qui la psicologia di gruppo è tutto. Quando questo accade, le idee possono portare al nuovo individuo.

Le parole chiave qui sono due: "incontrare" e "identificarsi". La gente ha bisogno di vedere lo sciame nelle strade nel loro percorso verso il lavoro o la scuola, e in luoghi casuali nella loro vita quotidiana. Hanno bisogno di capire che questo è qualcosa che avviene online e offline, in altri posti non solo nella loro cerchia di amici.

Questo non è così impossibile come può sembrare.

Diamo uno sguardo a come un partito politico in competizione ha vissuto gli eventi che hanno portato al successo del Partito Pirata Svedese alle elezioni europee del 2009:

*"I nostri operatori elettorali dipingono tutti la stessa immagine: il Partito Pirata era praticamente in ogni piazza in tutto il paese, parlando con i passanti, distribuendo volantini, e facendo volare i loro colori brillanti". - Analisi delle elezioni dai socialdemocratici 2009*

Ora, conoscendo il livello effettivo di attività nella campagna elettorale Europea alla quale la citazione di cui sopra si riferisce, lo so che "praticamente in ogni piazza" è una esagerazione di ciò che è realmente avvenuto. Tuttavia, la citazione di cui sopra è l'impressione soggettiva della realtà da un partito politico concorrente che ha avuto tonnellate di risorse e persone in tutto il mondo. Pertanto, non è azzardato dire che questo rappresenta l'impressione pubblica effettiva.

Quindi, si dovrebbe sapere che è perfettamente possibile dare l'impressione di sopra senza risorse, denaro, fama o - semplicemente utilizzando tecniche sciame.

Torneremo a stili di leadership che aiutano a raggiungere questo obiettivo nel prossimo capitolo. Per ora, è sufficiente notare che ci sono quattro modi classici per scendere in piazza - distribuendo volantini, affiggendo manifesti, con tavoli o simili nelle piazze, e mettendo in atto manifestazioni.

Ognuno di questi ha la sua tecnica ed esperienza. Diamo un'occhiata una ad una.

La maggior parte della gente che fa volantaggio non ha alcuna esperienza nel farlo. Fin troppo spesso si vedono persone accingersi a fare volantaggio per le cause più disparate, che sembravano perse, da sole, all'angolo della strada, rannicchiandosi nell'ombra, tenendo fra le mani un pezzo di carta da dare a passanti che non mostrano il minimo interesse per la loro esistenza. Tutto ciò è uno spreco di denaro, di cervello, e di tempo. Nel corso di sei anni, abbiamo imparato alcune semplici tecniche che riescono davvero a far funzionare il volantaggio. E' un vostro dovere insegnarle inizialmente, e insegnare ad altri a farlo. (Certo, non avete bisogno di seguire tutto alla lettera. Copiate e adattate in base ai vostri bisogni o a quello che desiderate). Questa tecnica ha bisogno di cinque minuti per essere spiegata, e dovrebbe essere mostrata ogni volta prima di un'azione di volantaggio.

Incominciamo dal design del volantino. Ha bisogno di avere un aspetto professionale, ma non deve sembrare perfetto o stracolmo di informazioni: la cosa principale di quando si fa volantaggio è che la gente veda il simbolo e i colori dello sciame, insieme a un messaggio che possa facilmente essere assorbito, con un link dove ricevere maggiori informazioni.

Allo stesso modo, le persone che fanno volantaggio dovrebbero indossare abiti puliti e gradevoli, con il simbolo e i colori dello sciame. Meglio delle magliette polo che delle t-shirt.

Per la stessa ragione, in caso di climi freddi, è preferibile fare volantaggio durante l'estate, o in primavera piuttosto che d'inverno.

Idealmente, un volantaggio dura un'ora e mezza durante l'orario di pranzo dei giorni feriali, o un paio verso mezzogiorno durante lo shopping del fine settimana, e necessita di una decina di persone per essere svolto.

Le persone che fanno volantaggio devono camminare lentamente, in coppia, fianco a fianco, a distanza di 3-5 metri, facendo su e giù per la fetta di strada o la zona del centro commerciale che si è scelta. Tre-cinque metri rappresentano una distanza in grado di apparire organizzati dall'esterno (dalle persone che si incontrano), ma non troppo vicini da impaurire per via di una situazione "due contro uno".

Chi volantina usa tre frasi, in un ordine specifico, quando incontra qualcuno mentre cammina lentamente per la strada o per il centro commerciale: "Salve", per stabilire un contatto visivo; "prego, signore (o signora)", sorridendo mentre mostra la cartella o il volantino in modo tale che la persona possa dargli un'occhiata prima di decidere se prenderlo o no; e poi "grazie" lo prendano o meno. È semplice, efficace, e funziona ovunque.

(Le percezioni variano abbastanza. Nelle parti del Nord, dai ritmi più tranquilli, come in Lapponia, le persone potrebbero pensare che sei scortese per non essere almeno rimasto per un caffè dopo aver richiamato la loro attenzione. In posti più frenetici, come a Stoccolma, le persone pensano che tu sia scortese per il fatto stesso di averci parlato. Ma la tecnica funziona.)

Se non accettano il volantino, chi fa volantinaggio lo mette in fondo alla pila e offre un nuovo volantino alla persona successiva. Nessuno accetterebbe un volantino che ha visto rifiutare da qualcun altro prima.

Idealmente, chi fa volantinaggio dovrebbe avere due pile di materiale diverso: una di volantini, che rappresenta l'evento del giorno, e una di cartelline con maggiori informazioni sullo sciame, da dare alle persone che vorranno più dettagli. Alcuni lo faranno.

C'è bisogno poi di una persona che abbia riserve di volantini e di altro materiale in modo tale che chi fa volantinaggio possa andare a rifornirsi. Un'altra persona deve organizzare il volantinaggio ed esserne il responsabile formale in caso ci fosse un problema; qualcuno a cui il volantinatore possa rivolgersi per qualsiasi disagio. Questa persona individua anche i posti in cui le "pattuglie" di coppie si muoveranno secondo uno schema per cui la maggior parte delle persone uscite quel giorno incontrino, almeno, due pattuglie: chiunque veda lo stesso volantino diffuso da due gruppi di persone riceverà l'impressione positiva di un'attività ben organizzata.

È piuttosto comune per chi accetta un volantino fare delle domande all'attivista che lo distribuisce. In questo caso, dovete assicurarvi che l'attivista sia in grado di rispondere in modo adeguato alle domande più comuni relative allo sciame. L'aver una cartella di materiale informativo si rivela utile anche per queste occasioni.

Per quanto riguarda la pianificazione della quantità di volantini da stampare, la linea guida è che, generalmente, con un simile gruppo si distribuiscono all'incirca 1000 volantini l'ora. Infine, succederà inevitabilmente che qualcuno accartocci il volantino, o lo faccia a pezzi gettandolo con disprezzo per la strada. Assicuratevi che tutti gli attivisti raccolgano anche il più piccolo pezzetto e lo gettino nell'apposito contenitore per l'immondizia, altrimenti le persone legheranno il simbolo e i colori dello sciame alla spazzatura lasciata per strada, facendo nascere un'associazione negativa.

Affiggere manifesti è qualcosa di meno elaborato, ma necessita di essere fatto rispettando le persone che li rimuoveranno. Mai riempire di colla i manifesti a meno che il vostro sciame non abbia bisogno di essere associato con il vandalismo, ad esempio.

In generale, la nostra esperienza è che i manifesti vengono affissi da pattuglie di tre attivisti. Il primo tiene fermo il manifesto sul muro, il secondo lo incolla utilizzando nastro adesivo, e il terzo spiega cosa c'è sul manifesto e cosa sia lo sciame ai passanti che inevitabilmente si fermano incuriositi.

Un riferimento utile è che un centinaio di manifesti elettorali rappresentano una campagna sufficientemente visibile ed estesa per un sobborgo o per il centro di una piccola città, ma non dureranno a lungo: al massimo qualche giorno, forse alcune ore. Per questo, scegliete bene le tempistiche. È meglio avere delle squadre a rotazione che affiggano in una città un centinaio di manifesti una volta a settimana, a rotazione, piuttosto che impiegare un'intera giornata per attaccarne 500 che scompariranno il giorno successivo.

Quando si tratta devono tenere tavoli o altre installazioni semifisse in strade o fiere all'aperto, si tratta di qualcosa di meno che una scienza. Ci vuole un sacco di materiale da

distribuire, bisogna assicurarsi che ci siano sempre persone per presenziare la postazione, e fare in modo che il simbolo dello sciame e i suoi colori appaiano dappertutto. Probabilmente non potreste permettervi ombrellini e simili merchandise elaborati in questa fase, ma un paio di bandiere da esporre provenienti a buon mercato dai negozi di stampa su richiesta.

Un consiglio è quello di distribuire palloncini gonfiati ad elio con i colori e il simbolo dello sciame ai genitori che passano con i bambini. I bambini li adorano, i genitori potranno legare il palloncino al passeggino, e per il vostro sciame diventano un cartellone pubblicitario ambulante. Da tutte le direzioni rispetto al vostro tavolo le persone inizieranno a notare i palloncini a diverse centinaia di metri di distanza. (Gli adolescenti, d'altra parte, amano i palloncini per poter correre dietro un angolo e inalare l'elio, ridere delle loro voci divertenti dopo un respiro o due, e poi tornare di corsa per averne altri. C'è un sottile confine nello scegliere a chi dare i palloncini).

Infine, manifestazioni e proteste di strada. Predisponete una lista da sei a dieci relatori, e assicuratevi che la manifestazione nel suo insieme non duri più di un'ora. Possono essere richieste autorizzazioni alle forze dell'ordine per le apparecchiature di amplificazione (e ne avete bisogno). Si potrebbe ottenere un pubblico più ampio, invitando relatori provenienti da sciame vicini o da altre organizzazioni solidali con la vostra causa.

La scelta della sede è importante. Dovrete riempire un quadrato con le persone per fare in modo che le immagini dei media siano efficaci. Se si sceglie una grande piazza e si arriva ad avere 500 partecipanti, sembrerà un granello al centro di un quadrato vuoto. Al contrario, in una piccola piazza, quella stessa folla sembrerà quasi una folla arrabbiata, inarrestabile. È difficile stimare quanti parteciperanno al raduno del vostro sciame prima ancora di averlo annunciato, ma è necessario farlo prima di scegliere dove tenerlo.

Le manifestazioni possono essere molto efficaci quando le persone sono veramente arrabbiate per qualcosa che è appena accaduto, rispetto alla messa in atto di manifestazioni come attività "solo perché". Quando la gente è arrabbiata, tende a voler condividere, mostrare, e sfogarsi nei gruppi. Questo dà anche ai relatori della manifestazione un compito relativamente facile; fondamentalmente devono solo descrivere quanto siano arrabbiati per ciò che è appena accaduto, nel più colorato e provocatorio di termini, per attrarre un fragoroso applauso nella manifestazione.

Ciò richiede reazioni rapide e capovolgimenti di fronte. Un esempio molto efficace potrebbe essere una manifestazione il giorno dopo o il fine settimana dopo un ingiusto verdetto di alto profilo. Poiché i verdetti sono generalmente prevedibili in tempo utile (ma non nel contenuto), voi e lo sciame siete in grado di pianificare la possibilità di aver bisogno di un tale raduno e ottenere le autorizzazioni necessarie con settimane di anticipo. Si possono non utilizzare questi piani, ma dovrebbero comunque essere pronti a portata di mano.

Quando avete preso la decisione di fare una manifestazione, assicuratevi che i media sappiano in anticipo della manifestazione (inviate comunicati stampa uno o due giorni

prima) e mettete al primo e secondo posto nell'ordine dei relatori, quelli che si desidera siano visibili dagli organi di informazione come facce per il vostro sciame. Gli organi di informazione arriveranno al raduno, faranno le loro foto e filmati, e andranno via, non rimanendo per l'intera durata.

Assicuratevi anche di avere un vostro repertorio di filmati e foto della manifestazione. Man mano che si va avanti, le televisioni e i giornali vi chiederanno degli spezzoni di filmati e immagini delle attività da usare per le loro storie su di voi. Se non è possibile disporre, faranno il pezzo su qualcun altro, quindi questo è molto importante. Per i filmati, utilizzate un treppiede e una fotocamera HD. Non è possibile ottenere immagini di qualità broadcast quando si utilizza la fotocamera di un palmare. Se non si ha qualcuno con esperienza professionale nel settore delle riprese, non cercate di fare panoramiche e scene in movimento, ci vuole molta esperienza per realizzare tali scene utilizzabili per una trasmissione. Invece, basta avere un buon repertorio che mostra una grande folla da diverse angolazioni, ripresa da dove la telecamera non si muove nella scena stessa. Quando la manifestazione si disperde, fatela chiudere dicendo alla gente un luogo di ritrovo per coloro che vogliono conoscersi l'un l'altro e passare un pò di tempo. Questo aiuta a rafforzare le amicizie nello sciame, e quindi l'organizzazione nel suo complesso. Inoltre, quando questo accade vengono reclutati nuovi attivisti. In estate, si può decidere di portare coperte, cestini da picnic con pane, formaggio, salame, uva, e cose del genere, e un paio di bottiglie di vino, per incontrarsi in un posto erboso in un parco vicino. Questo rende un ritrovo molto amichevole dopo la manifestazione.

Inoltre in climi freddi, evitate le manifestazioni durante l'inverno. Potrebbe succedere che si abbia solo qualche decina di persone che si rannicchiano, congelandosi che appaiono terribili nel telegiornale della sera. (Ci sono eccezioni. Non contate di esserne una di queste).

In ogni caso, limitate ogni manifestazione in inverno a circa trenta minuti.

### SCALARE ORIZZONTALMENTE, ALLARGANDOSI SEMPRE PIÙ

Un concetto chiave dello sciame è "scalare orizzontalmente". Questo si riferisce al processo di muovere ogni attività il più possibile ai margini dello sciame, coinvolgendo il maggior numero di persone possibili e, nel farlo, scalare orizzontalmente i costi operativi insieme all'attività.

Scalare orizzontalmente, o "*scaling out*", è un termine informatico. Quando qualcosa cresce nelle sue dimensioni, nel linguaggio dell'industria informatica, si può scalare verticalmente o orizzontalmente il proprio parco macchine. Scalare *verticalmente* significa che si sostituiscono i server che stanno facendo il lavoro con server più costosi. Scalare orizzontalmente significa che si mantengono i server a basso costo utilizzati, e si aggiungono altri server simili a basso costo. Stiamo aggiungendo altri attivisti. Molti attivisti. Stiamo scalando orizzontalmente il nostro lavoro.

Se tutti i costi operativi dello sciame dovessero essere pagati centralmente, potrebbero

raggiungere una somma considerevole. Se fatto da un attivista ai confini dello sciame, coprendo solo la sua porzione di attività, il costo può essere così basso che l'attivista potrebbe non pensare neanche in termini di costo. Questo è un aspetto enormemente positivo dello scalare orizzontalmente.

Un esempio potrebbero essere i volantini di cui abbiamo appena discusso. Se avete uno sciame di attivisti con una ragionevole copertura geografica sul territorio, e bisogna distribuire volantini ai residenti, il modo tradizionale di farlo sarebbe di acquistarne la stampa e fare una spedizione postale dei volantini. Ma con uno sciame, non ne avete bisogno.

Invece, pensate a fare un PDF di dimensioni A5 o mezza lettera per il volantino e chiedete agli attivisti di stampare duecento copie ognuno e distribuirle ai loro vicini. Non solo è una buona cosa, ma è anche abbastanza scontata. Certo, si potrebbe non ottenere una copertura del 100 per cento sul territorio rispetto a pagare per la stampa e la distribuzione, ma proviamo a fare un pò i calcoli, tanto per divertirvi.

Supponiamo di avere diecimila attivisti e che il 5 per cento di loro prendano in considerazione questa nostra richiesta. Ciò significa che avremo centomila volantini distribuiti nelle case dei vicini dove vivono i nostri attivisti (anche suggerendo che quei luoghi sono demograficamente i posti giusti per reclutare altri attivisti nel nostro sciame). Per voi il costo totale per raggiungere questo risultato è di tre o quattro ore di lavoro per preparare il PDF in questione e caricare, incoraggiare tramite mail i vostri attivisti a stamparli e distribuirli. Il costo è ancora minore se si hanno dei buoni grafici nello sciame a cui piace fare i volantini, o se si seleziona uno dei remix esistenti della propria visione in formato volantino.

Il costo totale in una tradizionale organizzazione non a sciame, d'altra parte, è nell'ordine di quarantamila euro per raggiungere lo stesso risultato pagando la lista degli indirizzi, la stampa, il confezionamento e la spedizione, e probabilmente ancora più ore in costi amministrativi per fare gli ordini necessari.

Non è difficile vedere i benefici molto tangibili dello scalare orizzontalmente.

Si può facilmente applicare questo principio anche alla stampa dei volantini, specialmente nella fase iniziale dello sciame (il primo o i primi anni, prima che ci siano redditi prevedibili e significativi). Incoraggiate gli attivisti a prendere il volantino o i volantini di loro gusto tra tutte le varianti della vostra visione create fino a quel momento, stamparne circa cinquecento copie nella loro stampante, e andare in giro in città e distribuirli. Tutto senza chiedere ad alcuno l'autorizzazione.

I poster sono qualcosa di più difficile da scalare orizzontalmente a causa della loro larga dimensione non standard, ma un numero incredibilmente grande di attivisti hanno accesso ad apparecchiature per stampare in dimensioni A3 da qualche parte nella loro routine quotidiana. Non c'è bisogno di grandi stampe quando si tratta di poster. Come già accennato, una campagna con un centinaio di poster è considerata essere grande in un sobborgo o in una piccola città.



Se va bene, incoraggiate gli attivisti a fare delle foto e condividerle quando fanno attivismo nelle strade. Questo incoraggia altre persone a fare lo stesso tipo di attivismo e alimenta una amichevole competizione. Si possono anche usare queste foto per competizioni interne con premi divertenti e sciocchi. Questo aiuta a motivare lo sciame nel suo insieme, e serve anche per mostrare ad altre persone che lo sciame è attivo, a potenziali reclute così come agli avversari.

Nel prossimo capitolo, daremo un'occhiata più approfondita all'auto-organizzazione e a come far succedere le cose.

*Settembre 2006.*

*Una stranezza delle elezioni nel sistema Svedese rispetto ad altri paesi riguarda le schede elettorali. Nella maggior parte dei paesi, una volta che il vostro partito è ammesso alle elezioni, ottiene una scheda elettorale che viene utilizzata per le elezioni.*

*Invece, in Svezia le elezioni funzionano in questo modo: quando si va a votare, si va nel seggio elettorale e ci sono un numero di schede elettorali allineate, circa settanta. Ogni partito ha la sua scheda con il nome del partito, dove si può votare anche la preferenza del candidato, se non si fa', il voto varrà per il candidato principale del partito. Quando si vota, si prende la scheda elettorale del partito che si vuole votare più un'altra scheda esca, si riceve una busta elettorale che vi viene data da uno scrutatore, va nell'urna, si inserisce la scheda scelta nella busta sigillandola, si lasciano le schede esca, e si esce dall'urna e si consegna la busta sigillata allo scrutatore mostrando il proprio certificato elettorale.*

*Ecco la sorpresa: solo i partiti politici in carica hanno le loro schede elettorali distribuite nei seggi, e gratuitamente. Un partito sfidante deve pagare per la stampa di diversi milioni di schede, cosa abbastanza brutta, ma ha anche bisogno di distribuirli usando mani e piedi dei propri attivisti nei cinquemila seggi la mattina delle elezioni - ovunque dai grandi seggi nella capitale della Svezia che servono ognuno migliaia di votanti, a luoghi remoti nel profondo delle foreste lapponi che servono meno di un centinaio di elettori. Inoltre, è necessario fornire le millecinquecento urne in anticipo con schede elettorali - e tenerle fornite, perché alcuni buttano le schede elettorali non utilizzate dei partiti sfidanti alla fine della giornata.*

*In teoria, se un partito sfidante non può distribuire le sue schede elettorali nei seggi, un elettore determinato che ha intenzione di votare per loro può ancora prendere una scheda bianca e scrivere il nome a mano. In realtà, però, questo non succede: se non è sul menu, non viene scelto. Se le vostre schede non sono ai seggi elettorali, non vengono messe nelle buste di voto.*

*Così durante tutto il mese che precede le elezioni, quando tutti gli altri partiti sono nella parte finale della loro campagna elettorale, uno dei principali sforzi del Partito Pirata Svedese è impostare la logistica della distribuzione di milioni di schede elettorali agli attivisti per assicurarsi che tutti i seggi elettorali siano e possano essere coperti, piuttosto che concentrare tutti i propri sforzi nel fare campagna. Inoltre, una parte importante del*

*nostro bilancio elettorale se ne sarebbe andato per la stampa di quelle schede elettorali. Si potrebbe obiettare che in questo modo il gioco è pesantemente truccato a vantaggio dei partiti già insediati, e pochi potrebbero protestare contro questa osservazione. Eppure, come sfidante, non avete il diritto di protestare che il gioco è stato truccato a vostro sfavore – verreste semplicemente visti come dei piagnucoloni che non sono all'altezza. Come leader del partito, è la cosa più importante nella mia mente. Se non riusciamo a tirare fuori le schede elettorali, tutto il nostro lavoro – la costruzione dell'opinione pubblica, i volantini, le campagne di affissione, l'op-ed, il lavoro degli attivisti – sarà stato per niente. Quindi progetto un sistema che elenca tutti i seggi elettorali, dove le persone possono fare volontariato e rifornire una seggio vicino a loro. Oggi, non è scienza missilistica, ma nel 2006, questo modo di pensare in modalità sciame era sconosciuto in politica: era di gran moda la pianificazione centrale. Creiamo i ruoli per la distribuzione delle schede e l'equipaggiamento i seggi elettorali che i volontari potranno rifornire da soli. Creiamo funzioni per mettere i volontari alla distribuzione su diversi livelli in contatto tra loro, creando una catena logistica. Creiamo metriche, stabiliamo una priorità tra le città, facciamo tutto il possibile per incoraggiare i volontari a portare le schede lì la mattina il giorno delle elezioni. Fare in modo che i geek facciano questa cosa tra le 7 e le 8 di Domenica mattina, richiede davvero una forte motivazione da parte loro. Quando arrivò il giorno delle elezioni, eravamo riusciti a gestire una copertura del 97 per cento rispetto al numero degli elettori. Ero estremamente contento di quel numero; avevo supposto una copertura del 75 per cento come valore realisticamente raggiungibile.*

## **CAPITOLO CINQUE**

### **Tenete gli occhi di tutti puntati sull'obiettivo e coloratelo di rosso ogni giorno**

**Chiunque abbia guidato gilde o raid in World of Warcraft può imparare come guidare uno sciame. O allo stesso modo può farlo la maggior parte di coloro che hanno guidato piccoli gruppi basati sulla fiducia. Essenzialmente i meccanismi sociali e psicologici sono gli stessi.**

Se dovessi scegliere una singola abilità che è stata cruciale nel consentirmi di guidare il Partito Pirata Svedese nel suo percorso dalle due righe in una chat fino a prendere dei seggi nel Parlamento Europeo, sarebbe la capacità ed esperienza nel project management. Questa espressione, project management, è in qualche modo fuorviante in questo contesto. Quando parliamo di management, parliamo di posizioni predeterminate – troppo spesso simili ai capi con i [capelli a punta di Dilbert](#). Ma la buona gestione dei progetti non è tanto una questione di gestione quanto di leadership. La leadership non è una posizione predeterminata come quella del manager; la leadership è uno stato della psicologia di gruppo. La prima volta in cui sono stato addestrato all'enorme differenza tra questi due concetti è stato durante il mio addestramento per ufficiali nell'Esercito Svedese (ho il grado di secondo luogotenente). Qualunque sciocco con i capelli a punta può essere nominato come capo nell'organigramma, ma per essere una guida dovete meritarsi la fiducia delle persone. Un'organizzazione funziona al meglio quando questi due ruoli (capo e leader) coincidono nella stessa persona. Quando questo non accade, l'organizzazione funziona malissimo. Questo si può ridurre allo scomporre il concetto di responsabilità. Consiste in due parti ugualmente importanti –*imputabilità*, o il dover rendere conto, e

*l'autorità* per ottenere questo risultato. Imputabilità ed autorità dovrebbero sempre seguire l'un l'altra quando viene delegata una responsabilità. Imputabilità ed autorità devono sempre andare mano nella mano quando vengono delegate. Troppo spesso sentiremo di qualcuno a cui viene richiesto di "assumersi la responsabilità" per uno sviluppo che è andato male, ma quello che in realtà gli viene chiesto è di prendersi l'imputabilità, ovvero rendere conto, di qualcosa senza la corrispondente autorità. Purtroppo questo equivale a prendersi la colpa di qualcosa che è andato storto senza che fosse realmente sotto il proprio controllo. Solo le persone più audaci ed al tempo stesso ingenue accettano tale imputabilità, e troppo spesso sono usate come capri espiatori da coloro con maggiori ambizioni senza scrupoli. L'opposto, autorità senza imputabilità ovvero doverne rendere conto, è anch'essa un male. Quando qualcuno riesce ad ottenere l'autorità senza l'imputabilità che ne consegue si può quasi sentire in sottofondo la maniaca risata di Stalin per la sottomissione dell'Europa dell'Est. Il punto da tenere a mente quindi è che autorità e imputabilità devono sempre essere abbinati nel concetto di responsabilità. Tuttavia, per essere onesti, i leader del vostro sciame non avranno molto di nessuna delle due cose. Potranno avere la responsabilità di un piccolo budget man mano che il vostro sciame progredisce, matura e cresce, ma come ricordiamo, non dicono mai a nessuno cosa deve fare - nessuno lo fa'. Questa è anche la ragione per cui, come discusso nel capitolo 3, l'organigramma della struttura dello sciame dovrebbe arrivare leggermente dopo l'osservazione della realtà. Non si nomina qualcuno a gestire di una funzione - si osserva che qualcuno sta già gestendo una funzione, prendendosene volontariamente l'imputabilità, e gli si chiede garbatamente se gli dispiacerebbe che questo fatto venisse formalizzato in un annuncio, insieme all'attribuzione della corrispondente autorità (se c'è). Sulla stessa linea, le capacità (di project management) cruciali che mi hanno aiutato a guidare il Partito Pirata Svedese verso il Parlamento Europeo non sono state quelle che impari in un corso di project management - cose riguardo a percorsi critici, milestones, budget, stakeholders. Sono state più le cosiddette "soft skills" che vengono con l'esperienza: come mantenere la motivazione, la concentrazione, l'energia e la dedizione a fornire i risultati di un gruppo. Incidentalmente, queste sono capacità che ho appreso come imprenditore e project manager durante il boom delle dot-com alla fine degli anni novanta. Ho fondato la mia prima società a sedici anni e a diciotto ho avuto il mio primo dipendente, quindi c'era molto tempo per imparare. Ma l'ambiente nell'era delle dot-com era qualcosa di realmente impegnativo, dato che le persone non lavoravano per i soldi. C'era ovunque una tale penuria di sviluppatori, sistemisti e designer in gamba che le persone potevano in pratica entrare da qualsiasi parte e dire "Salve, mi piacerebbe lavorare qui". La risposta sarebbe stata "Certo, che stipendio vorrebbe?". In questo ambiente, dove le persone avrebbero letteralmente ottenuto un nuovo lavoro prima di pranzo se alla riunione del mattino avessero deciso di volersene andare, era ovvio che le persone non lavoravano per i soldi. Le persone investivano la propria energia, concentrazione e dedizione per cambiare il mondo in meglio. Risolvere le questioni affitto e cibo era solo una necessità che si poteva spuntare dalla lista delle attività quotidiane. Perciò la psicologia di quest'era - dirigere società e progetti durante il boom delle dot-com - corrisponde a guidare uno sciame quasi alla lettera. Nemmeno negli sciami le persone lavorano per la paga (non c'è, tanto per cominciare), ma investono la propria energia, concentrazione e dedizione per rendere il mondo un posto migliore. Perciò, gli stili di leadership che funzionano bene sono pressoché identici. Ovviamente questo sfata il mito secondo il quale non puoi guidare un gruppo di volontari nel modo in cui gestiresti una società. La leadership è la stessa in entrambi i casi. La leadership è psicologia, ha poco a che fare con lo stipendio e molto più con i meccanismi profondamente radicati negli esseri umani. Quando ho guidato il Partito Pirata Svedese ho usato esattamente lo stesso insieme di capacità che avevo usato come imprenditore. Ed ha portato lo sciame nel Parlamento Europeo, quindi è difficile mettere in discussione i risultati.

# PROJECT MANAGEMENT ED AUTO-ORGANIZZAZIONE

La prima volta in cui vedete accadere l'auto-organizzazione, da' la sensazione di qualcosa di magico. Dopo aver comunicato una visione, potete vedere come le persone che vi hanno ascoltato iniziano ad auto-organizzarsi per realizzare la vostra visione, senza che abbiate bisogno di dare direttive - o neppure di interferire. Il trucco, quindi, sta nel come comunicare la visione. Se dovessi dare una risposta veloce a questa domanda, sarebbe "con tutta la passione che potete raccogliere, dal profondo del vostro cuore, attraverso il fuoco della vostra voce e la determinazione del vostro sguardo". Dovete irradiare positivamente il vostro desiderio di migliorare il mondo e, soprattutto, dovete comunicare tre valori:

- Possiamo farlo.
- Cambieremo il mondo in meglio.
- Dovremo lavorare duro, ma ne vale la pena.

Noterete che stiamo parlando di cambiare il mondo nella forma "noi". Questo è cruciale. Non c'è mai un "Ho bisogno di qualcuno per fare X", né c'è mai "Dovreste fare X". C'è solamente "Noi tutti dobbiamo far avvenire X". Non avete bisogno di indicare qualcuno, o anche solo sottintendere chi lo dovrebbe fare. Qualcuno lo farà. Prendiamo questi tre valori uno alla volta.

**Possiamo farlo:** parte di ciò che infonde energia nello sciame è il realizzare che il semplice numero degli attivisti può fare una reale differenza nel mondo, e che il compito sarebbe sembrato impossibile, completamente irrealizzabile, prima che tu salissi sul palco con questa folle idea. Potrebbe trattarsi di cambiare la politica mondiale su un argomento piccolo ma importante, potrebbe trattarsi di andare su Marte, potrebbe essere prendere a calci un'intera industria obsoleta con un prodotto o servizio nuovo e dirompente, potrebbe essere la soluzione del problema della fame nel mondo, dell'analfabetismo, o di una malattia. Puntate dritti alla luna! Una volta che avrete fatto i calcoli come discusso nei capitoli 1 e 2, ed avrete comunicato allo sciame che la vostra idea folle in realtà è realizzabile, scintille di energia scuoteranno rumorosamente lo sciame. Le persone sembreranno euforiche per l'eccitazione di far parte di questo. Siate euforici anche voi. (Potete ed anzi dovreste spingervi anche oltre. Dopo tutto, siamo già stati sulla luna. Tutti lo sanno. Perciò mirate a Marte, invece! Quel progetto caricherebbe le persone, le elettrizzerebbe. Per contro, non riuscirete mai a caricare di energia lo sciame con l'idea di realizzare l'accertamento fiscale più professionale che ci sia).

**Cambieremo il mondo in meglio:** anche se a breve termine potreste ottenere l'attenzione dello sciame su odio ed intolleranza, questo libro parla di cause giuste. Tutto quello su cui concentrate la vostra attenzione tende a crescere, e tutti i vostri valori diventano valori dell'organizzazione. Pertanto, uno sciame costruito sul sospetto verrebbe rapidamente divorato dall'interno dai propri stessi sentimenti negativi, e collasserebbe, si

frantumerebbe in qualcosa di irrilevante. Per contro, gli sciame che sono oggetto di questo libro puntano a finire nei libri di storia sulla base della fiducia reciproca nel conseguimento dell'impossibile. Le persone che si dedicano all'obiettivo del vostro sciame lo fanno per lasciare un'impronta nella storia. Dovreste comunicare che questo è esattamente quel che succederà, quando lo sciame avrà successo. (E sicuramente arrivare su Marte andrebbe nei libri di storia, così come l'eliminazione dell'analfabetismo).

**Sarà un duro lavoro:** un valore chiave su cui non dovete mai vacillare è la vostra onestà. Dovete sempre comunicare la situazione dello sciame ed il suo posto nel mondo esattamente come li percepite, anche se questo dovesse significare dire alle persone che lo sciame ha problemi o non sta acquistando slancio (in ogni caso dovreste sempre pensare ad almeno una via d'uscita da una brutta situazione, e comunicare anch'essa - come in "possiamo farlo"). Il punto cruciale qui è che le persone non dovrebbero pensare che cambiare il mondo in meglio sarà facile o arriverà facilmente. Avete detto "assolutamente possibile". Non avete detto "facile". Una volta che lo avrete comunicato allo sciame, comincerete a vedere le persone pensare in termini di "come posso aiutare per farlo succedere?". Quando un paio di migliaia di attivisti pensano in questo modo, accadono magie. Inoltre, è cruciale che si consenta alla struttura dello sciame di continuare a crescere in modo organico. Istruite i vostri funzionari più vicini alle metodologie ed alle tecniche dello sciame, come descritto in questo libro oppure modificato secondo i vostri gusti e stile, ed aiutateli a reclutare nuovi funzionari per i riquadri ancora scoperti con i quali la loro funzione deve relazionarsi. Il vostro sciame crescerà sempre dall'interno verso l'esterno - può solo crescere ai propri bordi, un concetto sul quale torneremo nel capitolo 8. Questo è parte del necessario scalare orizzontalmente.

## TRACCIATE LA SEQUENZA TEMPORALE IN MODO CHE TUTTI LA POSSANO VEDERE

Uno strumento chiave nella gestione dei progetti è la sequenza temporale (timeline). Tra "adesso" e "successo", avrete bisogno di impostare obiettivi intermedi da raggiungere che sono intervallati da circa otto settimane. Questa potrebbe sembrare una contraddizione rispetto all'auto-organizzazione, ma non lo è: state dicendo allo sciame le cose che devono accadere per andare dal punto A al punto B. Non state dicendo chi deve fare che cosa e quando lo deve fare. Ci sono molte buone ragioni per farlo. La prima, ovviamente, è corroborare l'energia iniziale con un segnale di credibilità rispetto all'abilità dello sciame di fornire i risultati voluti:

- Andiamo su Marte!
- Sì!
- Sì... ma, in effetti, come farlo?

•Uhm...

Impostare obiettivi intermedi, o milestone (pietre miliari) – nel linguaggio del project management, intervallati da circa due mesi nella scaletta temporale comunica un percorso da “adesso” a “successo” che non solo aiuta le persone a credere nello sciame, ma le aiuta anche a scegliere di fare cose che abbiano rilievo per lo stadio in cui si trova il progetto. Ogni obiettivo intermedio dev’essere credibile, rilevante, raggiungibile, e deve contribuire in modo chiaro al successo finale. Aiuterà anche a dare allo sciame la forma di un insieme di squadre di specialisti che compiono delle magie con pochissimi soldi (o, più spesso, del tutto senza soldi). Come esempio tangibile, il primo obiettivo intermedio del Partito Pirata Svedese è stato registrare il partito presso l’Autorità Svedese per le Elezioni. Quando il partito è stato fondato, 1 gennaio 2006, la scadenza per la registrazione distava otto settimane. Avevamo bisogno di millecinquecento firme da parte di cittadini identificati e che avessero diritto di voto alle imminenti elezioni. Questo si è dimostrato essere un compito perfetto per formare i sottogruppi geografici: era un ostacolo da rimuovere, c’era una scadenza, era fattibile, ed ha contribuito in modo molto comprensibile al successo finale. Abbiamo organizzato una competizione tra i trenta sottogruppi geografici iniziali, in cui i vincitori nel conteggio totale delle firme, così come i vincitori nel conteggio delle firme in relazione alla dimensione della loro regione, avrebbero ricevuto un certificato originale di registrazione. Un premio ridicolo per il quale abbiamo pagato un piccolo prezzo – per aver richiesto più originali del certificato – ma molto, molto simbolico e degno per chi sta costruendo un movimento che cambierà il mondo. Noterete che non ho detto a nessuno come raccogliere queste firme. È qui che è entrato in funzione lo il pensiero come sciame e ciascuno ha iniziato a condividere le proprie esperienze in un gigantesco cervello-alveare determinato ad avere successo, senza alcun timore di imparare attraverso tentativi ed errori, come abbiamo discusso nel capitolo precedente. Uno dei nostri migliori raccoglitori di firme alla fine è stato un attivista di nome Christian Engström, che ha fissato un punto di riferimento: era possibile raccogliere venti firme all’ora se eri per strada durante degli orari dello shopping. Quell’attivista in particolare ora è membro del Parlamento Europeo. Il secondo motivo per cui si ha bisogno di obiettivi intermedi distanti otto settimane su una scaletta temporale visibile è quello di dare un senso di urgenza. In generale, se qualcosa è più lontano di otto settimane, non ce ne preoccupiamo per nulla, è solo un obiettivo arbitrario nel futuro. La vostra visione ha bisogno di essere scomposta in parti piccole abbastanza da far sì che ciascuno possa sempre vedere un obiettivo che si avvicina nell’orizzonte a breve termine. Potrei citare per nome molti progetti software, che sono iniziati come progetti di due anni senza tale suddivisione, per i quali all’avvicinarsi della scadenza si è constatato invariabilmente che non ce l’avrebbero fatta. Anche se è ormai acqua passata non farò qui i nomi di questi progetti – principalmente per riguardo, ma in parte anche per degli NDA (Non Disclosure Agreement) maligni – ma condividerò questa perla di saggezza del project management:

- Come può un progetto essere in ritardo di un anno?
- Un giorno alla volta.

La chiave per consegnare puntuali alla fine di un progetto è quella di essere puntuali ogni giorno. Questo non significa che il fallimento nel rispettare la scaletta sia un fallimento dello sciame; piuttosto, voi come project manager avreste dovuto prevedere dall'inizio possibili deviazioni in entrambe le direzioni e considerarle nel piano. Quando si fanno piani di sviluppo, di solito è prudente lasciare in ogni passo intermedio un 10 per cento di tempo non assegnato, per eventi imprevisti. Solo voi potete sapere come questo si traduce nel vostro sciame, ma la chiave è adattare la scaletta ed il piano ogni giorno, per tenere conto dei cambiamenti in una realtà fluida. Non potete cambiare gli eventi del passato, ma potete ripianificare il futuro in modo da adattarvi a quello che è già successo. Rendete visibili gli obiettivi e mostrate l'avanzamento verso di essi. Ogni giorno dovete assicurarvi che ognuno nello sciame possa verificare quanto lo sciame nel suo insieme sia avanzato verso l'obiettivo intermedio più vicino e verso l'obiettivo finale. Dipingete ogni giorno gli obiettivi di un rosso acceso in modo che ciascuno li possa vedere; rendete visibili gli obiettivi e mostrate lo stato di avanzamento verso di essi.

## STABILIRE OBIETTIVI VISIBILI, ATTIVANTI E INCLUSIVI

Avete mai giocato a World of Warcraft (o, allo stesso modo, a quasi ogni gioco moderno)? Una cosa che rafforza il senso della dipendenza delle persone è che ci sono molti percorsi da scegliere per avere una qualche ricompensa. In World of Warcraft, si può salire di livello (chiamato "dinging" dall'effetto sonoro di quando questo avviene), si possono acquisire delle abilità, si può esplorare la mappa, si può diventare ricchi, ecc. In Battlefield 3 e giochi simili, si possono conseguire tutti i tipi di premi in base a come si gioca la partita. C'è sempre qualcosa per cui lottare che soddisfa i propri gusti. Questo fenomeno, che ci sia sempre qualche ricompensa visibile e pubblica per cui lottare, non importa quali siano i vostri gusti, è la chiave per uno sciame di successo. Molte di queste (ndT: ricompense) si possono ottenere semplicemente soppesando molte cose visibili. Per tutto ciò che si misura in pubblico, la gente lotterà e si auto-organizzerà per migliorarsi, senza ulteriori interferenze da parte vostra. Ripetiamolo, perché probabilmente lo si è solo sfiorato, leggendo velocemente, ed è la chiave per l'intero concetto di leadership dello sciame: Per tutto ciò che si misura in pubblico, la gente lotterà e si auto organizzerà per migliorarlo. Fondamentalmente è così semplice, e così complesso. Il Partito Pirata Svedese pubblica la sua liquidità, i beni, i debiti, e le sintesi delle donazioni apertamente (come adesso fanno molte organizzazioni politiche, ma non tante nel 2006). Questo porta ad avere persone che vogliono superare nuovi record nelle donazioni. Stessa cosa per i numeri delle iscrizioni, e in particolare per il loro tasso di crescita. Stessa cosa per i tempi di risposta alle email. Eventi di esposizione negli oldmedia (TV, radio, giornali). Menzioni sui blog e twitter. E così

via. (Alcune persone lo definiscono gamificazione, un termine che può essere inteso non necessariamente come dispregiativo. Non si tratta di produrre lavoro di bassa qualità perché siete in qualche modo scansafatiche e pensate a giocare mentre lo producite; piuttosto, si tratta di trovare il modo per attivare meccanismi di ricompensa del cervello per fare lavori geniali allo stesso modo nel quale lo fanno i giochi di successo).

*Tutto ciò che si misura in pubblico verrà migliorato. Assicuratevi che sia la cosa giusta.*

Tre cose emergono come importanti. Primo, la conclusione che le cose che non sono misurate non vengono gestite bene, o non lo sono affatto. In parte è vero. Alcune cose sono comunque divertenti da fare e verranno fatte solo per quello, questo include in particolare attività sociali e creative. Le attività di routine che sono le stesse di giorno in giorno richiedono qualche forma di meccanismo visibile di motivazione, o più efficientemente, un elemento competitivo. Prendiamo come esempio le risposte alle email. Rispondere alle email indirizzate allo sciame a qualche indirizzo pubblico per la richiesta di informazioni difficilmente è un compito molto visibile, e neanche tanto creativo, ciò nonostante è uno dei più importanti. Tempi rapidi di risposta con risposte appropriate e corrette possono creare o distruggere il vostro sciame una volta che gli oldmedia decidono di mettervi alla prova. Pertanto, questo è qualcosa a cui dobbiamo prestare attenzione. Una soluzione che funziona abbastanza bene a questo dilemma è di utilizzare concorsi interni con premi stupidi. (In uno sciame le ricompense tangibili raramente dovrebbero essere individuali, ma promuovere sempre i gruppi di lavoro). Usare le divisioni in aree geografiche o qualche altra divisione arbitraria per creare squadre che competono l'una con l'altra nel fornire risposte utili in fretta. Questa è la seconda osservazione che emerge. Se misurare le cose fa sì che vengano fatte (e infatti non c'è alcun limite superiore al numero di misure che si possono o si dovrebbero tracciare pubblicamente), misurare le cose con competizioni interne fa in modo che vengano fatte ancora di più. Come ho già detto, questo è il modo con il quale abbiamo dato forma all'organizzazione nel Partito Pirata Svedese subito dopo la sua fondazione quando abbiamo raccolto le firme per la registrazione formale del partito. C'è un limite sociale al numero delle competizioni che possono funzionare in un certo momento, che probabilmente è più di una e meno di cinque, questo sta a voi e al vostro sciame scoprirlo. La terza osservazione è l'importanza cruciale di misurare la cosa giusta. Ci sono molte storie horror di persone che misurano la cosa sbagliata, e ottengono risultati terribili. La cosa da tenere a mente per questo terzo punto è che alcune cose non possono essere misurate direttamente, e così bisogna trovare altre cose che si possono misurare che abbiano una presunta o conosciuta correlazione con le cose che si vogliono effettivamente misurare. Prendiamo come esempio il consumo dell'alcol. Non è possibile misurare l'effettivo consumo di alcol, ma si possono misurare le vendite di alcol. In Svezia è stato fatto fatto un paio di decenni fa, e le autorità per la



salute pubblica hanno gioito, come dovrebbe essere e come è stato pubblicato, per il fatto che sia scesa costantemente, anno dopo anno. Poi, qualche incaricato ha scoperto che circa un terzo di quello che gli Svedesi bevevano era vodka distillata illegalmente, al naturale o aromatizzato con grappa. (Aggiungerei con orgoglio per i nostri artigiani). Che non veniva venduto nei negozi ufficiali, e quindi non veniva misurato. I burocrati che vivono per le regole e le norme avevano considerato dei falsi presupposti – che alla gente potesse anche minimamente interessare cosa la legge prevede in questo campo – e il consumo alcolico era effettivamente aumentato costantemente, portando a conclusioni sbagliate e pessima politica come risultato di pessime misurazioni. Nel settore del software, gli esempi sono numerosissimi. Le persone che vengono premiate per trovare i bug sono un comune esempio di tali metriche alla Heisenberg. (Werner Heisenberg era un fisico pioniere nella meccanica quantistica. La meccanica quantistica è da capogiro, impararla uno studio da masochisti, e fortunatamente ben oltre lo scopo di questo libro. L'unica parte che qui è rilevante e che, a livello quantistico, non si può misurare qualcosa senza contemporaneamente cambiarla. Ciò non è stato completamente scoperto da Heisenberg, ma a fenomeni simili a questi è stato dato il suo nome dopo che lui come famoso fisico quantistico aveva scoperto qualcosa di completamente diverso). Quando qualcuno viene premiato per trovare dei bug, allora, per definizione, si misura quando vengono trovati bug e probabilmente resi pubblici, per poter annunciare il miglior cercatore di bug e premiarlo. Tuttavia, nell'istante in cui si fa questa misura e si premiano per ciò le persone, una parte di queste impegnate alla ricerca di bug diventerà la ricompensa con sviluppatori che introducono bug e dicono loro dove trovarli. Pertanto, misurare lo stato dello sciame può cambiarlo completamente negli aspetti misurati, se fatto male. *“Questo pomeriggio mi codifico una nuova monovolume”*. Wally, dal fumetto *“Dilbert”* Questo è un tipico esempio delle misurazioni Heisenberg. C'è stato un effetto simile con il sito mp3.com, che è stato un pioniere nel settore della musica nel cloud. (Erano così pionieri infatti che l'industria del copyright della musica li ha citati per farli sparire, ha comprato i resti a valore di rottami, e li ha fatti chiudere). Avevano fatto questo esperimento nel 2001 chiamato pay-per-play dove un artista avrebbe ottenuto parte dei ricavi del sito, condiviso con gli artisti di mp3.com secondo quanto venivano ascoltati sul sito. Così, una parte dei soldi sarebbe stata distribuita agli artisti di mp3.com, secondo misurazioni oggettive della loro popolarità, come misurate dal numero di tracce ascoltate sul sito per ogni artista. *Bzzzt*. Idea molto sbagliata. Ma grazie per averci provato. Quello che avvenne era assolutamente prevedibile, ognuno voleva sostenere finanziariamente il proprio artista preferito e quindi aveva impostato tutti i suoi computer per accedere alla musica di quel particolare artista sul sito mp3.com, ma con il volume spento per non disturbare nessuno. Alcune persone avevano fatto dei programmi per far suonare ripetutamente lo streaming dell'artista per aumentare artificiosamente il numero che si sarebbe dovuto trasformare in denaro. Misurazione Heisenberg. Alla fine, la conclusione è che non solo c'è bisogno di visualizzare lo stato di avanzamento verso l'obiettivo

secondario più vicino e l'obiettivo finale dello sciame, ma molti altri parametri che indichino anche lo stato di salute generale della performance dello sciame. Dovreste porre particolare attenzione al fatto che all'incremento del numero di metriche visualizzate, i compiti che non vengono misurati per niente avranno minore priorità. Alcuni di loro potrebbero essere importanti.

## STILI DI LEADERSHIP DIVERSI PER DIVERSE FASI

Psicologia di gruppo e competenza individuale nelle attività maturano mentre guadagnano in esperienza. Nelle diverse fasi della coesione di gruppo e competenza individuali, è necessario condurre in modi diversi. Diamo un'occhiata prima a quello che serve per formare un individuo in una nuova attività. Può essere qualcosa di tutti i giorni come distribuire volantini, o può essere il saper fare un dibattito dal vivo alla CNN o al-Jazeera davanti a diversi milioni di persone. I principi sono gli stessi, e la gente può sudare dall'ansia prima di farne uno dei due per la prima volta. In generale, trovo che un modello con quattro stili di leadership funzioni bene. Questi quattro stili di leadership sono molto diversi, e dovete utilizzare tutti loro quando si guida uno sciame, leggendo ogni situazione e applicando lo stile corrispondente. Un confronto frequente di questi stili di leadership è la progressione del racconto nel film Karate Kid (l'originale, non il remake), e la combinazione di questi stili e la capacità di spostarsi tra loro è stata descritta come leadership situazionale. È una parte vitale del ruolo di leadership formare personalmente coloro che vi considerano come loro capo. Quando qualcuno è totalmente inesperto in un'arte, è necessario dargli istruzioni dirette, specifiche ed esplicite. Tenerli per mano completamente. In questa fase, è necessario per mettere a fuoco le azioni da intraprendere e come farle correttamente, piuttosto che spiegare il loro scopo nel grande schema delle cose.

•*Dipingi steccato. Su, giù, su, giù. Polso saldo.*

•*Metti la cera, toglila la cera.*

In uno scenario a sciame, osserviamo che istruzioni dirette per le donazioni producono risultati molto maggiori rispetto a quelle vaghe. Più si lascia il lettore decidere quando si chiama per le donazioni, meno soldi si avranno. Ad esempio,

•*Abbiamo finito i volantini. È un problema di lusso, perché stiamo distribuendo più di quanto pensavamo fosse possibile, ma è comunque un problema. Aiutaci! Accedi al tuo conto in banca e trasferisci 25 euro sul conto 555-1337-31337 adesso, proprio in questo momento!*

produrrà un risultato quasi un ordine di grandezza più grande rispetto a questa versione:

*•Vi saremmo grati se ci aiutaste a finanziare i nostri materiali da consegnare. Si prega di donare qualsiasi importo che desideri contribuire al conto 31337-555-1337 in qualunque momento in un prossimo futuro.*

La differenza nei risultati si trova nelle istruzioni molto specifiche. Ogni grado di incertezza conduce all'inattività in questa fase. Se si mettono a proprio agio le persone con una rappresentazione e per quanto possibile si abbassa l'ostacolo affinché le persone agiscano all'interno della loro zona di comfort, succederanno le cose proprio come avete indicato. Stessa cosa nella distribuzione dei volantini, come abbiamo discusso nel capitolo precedente. È necessario assicurarsi che ogni distribuzione di volantini sia preceduta da istruzioni molto dirette e complete, che dettagli ogni parte della distribuzione, come le istruzioni descritte in questo capitolo. Questa è leadership diretta. Il prossimo stadio e tipo di leadership viene applicato quando le persone hanno imparato le azioni di base, ma sono frustrate per la loro mancanza di contesto. Non vedono la strada da percorrere e non sentono il progresso. In questa fase, è necessario eliminare quella leadership del tenere direttamente per mano e incoraggiare e spiegare perché queste azioni portano a risultati positivi.

*•Non mi stai insegnando il karate! Mi stai solo usando per verniciare il tuo recinto e per mettere la cera alla tua macchina!*

*•Fammi vedere: metti la cera!*

Il terzo stadio arriva quando qualcuno è abile nelle capacità necessarie, ma non è ancora nella sua zona di comfort. Ha le competenze e la capacità di fornire il risultato, ma semplicemente ancora non lo sa. Questo richiede un terzo tipo di leadership, che fondamentalmente è un incoraggiamento senza fine.

*•Non riuscirò mai ad essere capace di farlo! (fa un salto all'indietro da fermo)*

Infine, il quarto ed ultimo stadio è quando qualcuno è auto-motivato e autosufficiente. A quel punto, è cresciuto più o meno per essere tuo pari e non richiede molto in termini di addestramento. L'unica cosa importante è che periodicamente si riconosca quando cammina un miglio in più. In questo scenario, l'unica cosa da tenere a mente è che si riconosca un miglio in più, solo quando è veramente un miglio in più — nessuno nel quarto stadio vuole essere lodato anche per l'esecuzione di compiti banali e di routine. Qui è necessario valutare ogni individuo con cui si lavora — è necessario valutare dove si trova ogni persona su questa scala nel suo contesto specifico. Può essere in molti luoghi diversi contemporaneamente se sta lavorando in più contesti. Per concludere, bisogna anche prestare attenzione a come i gruppi si formano e maturano. Anche i gruppi passeranno attraverso i diversi stadi. Quando le nuove persone si incontrano per la prima volta in un

ambiente di lavoro, è possibile osservare che sono molto gentili e amichevoli con gli altri. Se qualcuno sembra offeso, seguono immediatamente le scuse. Questi sono i sintomi di un gruppo che ancora non può fornire un risultato in modo efficace. La cortesia è un segno di un gruppo inefficiente che non ha imparato a lavorare come una squadra; le persone stanno mantenendo le distanze. Col tempo, man mano che queste persone imparano a lavorare insieme, esploreranno anche dove arrivano i loro limiti, e questi limiti dei ruoli delle persone inizieranno a collidere e a compenetrarsi l'un l'altro. Questo è quando inizieranno a combattere tra di loro sulle regole e la cultura del gruppo. Questo è un significativo passo in avanti rispetto alla cortesia eccessivamente amichevole e dimostra che il gruppo è sulla buona strada per diventare una squadra ben funzionante. Infine, nella terza fase, non vedrete nessuna delle distanze chiaramente marcate che c'erano sin dall'inizio. Un team funzionante può essere osservato quando tutti sembrano sapere cosa fare senza che nessuno debba spiegarglielo chiaramente; il gruppo ha imparato a lavorare insieme. (Se vengono aggiunte nuove persone al mix, il gruppo temporaneamente ritorna a dover determinare ruoli, cultura e limiti). E' necessario essere consapevoli di queste fasi nella psicologia di gruppo e, in particolare, è necessario sapere che una piccola quantità di conflitto è in realtà un passo di progresso. Un gruppo che rimane educato a vicenda non ha imparato a lavorare bene insieme. Daremo un'occhiata alla psicologia di gruppo e all'inevitabile risoluzione dei conflitti nel prossimo capitolo, mentre discutiamo di come far sentire la gente inclusa e costruttiva.

### *17 Settembre 2006, esattamente alle 21:00*

Il giorno delle elezioni è andato bene. Troviamo un sacco di motivi per i quali la nostra vera base non sia accuratamente rappresentata nei sondaggi, che non ci includono — a partire dal fatto che gli istituti di sondaggio fanno solo chiamate ai telefoni fissi, che in genere non hanno i nostri sostenitori, e finendo con invenzioni molto meno ragionevoli. Alla fine della giornata, i sondaggi si riveleranno straordinariamente corretti, ma non lo sappiamo ancora. Siamo riuniti in un ristorante dalle parti del rilassato sud di Stoccolma per una cena da notte elettorale. Sono presenti circa trenta persone. Come esce l'exit poll sullo schermo e i partiti vengono presentati uno per uno, le persone tacciono, gli occhi sono fissi sullo schermo. Ogni partito che viene presentato è sceso in modo significativo dall'ultima elezione — per ogni partito presentato, ci sono sempre più punti percentuali mancanti dal totale che devono essere andati da qualche altra parte. Una telecamera di un giornalista finlandese è fissa che mi riprende man mano che i risultati vengono fuori uno ad uno. E poi, bum! L'ultimo partito ad essere presentato — il partito moderato di centro-destra — sale di 13 punti percentuali, divorando tutto lo spazio rimasto. Non c'è spazio perché un partito sfidante abbia successo nei piccoli numeri che sono rimasti. Tutta l'energia viene drenata dal locale in un batter d'occhio. Non c'è nessun Partito Pirata presentato in nessuno dei risultati delle elezioni. Mi rendo conto subito che c'è bisogno di leadership, e che è necessaria proprio adesso. Mi alzo e mi rivolgo ai presenti. "Questa non è la fine", gli

prometto. “Sappiamo di essere necessari, e l’alternativa a lottare per i nostri diritti è accettare che ci vengano strappati via. Il che non è accettabile e ciò non accadrà”. L’energia non risale, ma almeno smette di cadere. Il giornalista finlandese spegne la telecamera. Non ci sono più notizie che accadono qui stasera. L’evviva forte arriva dalle elezioni scolastiche simulate, che si svolgono in classi dal settimo al dodicesimo grado. Tale elezione avviene in parte per divertimento, in parte come un indicatore per le tendenze future e viene presentato nella notte delle elezioni, insieme con i risultati reali. Come quei numeri appaiono sullo schermo, il Partito Pirata ha una sua barra nei risultati delle elezioni, con il 4% di voti. Siamo chiaramente più forti nel segmento giovanile che nella popolazione generale, di buon presagio per una buona crescita futura. Come mi siedo per finire il mio piatto di spaghetti alla carbonara ormai freddo, mi sento esausto. “Questo hamburger era delizioso”, dice Christian Engström, seduto di fronte a me. “Certo, prenditela con me anche per aver preso il cibo sbagliato”, rispondo con una risata stanca.