



Для Сюзанны и Милана

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	9
ВВЕДЕНИЕ	13

ЧАСТЬ I УСТОЙЧИВЫЕ МИФЫ, КОТОРЫЕ МЕШАЮТ ИЗМЕНЕНИЮ

ГЛАВА 1. Миф об инфлюенсере: парадокс (не)популярности	25
ГЛАВА 2. Миф о вирусном распространении: неожиданная сила слабых связей	60
ГЛАВА 3. Миф о прилипчивости: парадоксальный провал великих изобретений	89

ЧАСТЬ II ПЛАН ИГРЫ ДЛЯ СОЗДАТЕЛЯ ПЕРЕМЕН: СОЗДАЕМ ИНФРАСТРУКТУРУ, СПОСОБНУЮ ВЫЗВАТЬ ЦЕПНУЮ РЕАКЦИЮ РАСПРОСТРАНЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ

ГЛАВА 4. Как происходит изменение: открытие комплексного «заражения»	117
ГЛАВА 5. Комплексное «заражение» в действии: мемы, боты, политические изменения	140

ЗАКОНЫ СОЦИАЛЬНОГО ЗАРАЖЕНИЯ

ГЛАВА 6. Инфраструктура «заражения»: важность широких мостов	153
ГЛАВА 7. Принцип релевантности: сила похожих и непохожих на нас людей.	193

ЧАСТЬ III ПЕРЕЛОМНЫЙ МОМЕНТ В 25%

ГЛАВА 8. В поисках новой нормы	227
ГЛАВА 9. Витгенштейн: #MeToo и секрет культурного переворота	253
ГЛАВА 10. Слепое пятно в понимании «Я»: неожиданные триггеры для переломного момента	285

ЧАСТЬ IV НЕСОГЛАСИЕ, РАЗРУШЕНИЕ И ОТКРЫТИЕ

ГЛАВА 11. Оптимизация инноваций: использование социальных сетей для генерации идей	333
ГЛАВА 12. Предрассудки, вера и желание изменяться	366
ГЛАВА 13. Семь фундаментальных стратегий для осуществления изменения	405
БЛАГОДАРНОСТИ	415
ЗАМЕТКИ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА	417

ПРЕДИСЛОВИЕ

Казалось бы, что общего между пандемией коронавируса и распространением и закреплением в обществе новых норм поведения? И тем не менее сетевая наука занимается именно вирусами и вирусными заражениями — в самом широком их понимании. Какое влияние оказывают связи между людьми на популяризацию болезней, идей, трендов и манер поведения? Сетевая наука способна ответить, как все они передаются от одного общества к другому.

Весной 2020 года я заканчивал последние главы книги. В этот момент мир вдруг кардинально изменился. В провинции Ухань появился новейший коронавирус. В кратчайшие сроки он распространился по всему Китаю, а дальше через Ближний Восток достиг Европы.

Вскоре жители каждого уголка планеты узнали о новой опасности.

Настолько смертельным и разрушительным вирус стал благодаря тому, что легко передавался от человека к человеку. Он передается воздушно-капельным путем и заразиться им можно от любого больного человека, стоящего в нескольких шагах от вас. Более того, вирус продолжает витать в воздухе, оставаясь активным еще несколько часов. Мало того, подхватив болезнь, человек не испытывает никаких симптомов еще несколько дней, продолжая заражать других людей. То есть каждый встречный человек мог оказаться потенциальным разносчиком заразы, а каждое взаимодействие — моментом передачи. Объятие. Пожатие руки. Получение посылки на почте. Обмен документами с коллегой. Таким образом болезнь распространялась быстро и совершенно хаотично. Люди заражали друг друга на хоровых репетициях, на похоронах и на долгожданных семейных встречах. В больницах, в родовых палатах и на мясных фабриках.

В течение нескольких месяцев люди, работающие в сфере здравоохранения, пришли к согласию относительно четырех главных мер предосторожности: необходимо мыть руки, носить маску, по возможности оставаться дома и соблюдать дистанцию минимум полтора метра. Как только о данных правилах узнала широкая общественность, возник главный вопрос: начнут ли люди следовать рекомендациям медиков? Смогут ли люди по всему миру изменить свое поведение настолько кардинально?

ПРЕДИСЛОВИЕ

Медленно, но верно новое поведение изменило модель распространения болезни. Неделями новостные заголовки пестрели информацией о количестве заразившихся и скончавшихся, но вот наконец-то появилось и что-то *хорошее*. Распространение болезни начало замедляться. Количество новых больных уменьшалось. Отделения больниц для интенсивной терапии понемногу освобождались.

И тут на улице потеплело. Люди устали от ежедневных напоминаний о соблюдении всех мер предосторожности. Приближалось лето. В обществе стали зарождаться новые нормы.

Некоторые отказались от ношения масок. Другие перестали соблюдать социальную дистанцию. Друзья и соседи пытались понять, какое поведение теперь считается правильным, а какое — слишком уж осторожным. А что кажется эгоистичным и безрассудным. Мнения различных групп расходились. Некоторые носили маски, а другие — нет. Одни начали снова собираться вместе, в то время как вторые продолжали соблюдать дистанцию.

Болезнь тем временем продолжала распространяться так же, как и раньше.

Уже больше столетия ученые верят, что модели поведения распространяются точно так же, как и вирус. То, что мир увидел в 2020 году, указывает на обратное. Модели человеческого поведения на самом деле распространяются совершенно по другим правилам.

ЗАКОНЫ СОЦИАЛЬНОГО ЗАРАЖЕНИЯ

Сегодня эпидемиологи и эксперты в области здравоохранения могут предсказать картину распространения вируса. Используя науку, они разрабатывают меры, которые помогут замедлить процесс передачи болезни от одного к другому. Но каким образом можно предугадать распространение новых типов *поведения*? Как определить меры, которые облегчат их внедрение? И как узнать, какие действия способны непреднамеренно повлиять на распространение типов поведения? Почему правила социального влияния настолько отличаются в зависимости от культуры и идентичности? И можем ли мы надеяться хоть когда-нибудь понять все тонкости данного процесса?

Настоящая книга — лишь попытка найти ответы на вышеупомянутые вопросы. Далее я расскажу вам о новой науке социальных взаимодействий, а также о том, как, зачем и когда изменяется поведение людей. Я покажу вам факторы, которые определяют развитие социальных изменений, а также объясню, почему так долго мы понимали их неверно, и раскрою истинную тайну, как они работают.

Модели поведения могут изменяться. Мы уже знаем, что это происходит совсем не так, как распространяется вирус, — через контакт. Но здесь также существуют определенные законы. Однако они выходят далеко за рамки правил распространения обычных болезней. Их изучение — глубокий, загадочный и интересный процесс.

ВВЕДЕНИЕ

1929 год. Вернер Форсман, двадцатипятилетний кардиохирург, вынашивал грандиозную идею.

Он изобрел новую процедуру, которая, по его мнению, могла изменить мир. Однако его инновация была встречена с неодобрением в медицинских кругах. Более того, ему пришлось столкнуться с насмешками коллег, за которыми последовали увольнение и отказ в кардиологической практике. Тридцать лет спустя Форсман начал работать урологом в удаленном горном городишке в Германии. Однажды вечером в местном пабе его застал телефонный звонок с ошеломительной новостью: его давно забытое изобретение получило Нобелевскую премию по медицине и физиологии за 1957 год. В наши

дни его техника катетеризации сердца используется по всему миру. Как же непопулярная инновация Форсмана стала одной из самых широко употребляемых процедур в сфере медицины?

1986 год. За хранение марихуаны граждан Америки лишали свободы на срок до пяти лет. Но даже выйдя на свободу, они имели проблемы с финансовым ростом, возможностью заключить брак и построить политическую карьеру. Сегодня же в торговых центрах открыто стоят целые шкафы с медицинской марихуаной. Товар из них продается абсолютно законно и официально облагается налогами. Каким образом поведение, ранее считавшееся ненормальным и даже незаконным, превратилось в настолько приемлемое, что всеми осуждаемые наркодилеры стали частью мейнстрима американского бизнес-сообщества?

2011 год. Мощнейшая компания Google запустила новый медиапроект Google+. Хотя продуктами Google к тому моменту пользовались более миллиарда людей по всему земному шару, компания изо всех сил пыталась перенести свое доминирование с рынка поисковых систем на рынок социальных сетей. В 2019 году Google+ пришлось закрыть. В это же время на арену социальных сетей вышел стартап Instagram. За пару месяцев он набрал более миллиона подписчиков, а через восемнадцать месяцев его выкупил Facebook за 1 миллиард долларов. К 2019 году Instagram оказался одним из самых популярных приложений в своей сфере. Что же Google сделал не

ВВЕДЕНИЕ

так? И как Instagram с меньшими ресурсами и временем смог победить мирового поискового гиганта?

Апрель 2012 года. Хештег #BlackLivesMatter впервые появился в социальной сети в качестве реакции на решение судьи оправдать мужчину, который застрелил семнадцатилетнего Трейвона Мартина. За последующие два года еще несколько смертей темнокожих американцев по вине офицеров полиции освещались в прессе и социальных сетях. Однако общее количество упоминаний хештега #BlackLivesMatter не превысило отметки в 600 публикаций. Спустя два месяца смерть восемнадцатилетнего Майкла Брауна из города Фергусон, штат Миссури, совершила настоящую революцию. За последующие месяцы хештег #BlackLivesMatter использовался более миллиона раз, и движение против превышения полномочий полицией распространилось по всей стране. Что же послужило толчком для подобного интереса? Как всеми игнорируемая тема жестокости полиции переросла в самоорганизованное всенародное движение, которое привело к немедленной отставке полицейского начальства и изменению в законодательстве?

Данная книга как раз и посвящена таким изменениям. Как они работают и почему случаются неудачи. В ней рассказывается о чудесном вирусном распространении малоизвестных инноваций, успехе радикальных движений, принятии не слишком популярных идей и победе спорных убеждений. В ней также описываются стратегии, которые привели изменения к успеху. Все