

DAMON CENTOLA, *Change. How to make big things happen?* [Zmiana. Jak sprawić, by wielkie rzeczy się wydarzyły?], New York: Little, Brown & Co 2021, pp. 352.
ISBN:9780316457330 0316457337.

ZMIANA. JAK SPRAWIĆ, BY WIELKIE RZECZY SIĘ WYDARZYŁY?

Damon Centola – profesor socjologii oraz dyrektor Network Dynamics Group na Uniwersytecie w Pensylwanii¹ – w swojej najnowszej książce pt. *Change. How to make big things happen* (2021)² omawia problemy związane z innowacyjnością zmian społecznych, tempem ich rozpowszechniania się – adaptacji i zasięgu społecznego. Autor opiera swoją argumentację na obserwacjach zachowań sieci użytkowników mediów społecznościowych, takich jak Facebook, YouTube, Twitter czy TikTok.

Książka jest podzielona na cztery części. W ramach poszczególnych części wyodrębnione zostały rozdziały, z zachowaniem numeracji ciągłej. Część pierwsza: „Pervasive myths that prevent” składa się z trzech rozdziałów: (1) „The myth of the influencer: The (un)popularity parado”; (2) „The myth of virality: The unexpected weakness of weak ties”; (3) „The myth of stickiness: What great innovations fail”.

Część druga: „The changemaker’s playbook” składa się z czterech rozdziałów: (4) „How change happens: The discovery of complex contagions”; (5) „Complex contagion in action: Memes, bots, and political change”; (6) „Contagion infrastructure: The importance of wide bridges”; (7) „The principle of relevance: The power of people like us and unlike us”.

Część trzecia: „The 25 percent tipping point chapter” tworzą następujące rozdziały: (8) „In search of a new normal”; (9) „Wittgenstein, #MeToo, and

¹ Damon Centola specjalizuje się w komunikacji społecznej. Przedmiotem jego badań są sieci społeczne oraz zmiany zachowań, źródła wybuchu konfliktów społecznych oraz dynamika sytuacji kryzysowych. Źródło: <https://www.asc.upenn.edu/people/faculty/damon-centola-phd> [dostęp: 10.04.2021]; <https://ndg.asc.upenn.edu/damon-centola/> [dostęp: 10.04.2021].

² CENTOLA D. (2021), *Change. How to make big things happen*, John Murray Press, Kindle Edition.

the secret of cultural change”; (10) „The blind spot in the mind’s ‘I’: Unexpected triggers for tipping points”.

Część czwarta: „Discord, disruption, and discovery” składa się z trzech rozdziałów: (11) „Optimizing innovation: Social networks for discovery”; (12) „Bias, belief, and the Willingness to change;” oraz (13) „The seven fundamental strategies for change”.

Hipotezy zawarte w książce są konfrontatywne względem powszechników odnośnie do mechanizmów rozpowszechniania się innowacji w sieciach społecznościowych, które są bezpośrednim bodźcem szerszych zmian społecznych: „The power of highly connected social stars [...] to spread innovations turns out to be one of the most enduring and misleading myths in social sciences”³.

Centola kwestionuje ważność influensera – gwiazdy społecznej – jako stymulatora adaptacji innowacji. Wspierając swój argument, badacz ten omawia przypadek dynamicznego rozwoju Twittera po tym, jak 17 kwietnia 2009 roku Oprah Winfrey podczas swojego programu telewizyjnego przesłała ze swojego konta pierwsze „tweeta” w obecności milionów widzów – pod koniec kwietnia 2009 roku Twitter odnotował rekordową liczbę użytkowników, 28 mln. Na tej podstawie można wyciągnąć wniosek, argumentuje Centola, że właściwy influencer jest czynnikiem inicjującym adaptację zmiany (innowacji) – nic błędnego. Badacz nazywa ten przypadek *the Oprah Fallacy fallacy*⁴. W rzeczywistości, jak zauważa, Twitter odnotowywał dynamiczny wzrost liczby użytkowników już od stycznia 2009 roku, osiągając na początku kwietnia 2009 już 8 mln (w pracy Centola podaje jeszcze kilka przykładów). Wszystkie one pozwalają sformułować hipotezę, że adaptacja innowacji jest wynikiem powiązania „sieci peryferyjnych” – peryferia (płaszcz rdzenia) z siecią influencerów – centrum (statyczny rdzeń).

If social change is going to gain traction, it has to start there—among people who face the same choices and challenges that we do, people whose coordination and acceptance form an invisible but essential part of our daily routines. The network periphery is a powerful place. It is where the strong, broad currents of social change take hold and expand (s. 36).

Zdaniem tego badacza to peryferia zmieniają centrum, tj. czynnik zmiany płynie od peryferii w kierunku centrum. Hipoteza Centoli poddaje w wątpliwość rozpowszechnioną propozycję Malcolma Gladwella, którą ów omówił

³ Tamże, s. 16.

⁴ W języku polskim angielskie „fallacy” tłumaczy się jako sofizmat, co znaczy tyle, co rozumowanie zawierające umyślne błąd logiczny. Jednakże w języku angielskim „fallacy” znaczy tyle, co niepoprawne rozumowanie, ale nie jest ono rozmyślne (celowe).

w popularnej swego czasu książce pt. *The tipping point. How little. Things can make big difference* (wydanie polskie – 2005)⁵. Gladwell zauważa, że rozpowszechnianie się innowacji ma charakter systemowy – inicjatorem zmian nie jest pojedyncza jednostka bazowa (influencer), lecz system związanych społecznie jednostek bazowych.

Centola wskazuje na silniejszą pozycję peryferii jako przedmiotu ontycznie osadzonego w rzeczywistości – „rzeczywistości-realnej”, w przeciwieństwie do wirtualnego centrum – „rzeczywistości-nie-realnej”. Innymi słowy, centrum stanowi wypadkową oczekiwań użytkowników będących na peryferiach sieci, którzy nie są ze sobą silnie powiązani. Centola przekonuje, że innowacje społeczne to połączenie „skrupulatnej pracy oraz ślepego trafu”, a także dodatkowych czynników wynikających z ich społecznej natury: (1) **koordynacji** – innowacje wymagają współpracy grupowej; (2) **wiarygodności** – innowacje spotykają się z oporem sceptyków w zakresie skuteczności rozwiązań (lub bezpieczeństwa takich rozwiązań); im więcej osób przyjmie w praktyce dane zachowanie, tym bardziej prawdopodobne, że zachowania takie zostaną uznane za skuteczne i bezpieczne; (3) **legitymizacji** – niektóre innowacje wymagają społecznej akceptacji, zanim zostaną przyjęte; brak legitymizacji może skutkować utratą reputacji podmiotu; oraz (4) **ekscytacji** – niektóre innowacje są atrakcyjne wtedy, gdy są emocjonalnie stymulujące – entuzjazm innych jest inspirujący.

W rozdziale podsumowującym Centola formułuje siedem strategii inicjujących innowację: (1) **unikaj zaciętości** – zmiana społeczna nie rozprzestrzenia się jak wirus; tzw. „wirusowe kampanie reklamowe” z jednej strony przynoszą odwrotny skutek, z drugiej zaś nie pozwalają na przyjęcie się innowacji; (2) **chroń innowatorów** – wysiłki na rzecz zmiany społecznej wymagają legitymizacji, koordynacji działań, ograniczenia czynników sceptycznych; innowacje rozprzestrzeniają się skuteczniej, jeżeli ludzie, którzy je przyjęli, mają minimalny kontakt z siecią zarówno centrum, jak i peryferiami; (3) **wykorzystuj**

⁵ Gladwell M. (2000), *The tipping point. How little things can make big difference*, London: Little, Brown & Company; Gladwell M. (2005), *Punkt przełomowy: o małych przyczynach wielkich zmian*, tłum. G. Górska, Warszawa: „Świat Książki”. Gladwell traktuje zmianę jako punkt lub moment zachodzący w czasie, w którym to, co unikatowe, staje się powszechne wskutek działań inteligentnego agenta. Przy tej okazji zostaje wprowadzony następujący podział: (1) *Mavens*, czyli osoba, która jest uznawana za wpływową przez członków określonej struktury społecznej – *mavens*, za pomocą „wirusologicznej poczty pantoflowej” rozpowszechnia informacje na jakiś temat; (2) *Connectors*, czyli osoby, które stanowią „socjologiczne” (społeczne) spoiwo – posługuje się unikatowym przedmiotem; (3) *Salesman*, czyli człowiek, który przekonuje nas do czegoś, jeżeli nie jesteśmy jeszcze przekonani. Następnie Gladwell podsumowuje, że „wielkie zmiany” powstają na skutek niewielkich zdarzeń.

peryferie sieci – powiązani influencerzy (centrum) stanowią przeszkodę dla zmiany społecznej, ponieważ są powiązani wpływami i dążą do zachowania *status quo* w strukturze sieci; (4) **twórz „szerokie mosty”** – wąskie ogniwa łączące grupy społeczne są słabym spoiwem; im większa redundancja (wieloznaczność), tym rozpowszechnianie zmiany jest szybsze; aby rozszerzyć konkretne zachowanie jednej grupy na drugą, niezbędne jest osiągnięcie względnie stałego poziomu legitymizacji i wiarygodności; przykładem szerokiego mostu jest Black Lives Matters; (5) **buduj relewantność** – zaangażowanie emocjonalne ludzi przyjmujących innowację; wymierna korzyść innowacji – dowody; legitymizacja innowacyjności (przekonanie, że dane zachowanie jest akceptowane powszechnie); (6) **stosuj strategię kuli śnieżnej** – poszukiwanie obszarów, w których ludzie przyjmujący innowację jako pierwsi mogą ją wzmacniać; nacisk kładzie się przy tym na miejsce (przestrzeń), a nie na specjalnych ludzi (influencer); (7) **projektuj zespoły sieci** – zaprojektowanie sieci zespołu w taki sposób, by ograniczyć stronniczość, a wyeksponować odkrywanie, np. powszechniki są prostymi czynnikami stymulującymi kreatywność i innowacyjność, ponieważ są łatwe w zrozumieniu i naśladowaniu.

Centola poddaje w wątpliwość rozpowszechnione hipotezy odnośnie do zmian kulturowo-społecznych, poczynając od wirusologicznej teorii rozprzestrzeniania się informacji, a na właściwościach strukturalnych systemu skończywszy. Badacz ten posługuje się także inną terminologią, np. innowacja, adaptacja innowacji (*social innovation*) – które odnoszą się do praktyk społecznych (zachowań), co należy rozumieć jako implementowanie lepszego rozwiązania od aktualnie funkcjonującego. W tym też kontekście widoczny jest przyjęty przez Centolę kierunek rozważań – zarządzanie strategiczne.

Dr Robert Borocho

*Uniwersytet Warszawski, Wydział Lingwistyki Stosowanej
Katedra Studiów Interkulturowych Europy Środkowo-Wschodniej*

e-mail: robborocho@outlook.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2016-5449>