



DOXA ADMINISTRATIVO



Entender el "Nuevo Poder"

Por: Jeremy Heimans y Henry Timms
Harvard Business Review
Desde el 12 2014 Edición

Traducción:
Oscar Hernando Benavides Paz, MBA

Todos nosotros sentimos que el poder está cambiando en el mundo. Vemos cada vez mayor protesta política, una crisis de la representación y de gobierno, y las empresas advenedizo volcar las industrias tradicionales. Pero la naturaleza de este cambio tiende a ser salvajemente romántica o peligrosamente subestimada.

Hay aquellos que aprecian visiones vertiginosas de un nuevo paradigma tecno-utopía en la que aumenta el rendimiento de conectividad instantánea democratización y la prosperidad. Los gigantes corporativos y burocráticos serán talados y las multitudes coronados, cada uno de nosotros lleva nuestra propia corona 3D-impreso. También están aquellos que han visto todo esto antes. Las cosas no están realmente cambiando mucho, dicen. Twitter supuestamente derrocó a un dictador en Egipto, pero otro simplemente apareció en su lugar. Nos Gush sobre el último intercambio de economía de puesta en marcha, pero las empresas más poderosas y la gente parece sólo para conseguir más potente.

Ambos puntos de vista están equivocados. Ellos nos confinan a un debate estrecha acerca de la tecnología en la que o bien todo está cambiando o nada lo es. En realidad, una transformación mucho más interesante y complejo acaba de empezar, uno impulsado por una creciente tensión entre dos fuerzas distintas: el poder antiguo y nuevo poder.

Eléctrica vieja funciona como una moneda. Se lleva a cabo por unos pocos. Una vez adquirida, se está celosamente guardado, y el poderoso tener una tienda sustancial del mismo a gastar. Está cerrado, inaccesible, e impulsada por el líder. Descarga y captura.

La nueva energía funciona de forma diferente, como una corriente . Está hecho por muchos. Está abierto, participativo y impulsado por los pares. ¡Sube, y distribuye. Como el agua o la electricidad, es más contundente cuando las mareas. El objetivo con el nuevo poder no es para acumularlo sino canalizarla.

La Escala de Participación

La nueva energía adquiere su fuerza de la gente cada vez mayor capacidad y deseo de ir mucho más allá de consumo pasivo de ideas y bienes.

La batalla y el equilibrio entre el poder antiguo y lo nuevo será un rasgo definitorio de la sociedad y las empresas en los próximos años. En este artículo, se establece un marco simple para entender la dinámica subyacente en el trabajo y cómo el poder está realmente cambiando: quién lo tiene, cómo se distribuye, y hacia dónde se dirige.

Nuevos modelos de alimentación

El poder, como filósofo británico Bertrand Russell definió, es simplemente "la capacidad de producir los efectos deseados." Poder antiguo y nuevo poder producen estos efectos de forma diferente. Los nuevos modelos de energía están habilitadas por la coordinación entre pares y la agencia de la multitud, sin participación, son solo recipientes vacíos. Eléctrica vieja está habilitado de lo que las personas u organizaciones que poseen, saben, o controlar que nadie más lo hace, una vez los modelos de energía viejos pierden que, pierden su ventaja.

Modelos de energía viejos tienden a requerir un poco más que el consumo. Una revista pide a los lectores a que renueven sus suscripciones, un fabricante solicita a los clientes a comprar sus zapatos. Pero grifos nuevo poder en la gente cada vez mayor capacidad y deseo de participar en formas que van más allá del consumo. Estos comportamientos, establecidos en la exposición "La Escala de Participación", incluyen el intercambio (teniendo contenido de otras personas y compartir con

el público), dando forma (remezclar o adaptar el contenido existente o activos con un nuevo mensaje o sabor), financiación (apoyando con dinero), la producción (creación de contenidos o la entrega de productos y servicios dentro de una comunidad de pares, como YouTube, Etsy, o Airbnb), y co-propietaria (como se ve en modelos como Wikipedia y el software de código abierto).

Compartir y dar forma.

Facebook es el clásico ejemplo de un nuevo modelo de poder basado en compartir y dar forma. Unos 500 millones de personas que comparten y dan forma a 30 mil millones de piezas de contenido cada mes en la plataforma, un nivel verdaderamente asombroso de participación en los que la supervivencia de Facebook depende. Muchas organizaciones, incluso los jugadores de poder viejos, están confiando en estos comportamientos para hacer crecer la fuerza de sus marcas. Por ejemplo, NIKEiD, una iniciativa en la que los consumidores se convierten en los diseñadores de sus propios zapatos, ahora constituye una parte importante de los ingresos en línea de Nike.

Financiación.

Comportamientos de financiación suelen representar un mayor nivel de compromiso de compartir y dar forma. Millones de personas utilizan ahora nuevos modelos de poder poner su dinero donde está su boca. El cartel crowdfunding niño Kiva, por ejemplo, informa que alrededor de 1,3 millones de prestatarios que viven en 76 países han recibido en conjunto más de quinientos millones de dólares en préstamos.

Peer-to-peer donación, préstamo, y la inversión de los modelos efectivamente reducir la dependencia de las instituciones tradicionales. En lugar de donar a través de una gran institución como United Way que las parcelas dinero en nombre de los donantes, la gente puede mantener a una familia específica en un lugar específico afectado por un problema específico. Plataformas como Wefunder permiten la creación de empresas para acceder a financiación de miles de pequeños inversores en lugar de depender de un puñado de muy grandes. Un inventor acaba de establecer un nuevo récord en Kickstarter, recaudando más de 13 millones de dólares a 62.000 inversores. Para estar seguros, los nuevos modelos de financiación de energía no están exentos de su lado negativo: Las campañas, proyectos, o la creación de empresas que son los más recompensados por la multitud no puede ser las

inversiones más inteligentes o los que benefician a más personas. De hecho, el crowdfunding pone en esteroides la tendencia humana a favor de la inmediata, visceral y emocional en lugar de la estratégica, impactante, o de largo plazo.

Producir.

En el siguiente nivel de comportamientos, los participantes van más allá de apoyar o compartir los esfuerzos de otras personas y contribuyen con su propia cuenta. Creadores de YouTube, artesanos de Etsy y TaskRabbit mandaderos corredores son ejemplos de personas que participan en la producción. Cuando suficientes personas producen, estas plataformas tienen un poder serio. Tome Airbnb, el servicio en línea que coincide con los viajeros que necesitan un lugar para quedarse con los residentes locales que tienen un espacio de sobra. A partir de 2014, unos 350.000 anfitriones habían dado la bienvenida a 15 millones de personas a permanecer en sus hogares. Eso es suficiente para ejercer presión real en la industria hotelera titular.

La copropiedad.

Wikipedia y Linux, el sistema operativo de software de código abierto, son a la vez impulsado por las conductas de copropiedad y han tenido un gran impacto en sus sectores. Muchos de los sistemas peer-dirigido descentralizados Harvard Law profesor Yochai Benkler llama "mutualismo entre iguales" pertenecen a esta categoría. Considere también una iniciativa que no surgió de Silicon Valley, pero fuera de una iglesia en Londres. El Curso Alpha es una plantilla para introducir a la gente a las creencias cristianas. Cualquier persona que desee acoger un curso puede disponer libremente de sus materiales y básicas de formato-10 reuniones dedicadas a las cuestiones centrales de la vida, sin necesidad de reunirse en una iglesia. Catalizada por un modelo que permite a los líderes locales, el curso ha llegado a 24 millones de personas en las salas y cafés que viven en casi todos los países del mundo.

Lo que es distintivo de estos comportamientos participativos es que efectivamente "subir" el poder de una fuente que es difusas pero enormes: las pasiones y las energías de los muchos. Tecnología sustenta estos modelos, pero lo que los impulsa es un mayor sentido de la acción humana.

Nuevos Valores de Potencia

Como nuevos modelos de energía se integran en la vida

cotidiana de las personas y los sistemas operativos de las comunidades y las sociedades, se está forjando un nuevo conjunto de valores y creencias. El poder no es sólo fluye de manera diferente; la gente está sintiendo y pensando diferente al respecto. Un adolescente con su propio canal de YouTube a cabo en cuanto creador de contenido en lugar de como un receptor pasivo de las ideas de otra persona. Un prestatario en la plataforma de financiación de peer-to-peer Lending Club puede desintermediar que más antigua de las instituciones de poder viejos, banco. Un usuario Lyft experimenta el consumo como una forma de compartir y sutilmente cambia su visión de la propiedad de los activos.

Estos ciclos de retroalimentación, o quizás deberíamos llamarlas bucles "feed-in", ya que están basados en la participación-hacer visibles los beneficios de la acción colectiva entre pares y dotar a las personas con una sensación de poder. Al hacerlo, fortalecen normas en torno a la colaboración y hacen el caso que podemos hacer muy bien sin los viejos intermediarios de poder que dominaron el siglo 20. Encuestas públicas reflejan las actitudes cambiantes hacia instituciones establecidas. Por ejemplo, el 2014 Edelman Trust Barometer muestra el déficit más grande de confianza en las empresas y el gobierno desde que la encuesta comenzó en 2001.

Entre los muy comprometido con nuevos power-especialmente las personas menores de 30 años (más de la mitad de la población mundial), una suposición común está emergiendo: Todos tenemos un derecho inalienable de participar. Para las generaciones anteriores, la participación podría haber significado sólo el derecho a votar en las elecciones cada pocos años o tal vez a afiliarse a un sindicato o de la comunidad religiosa. Hoy en día, la gente cada vez más esperar para dar forma activa o crear muchos aspectos de sus vidas. Estas expectativas están dando lugar a un nuevo conjunto de valores en varios ámbitos:

Gobernabilidad.

La nueva energía favorece, enfoques basados en redes informales a la gobernabilidad y la toma de decisiones. El nuevo poder público no habría inventado las Naciones Unidas, por ejemplo; sino que gravita hacia la opinión de que los grandes problemas sociales se pueden resolver sin la acción del Estado o de la burocracia. A menudo encontrado en Silicon Valley, este ethos tiene en su centro una fe profunda y, a veces ingenua en el poder de la innovación y las redes para proveer bienes públicos tradicionalmente suministrados

por el gobierno o las grandes instituciones. La representación formal se despriorizada; nuevo poder es más flash mob y menos de la Asamblea General.

Colaboración.

Nuevas normas eléctricas hacen especial hincapié en la colaboración, y no sólo como una manera de hacer las cosas o como parte de un mandato "proceso de consulta". Los nuevos modelos de energía, en su mejor momento, reforzar el instinto humano de cooperar (en vez de competir) recompensando a aquellos que comparten sus propias ideas, difundir las de los demás, o construir sobre las ideas existentes para hacerlos mejor. Compartiendo modelos de economía, por ejemplo, son impulsados por el veredicto acumulada de la comunidad. Se basan en los sistemas de reputación que garanticen que, digamos, los huéspedes groseros o desordenado en Airbnb tienen problemas para encontrar sus próximos lugares donde alojarse.

DIO.

La nueva energía también está engendrando un "hacerlo nosotros mismos" ética, como Scott Heiferman, el CEO de Meetup, lo pone, y la creencia en la cultura de aficionados en las arenas que solían caracterizarse por la especialización y profesionalización. Los héroes de nuevo poder son "creadores" que producen su propio contenido, cultivar sus propios alimentos, o construir sus propios gadgets.

Un mundo de diferencia

Jugadores "nuevo poder" esperan cada vez más para dar forma activa o crear muchos aspectos de sus vidas. Esa expectativa da lugar a un nuevo conjunto de valores centrados en la participación.

Nuevos defensores de poder creen que cuanto más luz que brilla, el mejor. Las ideas tradicionales de la privacidad están siendo sustituidos por una especie de transparencia permanente ya que los jóvenes viven sus vidas en las redes sociales. Claramente, las paredes entre el discurso público y privado se están desmoronando, con consecuencias mixtas. Y a pesar de los perfiles de Facebook, Instagram alimenta, y similares son a menudo no es más que una forma cuidadosamente administrado de auto-pantalla, el cambio hacia una mayor transparencia exige una respuesta en especie de nuestras instituciones y líderes, que tienen el reto de repensar la forma en que comprometerse con sus electores. Francisco: el líder de una organización conocida por su secretismo es

sorprendente sintonía con la necesidad de entablar nuevas conversaciones de poder. Su promesa de hacer que el Banco del Vaticano financieramente más transparente y reformar las prácticas de los medios de comunicación del Vaticano es un movimiento inesperado en esa dirección.

Afiliación.

La nueva energía le encanta afiliado, pero la afiliación en este nuevo mundo es mucho menos duradera. La gente es menos probable que sea con carnet miembros de organizaciones (sólo hay que preguntar grupos como la ACLU que están viendo esta forma de afiliación amenazado) o para forjar desde hace decenios las relaciones con las instituciones. Así, mientras que las personas con un nuevo modo de pensar el poder se apresuran a unirse o acción (y gracias a los nuevos modelos de energía, "unión" es más fácil que nunca), no están dispuestos a jurar lealtad. Esto hace que los nuevos modelos de energía vulnerables. La nueva energía es rápido pero también es voluble.

La nueva energía también está cambiando fundamentalmente la forma en la gente común ven a sí mismos en relación con las instituciones, la autoridad, y unos a otros. Estas nuevas normas no son necesariamente mejores. Por ejemplo, la nueva energía ofrece oportunidades reales para facultar y empoderar, pero hay una línea muy fina entre la democratización de la participación y la mentalidad de masa. Este es especialmente el caso de redes autoorganizadas que carecen de protecciones formales. La nueva energía puede desviarse fácilmente en la dirección de una fiesta del té o un Occupy Wall Street. (Suponemos que la mayoría de la gente piensa, al menos, uno de ellos es una mala cosa.)

Un marco para la comprensión de los jugadores

Poner las dos dimensiones de los modelos y valores juntos da un marco que ayuda a las organizaciones piensan en donde están ahora y también ayuda a trazar su progreso hacia una posición más estratégica.

La Brújula del Nuevo Poder

Nuevos y viejos valores de potencia y modelos se cruzan en revelar maneras. Trazado de las organizaciones a lo largo de estas dimensiones arroja luz sobre cómo las empresas están acumulando y ejercer el poder. De ocupar la posición en el cuadrante de Multitudes, por ejemplo, refleja su fuerte compromiso con el nuevo poder (aunque no

necesariamente su capacidad de obligar a cambiar).

En el cuadrante inferior izquierdo son organizaciones que utilizan los modelos de energía viejos y tienen valores de potencia de edad. Por nuestra opinión, esta categoría incluye más valiosa compañía Apple-como el mundo así como algunos dinosaurios obvias. El éxito de Apple en los últimos 15 años puede ser atribuido a una estrategia tremendamente ejecutado de exclusividad cultivado y productos que empujan desde la parte superior hacia abajo. A diferencia de Google, Apple evita en gran medida los enfoques de código abierto, ya pesar de su base de fans antisistema y el cuidado administrado "cultura cafetera" de su App Store, es conocido por el secreto y la protección agresiva de IP.

Conectores.

En el cuadrante superior izquierdo son organizaciones con un nuevo modelo de ejemplo, por el poder, una red que conecta a muchos usuarios o creadores-pero sensibilidades de energía viejos. Esta categoría incluye a los nativos de la tecnología como Facebook, cuyo modelo depende de la participación, pero cuyas decisiones a veces parecen ignorar los deseos de su comunidad, así como organizaciones como el Tea Party, que tiene una red de base fuerte, descentralizado pero ejerce su influencia en una gran tradición, pasillos del poder. Jugadores en este cuadrante tienden hacia valores "habitación llena de humo" mientras que confían en un "hecho por muchos" modelo (y muchos corren un mayor riesgo al hacerlo).

Cheerleaders.

En el cuadrante inferior derecho son las organizaciones que utilizan los modelos de energía viejos pero adoptan los nuevos valores de potencia. Patagonia, por ejemplo, tiene un modelo antiguo y tradicional negocio de la energía, sin embargo, se destaca por su adopción de nuevos valores de potencia como la transparencia. Algunas de estas organizaciones "animadora", tales como The Guardian periódico, están trabajando para evolucionar sus posiciones para que no sólo defienden los nuevos valores de potencia pero incorporan nuevos modelos de energía eficaz.

Las multitudes.

En el cuadrante superior derecho son los "más puros" nuevos actores de poder. Sus modelos de operaciones centrales son impulsado por los pares, y sus valores celebran el poder de la multitud. Aquí es donde encontramos establecimos jugadores pares impulsada,

como Wikipedia, Etsy, y Bitcoin, y nuevas comparten economía de nueva creación, como Lyft y Sidecar. Este cuadrante incluye también grupos de activistas distribuidos y modelos de educación radicalmente abiertos.

Algunas organizaciones han pasado de un cuadrante a otro a través del tiempo. Piense en TED, la organización dedicada a las "ideas vale la pena difundir." Hace diez años, la organización habló de la charla en la colaboración y redes, pero en realidad carecía de cualquier tipo de poder nuevo modelo era simplemente un caro, exclusivo, y con cuidado conferencia anual de comisariado. Desde entonces, TED ha ampliado su modelo al permitir la auto-organización y la participación a través de la franquicia TEDx y haciendo que su contenido previamente cerrado abierto a todos. Ambas decisiones han tenido un impacto importante en la escala y el alcance de la marca TED, así como la organización ha lidiado con los riesgos asociados a aflojar el control. TED está ahora aprovechando efectivamente un poder antiguo complementaria y nuevo modelo de negocio de la energía.

Cultivar la Nueva Energía

La mayoría de las organizaciones reconocen que la naturaleza del poder está cambiando. Pero relativamente pocos entienden las claves de influencia e impacto en esta nueva era. Las compañías ven entidades recientemente poderosos que utilizan las redes sociales, por lo que capa en un poco de la tecnología sin cambiar sus modelos o los valores subyacentes. Contratan a los oficiales de innovación más importantes que sirven como "barbas digitales" para los líderes de energía de edad. Ellos "alcancen a cabo" a través de Twitter. Recibirán a los ocasionales, torpemente comisariado, solitario Google hangout con el CEO.

Sin embargo, tener una página en Facebook no es lo mismo que tener una nueva estrategia de poder. Si estás en una industria que está siendo alterado radicalmente por el nuevo poder, no es suficiente para añadir un poco de aderezo ventana. Un negocio de la prensa, por ejemplo, no puede simplemente insertar una sección de comentarios al final de cada artículo en línea y llamar a ese nuevo poder-que tiene que construir intencionalmente compromiso lector y una comunidad vibrante, que es casi seguro que requerirá cambios tanto en su modelo y sus valores. El New York Times está luchando con exactamente este dilema, como su informe innovación filtró el año pasado demostró.

Las organizaciones tradicionales que quieren desarrollar nueva capacidad de energía deben participar en tres tareas esenciales: (1) evaluar su lugar en un entorno de cambio de poder, (2) canalizar su crítico más duro, y (3) desarrollar una capacidad de movilización.

Auditar su poder.

Un ejercicio diciendo es trazar su organización en el nuevo poder brújula, tanto donde está hoy y donde quieres estar en cinco años. Trazar sus competidores en la misma red. Pregúntese a sí mismo enmarcar preguntas: ¿Cómo estamos nosotros / ellos empleando nuevos modelos de poder? ¿Y cómo nosotros / ellos abrazando nuevos valores de potencia? Para entender cómo su organización está implementando un nuevo poder, considera que las conductas participación está habilitando. Este proceso se inicia una conversación sobre las nuevas realidades y cómo su organización tiene que responder. No siempre se traduce en una firme determinación para desplegar un nuevo poder, de hecho, puede ayudar a las organizaciones a identificar los aspectos de sus modelos y valores fundamentales que no quieren cambiar.

Ocúpate.

¿Y si hubiera un movimiento de estilo Occupy dirigido a ti? Imagine un gran grupo de personas agraviadas, acampado en el corazón de su organización, capaz de observar todo lo que haces. ¿Qué pensarían de la distribución del poder en su organización y su legitimidad? ¿Qué iban a resentir y tratar de subvertir? Figura hacia fuera, y luego Ocúpate. Este nivel de introspección tiene que preceder a cualquier inversión en nuevos mecanismos de poder. (Las empresas deben tener especial cuidado sobre la construcción de plataformas de participación sin el desarrollo de las culturas de compromiso, una receta para el fracaso.)

Hay una buena probabilidad de que su organización ya está siendo ocupado, ya sea que lo sepan o no. Los sitios web están apareciendo que proporcionan foros para cuentas de empleados anónimos de lo que realmente está pasando dentro de las empresas y de cómo se perciben los líderes. En nuestra nueva potencia mundial, los retos de privados en el comportamiento y el núcleo de cada organización es sólo una fuga o un tweet de distancia. Esto plantea una amenaza para las organizaciones de poder viejos felizmente opacos, que se enfrentan a los nuevos niveles de escrutinio sobre el rendimiento. ¿Está realmente entregado al alcance publicitario para mi producto? ¿Está realmente mejorando las habilidades de lectura de mi hijo? Hoy en

día, las organizaciones más sabias será quienes se dedican a las conversaciones más dolorosamente honestas, dentro y fuera, y sobre su impacto.

Desarrollar una mentalidad de movimiento

Organizaciones de poder viejos tienen que hacer algo más que mirar hacia adentro; también tienen que pensar diferente acerca de cómo llegar a cabo. Las organizaciones que han construido sus modelos de negocio en el consumo u otras conductas de participación mínimos encontrarán este reto, pero cada vez más importante.

La capacidad de movilizar una comunidad mucho más amplia de la gente puede ser una ventaja crítica para el negocio, como vimos en la derrota de la legislación "la piratería en línea" en los Estados Unidos, en 2012. En ese conflicto entre las empresas de tecnología y de los titulares de derechos de autor, ambas partes se alistaron ejércitos de cabilderos, pero sólo uno de los lados fue capaz de movilizar a un ejército de ciudadanos. Google, Wikipedia, y otras organizaciones inspiradas acción-10000000 signatarios de la petición significativas, más de 100.000 llamadas al Congreso, y un "apagón" de la Internet de la creación de una oleada cultural, cuando más importaba. El reciente enfrentamiento entre Amazon y Hachette también muestra dos lados tratando de fortalecer su poder de movilización, con rallyes Amazon "Los lectores Unidas" contra la banda de Hachette de "Autores Unidas."

Para tener éxito, un movimiento necesita mucho más que las campañas publicitarias o "astroturfing." Los líderes deben ser capaces de movilizar en realidad los verdaderos creyentes, no sólo hablar de ellos. Una nueva pregunta clave de energía para todas las organizaciones es "¿Quién realmente mostrará a ti?"
El reto para la Nueva Energía

Las organizaciones que dependen de nueva potencia pueden ser fácilmente intoxicados por la energía de sus multitudes y no reconocen que para efectuar un cambio real, ellos también podrían tener que adaptarse. Ellos deben tener tres principios esenciales en mente.

Respete a sus comunidades (no convertido en el hombre).

Si las organizaciones de poder de edad deben temer ser ocupada, nuevas organizaciones de poder deben temer ser abandonada. Los que implementar nuevos modelos de energía, pero por defecto a valores de potencia de

edad están especialmente en riesgo de alienar a las comunidades que las sustentan. Esto no es simplemente un problema de mentalidad, donde las organizaciones pierden el contacto con las multitudes que los hicieron prosperar. También es un desafío práctico: Las expectativas de los críticos de las partes interesadas-inversores, reguladores, anunciantes, y así sucesivamente, a menudo van en contra de las exigencias de las nuevas comunidades de energía, y el equilibrio de esos programas no es fácil.

Estudio de Casos del Nuevo Poder: Uber

El ascenso de Uber, el servicio de intercambio de paseo, es un estudio de nueva potencia. Uber ha construido una red de transporte extraordinariamente rápido crecimiento y denso sin ninguna infraestructura física en absoluto. El servicio se basa en la coordinación inter pares entre los conductores y pasajeros, habilitado por un sofisticado software y un sistema de reputación inteligente. Los pasajeros valoran los conductores, pero los conductores también califica su confianza-edificio pasajeros y promover la buena conducta sin la necesidad de un sistema basado en normas más oneroso.

El modelo comercial de Uber depende casi exclusivamente de la relación con sus participantes en la red (conductores y ciclistas). Esa relación está ahora en riesgo debido a una falta de alineación entre el nuevo modelo de poder de Uber y sus valores de potencia de edad. Por ejemplo, previendo un futuro de los coches sin conductor, CEO Travis Kalanick señaló a principios de este año, "Una vez que nos deshacemos del tipo en el coche [el conductor] Uber será más barato." Esto enfureció comprensiblemente muchos conductores Uber, y en algunas ciudades se sindicalización porque perciben que la empresa sea explotadora. (Por el contrario, Airbnb ha subido sus anfitriones en un ejército popular de los defensores contra los reguladores escépticos.) Para empeorar las cosas, Uber también está forcejeando con su base de clientes, lo que se necesita con urgencia para mantener de su lado, sobre su modelo de mareas de fijación de precios. Uber defiende el modelo como racional y eficiente, pero algunos lo ven como una violación de la fe, y los nuevos competidores de energía como Lyft están utilizando esta desconfianza de abrir una brecha. Con su propuesta de marca centrada en la comunidad "a su amigo con un coche," Lyft reclama un alineamiento más estrecho entre su nuevo modelo de poder y nuevos valores de potencia.

Como escalas Uber arriba, se enfrenta a nuevos retos.

Después de levantar \$ 1,2 mil millones de inversores en 2014, es ahora bajo una considerable presión financiera para generar excedentes por la concentración de poder y compartir menos valor con los conductores y los consumidores que alimentan el modelo.

Al mismo tiempo, el poder de edad está disparando hacia atrás. En Londres y París recientemente, los taxistas se declararon en huelga para protestar por las políticas de Uber y el fracaso del gobierno para regular paseo compartir con eficacia. Las autoridades francesas han tratado de restringir Uber proponiendo una espera mínima de 15 minutos para cualquier persona que lo solicite un coche, dando a los conductores de taxi una ventaja.

¿Cómo van los nuevos jugadores de poder responder a los desafíos regulatorios? Por ahora, las respuestas más eficaces implicarán una potente combinación de viejo y nuevo poder, es decir, una estrategia de cabildeo tradicional combinado con una capacidad para movilizar a los participantes de la red. Reciente contratación de Uber de David Plouffe, un genio de la nueva estrategia electoral poder del presidente Obama, sugiere que la empresa es consciente de lo que está en contra.

Facebook, como muchas organizaciones con un nuevo modelo de poder, se está ocupando de esta tensión entre dos culturas. Viejo poder de Facebook ambición corporativa (más propiedad de los datos, los valores comunes más altos) choca con las demandas de su propia gente. Oleadas iniciales de interés en las redes sociales alternativas prometedoras para honrar a los nuevos valores de potencia pueden ser un signo de lo que vendrá. Como los nuevos conceptos de energía de los derechos digitales evolucionan, estos conflictos muy probablemente aumentará.

Ir al bilingüismo

Para el progreso de toda la nueva potencia, aún no está haciendo mucha mella en la vieja superestructura de poder de la sociedad. Khan Academy es el favorito de los digerati, pero nuestros sistemas educativos siguen estando en gran parte sin cambios, con los horarios escolares todavía construidos alrededor de los estilos de vida de la familia de la década de 1800. Lawrence Lessig, un nuevo pensador del poder del liderazgo, quiere reformar las leyes de financiamiento de la campaña en los Estados Unidos, pero se ha dado cuenta de que la mejor manera de "poner fin a todas súper PACS" es con una super PAC.

En este contexto, la estrategia adecuada para el momento es a menudo para ir "bilingüe", el desarrollo de capacidades tanto de energía nuevas y viejas. Arianna Huffington, por ejemplo, ha construido una plataforma que comprende una red de 50.000 bloggers auto-publicación, pero también maneja hábilmente un viejo Rolodex de poder. Jugadores bilingües como Huffington implementan conexiones de alimentación de edad para obtener lo que se necesita en capital, la legitimidad, el acceso a las asociaciones, la publicidad sin ser cooptado o retrasarse. Utilizan el poder institucional sin ser institucionalizado.

Obtener estructural

Los nuevos modelos de energía siempre tendrán influencia e impacto limitado a menos que estén actuando en una superestructura diseñada para jugar con sus fortalezas. Tome el movimiento popular mundial Avaaz. A pesar de que tiene 40 millones de miembros, sólo llegar tan lejos en sus esfuerzos por lograr un cambio si el mecanismo de toma de decisiones que se trata de influir es una vieja estructura de poder arraigada como el proceso de negociación climática de la ONU.

Haciendo campaña con la Nueva Energía, Gobernando con lo Viejo

La nueva energía hace para los grandes campañas y protestas de agitación. Los movimientos populistas y levantamientos de los últimos años, especialmente la primavera árabe, demuestran vívidamente nuevo poder en el trabajo. Pero la nueva potencia todavía no ha demostrado ser capaz de influir efectivamente la actividad de gobierno. Se oleadas, pero a menudo se disipa rápidamente, dejando el poder mayor para recuperar la ventaja.

La campaña de Obama 2008 fue una clase magistral de cómo utilizar las nuevas herramientas de poder y la forma de acceder a nuevos valores de potencia ("Yes We Can!"). Después de la victoria, sin embargo, las cosas cambiaron significativamente. La campaña de la transición en el gobierno, pero su base popular masiva en gran parte no lo hizo. Las viejas realidades de poder del gobierno y de la superestructura arraigada de normas y procedimientos simplemente no fueron diseñados para y no doblarse fácilmente para acomodar nuevo poder.

La nueva energía se enfrenta a dos grandes retos para

influir en el gobierno. En primer lugar, el poder de edad está sólidamente arraigada y bien protegido. En segundo lugar, la naturaleza suelta, no afiliado del nuevo poder hace que sea difícil concentrarse. La nueva energía es bueno en grandes declaraciones, la moneda de las elecciones, pero malo en los pequeños detalles, la moneda de gobierno. El movimiento Occupy estalló y luego se desvaneció por esta razón, a falta de una orientación estratégica clara más allá de su primera llamada a las armas.

Para transformar realmente el gobierno, nuevo poder tendrá que hacer algo más que cambiar el corto plazo la dinámica que políticos deben cambiar las reglas del juego. Los primeros experimentos, como los presupuestos participativos, las iniciativas de activismo comunitario como SeeClickFix.com, y el proceso crowdsourced de Islandia de la construcción de una nueva constitución, son intentos en esta dirección, pero ninguno ha demostrado ser capaz de, fundamentalmente, cambiar el sistema operativo del gobierno.

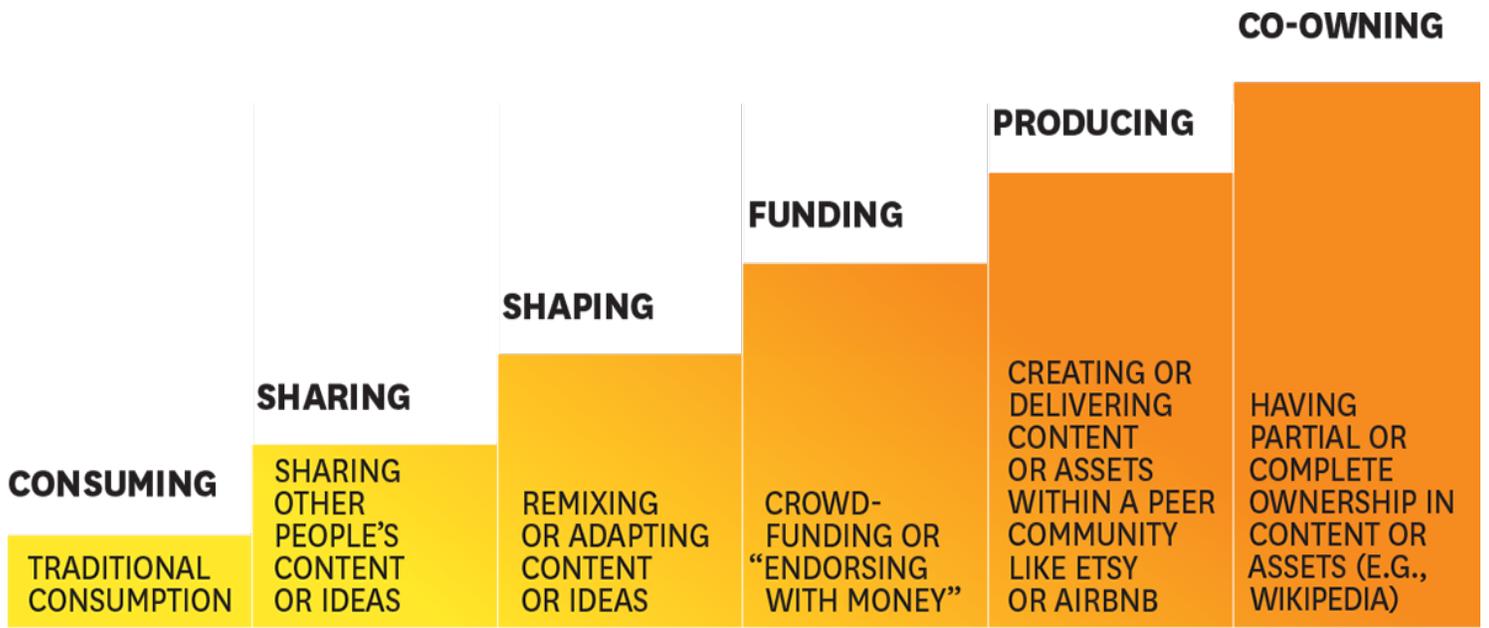
La batalla por delante, si usted a favor de los valores de potencia viejas o nuevas, será sobre quién puede controlar y sistemas y estructuras esenciales de la sociedad de forma. ¿Las nuevas fuerzas de poder demostrar que es capaz de reformar radicalmente las estructuras existentes? ¿Tendrán el ingenio para eludir por completo y crear otros nuevos? ¿O será que en última instancia tener éxito en hacer ni, lo que los modelos tradicionales de gobernanza, el derecho y los mercados de capital para mantener básicamente empresa?

Como nos deleitan en los momentos de promesa y vemos cada vez más personas la formación de sus destinos y vidas, la gran pregunta es si el nuevo poder realmente puede servir al bien común y enfrentar los problemas más difíciles de la sociedad. Estrategia y tácticas son importantes, pero las preguntas últimas son éticas. "Por todo su poder democratizador, el Internet, en su forma actual, ha sustituido simplemente el antiguo jefe con un nuevo jefe," advierte Fred Wilson, socio de Union Square Ventures. "Y estos nuevos jefes tienen poder de mercado que, con el tiempo, serán mucho más grandes que el del antiguo jefe."

Con demasiada frecuencia, los nuevos caciques sueñan sólo de una buena "salida" de un negocio caliente, pero necesitamos nuevos líderes de poder hacer una gran entrada en la sociedad civil. Aquellos capaces de canalizar el poder de la multitud debe convertir sus energías a algo más fundamental: el rediseño de los sistemas y estructuras de la sociedad para incluir de manera significativa y la autonomía de más personas. La mayor prueba para los conductores del nuevo poder será su voluntad de comprometerse con los desafíos de los menos poderosos.

Jeremy Heimans es cofundador y CEO de Propósito, una empresa social que construye movimientos. También es cofundador de la comunidades en línea GetUp política y Avaaz.

Henry Timms es el director ejecutivo de 92nd Street Y, un centro cultural y comunitario en Nueva York. También fundó #GivingTuesday, un movimiento filantrópico global.

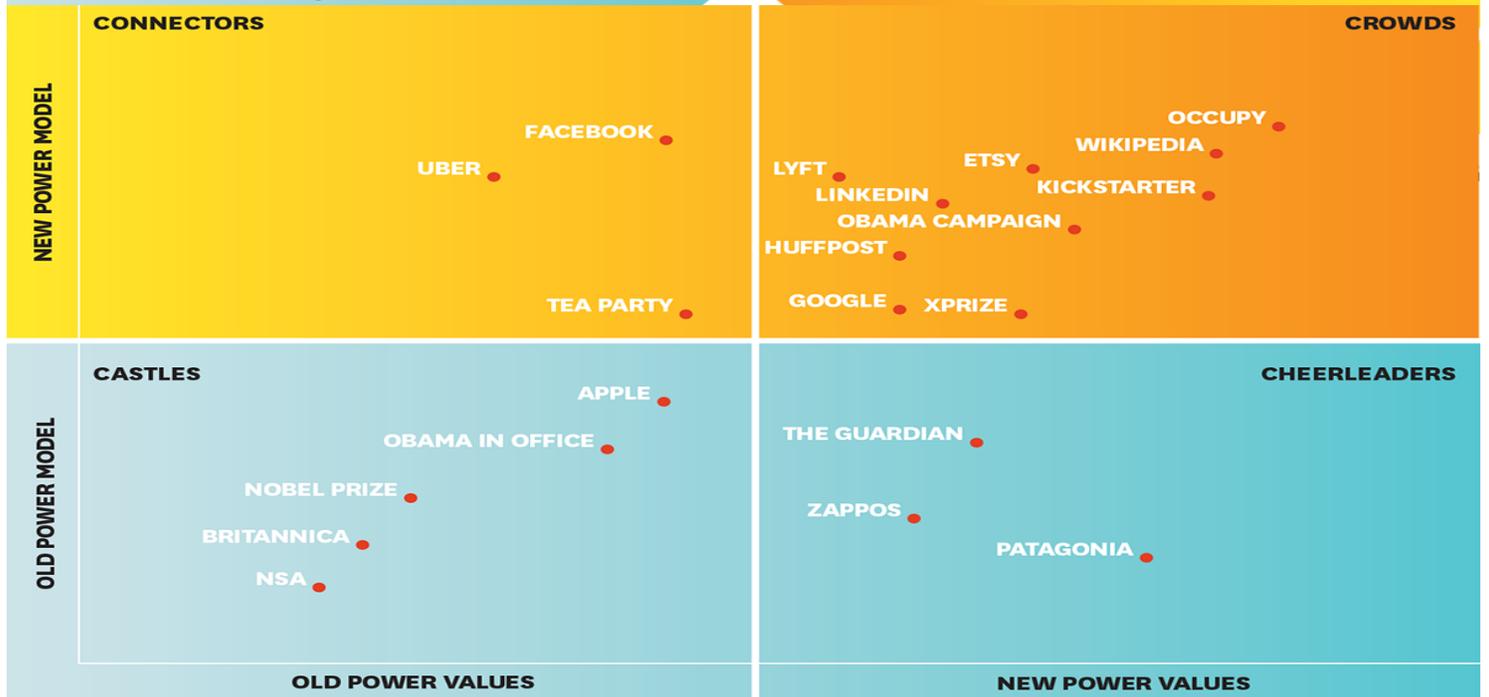


SOURCE JEREMY HEIMANS AND HENRY TIMMS

HBR.ORG

OLD POWER VALUES

NEW POWER VALUES



SOURCE JEREMY HEIMANS AND HENRY TIMMS

HBR.ORG

Comentarios y Sugerencias:

Oscar Hernando Benavdies Paz, MBA

oscarhbp@gmail.com

Profesor Asociado e Investigador

Programa Administración de Empresas y Finanzas

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FACEA)

Representante Profesor al Consejo Académico

UNIVERSIDAD DE NARIÑO