

# СОДЕРЖАНИЕ

<i>Предисловие</i> .....	7
<b>1.</b> Добро пожаловать в мир новой власти.....	13
<b>2.</b> Мышление в духе старой власти и мышление в духе новой власти.....	34
<b>3.</b> От броских цитат до вбросов мемов: как распространяются идеи.....	66
<b>4.</b> Как создать общественную базу поддержки.....	102
<b>5.</b> Почему функционируют нововластные сообщества (и почему иногда у них это не получается).....	146
<b>6.</b> Почему функционируют нововластные сообщества (и как они взаимодействуют с миром)....	186
<b>7.</b> Приз за участие.....	206
<b>8.</b> Поворот от старой власти к новой.....	241
<b>9.</b> Лидерство.....	276
<b>10.</b> Искусство смешивания двух типов власти.....	331
<b>11.</b> Новая власть на вашем рабочем месте.....	373
<b>12.</b> Будущее, или Полностековое общество.....	406
<i>Словарь.</i>	
<i>Как говорить на языке новой власти</i> .....	443
<i>Благодарности</i> .....	451
<i>Примечания</i> .....	457
<i>Об авторах</i> .....	502



## 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 набравший 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 Вторника 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 #Щедрый-Вторник 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»\*, 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 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

---

\* Идея «leader full movements» широко обсуждается при анализе современных социальных движений, таких как Black Lives Matter.

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 материальной 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 вами 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

## НОВАЯ ВЛАСТЬ

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»*



## ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ В МИР НОВОЙ ВЛАСТИ

Власть, по словам философа Бертрана Рассела, представляет собой «способность целенаправленно порождать тот или иной эффект» [1].

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.

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 оскаровских лауреатов (для обоих благодаримых оно составило 34) [2]. Его фильмы получили свыше трехсот номинаций на «Оскар» [3]. Елизавета II присвоила ему звание почетного командора Ордена Британской империи [4].

Вайнштейн жадно копил власть и тратил ее, подобно деньгам, 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 [5]. 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 раскрывали информацию о женщинах и журналистах, которые выдвигали против него обвинения [6]. Впрочем, женщины, когда-то ставшие жертвами его домогательств, по большей части и так хранили молчание — справедливо 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 [7].

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 [8]. 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 [9].

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 [10].

Движение #MeToo прошло по всему миру мощным течением. Различные сообщества использовали его для атаки на собственные мишени. Во Франции тег выглядел как #BalanceTonPorc (#ВыведиНаЧистуюВодуХряка) [11] 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 [12]. В Европарламенте тоже звучали откровения [13]. Становилась известна неприглядная правда о крупных бизнесменах, которые в результате стали терять былое 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 [14]. Волну интернет-критики вызвала статья в *China Daily*, где высказывалось мнение, что домогательства и сексуальное насилие на рабочем месте — проблема, существующая лишь в западном мире [14].

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 [15]. 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 идеями #MeToo [16].

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 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») [18] — 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. 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» [19]. 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 молились, 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 проблему с другими участниками сообщества, узнавая, почему некоторые лекарства на кого-то не действуют, и пытаясь 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 [20].

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

И это не конец ее истории. Мало того, что ее вербовало ИГИЛ\*: 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.» [21]. Когда три вполне нормальные и всеми любимые девушки из лондонского района Бетнал-Грин планировали

---

\* Террористическая организация, запрещенная на территории РФ. — *Здесь и далее, кроме особо оговоренных случаев, прим. пер.*

отъезд в Сирию, они обратились через Twitter именно к Аксе Махмуд [22].

Для вербовки Акса использовала возможности личного, равноправного общения, а вот американское правительство применило для дискредитации этих методов совсем иной подход. Оно напечатало тысячи листовок с карикатурным изображением игиловских рекрутов, запихиваемых в гигантскую мясорубку, и затем разбросало листовки с борта истребителя F-16, пролетавшего над сирийскими базами ИГИЛ [23]. (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 официозный аккаунт в Twitter (даже со зловещей печатью Госдепа), призывавший потенциальных джихадистов: «Подумай еще раз и откажись!» [24] 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 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 пациентками 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 спланироваться 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, когда — во всяком случае по ощущению — жизнь была совсем другой [25]. 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 вожаделенная 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 вырастете, у вас не всегда будет в кармане калькулятор».

Конечно, теперь у нас в кармане далеко не только калькулятор. 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 — множество других вещей: чтобы мы делились идеями, создавали новый контент (как на YouTube) или активы (как на Etsy\*), 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.

---

\* Сеть электронной коммерции, основанная на принципе равенства пользователей, создающих, продающих и покупающих изделия ручной работы и другие уникальные товары. См. главу 4.

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 времен и народов [26]. 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.

## 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 библиотечарей 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 немислимими прежде полномочиями.

Мы представим вашему вниманию и менее известные примеры: вы узнаете, как медсестры объединяются, чтобы уничтожить бюрократические препоны и сделать жизнь пациентов 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 выработать 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 свергать 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 [27]. Он предлагал оплатить судебные издержки тем своим приверженцам, которые избивали протестующих на его предвыборных митингах [28]. 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 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 [29]. Джереми у себя в Австралии еще в двадцать с небольшим лет затеял высокотехнологичное политическое движение, которое стало самым масштабным в стране [30]. С тех пор он через свою организацию под названием Purpose («Цель»), штаб-квартира которой расположена 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» [31].

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 [32]. 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 [33].

Уже первые результаты оказались весьма впечатляющими. Обычный цикл ИР (исследований и разработки) занимал 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 [34].

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