

КАКИЕ СИЛЫ  
УПРАВЛЯЮТ МИРОМ — И КАК  
ЗАСТАВИТЬ ИХ РАБОТАТЬ НА ВАС

# НОВАЯ ВЛАСТЬ

ДЖЕРЕМИ ХЕЙМАНС  
ГЕНРИ ТИММС

**Джереми Хейманс  
Генри Тиммс**

**Новая власть. Какие силы  
управляют миром – и как  
заставить их работать на вас**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=39435814](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=39435814)*

*Новая власть: Какие силы управляют миром – и как заставить их  
работать на вас / Джереми Хейманс: Альпина Паблицер; Москва; 2019*

*ISBN 978-5-9614-2086-9*

### **Аннотация**

Трамп выигрывает выборы, Airbnb стоит больше, чем Hilton, а любую компанию может разрушить гневный твит обиженного клиента, который молниеносно распространяют тысячи пользователей. Объяснение всему – новая власть. На протяжении почти всей истории человечества власть была у тех, кто «наверху»: правителей, церковных иерархов, знати или крупных корпораций. Теперь люди могут объединяться и самоорганизовываться онлайн, без оглядки на географические границы. И с беспрецедентной скоростью влиять на очень многие события.

# Содержание

Предисловие	6
1	12
Ингредиенты новой власти	27
Миссия этой книги	32
2	39
«Лаборатория – мой мир» или «Весь мир – моя лаборатория»?	39
Повесть о двух типах мышления	49
Ценности новой власти в действии, или Добро пожаловать в приют всех грешников и святых	66
Нововластный компас	70
Конец ознакомительного фрагмента.	71

**Джереми Хейманс,  
Генри Тиммс  
Новая власть: Какие  
силы управляют  
миром – и как заставить  
их работать на вас**

Переводчик *Алексей Капанадзе*

Редактор *Ольга Нестерова*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *А. Василенко*

Арт-директор *Ю. Буга*

Корректор *Е. Аксёнова*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

© 2018 by Jeremy Heimans and Henry Timms

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО

«Альпина Паблишер», 2019

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части,*

*фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

**\* \* \***

# Предисловие

Название «Новая власть» звучит как призыв к мировой революции. В книге и идет речь о всемирной революции, которая происходит на наших глазах, но пока не была в должной мере замечена и осмыслена, – революции участия.

Книга Джереми Хейманса и Генри Тиммса не просто меняет взгляд на современную жизнь. С ее помощью вы сами сможете запускать процессы изменений, используя описанные авторами механизмы новой власти. Потому что новая власть – это мы с вами, включенные в коллективное действие, которое становится возможным благодаря цифровым технологиям.

Я познакомилась с Генри Тиммсом и его идеями, когда два года назад мы с коллегами в фонде «КАФ» решили запустить в России набиравший мировую популярность Щедрый Вторник, придуманный Генри в 2012 году. Простая на первый взгляд идея всемирного дня благотворительности оказалась прямой реализацией принципов новой власти – движения, в котором каждый партнер, как мы называем участников Щедрого Вторника, волен сам придумывать и воплощать в жизнь свои проекты по вовлечению людей в благотворительность, где принято делиться наработками и решениями, а распространение идей происходит горизонтально и неформально. Нам как организации – лидеру Щедрого Втор-

ника пришлось очень многому научиться в процессе. Не так-то легко перестать контролировать все стадии реализации проекта – а как можно чисто физически проконтролировать 2000 партнеров по всей России, о многих из которых ты никогда и не слышал? И очень трудно перестать ставить на видное место логотип своей организации – особенно учитывая вложенные колоссальные усилия и немалые ресурсы. Мы гораздо чаще, чем нам хотелось, слышали от партнеров: «Скажите, что нам делать, и мы все сделаем», «А что нам будет, если мы согласимся участвовать?» и даже «А как вы будете нас пиарить?». В конце концов, хоть идеи новой власти и носятся в воздухе, освоить эти принципы работы не так просто. Но оно того стоит.

Во втором Щедром Вторнике в России в 2017 году принимали участие более 2000 партнеров в сотнях населенных пунктов по всей стране – некоммерческих и коммерческих организаций, школ и музеев, волонтерских групп и студенческих объединений. В этот день отмечается значительный рост частных пожертвований в благотворительные организации, а на онлайн-порталах для сбора пожертвований количество и общая сумма собранных в Щедрый Вторник пожертвований в два раза больше обычного дня. Средства массовой информации с удовольствием пишут в этот день о благотворительности, а хештег #ЩедрыйВторник лидирует в социальных сетях.

Российская жизнь дает нам множество других примеров

успешного применения принципов, описанных в книге. Читая ее, вам захочется найти такие примеры вокруг себя. Более того, один раз проделав этот мысленный анализ и увидев приметы новой власти в окружающих вас политических, социальных или экономических процессах, вы уже не сможете их «развидеть». Мне такие примеры начали попадаться на глаза практически сразу, и стало понятно, что в этом отношении наша страна идет в ногу с остальным миром.

Поисковое движение «Лиза Алерт» в считанные минуты способно мобилизовать сотни волонтеров в любой точке России для поиска пропавшего человека. Эти волонтеры хорошо организованы, владеют технологиями поиска и соответствующей техникой, к ним присоединяются, пилоты-любители, которые помогают поискам с воздуха. «Лиза Алерт» стало прообразом поискового отряда в фильме Андрея Звягинцева «Нелюбовь». В то же время это движение не имеет ни юридического лица, ни явного лидера, оно «наполнено лидерами»<sup>1</sup>, как и многие подобные ему современные движения.

Фонды местных сообществ – организации, которые объединяют разнообразные ресурсы на местном уровне для решения общих проблем своего города или поселка силами жителей, – непрерывно обмениваются между собой успешными технологиями работы. Например, фонд в алтайском

---

<sup>1</sup> Идея «leader full movements» широко обсуждается при анализе современных социальных движений, таких как Black Lives Matter.



городе Рубцовск придумал ставить спектакли и развлекательные шоу с участием местных «звезд» – мэра города, бизнесменов и других жителей. На спектакли собирается весь город, а средства от продажи билетов используются для финансирования инициатив жителей. Благодаря обмену опытом теперь больше десятка фондов по всей стране применяют созданную в Рубцовске технологию арт-фандрайзинга, придумывая все новые форматы и творчески развивая исходную идею.

Фонд «Старость в радость» – прекрасный пример того, как эффективно смешиваются старая и новая власть на благо пожилых людей. Эта история началась 12 лет назад с группы девушек-филологов, которые проходили фольклорную практику в деревне и зашли в дом престарелых. Девушки были настолько поражены одиночеством его обитателей, что начали ездить в этот, а потом и в другие дома с концертами, а потом скинулись и привезли туда инвалидные коляски, а позже стали выезжать в дома престарелых большой компанией и делать там косметический ремонт. Волонтерское движение «Старость в радость» росло и распространялось по регионам, собирались тонны гуманитарной помощи, а девушки еще долго не могли решиться зарегистрировать организацию – просто не находилось никого, кто хотел бы взять на себя административное бремя. Сейчас фонд – одна из самых известных благотворительных организаций в России, которая занимается медицинской, психологической и мате-

риальной помощью пожилым в учреждениях, они оплачивают труд сотен дополнительных санитарок и продолжают координировать двадцатитысячную волонтерскую сеть по всей России. Лиза Олескина, лицо и лидер фонда, подписывает соглашения о сотрудничестве с губернаторами на Петербургском экономическом форуме, фонд стал партнером государства в разработке системы долговременного ухода для пожилых и инвалидов. И в то же время один пост в социальных сетях мобилизует тысячи сторонников, готовых мгновенно сделать пожертвование в фонд или собраться на волонтерскую акцию.

Будущее новой власти в России выглядит многообещающим, хотя не нужно списывать со счетов и многие барьеры, с которыми придется столкнуться ее адептам. Первый такой барьер – языковой. Английское слово *power*, которое используют авторы книги, плохо переводится на русский, потому что оно совмещает в себе два понятия – «власть» и «сила». В русском языке понятие «власть» имеет явные политические коннотации, оно определяется через способность навязать свою волю, подчинить, и словосочетание «новая власть» не передает в полной мере горизонтальный характер этого явления. Поэтому, читая книгу, имейте в виду и второе значение: понятие силы, мне кажется, удачно выражает потенциал коллективного действия, участия многих, да и вообще хорошо соответствует культуре нашего времени. Например, вспоминается всеми любимое «Да пребудет с ва-

ми сила!»).

Нас может также подвести любовь к имитационным формам участия, которых авторы называют «кооптировщиками», успешно сочетающими нововластные техники для поддержания старовластных ценностей. К ним относятся разнообразные народные голосования, имитационные общественные экспертизы, добровольно-принудительное участие бюджетников в митингах и пр. Поэтому нам с вами особенно важно обратить внимание на тезис авторов о том, что не все нововластные практики одинаковы, и учиться отличать настоящие общественные движения от «ферм участия».

Я очень надеюсь, что эта книга будет полезна всем, кто вносит свой вклад в построение основанного на участии общества, – активистам, предпринимателям, политикам, лидерам НКО и обычным людям. Наша жизнь станет лучше и счастливее, если у каждого будет возможность влиять на важные для него процессы, находить единомышленников и создавать сообщества для общих дел. Нескучный учебник о том, как найти свой путь в новом мире всеобщего участия, вы держите сейчас в руках.

*Мария Черток,*

*директор Фонда поддержки  
и развития филантропии «КАФ»*

# 1

## Добро пожаловать в мир новой власти

Власть, по словам философа Бертрана Рассела, представляет собой «способность целенаправленно порождать тот или иной эффект»<sup>2</sup>.

Сейчас такая способность – в руках каждого из нас. Сегодня у нас есть возможность делать фильмы или деньги; обзаводиться друзьями или профессиональными связями; выстраивать сообщества или политические движения; давать людям надежду, или новые идеи, или ложную информацию; пропагандировать насилие – и все это в таких масштабах и с таким потенциалом воздействия, какие несколько лет назад было сложно представить.

Да, вы угадали, все дело в том, что за это время изменились технологии. Но более глубинная причина – в том, что меняемся *мы сами*. Меняется наше поведение, наши ожидания. И те, кто сообразил, как направить в нужное русло всю эту энергию и все эти запросы, как раз и порождают расселовские «целенаправленные эффекты» новыми способами, оказывая невероятное влияние на людей.

---

<sup>2</sup> Bertrand Russell, *Power: A New Social Analysis* (London: Allen and Unwin, 1938).

Только представьте себе этих магнатов, облаченных в простенькие толстовки с капюшоном и управляющих онлайн-платформами, каждой из которых пользуется миллиард человек: властители нового типа ежедневно влияют на наши привычки, эмоции, мнения. А представьте себе политических неофитов, которые сумели собрать вокруг себя восторженную толпу и одержать впечатляющие победы. И вообще подумайте обо всех этих простых людях и организациях, которые вырываются далеко вперед в нашем хаотическом, гиперсвязанном мире, тогда как другие все больше от них отстают.

Эта книга – о том, как ориентироваться и добиваться успеха в мире, в основе которого – вечная битва и балансировка двух крупных сил. Мы именуем их старой властью и новой властью.

**Старая власть** похожа на *золото*. Находится она в руках немногих. Стоит кому-то обрести ее, и он начинает ревностно ее охранять. У тех, кто обладает властью, запас ее огромен, и они могут ее тратить. Она недостижима для посторонних, распределяет ее всегда некий лидер. Она распространяется сверху вниз, захватывает и поработывает людей.

**Новая власть** похожа на текущую *воду*. Она принадлежит многим. Она открыта для новых людей, требует участия широких масс и приводится в действие большими группами равных единомышленников. Она раздает и распределяет возможности. Подобно воде

или электричеству, она становится мощнее в моменты всплесков. Цель обладателей новой власти – не держать ее при себе, а направлять по различным каналам.

Чтобы вы могли составить представление о том, как работают старая и новая власть, мы предлагаем вам три очень разные истории.

## #MeToo против Харви Вайнштейна

Кинопродюсер Харви Вайнштейн правил Голливудом, словно божество, – из года в год, от одного премиального сезона к другому.

Собственно говоря, в период с 1966 по 2016 год он в буквальном смысле *сравнился* с Господом Богом – по общему числу благодарственных упоминаний в речах оscarовских лауреатов (для обоих благодаримых оно составило 34)<sup>3</sup>. Его фильмы получили свыше трехсот номинаций на «Оскар»<sup>4</sup>. Елизавета II присвоила ему звание почетного командора Ордена Британской империи<sup>5</sup>.

Вайнштейн жадно копил власть и тратил ее, подобно день-

---

<sup>3</sup> Ashley Rodriguez, “How Powerful Was Harvey Weinstein? Almost No One Has Been Tanked at the Oscars More,” *Quartz*, October 13, 2017.

<sup>4</sup> Madeline Berg, “After Expulsion from the Academy, Here Are All of Harvey Weinstein’s 81 Oscar Wins,” *Forbes*, October 13, 2017.

<sup>5</sup> “British Government Under Pressure to Strip Harvey Weinstein of Honorary CBE,” *Hollywood Reporter*, October 11, 2017.

гам, чтобы поддерживать свое завидное (во всяком случае по его мнению) положение: он мог зажечь или погасить звезду, он мог дать проекту зеленый свет – или же потопить его. Он определял судьбы киноиндустрии в целом, а она, в свою очередь, защищала его, когда он много десятилетий практиковал (как утверждают его обвинители) домогательства и сексуальное насилие. Он держал под контролем прессу, сумев наладить с ней приятнейшие взаимовыгодные отношения, основанные на всевозможных услугах и доступе к съемкам<sup>6</sup>. В 2017-м он даже удостоился премии «Правдолюбец», ежегодно присуждаемой Пресс-клубом Лос-Анджелеса.

Он окружил себя целой армией адвокатов, не без оснований полагался на суровые меры наказания, предусмотренные для нарушителей договоров о неразглашении, которые подписывали те, кто с ним работал, а в случае необходимости просто откупался от обвинителей. Он обращался к фирмам, занимающимся обеспечением безопасности и частным сыском (и зачастую укомплектованным бывшими шпионами), чтобы те раскапывали информацию о женщинах и журналистах, которые выдвигали против него обвинения<sup>7</sup>. Впрочем, женщины, когда-то ставшие жертвами его домогательств, по большей части и так хранили молчание – спра-

---

<sup>6</sup> Jim Rutenberg, "Harvey Weinstein's Media Enablers," *New York Times*, October 6, 2017.

<sup>7</sup> Ronan Farrow, "Harvey Weinstein's Army of Spies," *The New Yorker*, November 6, 2017.

ведливо опасаясь за свою карьеру. А мужчины, которые могли бы за них заступиться, просто наблюдали за развитием ситуации, ничего не предпринимая: им не хотелось тратить собственный властный ресурс на такую борьбу.

Если сам Харви Вайнштейн и закрытая иерархическая система, которая его поддерживала и покрывала, служат типичным примером старой власти, то падение Вайнштейна и в особенности дальнейшие события многое говорят нам о том, как действует власть новая – и зачем она вообще важна.

Уже через несколько дней после того, как в новостях появились шокирующие сообщения о женщинах, выдвигающих обвинения против Вайнштейна, актриса Алисса Милано запустила хештег #MeToo (#ИЯТОЖЕ, в России использовался #Янебоюсьсказать. – *Прим. ред.*), чтобы побудить женщин рассказывать в Twitter собственные истории о пережитых ими домогательствах и сексуальном насилии. На это обратила внимание Терри Конн. Когда ей было двадцать с небольшим и она только вступала на профессиональную стезю актрисы (успев сняться в одной мыльной опере), к ней обратился режиссер Джеймс Тобэк, предложив встретиться в нью-йоркском Центральном парке, чтобы обсудить какую-то роль, которую она могла бы сыграть. Конн рассказала CNN, что, когда она явилась на встречу, режиссер тут же набросился на нее<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Emanuella Grinberg and Janet DiGiacomo, “Amid Harassment Allegations, a Sisterhood Forms to Take Down James Toback,” *CNN*, October 30, 2017.



Терри на много лет погребла это воспоминание в глубинах памяти. Но оно вышло на поверхность благодаря вниманию прессы к неблагоприятным поступкам Харви Вайнштейна – и благодаря движению #MeToo. В конце концов Терри рассказала о том печальном случае мужу – и принялась действовать. Первым делом она стала искать женщин, которые одновременно использовали в своих твитах теги #MeToo и #JamesToback. И она обнаружила тех, чьи истории обладали пугающим сходством с ее собственной. Вместе они создали в Twitter приватную группу для взаимной поддержки и поиска других женщин, подвергшихся домогательствам режиссера<sup>9</sup>. Затем участницы группы передали свои рассказы журналисту *Los Angeles Times*. В течение нескольких дней после выхода статьи об этих случаях более трехсот женщин публично рассказали свои истории о Тобэке<sup>10</sup>.

И кампания Терри Конн стала лишь одной из многих. Вскоре после запуска хештега #MeToo его использовали почти в миллионе твитов за 48 часов. Всего за один день в Facebook появилось 12 млн постов, комментариев и других реакций, относящихся к этой теме<sup>11</sup>.

Движение #MeToo прошло по всему миру мощным те-

---

<sup>9</sup> Там же.

<sup>10</sup> Doha Madani, “Over 300 Women Chime In After L. A. Times Details Director’s Sex Abuse Reputation,” *Huffington Post*, October 27, 2017.

<sup>11</sup> “More Than 12M ‘Me Too’ Facebook Posts, Comments, Reactions in 24 Hours,” *CBS News*, October 17, 2017.

чением. Различные сообщества использовали его для атаки на собственные мишени. Во Франции тег выглядел как #BalanceTonPorc (#ВыведиНаЧистуюВодуХрюка)<sup>12</sup> и стал лозунгом кампании, призванной назвать по имени и пристыдить домогателей. В Италии женщины рассказывали свои истории под хештегом #QuellaVoltaChe (#ТотМоментКогда). Идея распространялась от одной сферы к другой. Женщины, входящие в состав американского Конгресса, признались, что и они подвергались домогательствам – со стороны конгрессменов-мужчин. Министр обороны Великобритании вынужден был подать в отставку<sup>13</sup>. В Европарламенте тоже звучали откровения<sup>14</sup>. Становилась известна неприглядная правда о крупных бизнесменах, которые в результате стали терять бывшее могущество, а порой и вовсе разоряться. На улицы крупных городов выплеснулись митинги. Это происходило по всему миру – от Парижа до Ванкувера. В Индии широко обсуждались попытки сделать достоянием гласности сексуальное хищничество некоторых хорошо известных университетских преподавателей<sup>15</sup>. Волну интернет-крити-

---

<sup>12</sup> Eleanor Beardsley, "Instead of #MeToo, French Women Say 'Out Your Pig,'" NPR, November 3, 2017; Sasha Lakach, "#MeToo Has Gone Global," *Mashable*, October 20, 2017.

<sup>13</sup> Joshua Lowe, "#MeToo Sexual Assault and Harrassment Scandal in British Parliament Causes Minister to Resign," *Newsweek*, November 1, 2017.

<sup>14</sup> Milan Schreuer, "A #MeToo Moment for the European Parliament," *New York Times*, October 25, 2017.

<sup>15</sup> "#MeToo: 'Sexual predators' List Divides Indian Feminists," *DW*, November 8,

ки вызвала статья в *China Daily*, где высказывалось мнение, что домогательства и сексуальное насилие на рабочем месте – проблема, существующая лишь в западном мире<sup>16</sup>.

Никто не руководил этим движением, и никто, в общем, толком не знал, к чему оно приведет. По сути, идея #MeToo родилась десятилетием раньше, когда гражданская активистка Тарана Бёрк, действуя на низовом уровне, убеждала цветных женщин, подвергшихся сексуальному насилию, делиться своим опытом с теми, кому тоже пришлось такое пережить<sup>17</sup>. Однако в своей новой форме движение было лишено какого-то центра или организатора. В этом и заключался источник его силы. Его энергию пытались использовать все – от предприимчивых дизайнеров, создававших тематические ювелирные украшения, до начинающих политиков, которые публично выказывали солидарность с идеей #MeToo<sup>18</sup>.

Самое потрясающее – то чувство власти, которое движение #MeToo давало участницам. Многие из тех, кому годами казалось, что они не силах остановить закоренелых насильников, и многие из тех, кто молчал, боясь мести, внезапно

---

2017.

<sup>16</sup> Nicholas Moore, “#MeToo: Fighting Workplace Harassment in China,” *CGTN*, October 30, 2017.

<sup>17</sup> Justin Carissimo, “Creator of Original ‘Me Too’ Campaign Speaks Out,” *CBS News*, October 17, 2017.

<sup>18</sup> Heather Schwedel, “The Jewelry Designer Who’s Already Selling #MeToo Necklaces Explains Herself,” *Slate*, October 20, 2017.

осмелились дать отпор обидчикам. В общем мощном потоке каждый голос звучал громче. За каждым смелым поступком отдельной женщины словно бы стояло множество других людей.

## **Пациенты против врача**

Ошеломленный врач оторвал взгляд от экрана своего компьютера: «Откуда вы вообще взяли такое слово? Это профессиональная терминология. Вы что, учились в медицинском? Я не могу допустить, чтобы мой пациент ползал по Сети и узнавал там всякие вещи, которые ему не следует узнавать».

После чего доктор попросту отказался от пациентки.

Он оскорбился, услышав от больной слово «тонико-клонический». Пациентка предположила, что у нее случился вторичный генерализованный тонико-клонический эпилептический припадок. (Прежде они с врачом называли эти регулярные судорожные припадки просто «отключения».)

Пациентка узнала о своей болезни через онлайн-сообщество PatientsLikeMe («Пациенты, подобные мне»)<sup>19</sup> – оно насчитывает более полумиллиона людей, страдающих более чем 2700 различными недугами. Каждый делится с другими участниками историями своей болезни и лечения. Тем самым создаются десятки миллионов статистических точек.

---

<sup>19</sup> PatientsLikeMe, July 2017. [www.patientslikeme.com](http://www.patientslikeme.com).

Это можно представить себе как мощную группу поддержки, как обучающее сообщество и как базу данных, причем интернет-платформа одновременно выполняет все три функции. Пользователи даже устраивают сборы средств на клинические испытания лекарств: к примеру, группа пациентов, страдающих боковым амиотрофическим склерозом, сумела организовать тестирование эффективности лития как возможного компонента лекарства – в несколько раз быстрее, чем это сделали бы официальные органы здравоохранения.

Летиция Браун-Джеймс, еще одна участница сообщества, набрела на PatientsLikeMe «от безысходности»<sup>20</sup>. Она всю жизнь страдала эпилепсией. Частые и изматывающие припадки становились всё тяжелее и тяжелее. Она опасалась, как бы припадок не случился с ней в классе, в церкви, в тот момент, когда она выступает в школьном спектакле или танцует, а когда она стала постарше, то начала бояться, как бы это не произошло с ней на свидании.

После того, как она познакомилась с Джоной Джеймсом-младшим, своим будущим мужем, она стала тревожиться насчет дня свадьбы: «Я так горячо молилась, я просила Господа позволить мне прожить этот день без припадка».

Ее невролог продолжал выписывать ей всё те же привычные препараты, но Летиция начала обсуждать свою про-

---

<sup>20</sup> Летиция Браун-Джеймс в беседе с авторами, 28 июня 2017 года. Подробности о ее случае – из того же источника, а также из: *Tampa General Hospital Health News*. [www.tgh.org](http://www.tgh.org).

блему с другими участниками сообщества, узнавая, почему некоторые лекарства на кого-то не действуют, и пытаюсь понять, нет ли для нее каких-то других путей. Она готова была ухватиться за самую зыбкую надежду. Ей сообщили, что хирургическая операция на мозге – многообещающий способ лечения эпилепсии. Летиция выяснила, что 83 % пользователей платформы, страдавших тем же заболеванием, сообщали о положительных результатах операции, однако со своим врачом она раньше почему-то никогда не обсуждала такой вариант.

В итоге (случай, обратный описанному выше) пациентка отказалась от услуг своего врача. Расставаясь с ним, она попросила рекомендовать ей какого-нибудь эпилептолога – в сообществе она узнала о том, что такие специалисты существуют. Доктор пролистал бумаги, лежащие перед ним на столе, и назвал ей фамилию. Летиция ужаснулась: «Оказывается, у него все время была эта информация».

Ей сделали операцию. С тех пор прошло уже больше пяти лет, и за это время у нее не произошло ни единого эпилептического припадка. Она наставляет многих других участников PatientsLikeMe, помогая им обрести контроль над своим здоровьем.

Врачи в этих историях обитают в мире, основа которого – старая власть. Их тщательно готовили к тому, чтобы они постоянно совершенствовались в своей профессии, набираясь знаний и опыта. В конце концов, они постоянно имеют

дело с вопросами жизни и смерти. Однако, занимаясь этими вопросами, они привыкли считать себя единственными хранителями медицинского знания и отгораживаться от пациентов сложными терминами и неразборчивыми записями в рецептах. Между тем пациенты открыли для себя новую власть. Они сами взялись за свое здоровье, но при этом их окружает – и горячо поддерживает – множество единомышленников. Они пробуют на себе различные средства, обмениваются журнальными статьями, отслеживают изменения в состоянии друг друга. Они делятся сведениями, идеями – и состраданием. Их мир стал открытым. И никакой эскулап не сумеет загнать этого джинна обратно в бутылку.

## **Школьница против Госдепартамента**

Акса Махмуд выросла в Шотландии, в умеренно мусульманской семье. Она ходила в хорошие частные школы и очень любила «Гарри Поттера». Она была девочкой, которая даже не знала, на каком автобусе добраться до центра Глазго<sup>21</sup>.

Однако со временем Акса стала «диванным радикалом», поддавшись влиянию мрачной сетевой экосистемы с очень убедительным контентом и очень обаятельными вербовщиками. Ей было всего девятнадцать, когда в один ноябрьский

---

<sup>21</sup> Atika Shubert and Bharati Naik, “CNN Exclusive: From Glasgow Girl to ‘Bedroom Radical’ and ISIS Bride,” *CNN*, September 5, 2014.

день она пропала. Четыре дня спустя она позвонила родителям с сирийской границы.

И это не конец ее истории. Мало того, что ее завербовало ИГИЛ<sup>22</sup>: в дальнейшем Акса сама стала вербовщицей, освоившей инструменты онлайн-пропаганды и призывавшей других следовать своему примеру. Она выстроила целую сеть, тесно связывающую девушек между собой. Дело не ограничивалось абстрактным ободрением: она давала практические рекомендации будущим джихадисткам, готовящимся к поездке в Сирию. Например: «Если бы я могла посоветовать вам взять с собой лишь одну-единственную вещь, это было бы натуральное кокосовое масло (и для меня можете прихватить баночку, ЛОЛ). Это очень полезный продукт, его используют для самых разных целей – как увлажнитель кожи, как бальзам для волос и т. п.»<sup>23</sup>. Когда три вполне нормальные и всеми любимые девушки из лондонского района Бетнал-Грин планировали отъезд в Сирию, они обратились через Twitter именно к Аксе Махмуд<sup>24</sup>.

Для вербовки Акса использовала возможности лично-го, равноправного общения, а вот американское правитель-

---

<sup>22</sup> Террористическая организация, запрещенная на территории РФ. – *Здесь и далее, кроме особо оговоренных случаев, прим. пер.*

<sup>23</sup> Lauren Crooks, “‘Bring good quality bras’: Scots Jihadi Bride Writes Suitcase Checklist for Schoolgirls Wanting to Join Islamic State Fanatics,” *Daily Record*, August 1, 2015.

<sup>24</sup> Katrin Bennhold, “Jihad and Girl Power: How ISIS Lured 3 London Girls,” *New York Times*, August 27, 2015.



ство применило для дискредитации этих методов совсем иной подход. Оно напечатало тысячи листовок с карикатурным изображением игиловских рекрутов, запикиваемых в гигантскую мясорубку, и затем разбросало листовки с борта истребителя F-16, пролетавшего над сирийскими базами ИГИЛ<sup>25</sup>. (Этот прием впервые начали широко применять еще сто лет назад – во время Первой мировой.) Впрочем, власти США попробовали использовать и интернет – в попытке не отставать от продвинутых методов «Исламского государства» – и создали крайне официальный аккаунт в Twitter (даже со зловещей печатью Госдепа), призывавший потенциальных джихадистов: «Подумай еще раз и откажись!»<sup>26</sup> Вероятно, это не самый убедительный способ донести информацию, если вы хотите удержать фанатично настроенных людей от крайнего шага.

Здесь мы снова видим столкновение старой и новой власти. Правительство США полагалось на проверенные временем старовластные сценарии, используя свое положение, чтобы в буквальном смысле обрушивать идеи людям на голову. Даже в соцсетях его стандартная установка – не вовлекать, а командовать. Акса занимается совершенно иными вещами. Ее сеть, сделанная на коленке, но непрерывно дающая

---

<sup>25</sup> Luiz Martinez, “US Drops Anti-ISIS Leaflets over Syria,” *ABC News*, March 26, 2015.

<sup>26</sup> Rita Katz, “The State Department’s Twitter War with ISIS Is Embarrassing,” *Time*, September 16, 2014.

метастазы, предполагает равное участие всех пользователей, и это равенство позволяет движению развиваться. Идеи распространяются не сверху вниз, а *во все стороны* – от одной девушки к другой. Вот пример наиболее эффективной – и наиболее устрашающей – работы новой власти.

# Ингредиенты новой власти

Что общего между движением #MeToo, нашими пациентами и этой шотландской школьницей? Все они сумели использовать современные инструменты, чтобы направить в нужное им русло растущее стремление людей *участвовать*.

Человеку всегда хотелось быть частью чего-то большего. На протяжении всей истории возникали различные движения, люди объединялись в коллективы, сообщества выстраивали особые структуры для того, чтобы сотрудничать, торговать, создавать культуру. И всегда существовало противоречие между «снизу вверх» и «сверху вниз», между иерархиями и сетями.

Однако до недавнего времени у нас было не так уж много возможностей участвовать в чем-то и вести агитацию. Благодаря сегодняшней всеобщей и всепроникающей связанности мы можем спланировать и организовываться без оглядки на географические границы, с беспрецедентной скоростью, охватом и распределенностью. Такая гиперсвязанность порождает новые модели и новые типы мышления, которые формируют наше время – как мы увидим на последующих страницах. В этом – новизна новой власти.

В одном из популярных тредов на платформе Reddit (задуманной как место, где пользователи делятся друг с другом ссылками) собраны воспоминания тех, кто рос в 1990-е, ко-

гда – во всяком случае по ощущению – жизнь была совсем другой<sup>27</sup>. Для тех, кому довелось жить в ту пору, эти посты были ностальгическими. Но для тех, кто в 1990-е еще не родился, они рисовали какой-то чуждый мир. Мир, в котором ты с тревожным нетерпением ждал, когда в классе тебе выдадут ежегодную групповую фотографию, «единственный в году школьный снимок, где ты изображен вместе с друзьями». Каждый год у вас был ровно один шанс выйти на этом снимке прилично, и вы никогда не знали заранее, что получится. Пользователи вспоминали и те напряженные минуты, когда ты звонил на местную радиостанцию, просил поставить свою любимую песню и потом замирал, держа палец на кнопке «Запись» своего кассетного магнитофона, – чтобы не пропустить, когда начнет звучать вожаемая композиция, и поймать ее целиком. Писали и о том воодушевлении, с которым ты заходил по пути домой в магазин, чтобы купить на кассете фильм. И о том, как ты расстраивался, когда, придя в библиотеку, обнаруживал, что нужная тебе книга «в данный момент на руках» или «должна быть где-то в фондах, но мы не можем ее найти». И о том, как мучительно решать задачи по математике без калькуляторов. Ведь в школе их запрещали, упорно настаивая: «Когда вырастаете, у вас не всегда будет в кармане калькулятор».

Конечно, теперь у нас в кармане далеко не только кальку-

---

<sup>27</sup> “90’s Kids, What’s Something You Did When You Were in School That Youths of Today Wouldn’t Understand?” Reddit, June 15, 2015. [www.reddit.com](http://www.reddit.com).

лятор. В сегодняшнем мире у всех нас в руках (почти буквально) – то, что можно назвать новыми *средствами участия*. И теперь мы не просто способны на большее – от нас и ждут большего.

Эти новые средства участия – и возросшее чувство могущества, которое пришло вместе с ними, – стали ключевым компонентом наиболее значимых социальных, экономических и прочих моделей современности, будь то крупные бизнес-предприятия вроде Airbnb или Uber, соцсети вроде Facebook или китайской WeChat, протестные движения вроде Black Lives Matter («Черные жизни важны»), платформы для совместной разработки IT-проектов вроде GitHub или террористические сети вроде ИГИЛ. Все они используют новую власть, направляя ее туда, куда им нужно.

Всё это можно представить себе как нововластные модели. Они существуют за счет активности масс: без них такие модели – просто пустые сосуды. Между тем старовластные модели существуют за счет того, что некие (сравнительно немногочисленные) люди или организации знают, контролируют или имеют в своем распоряжении нечто такое, чего не знает, не контролирует и не имеет больше никто. Теряя свои исключительные преимущества, старые властные модели теряют и силу. Старовластные модели требуют от нас лишь двух вещей – чтобы мы подчинялись (выполняли домашние задания, платили налоги) или потребляли. Нововластные модели подразумевают – и делают возможным – множе-

ство других вещей: чтобы мы делились идеями, создавали новый контент (как на YouTube) или активы (как на Etsy<sup>28</sup>), даже формировали целые сообщества (вспомните, как множились онлайн-движения, выступающие против президентства Трампа).

Чтобы лучше понять принципиальную разницу между старыми и новыми властными моделями, сравним две самые популярные компьютерные игры всех времен – «Тетрис» и Minecraft.

Вы наверняка вспомните «Тетрис» с его квадратиками: в 1990-е он завоевал мир во время повального увлечения приставкой Gameboy. Игровая механика тут очень проста. Геометрические фигуры, состоящие из отдельных квадратных блоков, падают с верхней части экрана, а игрок должен уложить их в аккуратные прямые линии. Фигуры летят всё быстрее и быстрее, так что играющий в конце концов уже не в состоянии справиться с их потоком. В полном соответствии с духом старой власти возможности игрока были жестко ограничены, и он по определению не имел шанса выиграть у системы.

Нововластные модели действуют скорее как Minecraft: сегодня считается, что это *вторая* по популярности игра всех

---

<sup>28</sup> Сеть электронной коммерции, основанная на принципе равенства пользователей, создающих, продающих и покупающих изделия ручной работы и другие уникальные товары. См. главу 4.

времен и народов<sup>29</sup>. Как и «Тетрис», она довольно примитивна, и в ее основе тоже лежат блоки-квадратики. Но работает она совсем по-другому. Она не следует модели вертикального подчинения «сверху вниз»: ее выстраивают снизу вверх, и пользователи со всего мира создают игровые миры вместе, блок за блоком. Игра целиком существует за счет энергии участников. В мире Minecraft можно встретить жилища, храмы, универмаги Walmart; кур, драконов, пещеры, корабли, фермы, аттракцион «американские горки»; действующие компьютеры, созданные инженерами; лесные пожары, темницы, кинотеатры и стадионы. Игроки сами определяют для себя правила и ставят себе задачи. Здесь нет никакого универсального «руководства, предоставленного производителем игры»: игроки учатся на примере себе подобных, порой – с помощью домашнего видео. Некоторым игрокам (их называют «моддеры») даже доверяют возможность изменять саму игру. Без всех этих действий игроков Minecraft был бы просто пустыней. И основная черта динамики сегодняшнего мира – взаимное непонимание между теми, кто вырос в «тетрисовской» традиции, и теми, кто обладает «майнкрафтовским» типом мышления.

---

<sup>29</sup> Matt Peckham, “‘Minecraft’ Is Now the Second Best-Selling Game of All Time,” *Time*, June 2, 2016.

# Миссия этой книги

Будущее станет полем битвы за мобилизацию сторонников. Процветания в нем добьются те лидеры, организации и обычные люди, которые лучше всего сумеют направить энергию окружающих в нужное русло – ради благих, дурных и тривиальных целей.

Это отразится на повседневной жизни каждого из нас.

С тех пор, как мы впервые изложили эти идеи в *Harvard Business Review*, мы с большим воодушевлением наблюдали, как благодаря им люди, работающие в самых разных сферах (от библиотекарей до дипломатов и сотрудников системы здравоохранения), переосмысливают свои представления о мире. В последующих главах мы поведаем вам истории об организациях и отдельных людях, которые сумели оседлать эту волну. Мы откроем тайну, как компания Lego спасла свой бренд, обратившись к народу. Мы увидим, как TED превратилась из интернет-конференции для избранных в одно из крупнейших в мире сообществ для обмена идеями. Мы посмотрим, как папа Франциск пытается изменить саму природу своей церкви, наделяя паству немислимыми прежде полномочиями.

Мы представим вашему вниманию и менее известные примеры: вы узнаете, как медсестры объединяются, чтобы уничтожить бюрократические препоны и сделать жизнь па-



циентов легче, а свою работу – приятнее; как один автопроизводитель обратился к своим клиентам за помощью в разработке новых моделей; как сумела добиться успеха одна медиакомпания, которую основали и финансируют исключительно читатели (причем они же определяют ее политику).

Будь вы кто угодно: историк, жаждущий поделиться своим знанием в нынешнем мире постправды, или один из тех решительных родителей, которые хотят попасть в совет школы, или творческая личность, стремящаяся запустить свой новый продукт, – существует множество новых возможностей, которые необходимо открыть для себя и обычным людям, и бизнесу.

Те умения и навыки, о которых пойдет речь, многие зачастую ошибочно сводят к способности рекламировать себя в Facebook или к пособиям вроде «Snapchat для чайников». Однако новая власть – это далеко не только новые инструменты и новые технологии. Как продемонстрировал нам американский Госдепартамент в своей неудачной онлайн-дуэли с «Исламским государством», многие по-прежнему используют эти новые средства самыми что ни на есть старовластными путями. Эта книга – об ином подходе к проявлению власти и ином типе мышления. То и другое можно применять вне зависимости от того, какие конкретные инструменты и платформы сейчас в моде. Как вырабатывать идеи, за которые охотно ухватится публика, которые она разовьет и поможет распространить? Как эффективно действовать в

рамках организации, где равные вам по положению (но, вероятно, более молодые) люди уже усвоили ценности новой власти вроде абсолютной прозрачности или постоянной обратной связи? Как создать институцию, которая привлечет множество верных последователей – в эпоху, когда приверженность чему бы то ни было обычно легковесна, мимолетна и переменчива? Как переключаться между старой и новой властью? Когда следует их смешивать? А когда старая власть дает даже лучшие результаты, чем новая?

Наша книга даст вам ответы на эти и другие вопросы, а в качестве примеров мы расскажем вдохновляющие истории успеха новой власти (а также истории, которые могут послужить серьезным предостережением) из самых разных уголков мира.

## **Это имеет значение для общества в целом**

Новая власть пришла надолго, и во многих сферах она сейчас находится на подъеме. В умелых руках она творит чудеса: взять хотя бы тестирование лекарств, финансируемое за счет пожертвований, или быстро растущие движения, ориентированные на помощь ближнему. Однако в неподходящих руках, как в случае ИГИЛ или неуклонно растущих орд расистов, убежденных в «превосходстве белых», те же самые умения и навыки могут наносить колоссальный ущерб. Те же инструменты, которые служат нашему сплочению, могут

и разобщать нас.

Те, кто создает и контролирует чрезвычайно многолюдные платформы, работающие на основе нововластных моделей, стали нашей новой элитой. Эти лидеры часто используют слова, будто бы указывающие на общность и единение («поделиться», «открытый», «взаимосвязанный»), но их действия говорят об ином. Возьмем Facebook: с этой платформой новой власти большинство из нас знакомо лучше всего. В обмен на все свои лайки и смайлики мы – 2 млрд пользователей Facebook – не получаем никакой доли в огромной экономической ценности платформы. Наш голос совершенно не учитывается в вопросах управления этой компанией. Нам не позволено даже мельком взглянуть на алгоритм, который, как было доказано, формирует наше настроение и нашу самооценку – и даже определяет результаты выборов. Пионерам интернета его будущее рисовалось в виде рая, обитатели которого живут в согласии с окружающей средой и бродят где им вздумается, будто счастливые коровы на «органических» фермах. Теперь же нам всё больше кажется, что мы живем в мире *ферм участия* – где немногочисленные крупные компании построили огороженные загоны для миллиардов людей и пользуются плодами их деятельности ради своей выгоды.

Для демократии ставки тоже весьма высоки. Многие надеялись, что волны протеста в соцсетях позволят свергнуть диктаторов. Однако сегодня во многих регионах мира всё

заметнее проявляется новый тип сильной личности, вооруженный теми самыми инструментами, которые, как кое-кто полагал, могут лишь способствовать продвижению и развитию демократии. Возьмем Дональда Трампа, ставшего лидером огромной децентрализованной армии, обитающей в соцсетях. Она с готовностью подхватывала его идеи – и сама дарила ему новые политические сюжеты и линии атаки. Это были глубоко символические взаимоотношения. Политик ретвитил своих наиболее оголтелых сторонников<sup>30</sup>. Он предлагал оплатить судебные издержки тем своим приверженцам, которые избивали протестующих на его предвыборных митингах<sup>31</sup>. Он управлял эмоциями своих поклонников – не настаивая, чтобы они изучали его программу, а наделяя их властью, чтобы они сами воплощали в жизнь его ценности. Его можно назвать *Платформенным правителем* – лидером, осваивающим нововластные технологии для достижения авторитарных целей.

В последующих главах мы поговорим о тенденциях, из-за которых стало возможным существование ферм участия и платформенных правителей. И, что важнее всего, мы рассмотрим на примерах, какие существуют противоядия: мы покажем новые модели, которые действительно позволяют

---

<sup>30</sup> Taylor Wafford, “Donald Trump Retweets Racist Propaganda,” *Newsweek*, November 23, 2015.

<sup>31</sup> Alan Rappeport, “Donald Trump Says He May Pay Legal Fees of Accused Attacker from Rally,” *New York Times*, March 13, 2016.

передавать власть большему количеству людей и эффективно распределять ее – в том числе и среди самых безвластных. Мы познакомимся с первопроходцами, которые стремятся заново изобрести демократию, а не подорвать ее и которые отыскивают способы привлечь граждан к работе правительства, даже если те прежде видели в нем врага. Кроме того, мы рассмотрим традиционные институты, действующие в важнейших секторах общественной жизни, и покажем, как на них сказывается нелегкий переход от старой власти к новой. Мы надеемся, что наша книга снабдит всех, кто борется за более открытый, демократичный и плюралистичный мир, инструментами, которые им требуются для победы в этой борьбе.

В основе этой книги – наш собственный опыт создания новых властных моделей и попыток задействовать больше людей в жизни общества. Генри запустил #GivingTuesday (#ЩедрыйВторник), что-то вроде филантропического флешмоба, который вырос в целое движение и позволил собрать по всему миру сотни миллионов долларов на благотворительные цели<sup>32</sup>. Джереми у себя в Австралии еще в двадцать с небольшим лет затеял высокотехнологичное политическое движение, которое стало самым масштабным в стране<sup>33</sup>. С тех пор он через свою организацию под названием Purpose («Цель»), штаб-квартира которой распо-

---

<sup>32</sup> #GivingTuesday, July 2017. [www.givingtuesday.org](http://www.givingtuesday.org).

<sup>33</sup> Purpose, July 2017. [www.purpose.com](http://www.purpose.com).

ложена в Нью-Йорке, помог основать и раскрутить еще множество движений в самых разных регионах мира. Мы смогли вблизи увидеть и потенциальные преимущества, и потенциальные опасности новой власти. И теперь мы хотим поделиться с вами тем, что узнали. В ходе нашей совместной работы и сотрудничества с бизнес-организациями и сообществами мы сумели лучше понять, что и почему меняется в современном мире – и как нам всем на это реагировать.

На последующих страницах мы расскажем вам о наших открытиях.

# **Мышление в духе старой власти и мышление в духе новой власти**

## **«Лаборатория – мой мир» или «Весь мир – моя лаборатория»?**

Космический центр имени Линдона Джонсона – подразделение НАСА, знаменитое своей решимостью браться за самые трудные проблемы. Именно сюда астронавты очередной экспедиции проекта «Аполлон» передали свое знаменитое «Хьюстон, у нас проблема».

Однако в 2010 году НАСА оказалось перед угрозой резкого сокращения бюджета: Конгресс без обиняков поставил под вопрос саму полезность организации. Кроме того, космическое агентство упрекали в недостатке воображения. Глава научного отдела Центра Джонсона заявил своим бойцам: «В штаб-квартире говорят – у нас мало новаторских разработок. Надо показать им, что они ошибаются»<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Hila Lifshitz-Assaf, “Dismantling Knowledge Boundaries at NASA: From Problem Solvers to Solution Seekers,” *Administrative Science Quarterly*, 2017. <https://doi.org/10.1177/0001839217747876>.

И сотрудники центра стали экспериментировать с так называемыми «открытыми инновациями». Открытые инновации подразумевают, что вы приглашаете общественность помочь в решении ваших проблем. В отличие от подхода старой власти, при котором лишь кучка экспертов имеет доступ к приборам, инструментам и данным, цель открытых инноваций – предложить всем желающим поучаствовать в вашей работе. Историю о попытках НАСА проявить открытость мы расскажем, опираясь на исследования и наблюдения Хилы Лифшиц-Ассаф, профессора Нью-Йоркского университета<sup>35</sup>. Она проработала в космическом агентстве три года, находясь в самой гуще радикальных и нелегких перемен и незаметно наблюдая за ними.

Эту работу возглавила Дирекция по наукам о жизни в космосе (ДНЖК) Центра Джонсона, а самой дирекцией руководил медик и бортврач Джеффри Дэвис. Выбрав четырнадцать задач по исследованиям и развитию, дирекция выложила их на всеобщее обозрение с помощью специальных платформ для открытых инноваций. На призыв поучаствовать в проекте откликнулись 3000 жителей 80 стран – от признанных экспертов до никому не известных энтузиастов, для которых космические исследования были хобби<sup>36</sup>.

Уже первые результаты оказались весьма впечатляющими. Обычный цикл ИР (исследований и разработки) занимал

---

<sup>35</sup> Там же.

<sup>36</sup> Там же.



от трех до пяти лет, однако «народный консилиум» успевал разобраться с каждой проблемой в течение трех-шести месяцев. Мало того, что участие общественности позволило решать вопросы быстрее и гораздо дешевле: качество работы оказалось значительно выше, чем предполагали инициаторы проекта<sup>37</sup>.

Среди найденных решений особенно выделяется одно – ставшее своего рода символом такого подхода. Речь идет о серьезной проблеме из области гелиофизики: долгое время не удавалось с достаточной эффективностью прогнозировать солнечные бури. Солнечная (геомагнитная) буря – мощнейший всплеск энергии, летящий от нашего светила к Земле со скоростью около 5 млн километров в час. Понятно, что возможность избегать таких катаклизмов жизненно важна, если вы хотите путешествовать по Солнечной системе. Однако лучшие из моделей, разработанных специалистами со всего мира (в том числе и специалистами НАСА), позволяли предсказывать солнечные бури всего за два часа и всего с 50 %-ной точностью.

Но тут Брюс Крэгин, инженер по телекоммуникациям из Нью-Хэмпшира, который уже готовился уйти на пенсию, не имел доступа к приборам и инструментам НАСА и вовсе не был гелиофизиком, предложил алгоритм, позволяющий прогнозировать солнечные бури за *восемь* часов – с 75 %-

---

<sup>37</sup> Там же.

ной точностью<sup>38</sup>.

Этот прорыв породил мощную волну энтузиазма в руководстве НАСА, привлек внимание национальных СМИ и даже интерес Белого дома. Так что НАСА пошло ва-банк.

Джефффри Дэвис сколотил гораздо более крупную команду и организовал мастер-класс для того, чтобы сплотить ее вокруг многообещающего нового подхода. Этот день в НАСА встречали с большим воодушевлением. Один из руководителей мастер-класса смело заявил: «Вы обойдете многие организации – в каком-то смысле вообще все организации в мире, – которые еще только пытаются понять, каковы перспективы открытых инноваций»<sup>39</sup>.

Но вместо того, чтобы вызвать новый взрыв энтузиазма, встреча выродилась во что-то совершенно хаотическое. Лифшиц-Ассаф описывает это так: «Все скрытые напряжения, тайные силы и глубинные противоречия стали явными, и дискуссия прошла совсем не так, как ожидалось. На протяжении всего дня в зале ощущался необычайно высокий уровень страха и сопротивления»<sup>40</sup>. Если перевести этот академический анализ на более грубый язык, получится следующее: «Все как с цепи сорвались».

Что же произошло? Почему такая многообещающая возможность привела к такому всплеску эмоций и к такому яв-

---

<sup>38</sup> Там же.

<sup>39</sup> Там же.

<sup>40</sup> Хила Лифшиц-Ассаф в беседе с авторами, 24 августа 2016 года.

ному расколу мнений? На протяжении следующих месяцев Дэвис и его команда, потрепанные в схватке, но не утратившие решимости, упорно продолжали внедрять метод открытых инноваций. И они начали замечать, как формируются две фракции, очень сильно отличающиеся друг от друга.

Представители одного лагеря воспринимали всю эту за­тею как напрасную потерю времени, как досадную помеху, как угрозу. Они ворчали, что дополнительная работа сильно ударит по бюджету. Они придирались к мелким техническим деталям. Кое-кто вообще отказывался обсуждать проблемы, над которыми бился, «из опасений, как бы их не превратили в очередную Задачу для Открытых Инноваций»<sup>41</sup>. Некоторые саботировали процесс, убеждая коллег не принимать в нем участия. Другие публично демонстрировали энтузиазм, однако неохотно предоставляли своим общественным помощникам информацию и игнорировали поступающие от них идеи. Одна команда даже ударилась в полное отрицание, «решив скрыть тот факт, что она принимает участие в открытом инновационном проекте»<sup>42</sup>.

А в другом лагере увидели в этой инициативе заманчивые возможности. Здесь придумывали новые процессы и подходы, чтобы взять от сложившейся ситуации всё. Эти люди придумали особые инструменты, позволившие знанию и свободно втекать в их лаборатории, и свободно *вытекать* из

---

<sup>41</sup> Lifshitz-Assaf, “Dismantling Knowledge Boundaries.”

<sup>42</sup> Там же.

них. Некоторые вообще отказались от своих прежних профессиональных ролей и создали «открытое НАСА»<sup>43</sup> – новое подразделение, призванное опекать присылаемые идеи. Одна группа организовала «Хакатон космических приложений»<sup>44</sup> – вероятно, наиболее глобальное из всех мероприятий проекта. Сейчас оно проводится ежегодно, и в 2017-м свело вместо 25 000 человек из 69 стран (проживающих в 187 населенных пунктах): за три дня они должны были попытаться решить некоторые из самых запутанных проблем космической отрасли. Еще одна команда создала открытую платформу для работы с мировым сообществом космических специалистов и ученых-любителей. Сегодня в НАСА настолько развился вкус к открытым инновациям, что при руководителе научного отдела даже появилась должность специального старшего консультанта, который должен привлекать граждан к участию в работе всего агентства: стало очевидным, что общественность может вносить в эту работу ценный вклад.

Если бы речь шла о каком-то обычном и традиционном институте, вы могли бы заключить, что раскол связан с боязнью новых технологий. Но в данном случае это, конечно, было не так. В конце концов, сотрудники НАСА в буквальном смысле занимались той самой «ракетной наукой», которая в англоязычных странах вошла в поговорку как нечто

---

<sup>43</sup> Там же.

<sup>44</sup> *Space Apps Challenge*, July 2017. [www.2017.spaceappschallenge.org](http://www.2017.spaceappschallenge.org).

до крайности мудреное, изощренное и передовое<sup>45</sup>. Выяснилось, что разрыв проходил не по возрастным группам. И не по опытности. И не по репутации. Состав обоих лагерей казался довольно-таки сходным.

На самом деле за этим грандиозным противостоянием стояли два совершенно различных типа мышления.

Первая группа придерживалась *ценностей старой власти* (назовем их так). Эти люди росли в мире, где существуют четкие границы между «нами» и «ими», где лишь облаченные в белые халаты обладатели дипломов имеют право разгадывать тайны космоса. Как объяснял один из видных ученых, сопротивление открытым инновациям «изначально присуще человеку, вся история научного метода противоречит такой открытости... Нас учили, что действовать полагается так: ты сам собираешь всю нужную информацию, сам ее обобщаешь, сам ее анализируешь, сам приходишь к какому-то выводу. А если ты обращаешься к другим, чтобы они помогли тебе решить эту задачу, получается какое-то жульничество!»<sup>46</sup>.

Люди в этой группе безоговорочно верили в значимость экспертного мнения. Их личности сформировались под влиянием традиции ставить превыше всего отдельные, исключительные проблески гениальности: Архимед выскакивает из ванны, Ньютон получает яблоком по кумполу. Представите-

---

<sup>45</sup> Приблизительный русскоязычный аналог – «Тоже мне, бином Ньютона!».

<sup>46</sup> Lifshitz-Assaf, “Dismantling Knowledge Boundaries.”

ли этого лагеря привыкли держать все сведения о своей работе при себе, а не выставлять их на обозрение несведущей толпы – вдруг она не захочет играть по давно признанным правилам научных изысканий и дискуссий? И у сторонников такой позиции есть веские основания для скептицизма. Многие эксперименты в области открытых инноваций и краудсорсинга оканчиваются провалом. Многие из этих людей посвятили НАСА не один десяток лет неустанной работы – и они вовсе не собирались позволить какими-то самонадеянным дилетантам занять их место. Профессиональные привилегии и знание они воспринимали как деньги, которые достаются нелегко. По их мнению, вы – то, что вы сами сумели скопить.

Характерная деталь: Лифшиц-Ассаф отмечает, что, когда представителей этой группы расспрашивали об открытых инновациях, они зачастую (без всяких наводящих вопросов) начинали распространяться о том, «почему они пришли в НАСА, кто они такие, где учились»<sup>47</sup>. Они принимались вспоминать о научных руководителях своих диссертаций, вытаскивали академические издания со своими публикациями, показывали ей всевозможные профессиональные сувениры – иными словами, демонстрировали, сколько пота и трудов они вложили в эту работу за много лет. Разумеется, исследовательница сочла это странным: «Я же не спрашива-

---

<sup>47</sup> Хила Лифшиц-Ассаф в беседе с авторами, 24 августа 2016 года.

ла о них самих, я спрашивала об Открытых Инновациях»<sup>48</sup>.

Зловещую «толпу», заключила исследовательница, такие люди воспринимали как угрозу самой основе их личности. Они никогда не ответили бы на «Хьюстон, у нас проблема» так: «Ждите ответа, “Аполлон”, мы сейчас отдадим эту задачу на краудсорсинг и посмотрим – может, у какого-нибудь пожилого инженера по телекоммуникациям из Нью-Хэмпшира возникнут дельные мысли».

Вторая группа придерживалась *ценностей новой власти*. Эти люди были более открыты к сотрудничеству, верили в то, что «народная мудрость» способна принести пользу, и хотели предоставить другим возможность присоединиться к своему миру. Они решили, что их команды станут лишь сильнее, если научатся формулировать задания так, чтобы в работе над ними мог помочь любой желающий из числа обитателей нашей планеты. В этой группе изменились даже истории, которыми ее участники обменивались, собираясь в перерыве вокруг кулера. Большой популярностью пользовался рассказ об инженере, желавшем опознать новейший медицинский прибор, который можно было бы использовать на Международной космической станции. Он выяснил, что это за устройство, обратившись к сообществу пользователей YouTube. Ученые из второй группы перестали думать «Лаборатория – мой мир» и начали думать так: «Весь мир – моя

---

<sup>48</sup> Там же.

лаборатория»<sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup> Lifshitz-Assaf, “Dismantling Knowledge Boundaries.”



# Повесть о двух типах мышления

Ценности старой и новой власти сталкиваются не только в НАСА. В сегодняшнем мире идет борьба двух типов мышления, которые очень отличаются друг от друга.

Старовластные ценности	Нововластные ценности
Формальное управление (основанное на представительстве), менеджеризм*, институционализм	Неформальное (сетевое) управление, вовлечение общественности в принятие решений, самоорганизация
Конкуренция, эксклюзивность, консолидация ресурсов	Широкое сотрудничество, использование «народной мудрости», свободное распространение информации, открытые исходные коды программ
Конфиденциальность, скрытность, четкое разделение между частной и публичной сферой	Радикальная прозрачность
Важность экспертного мнения, профессионализм, специализация	Культура созидателей, этика «сделай сам»
Долговременная поддержка и приверженность, низкий уровень общего участия	Кратковременная и условная поддержка, высокий уровень общего участия

\* Теория, согласно которой экономикой должны руководить исключительно управляющие-профессионалы.

Двадцатое столетие строилось по принципу «сверху вниз». Общество рисовалось огромной и сложнейшей машиной, приводимой в движение крупными бюрократиями и гигантскими корпорациями. Чтобы машина не останавливалась, обычные люди тоже должны были играть свои роли – необходимые, но в отдельности незначительные и стандартизованные. Выполняй строевые упражнения. Читай молитвы.

Учи таблицу умножения. Отбывай свой срок. Сядь ровно, чтобы тебя сняли для группового школьного фото. Многие из нас были в общем-то довольны, играя малозаметную роль в более масштабных процессах. Однако подъем новой власти меняет представления людей о норме и о том, как должен функционировать мир и каково их место в нем. И чем больше мы привыкаем к нововластным моделям, тем больше сдвигаются эти нормы. Возникает (что особенно заметно среди людей младше тридцати, составляющих сегодня более половины населения Земли) новое ожидание – каждый хочет быть участником, а не пассивным наблюдателем.

Артист, выкладывающий свои произведения на YouTube и собравший на этой платформе стабильную группу подписчиков, воспринимает себя скорее как творца, а не как потребителя, и формирует в себе соответствующее отношение к миру. Человек, которому удастся зарабатывать на хлеб с помощью TaskRabbit, Lyft или еще какой-нибудь платформы, соединяющей заказчика и исполнителя, мало зависит от традиционных экономических посредников – и может относиться к ним скептически. Сотрудницу компании, привыкшую к онлайн-сообществам с их простором для творчества и мгновенным откликом на любое действие, может не удовлетворять рутинная офисная работа, за которую шеф даже не удосуживается ее похвалить. Гражданин, поддержавший какой-нибудь местный проект с общественным финансированием и втянувшийся в его работу, может разочароваться

в деятельности официальных местных властей, осознав, что его взаимодействие с ними сводится главным образом к получению различных повесток и заполнению бумаг. Подобный опыт участия становится в нашей жизни всё разнообразнее, и под его влиянием складывается этот новый тип мышления – присущий новой власти.

Важно не воспринимать всё перечисленное как некие незыблемые нормы и принципы. Мы не утверждаем, будто ценности новой власти – это всегда хорошо, а ценности старой власти – это всегда плохо. В конце концов, во многих случаях мы могли бы предпочесть именно ценности старой власти. К примеру, если вы хотите, чтобы вам запломбировали зуб, вы почти наверняка доверитесь стоматологу-эндодонтисту с двумя дипломами и пятнадцатилетним опытом, а не группе дилетантов и начинающих «творцов выходного дня», которые ознакомились с методикой работы, прочтя анонимный пост на Reddit. Эти два типа мышления часто вступают в конфликт друг с другом, однако нам не следует считать, будто они предполагают абсолютно противоположные наборы ценностей. Лучше воспринимать всё это как шкалу со множеством значений – и самостоятельно решить, где на ней могли бы располагаться ваши убеждения, а также убеждения тех организаций, в которых вы состоите. Рассмотрим подробнее каждый из этих наборов ценностей.

## Формальное и неформальное управление

«Мы слышали, как некоторые утверждают: учителям не следует отклоняться от программы и пытаться выбирать собственные учебники, методики, классы – это не их дело. А гражданам не следует решать, какие из учителей стоящие, а какие – нет. Да, у нас есть позиция по данной проблеме, и мы можем дать ответ тем, кто поднимает данный вопрос. Катитесь к черту. Мы верим в учителей»<sup>50</sup>.

Это слова Чарльза Беста, основателя онлайн-платформы DonorsChoose («Дающие выбирают»), позволяющей учителям взять дело в свои руки и самостоятельно привлекать финансирование на те нужды своих классов, которые они сами считают насущными (речь идет о покупке самых разных вещей – от расходных материалов до ноутбуков). За все время существования сайта более двух миллионов «гражданских спонсоров» пожертвовали через него более 400 млн долларов, чтобы помочь 18 млн учащихся государственных школ, которым вечно не хватает финансирования<sup>51</sup>. DonorsChoose – одна из самых первых и наиболее успешных краудфандинговых площадок. Целые классы часто присылают своим спонсорам трогательные благодарственные рисун-

---

<sup>50</sup> Peg Tyre, “Beyond School Supplies: How DonorsChoose Is Crowdsourcing Real Education Reform,” *Fast Company*, February 10, 2014.

<sup>51</sup> DonorsChoose.org, July 2017. [www.donorschoose.org](http://www.donorschoose.org).

ки и записки: вот одна из многих причин, по которым эта платформа стала такой привлекательной для жертвователей.

Однако не все с энтузиазмом относятся к подходу Беста. В статье о DonorsChoose американский деловой ежемесячник *Fast Company* цитирует профессора политологии Джеффри Хенига из Колумбийского университета. Он выражает типичное старовластное мнение о том, каким образом должны приниматься решения о финансировании образования: «Мы наделили школьные советы, школьных инспекторов, чиновников мэрии правом принимать решения, поскольку осознали, что эти решения будут приниматься в открытом, публичном поле, там, где обсуждаются конфликты ценностей и достигаются компромиссы, – заявляет он. – Мы понимаем, что это будет коллективный процесс, построенный на демократических процедурах и дискуссиях»<sup>52</sup>.

Хениг превозносит добродетели более централизованного, формального и представительного<sup>53</sup> управления: по его мнению, это куда разумнее, чем следовать переменчивым прихотям толпы. Как он полагает, в образовании, поскольку оно является «общественным благом», ресурсы должны распределяться равномерно, а не доставаться самым энергичным или пробивным учителям. Однако Бест придерживается ценностей новой власти и верит в то, что краудфандинг подталкивает людей действовать здесь и сейчас. По его мне-

---

<sup>52</sup> Tyre, “Beyond School Supplies.”

<sup>53</sup> С более выраженным делегированием полномочий.

нию, сегодня это оптимальный способ помощи детям. Хениг выступает за процессы формального управления и за делегирование полномочий выборным представителям, тогда как Бест – за прямое участие и активные индивидуальные действия. (Отметим, что массовость участия в краудфандинговых моделях не обязательно ведет к более равному представительству или более равной вовлеченности: иногда бывает наоборот.)

Носители нововластного типа мышления испытывают неприязнь (порой сдобренную изрядной долей презрения) к централизованным бюрократическим машинам, приводившим в движение мир старой власти. Такие люди предпочитают более неформальные, сетевые инструменты, предполагающие более активное участие большего количества участников. Они уже не надеются на тех, кто десятилетиями просиживает штаны на проводимых раз в две недели заседаниях постоянной совещательной комиссии по принятию мультисекторальных решений на высоком уровне. Им ближе философия флешмоба, чем философия ООН: такой подход контрастирует с присущей двадцатому веку убежденностью в том, что цели можно достигнуть лишь с помощью менеджизма и институционализма.

Крайнее проявление этой веры в действенность «неформального» управления – вдохновляемые Кремниевой долиной мечты о райских летучих островах, где торжествует «общество всеобщей вовлеченности, основанное на высоких

технологиях и во всех смыслах находящееся за пределами США»<sup>54</sup>. В таких местах, заявлял один из видных предпринимателей долины, онлайн-система отзывов о лекарствах Yelp for Drugs вызывает больше доверия, чем американское Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов<sup>55</sup>: рейтинги препаратов, составляемые врачами и пациентами, приходят на смену формальным регламентам и официальным мерам.

## Конкуренция или сотрудничество?

Нововластные модели (в лучших своих проявлениях) усиливают присущее человеку инстинктивное стремление кооперироваться (а не стремление конкурировать), вознаграждая тех, кто делится собственными активами или идеями, распространяет активы или идеи других, развивает чужие идеи, совершенствуя их и строя что-то на их базе. Многие нововластные модели (такие как Airbnb) основаны на суммируемых суждениях участников соответствующего сообщества. Они опираются на репутационные системы, которые гарантируют, скажем, что грубые или неряшливые постояльцы лишь с большим трудом смогут подыскать себе жилье на

---

<sup>54</sup> Kevin Roose, “Silicon Valley’s Secessionist Movement Is Growing,” *New York Magazine*, October 21, 2013.

<sup>55</sup> Peter Kafka, “Balaji Srinivasan, Who May Run the FDA for Trump, Hates the FDA,” *Recode*, January 14, 2017.

этой платформе. Если вы хотите, чтобы у вас было побольше фолловеров в Twitter, здравый смысл подсказывает, что вам нужно почаще ретвитить, продвигая чужие мысли, – тогда можно надеяться, что и по отношению к вам будут поступать так же. В сетевом мире сотрудничество с соседом или человеком с другого края света и легче дается, и чаще вознаграждается. Наибольшего успеха среди создателей программ с открытым кодом добиваются те, кто лучше всех сотрудничает с другими: они берут работу коллег за основу и совершенствуют ее – даже если это не сулит им очевидной и немедленной выгоды. И даже крупные компании вроде General Electric сегодня обсуждают возможный «радикальный сдвиг модели повседневного поведения на рабочем месте» – в сторону сотрудничества.

Между тем носители ценностей старой власти ориентируются на преимущества, которые можно получить, одерживая победы над конкурентами – порой в безжалостной борьбе. Люди с таким типом мышления склонны делить человечество на победителей и проигравших, а успех они считают уравнением, где сумма слагаемых всегда равна нулю. Этот образ мысли типичен почти для всей корпоративной культуры и особенно – для отделов продаж почти в любой сфере и отрасли. На такой идеологии вырос Дональд Трамп – как и Uber (особенно под предводительством своего сооснователя и бывшего гендиректора Трэвиса Каланика). Несмотря на то что Uber вроде бы действует в рамках нововластной модели,



в биографии этой компании – беспощадная борьба с конкурентами, запугивание журналистов и обман регулирующих органов (и всё ради того, чтобы опередить всех соперников). В одном из просочившихся в Сеть документов описывается, чего компания ожидает от своих сотрудников. Особо подчеркиваются такие качества, как «свирепая агрессивность» и «суперсобранность» (и всё в рамках корпоративной культуры «оттирания конкурентов»)<sup>56</sup>.

Следует отметить: хотя нормы, построенные на сотрудничестве и «совместном пользовании», сегодня являют собой последний писк моды в бизнесе и культуре, это не значит, что такие нормы неизменно обеспечивают лучшие результаты. Авторы одного из недавних исследований, результаты которого опубликованы в журнале *Applied Psychology*, выяснили, что «кооперация оказалась социально невыгодной для исполнителей высокого уровня» – поскольку такие исполнители обнаруживают, что подвергаются остракизму со стороны остальных участников группы<sup>57</sup>.

---

<sup>56</sup> Alyson Shontell, “A Leaked Internal Uber Presentation Shows What the Company Really Values in Its Employees,” *Business Insider*, November 19, 2014.

<sup>57</sup> Geoffrey James, “‘Collaboration’ Creates Mediocrity, Not Excellence, According to Science,” *Inc.*, April 14, 2017.

## Конфиденциальность или радикальная прозрачность?

В Сеть утекли расшифровки платных выступлений кандидата в президенты Хиллари Клинтон после того, как она ушла из Госдепартамента. В этих речах она очень показательно объясняет нормы старой власти, касающиеся того, как должна распространяться информация: «Я имею в виду, что политика – это как изготовление сосисок. Процесс неаппетитный, и он всегда таким был, но обычно он приводит к нужному нам результату. Но, знаете, когда все эти закулисные дискуссии и договоренности выходят наружу, – тогда люди могут, мягко говоря, немного занервничать. Так что вам требуется и публичная, и частная позиция...»<sup>58</sup>

Для многих молодых людей это прагматическое обоснование недостаточной прозрачности или прямоты попросту неприемлемо. В эпоху, когда молодежь делится в соцсетях самыми интимными подробностями своей жизни, нас не должно удивлять, что и на своем рабочем месте эти люди требуют, чтобы их начальство делилось информацией, которая прежде считалась строго конфиденциальной (скажем, сведениями о зарплатах всех сотрудников компании). Разделение между публичной и приватной сферой, столь ценимое

---

<sup>58</sup> “HRC Paid Speeches,” *WikiLeaks*, January 25, 2016.

в мире старой власти, сегодня понемногу исчезает – и ему на смену приходит этика абсолютной прозрачности. (Тут, конечно, кроется насмешка судьбы: чем прозрачнее человек в своей повседневной жизни, тем легче невидимым силам отслеживать его действия и влиять на его поведение.)

Главное столкновение здесь – между типом мышления «вы будете знать лишь то, что вам – как мы считаем – необходимо» и растущим запросом на реализацию «права знать». Носители первого привычно скрывают информацию от общественности, чтобы защитить себя; носители второго, идеологи новой власти, требуют, чтобы открытость стала обязательной для всех общественных, коммерческих и государственных институтов. В первом случае эксперты и авторитетные лица решают, как следует фильтровать ту или иную информацию. Во втором случае никаких фильтров просто не существует.

В самых разных сферах и областях мир старой власти сегодня подвергается постоянным атакам, цель которых – выставить на всеобщее обозрение всю скрываемую информацию и все грязное белье (например, посредством WikiLeaks или публикации документов «Панамского архива»). Деятельность любых институций пристально отслеживается, и профессор, к которому раньше нельзя было и подступиться с критикой, теперь вынужден мириться с тем, что качество его преподавания может оценить онлайн любой желторотый первокурсник.

В эпоху, когда становится всё труднее охранять секреты и избегать общественного внимания, некоторые лидеры и институты с готовностью переходят к политике абсолютной прозрачности – пусть даже лишь в качестве превентивной меры. Выражаясь протестным языком (по аналогии с акциями Occupy Wall Street («Захвати Уолл-стрит») и им подобными), они предпочитают захватить себя сами, прежде чем это сделают другие. Наш излюбленный пример такого подхода – стратегия Ноя Дайера, одного из кандидатов на аризонских губернаторских выборах 2018 года. Этот кандидат завел предвыборный сайт, снабженный разделом «Скандалы и противоречия», где он сам заявляет: «Ной имел как длительные, так и поверхностные сексуальные отношения с самыми разными женщинами... Он принимал участие в групповом сексе, а также вступал в связь с замужними дамами. Он отправлял и получал интимные SMS и картинки, а иногда записывал видео во время полового акта. Ной всегда был откровенен со своими партнерами. Все его связи легальны и основаны на взаимном согласии... Ной не намерен извиняться за свои сексуальные предпочтения и от всей души желает другим такого же чувства безопасности и уверенности при самовыражении»<sup>59</sup>. Мы как-то не ожидаем подобной декларации от Митча Макконнелла<sup>60</sup>.

---

<sup>59</sup> *Noah Dyer for Governor*, “Scandal and Controversy,” July 2017. [www.noahdyer.com](http://www.noahdyer.com).

<sup>60</sup> Эддисон Митчелл Макконнелл (р. 1942), сенатор-республиканец от штата

## Эксперты или созидатели?

«На самом деле в конечном счете всё сводится к тому, можете ли вы что-то создать. Что-то важное... Можете ли вы постоянно что-то создавать... У меня это – замечательный и очень сладкий хлеб для тостов. Я – Энди Корбетт, и я делаю тосты»<sup>61</sup>.

Этот отрывок из рекламного ролика 2016 года проливает свет на «культуру созидателей», в которой важно быть «творцом», а не просто пассивным потребителем, причем лучше всего, если вы гибридный специалист – программист-дизайнер-инженер-терапевт-музыкант-ветеринар. Это одна из важных тем в культуре новой власти.

Можно рассуждать о культуре созидателей с точки зрения мышления «сделаем сами» (если воспользоваться выражением Скотта Хейфермана, гендиректора Meetup: идея в том, что мы должны быть созидателями, но вместе с тем постоянно сотрудничать с другими). Мы наблюдаем, как эта культура проявляет себя в самых разных формах – от любительского порно, от штамповки обуви в гараже при помощи выкроек, взятых из Сети, до GynePunks («Гинекологические панки») – женщин, самостоятельно заботящихся о

---

Кентукки (с 1985 г.), славящийся откровенно консервативными взглядами.

<sup>61</sup> “The Maker,” Vimeo video, posted by “Patrick Kehoe,” 4:43, January 18, 2016. [www.vimeo.com](http://www.vimeo.com).

своём репродуктивном здоровье при помощи отпечатанных на 3D-принтере гинекологических зеркал<sup>62</sup>; не забудем и о бурно растущих сообществах авторов фанфиков – взять хотя бы Wattpad. Созидатели меньше зависят от официальных институтов и находят способы избегать посредников между творцом и потребителем.

Эта тенденция идет рука об руку с падением ценности экспертного мнения в глазах большинства. В былые времена рестораторы, владельцы гостиниц, режиссеры, художники и писатели жили в постоянном страхе перед всевластным критиком, чей квалифицированный отзыв мог потопить их предприятие или, наоборот, вывести его на новую высоту. Сегодня эти критические элиты по-прежнему сохраняют огромное влияние, однако мы всё больше полагаемся друг на друга, когда хотим узнать подробности о чьих-то произведениях или услугах. В нашем мире системы пользовательских отзывов типа Yelp становятся все популярнее, а классические путеводители Фроммера – наоборот. За последнее десятилетие «Эдельмановский барометр доверия» (международное исследование, регулярно проводимое социологической компанией Edelman Berland) зафиксировал существенный рост доверия к «людям, подобным мне»: оно превзошло доверие общества к экспертам из академической среды или

---

<sup>62</sup> Doug Bierend, “Meet the GynePunks Pushing the Boundaries of DIY Gynecology,” *Vice*, August 21, 2015; *Wattpad*, July 2017. [www.wattpad.com](http://www.wattpad.com).

к профессиональным врачам<sup>63</sup>.

Это противостояние особенно резко проявилось в ходе подготовки к референдуму по вопросу о Брекзите. Кампания за то, чтобы Великобритания осталась в ЕС, велась в духе «мы знаем, что для вас лучше» и воспринималась как проповедь экономических и культурных элит, а также «экспертов» – технократов. В итоге безоговорочную победу одержало популистское движение за выход из ЕС. Майкл Гоув, один из видных министров британского правительства, выступавший за Брекзит, заявил в ходе кампании, что «народ этой страны устал от экспертов», тем самым противопоставив обычных людей экономистам, которые предсказывали, что Брекзит негативно скажется на ситуации в Великобритании<sup>64</sup>. Эта хитроумная тактика взбесила экспертное сообщество – например, специалиста по физике элементарных частиц Брайана Кокса, который в ответ заявил: «Так мы вернемся в пещеры. Если вы эксперт, это не значит, что нечто принадлежит вам по закону: просто вы всю свою жизнь изучали это нечто. Вы не обязательно правы, но вы с большей вероятностью правы, чем те, кто не изучал это всю жизнь»<sup>65</sup>.

---

<sup>63</sup> Edelman, “2017 Edelman Trust Barometer Annual Global Study,” 2017. [www.edelman.com](http://www.edelman.com).

<sup>64</sup> Michael Gove, “Britons ‘Have Had Enough of Experts,’” *Sky News*, June 21, 2016.

<sup>65</sup> Chris York, “Professor Brian Cox Says Michael Gove’s ‘Anti-Expert’ Stance Is the ‘Road Back to the Cave,’” *Huffington Post*, February 7, 2016.

## Долговременная приверженность или переменчивая поддержка?

Книга Роберта Патнэма «Боулинг в одиночку» (Bowling Alone) ныне считается классикой<sup>66</sup>. В ней говорится об упадке гражданского общества в США. Чтобы проследить за его состоянием, автор использовал целый ряд параметров – в том числе посещаемость открытых собраний, посвященных городским или школьным делам, участие людей в заседаниях общественных комиссий при различных местных органах, а также членство в филиалах различных организаций. Эти стандарты оценки основаны на ценностях старой власти: «участие» ассоциируется с регулярным посещением мероприятий и с членством в организациях или партиях.

Но нельзя адекватно оценить жизнеспособность сегодняшней медиаиндустрии по количеству держателей карт Blockbuster Video. Точно так же мы не в состоянии оценить здоровье гражданского общества по количеству тех, кто состоит в том или ином клубе. Носители ценностей новой власти менее склонны связывать себя прочными и долговременными обязательствами, однако охотно поддерживают разного рода общественные инициативы. С этим парадоксом как раз и пытаются сегодня справиться многие институты старой

---

<sup>66</sup> Robert Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* (New York: Simon and Schuster, 2001).



власти.

С появлением интернета мы наблюдаем, как множатся способы приобщиться к чему бы то ни было – и они отличаются от тех форм, которые пытался обнаружить Патнэм. Носители нового типа мышления обожают участвовать в чем-то, их увлеченность недолговечна. Люди стали реже вступать в организации официально (с получением членского билета) или на протяжении десятков лет поддерживать неустанное взаимодействие с каким-то общественным, коммерческим или государственным институтом. Они предпочитают переключаться между многочисленными группами системы Meetup или использовать соцсети – чтобы непосредственно участвовать во всевозможных кампаниях, акциях, деятельности брендов и организаций, а также чтобы агитировать своих друзей заняться тем же самым. Они присоединяются к тому или иному движению в определенные моменты, а затем выходят из него. Такое поведение не следует путать с недостаточной вовлеченностью. Скорее оно представляет собой альтернативный способ принимать участие в той или иной деятельности. Этот сдвиг сулит очень значительные перемены и для крупных, и для малых организаций.

# **Ценности новой власти в действии, или Добро пожаловать в приют всех грешников и святых**

В Приюте всех грешников и святых (Денвер, штат Колорадо) можно воочию увидеть многие из нововластных ценностей в действии.

Здесьшний пастор Надя Больц-Вебер необычна не татуировками на религиозные сюжеты, покрывающими всё ее тело, и не биографией в духе «из нищеты в священники» (такие рассказы очень любят журналисты). Необычна простая философия, которой придерживается ее паства: «Мы против элитарности, мы за общее участие»<sup>67</sup>.

Ее церковь, Приют всех грешников и святых, пользуется оглушительным успехом — особенно среди миллениалов<sup>68</sup>: приют откровенно обращается к поколению, до которого часто не удастся достучаться традиционному христианству. Этим успехом Приют во многом обязан тому, каким образом Надя организовала свой храм: она сделала так, чтобы сама его структура стала удобна для реализации ценностей новой

---

<sup>67</sup> Пастор Надя Больц-Вебер в беседе с авторами, 30 октября 2015 года. Все приведенные в этой главке высказывания Больц-Вебер из того же источника.

<sup>68</sup> Демографы обычно относят к этому поколению родившихся в конце 1980-х — начале 2000-х.

власти.

Если вы зайдете сюда на службу, вы вполне можете в какой-то момент обнаружить, что сами читаете литургию, даже если вообще впервые в жизни заглянули в церковь. Каждую службу здесь проводят 15–18 самых обычных прихожан, которые берут на себя разные роли и руководят обрядами. Почему это так важно? Больц-Вебер объяснила нам, что в подобном подходе содержится очень значимый посыл: «Мы словно бы говорим людям: мы доверяем вам все эти священные штуки с самого начала, просто потому, что вы к нам пришли».

Рассмотрим, например, как они планируют службы на Пепельную среду<sup>69</sup> и другие великопостные дни (эти даты относятся к важнейшим в христианском календаре). Традиционный подход, заметила нам Больц-Вебер, сводился бы к созданию формальной структуры управления: «Мне нужно восемь человек в Литургический комитет, в Молитвенный комитет, им нужно будет в течение двух лет заседать по полтора часа, собираясь во второй вторник каждого месяца». Но она отлично понимает, сколько народу среди ее прихожан привлечет такое обращение: нисколько.

Вместо этого Приют просто предлагает прийти в определенные часы и принять любое посильное участие – и не важно, сколько окажется желающих. Тем, кто появится, разрешают самостоятельно организовать службу. В прошлом году

---

<sup>69</sup> Первый день Великого поста в англиканской церкви.

трое из тех, кто планировал службу Пепельной среды, никогда ничего подобного даже не посещали. Их первой службой стала та, которую они помогли организовать.

Такая вера в сотрудничество между обычными прихожанами – основная причина успеха Приюта. Больш-Вебер формулирует его кредо так: «Мы не очень-то беспокоимся о том, чтобы сделать всё хорошо. Для нас главное – сделать это вместе». И не важно, что пение в Приюте часто звучит нестройно. Постоянного хора для служб тут попросту нет: поют те, кто пришел. Здесь сотрудничают даже в молитве: при помощи специально созданных в Google групп прихожане могут вместе помолиться за тех, кто в этом нуждается, причем где угодно – например, во время работы или направляясь домой на автобусе.

«Приют», как любовно называют этот храм, очень отличается от большинства традиционных церквей (паства которых, как ехидно замечает Больш-Вебер, состоит «главным образом из дюжины стариков и их родителей»). Приют предлагает своим прихожанам более активное участие, более широкие полномочия, сглаженную иерархию, а также радостное разнообразие – противоположность монотонным службам в обычных храмах, где от вас требуют полной тишины на скамьях и подчинения многочисленной церковной администрации.

Некоторые относятся к Приюту с неодобрением, но Больш-Вебер и ее соратники заполняют собой пустующую

нишу. Как показывает одно из социологических исследований Pew Research Center, «среди самых молодых миллениалов... треть (34 %) не принадлежит ни к какой религии, тогда как среди молчаливого поколения этот показатель составляет около одной десятой (9 %), а среди величайшего поколения<sup>70</sup> – одну двадцатую (5 %)»<sup>71</sup>. Многие из этих молодых людей утверждают, что верят в Бога, но просто не находят Его в ритуалах, предлагаемых институтами старой власти.

Ценности новой власти реализуются Приютом в полной мере. И не важно, считаете ли вы эти ценности своими или же от них вас так и тянет рвать на себе волосы: всем нам необходимо понять этот новый тип мышления. Его перенимают все больше людей – в школах и офисах, на предприятиях и в больницах, даже на полях сражений XXI века. И ожидания этих людей по поводу возможности играть важную роль в жизни общества постоянно растут.

---

<sup>70</sup> Демографы обычно относят к молчаливому поколению родившихся в конце 1920-х – середине 1940-х. Под «величайшим поколением» автор одноименной книги (1998), американский журналист Том Брокау, имел в виду демографический пласт американцев, росших во время Великой депрессии и воевавших во Второй мировой, то есть поколение, предшествовавшее молчаливому.

<sup>71</sup> ‘Nones’ on the Rise: One-in-Five Adults Have No Religious Affiliation,” *Pew Research Center*, 2012.

# Нововластный компас

Те бизнес-предприятия и организации, которые полагаются на *модели* новой власти, совсем не обязательно с готовностью принимают *ценности* новой власти, которые мы рассмотрели в данной главе. Собственно говоря, мы наблюдаем разные сочетания ново- и старовластных моделей и ценностей, отражающие разные стратегии выживания и успеха. Можно лучше разобраться в работе многих преуспевающих (а заодно и некоторых более незадачливых) организаций нашей эпохи, применяя так называемый нововластный компас.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.