

Inhoud

Voorwoord	9
Inleiding	13
I – Wijdverbreide mythen die verandering in de weg staan	
1 De mythe van de influencer: de (on)populariteitsparadox	23
2 De mythe van virale verspreiding: de onverwachte zwakte van zwakke verbindingen	46
3 De mythe van de sticky-strategie: ook geweldige producten slaan niet altijd aan	67
II – Een script voor verandering: inspelen op de infrastructuur van aanstekelijkheid	
4 Hoe verandering ontstaat: de ontdekking van complexe aanstekelijkheid	87
5 Complexe aanstekelijkheid in actie: memes, bots en politiek activisme	107
6 De infrastructuur van aanstekelijkheid: het belang van brede bruggen	118
7 Het principe van relevantie: de kracht van ons soort mensen en andere mensen	145

III – Het kantelpunt van 25 procent

8 Op zoek naar het nieuwe normaal	169
9 Wittgenstein, #MeToo en het geheim van cultuurverandering	187
10 Onze blinde vlek houdt ons voor de gek: onverwachte triggers voor het kantelpunt	209

IV – Van onenigheid en ontwrichting naar ontdekking

11 Sociale netwerken voor ontdekking en vernieuwing	245
12 Van vooroordeel naar verandering	268
13 De zeven basisstrategieën voor verandering	300
Dankwoord	309
Noten en literatuur	311
Register	339
Over de auteur	347

Voorwoord

Hoe worden trends en gedrag verspreid? Hoe beïnvloeden de verbindingen die we hebben met de mensen om ons heen de manier waarop ziektes en ideeën zich door gemeenschappen, samenlevingen en over de hele wereld verspreiden? Dat is het onderzoeks-terrein van de netwerkwetenschap.

In het voorjaar van 2020, toen ik juist de laatste hand legde aan dit boek, veranderde de wereld volkomen door twee dingen die zich razendsnel verspreidden over enorme gebieden. Het eerste was uiteraard het coronavirus, dat zich vanaf een markt in de Chinese stad Wuhan in een paar weken uitbreidde over heel China, oversprong naar het Midden-Oosten en Europa en van daaruit over de hele wereld.

Wat het virus zo dodelijk en ontwrichtend maakt, is het gemak waarmee het zich verspreidt. Het is klein, ongreepbaar, zweeft door de lucht en blijft daar urenlang hangen. Je kunt al worden besmet door iemand die je voorbijloopt. En wat corona extra griezelig maakt is dat je, als je besmet bent, anderen kunt aansteken voordat je beseft dat je besmet bent, voordat je zelfs maar de symptomen opmerkt. Iedereen is een mogelijke bron van besmetting. Elk contact is een mogelijke bron van besmetting. Een omhelzing. Een handdruk. Een pakketje aannemen van de bezorger. Een vel papier aannemen van een collega. En zo verspreidde het virus zich in ijltempo tijdens koorrepetities, begrafenissen en familiereünies, in ziekenhuizen, verpleegthuizen en slachthuizen, tussen partners

en totale onbekenden. In juni waren wereldwijd meer dan zes miljoen mensen besmet, van wie een derde in de Verenigde Staten. Zodra het virus ergens aanlandde, verspreidde het zich exponentieel.

Maar er was nog iets anders dat zich dit voorjaar verspreidde. Geen ziekte, maar gedrag.

Regeringsleiders reageerden allemaal anders op de pandemie en de een reageerde sneller dan de ander. Maar binnen een paar maanden was er consensus over vier elementaire maatregelen om corona te voorkomen: handen wassen, thuisblijven, anderhalve meter afstand houden en een mondkapje dragen. Terwijl deze regels werden afgekondigd, vroegen beleidsmakers zich af: gaan mensen zich hieraan houden? Zal iedereen zijn gedrag echt zo sterk aanpassen?

De meeste mensen keken eerst hoe anderen in hun omgeving reageerden. Bleven ze inderdaad thuis en hielden ze afstand? Opmerkelijk genoeg wel. In veel steden lag zelfs het centrum er stil en verlaten bij. Mensen bleven thuis, en als ze dan toch de deur uit moesten, deden ze een mondkapje op. Op straat gaven ze elkaar bij het passeren alle ruimte. In het ene land na het andere veranderde alles wat betreft werk, school, familiebezoek en uitgaan. Er ontstonden nieuwe gedragsnormen, haast van de ene dag op de andere, en die normen verspreidden zich over de hele wereld.

Zo kon de verspreiding van het virus geleidelijk worden geremd. Na weken, ja zelfs maanden van sombere krantenkoppen over talloze doden was er eindelijk goed nieuws te melden: het virus verspreidde zich langzamer. Er kwamen steeds minder nieuwe gevallen bij. De intensivereafdelingen liepen weer leeg.

En toen werd het lekker weer. Veel mensen waren klaar met corona en de vele strenge regels. De zomer kwam eraan. De nieuwe gedragsregels werden geleidelijk aan vergeten.

Sommige mensen hielden geen anderhalve meter afstand meer, anderen stopten met het dragen van een mondkapje. Hun vrienden en kennissen vroegen zich af wat zij moesten doen. Welk

gedrag was acceptabel? Welke regels waren overdreven? Welk gedrag was egoïstisch of roekeloos? Verschillende gemeenschappen reageerden verschillend. In sommige groepen werden mondkapjes gedragen, in andere groepen niet. Sommige groepen zochten elkaar weer op, andere hielden afstand.

Intussen verspreidde de ziekte zich weer op dezelfde manier als tevoren. Ieder mens, elk oppervlak, elk contact was weer een mogelijke bron van besmetting. En het aantal zieken steeg weer razendsnel.

Al bijna een eeuw lang denken wetenschappers dat menselijk gedrag zich ‘viraal’ verspreidt, net zoals een virus. Maar zoals we allemaal zagen in 2020 blijkt de verspreiding van ons gedrag heel andere regels te volgen.

Tegenwoordig kunnen epidemiologen en gezondheidsdeskundigen voorspellen hoe een virus zich zal verspreiden, zodat het beleid daarop kan worden afgestemd. Maar hoe kunnen we de verspreiding van nieuw gedrag voorspellen? Hoe weten we of beleid onbedoeld het gewenste gedrag in de weg zit? Waarom lijkt het alsof de regels van sociale invloed verschillen per cultuur en zelfs per persoon, en hoe kunnen we deze complexe materie beter begrijpen?

Met dit boek doe ik een poging om antwoord te geven op deze vragen. Op de volgende pagina’s laat ik je zien wat de gloednieuwe wetenschap van netwerkanalyse ons leert over het hoe en waarom van gedragsverandering. Ik laat je zien welke factoren sociale verandering bepalen, ik leg uit hoe het komt dat we die factoren al die jaren verkeerd hebben geïnterpreteerd en vertel hoe verandering wél werkt.

Inmiddels is duidelijk dat gedragsverandering zich niet volgens het virusmodel verspreidt, via toevallige menselijke contacten. Gedragsverandering verspreidt zich weliswaar ook via vaste patronen, maar om die patronen te ontdekken, moeten we niet naar virussen kijken. We komen dan een onbekend, mysterieus en fascinerend proces op het spoor.

Inleiding

In 1929 kreeg Werner Forssmann, een vijftientig jaar oude hartchirurg, een briljant idee. Hij bedacht een volstrekt nieuwe, grensverleggende methode waarmee talloze levens konden worden gered. Maar in de medische wereld werd zijn idee wegge-wimpeld als bespottelijk: zijn collega's lachten hem uit, hij werd ontslagen en kon niet meer aan de slag als hartchirurg. Zo'n dertig jaar later – Forssmann werkte inmiddels als uroloog in een kleine Duitse plattelandsstad – werd hij op een avond gebeld in een plaatselijk café: zijn ontdekking van lang geleden, hartkatheterisatie, was bekroond met de Nobelprijs voor Fysiologie of Geneeskunde. Tegenwoordig wordt hartkatheterisatie in alle grote ziekenhuizen ter wereld toegepast. Hoe kon het gebeuren dat die vernieuwing, die op zoveel weerstand was gestuit, uiteindelijk een van de meest toegepaste medische procedures werd?

In 1986 riskeerden Amerikaanse burgers die hasj op zak of in huis hadden een gevangenisstraf van vijf jaar, en konden ze daarna fluiten naar een goede baan, een goed huwelijk of een politieke carrière. Tegenwoordig is hasj legaal verkrijgbaar in Amerikaanse winkelcentra en wordt er accijns op geheven. Hoe kon illegaal en afkeurenswaardig gedrag opeens wél legaal en acceptabel worden, en hoe konden drugsdealers opeens gewone ondernemers worden?

In 2011 lanceerde internetgigant Google zijn nieuwe tool voor sociale media, Google+. Hoewel Google de markt domineerde met zijn zoekmachine en meer dan een miljard gebruikers over de

hele wereld had, had het bedrijf moeite zijn invloed voort te zetten in de wereld van sociale media. In 2019 moest Google de strijd staken. Intussen had start-up Instagram de arena betreden en binnen twee maanden een miljoen volgers bereikt. Binnen anderhalf jaar werd Instagram door Facebook aangekocht voor 1 miljard dollar en in 2019 was het een van de meest gebruikte sociale netwerken. Wat ging er fout bij Google? Hoe kon Instagram zo snel en met zo weinig kapitaal deze internetgigant de tent uit vechten?

In april 2012 werd de hashtag #BlackLivesMatter voor het eerst op sociale media gepost nadat de man die de zeventienjarige Trayvon Martin had doodgeschoten door de jury was vrijgesproken. In de twee jaar daarna werden er meer gevallen van politiegeweld tegen Afro-Amerikaanse burgers op het journaal en sociale media vermeld, maar tegen juni 2014 was #BlackLivesMatter slechts zeshonderd keer gebruikt. Dat veranderde twee maanden later, nadat de dood van de achttienjarige Michael Brown in Ferguson (Missouri) leidde tot massale protesten. Binnen enkele maanden was #BlackLivesMatter ruim een miljoen keer gebruikt en ontstond er een nationale protestbeweging tegen politiegeweld. Zes jaar later, in reactie op de gewelddadige dood van George Floyd in mei 2020, maakte #BlackLivesMatter opnieuw een transformatie door en werd de beweging wereldwijd opgepikt. In meer dan tweehonderd steden in de hele wereld werden protestdemonstraties georganiseerd en werd de federale wetgeving aangepast om politiegeweld in te perken. Wat was er veranderd waardoor oogluikend toegestaan politiegeweld opeens tot een krachtige, zelforganiserende en breed gedragen protestgolf leidde?

Dit boek gaat over verandering. Hoe verandering soms werkt maar vaak níét goed lukt. Over vernieuwingen en trends die tegen alle verwachting in toch aansloegen, over het succes van randbewegingen, over impopulaire ideeën die acceptabel werden en over de triomf van omstreden nieuwe overtuigingen. En het gaat over de strategieën die deze veranderingen succesvol maakten. Deze

succesverhalen hebben één ding gemeen: hun radicale nieuwe ideeën werden allemaal verspreid via sociale netwerken.

Als socioloog heb ik een eigen visie op deze kwesties, gebaseerd op mijn studie van sociale netwerken. In de loop van de afgelopen decennia heb ik zelf bijgedragen aan de ontwikkeling van dit vakgebied. In het najaar van 2002 deed ik een paar ontdekkingen die meer inzicht gaven in sociale netwerken en leidden tot een nieuwe onderzoeksmethode voor de verspreiding van veranderingen. Deze nieuwe inzichten hebben helpen verklaren waarom sociale verandering zo moeilijk voorspelbaar is, en vaak zo totaal anders verloopt dan we zouden verwachten op grond van vaste denkbeelden en strategieën.

Tientallen jaren gingen we ervan uit dat sociale verandering zich ‘viraal’ verspreidt, zoals een virus. De afgelopen tijd hebben we allemaal kunnen zien hoe een virus werkt: iemand raakt besmet, steekt twee of drie (of honderd) anderen aan, en zo verspreidt het virus zich over de bevolking. Het idee dat ‘influencers’ de sleutel zijn tot de verspreiding van ideeën is gebaseerd op hetzelfde idee: zoals superspreaders het virus aan veel mensen doorgeven, zo zouden mensen met veel sociale contacten ideeën sterk kunnen verbreiden. Ook marketing met een sticky-strategie (waarover verderop meer) is gebaseerd op een vergelijking met zeer besmettelijke virussen.

Vergelijkingen met virussen zijn zinvol zolang we het hebben over de verspreiding van eenvoudige ideeën en informatie (zoals krantenkoppen over een vulkaanuitbarsting of een koninklijke bruiloft). Beknopte, aantrekkelijke informatie is inderdaad ansteekelijk, wordt snel doorgegeven en opgepakt. Maar de vergelijking met een virus gaat mank zodra het gaat om echte verandering; het is dan niet meer voldoende om informatie te verspreiden. De overtuigingen en het gedrag van mensen moeten dan worden veranderd. En die zijn veel moeilijker te beïnvloeden. De metafoor van virale verspreiding werkt in een wereld waarin informatie zich

snel verspreidt maar waarin overtuigingen en gedrag hetzelfde blijven. Dit is de wereld van ‘eenvoudige aanstekelijkheid’ met interessante nieuwtjes en memes die een groot bereik hebben, maar weinig blijvende invloed uitoefenen op onze manier van denken of onze levensstijl.

Sociale verandering is veel complexer. Vernieuwende ideeën en gedrag verspreiden zich niet als een virus; je kunt ermee in aanraking komen zonder dat je wordt aangestoken. Als je een nieuw idee hoort of nieuw gedrag ziet, betekent dat niet dat je dit automatisch overneemt. Je denkt erover na en besluit of je dit idee of gedrag aanneemt of afwijst. Die beslissing kan heel complex en emotioneel zijn.

Mijn onderzoek, en dat van vele collega’s, heeft aangetoond dat we ons bij het al dan niet overnemen van een nieuw idee of gedrag vaker laten leiden door onze sociale netwerken dan we ons realiseren. De sociale invloed van ons netwerk is een verborgen kracht die onze reacties op vernieuwingen bijstuurt, en mede bepaalt of we die vernieuwingen accepteren of afwijzen. Dit verspreidingsproces op een dieper niveau wordt ‘complexe aanstekelijkheid’ genoemd. Complexe aanstekelijkheid geeft ons nieuw inzicht in verandering en leert ons ook hoe we zélf veranderingen kunnen teweegbrengen.

Als we het hebben over ‘sociale netwerken’, moeten we in gedachten houden dat het hierbij niet alleen om digitale netwerken gaat. Netwerken zijn zo oud als de mensheid. Ons netwerk omvat alle mensen met wie we praten, samenleven en samenwerken, en alle mensen die we in de buurt tegenkomen of bezoeken. Ons netwerk omvat onze hele sociale wereld. De wetenschap die zich richt op sociale netwerken bestudeert het web dat de verschillende sociale netwerken samenvoegt – van mensen in dezelfde straat tot vreemden op verschillende continenten – en hoe sociale ‘besmetting’ of aanstekelijkheid zich onder hen kan verspreiden.

Dit boek omvat ruim tien jaar nieuw onderzoek door mijzelf en honderden andere sociologen, computerwetenschappers, politicologen, economen en managementwetenschappers op het gebied van de effectiefste strategieën voor complexe aanstekelijkheid. Toch is het idee op zichzelf heel eenvoudig: bij een geslaagde sociale verandering gaat het niet om informatie, maar over normen en waarden. Sociale netwerken zijn niet alleen de kanalen waarlangs ideeën en gedrag van de een naar de ander stromen, ze lijken ook op prisma's die onze visie op gedrag en ideeën kleuren en beïnvloeden. Afhankelijk van de manier waarop een nieuw idee ons bereikt, zullen we er positief of negatief tegenover staan.

Bij een vertekende waarneming wordt visuele informatie vervormd door onze ogen. Bij cognitieve vooroordelen is het ons brein dat de informatie vervormt en bevooroordeeld maakt. Maar we kunnen ook bevooroordeeld worden door ons netwerk (*network bias*). Zonder dat we het merken, vertekent en beïnvloedt ons sociale netwerk onze overtuigingen, normen en waarden.

Het sociale netwerk dat leden van een groep of gemeenschap verbindt, kan onbedoeld de vooroordelen van de leden versterken, waardoor vernieuwende ideeën en trends niet aanslaan. Toch zijn er maar een paar kleine veranderingen voor nodig waardoor datzelfde netwerk een gedeeld enthousiasme voor vernieuwing kan opwekken, zodat de hele groep des te sneller de nieuwe waarden overneemt.

Met dit boek wil ik je helpen beter zicht te krijgen op de mysterieuze processen van sociale verandering, namelijk door te laten zien hoe sociale netwerken functioneren. Van straatprotesten tot nieuwe managementstrategieën, van gezonde voeding tot zonnepanelen: sociale netwerken zijn de stuwende krachten achter dit soort veranderingen.

Verderop in dit boek neem ik je mee naar Silicon Valley, waar je ziet hoe vernieuwingen onbedoeld de kop in worden gedrukt door de influencers die deze ideeën juist hadden moeten promoten.