

# Поворотний момент. Як дрібні зміни спричиняють великі зрушення

**Автор:**

[Малколм Гладуелл](#)

Поворотний момент. Як дрібні зміни спричиняють великі зрушення

Малколм Гладуелл

Модні тренди, товари, інформація, ідеї – це віруси. Не вірите? У сучасному світі вони поширюються саме так, охоплюючи мільйони людей та перетворюючись на справжні соціальні епідемії. Малколм Гладуелл пояснює, чому ми так любимо копіювати поведінку інших і чому взагалі сучасне людство надзвичайно залежне від подібних до себе. Наука маніпуляції функціонує дуже підступно, але результативно. «Поворотний момент» – блискуче дослідження про те, як поширюються соціальні епідемії та як вони впливають на наше життя.

Малколм Гладуелл

Поворотний момент

Як дрібні зміни спричиняють великі зрушення

© Malcolm Gladwell, 2000, 2002

© Hemiro Ltd, видання українською мовою, 2017

© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», переклад і художнє оформлення, 2017

\* \* \*

## Відгуки про книгу

Робота Гладуелла є особливим подарунком діловим людям, які шукають натхнення, аби перетворити свої ідеї на масові захоплення.

## Publishers Weekly

Елегантне дослідження того, як функціонують соціальні епідемії – модні тренди, хвороби чи поведінка (наприклад, злочинність)... Один із найцікавіших аспектів книги Гладуелла в тому, що вона ще раз підтверджує: люди, незалежно від того, які технології використовуються в їхньому житті, це перш за все соціальні істоти, які зазнають впливів інших людей і впливають на них.

## Дейдре Донах'ю, USA Today

Безперечно переконливо... приголомшливо корисно.

## Клер Дедерер, Seattle Times

Гарна й захоплива книга про чудове і неординарне дослідження такого малозрозумілого явища, як соціальна епідемія.

## Daily Telegraph

Одна з найочікуваніших книг року... Двигуном «Поворотного моменту» стала ненаситна, але завжди прихильна цікавість автора... Гладуелл майстерно розповідає про складні теорії простою, елегантною мовою, і він створив довідник,

що привертає до себе увагу.

Крістофер Готорн, San Francisco Chronicle

Як бізнес-довідник «Поворотний момент» – справді чудова книга, повна нових теорій науки маніпуляції.

Аарон Гелл, Time Out

«Поворотний момент» – одна з тих нечисленних книг, які змінюють твою думку майже про все. Книга має пояснити, чому люди поводяться так, як вони поводяться, – не більше й не менше. І Малколму Гладуеллу вистачає розуму та шарму, щоб це зробити.

Джеффри Тубін, автор книги «Велика Змова» (Vast Conspiracy)

З пристрасстю та красномовством Гладуелл доводить, що дрібні покращення, ретельно продумані і вміло втілені, можуть спричинити грандіозні наслідки для людей, організацій та громад.

Баррі Гласснер, Los Angeles Times Book Review

Вас захопить політ думки Гладуелла.

Джон Герлік, Boston Phoenix

Гладуелл – розумний, красномовний, добре поінформований, і він спонукає до роздумів... «Поворотний момент» сповнений цікавих речей.

Observer

Важко сперечатися з Гладуеллом. Він не тільки зібрав неймовірне різноманіття фактів на підтримку своєї теорії – від впливу Пола Ревіра до хвилі самогубств у Мікронезії, – але йому вдалося зробити з цього зв'язне пояснення людської поведінки. Крім того, ми цінуємо оптимізм його теорії, що підтримує, за словами іншого мислителя, силу одного.

Діан Бреді, Business Week

Прочитавши книгу, я глибоко замислився про власний бізнес і тепер бачу значно більше цінності в малих, непомітних діях. Рекомендовано до прочитання маркетологам та дослідникам людської природи.

Філ Райлу, Marketing (Велика Британія)

Приголомшливо й переконливо... Здається, Гладуелл збирається почати інтелектуальну епідемію, яка може змінити спосіб нашого сприйняття всіх речей – від продажів черевиків до планування міст. Наскільки це важливо?.. Вправно жонглюючи величезною кількістю історій та фактів і всупереч широковживаній мудрості масових трендів і маркетингових фокус-груп, він переконливо доводить: кілька людей і випадок можуть розпочати соціальну епідемію, яка докорінно змінить суспільство.

Ліз Сеймур, Attache

Дивовижно... Хоча «Поворотний момент» є переважно популярним викладом наявних наукових досліджень з епідеміології, психології, соціології та групової динаміки, цінність книги полягає в синтезі цих знань, у тому, що вона збрала разом відкриття в різних сферах і застосовує їх до неймовірного масиву видів соціальної поведінки та культурних трендів. Таке знання, правильно застосоване, може мати гігантський потенціал.

Пола Гейх, Chicago Tribune

Гарно написана і жива книга... «Поворотний момент» – вдала спроба показати, чому епідемії є корисними метафорами, завдяки яким ми формуємо наше сприйняття соціального життя.

Марцелус Ендрюс, Emerge

Будь-хто, кому цікаві дивні речі, має прочитати «Поворотний момент»... Амбіційна, гарно написана книга про те, що ідеї, на перший погляд малі, можуть змінити світ.

Кармела Чіурару, Us

Чудова книга... Гладуелл тримає увагу завдяки розповідям про особливості поворотних моментів і дає цікаві деталі... «Поворотний момент» спонукає до роздумів.

Блейк Елізабет Ньюмарк, Jerusalem Post

З інтересом підійшовши до досліджень різних сфер – від антропології до бізнесу, – Гладуелл переконливо доводить, що насправді існує чарівне число 150, перевищивши яке, людські групи стають безпорадними.

Гарі Кентон, News and Record (Грінсборо, Північна Кароліна)

Одна з книг, найбільш інформативних і здатних схилити до роздумів, які я читав останнім часом... Аргументи та приклади Гладуелла переконливі. Розділ про дитяче телебачення привертає особливу увагу.

Роберт Вустер, Management Today (Велика Британія)

У переконливій суміші культурного і наукового аналізу Гладуелл наполягає на тому, що тренди – у моді, мистецтві, політиці – розповсюджуються, як бактерії... Найбільш характерна риса стилю Гладуелла (і письменника, і людини) – захоплення, з яким він ставиться до свого предмета.

Кейсі Грінфілд, *Newsday*

Те, що колись говорили про великого Едмунда Вілсона, справджується і стосовно Малколма Гладуелла: він надає ідеям якості дій. Він написав захопливу книгу про чудову ідею, яка має змінити погляди людей на світ.

Майкл Льюїс, автор книг «Велика гра на пониження» та «Покер брехунів»

Справді захоплює, часто вражає... Це книга, цікавими уривками з якої ви будете підгодовувати своїх друзів найближчим часом. Крім того, це потенційно потужний практичний інструмент для кожного, у кого є ідея, яку потрібно поширити, чи компанія, яку потрібно популяризувати.

Scotland on Sunday (Велика Британія)

Достатньо цікава і для широкого загалу, робота Гладуелла є особливим подарунком діловим людям, які шукають натхнення, аби перетворити свої ідеї на масові захоплення.

Publishers Weekly

Книга інтригує... Гладуеллу вдалось зібрати масив цікавого матеріалу і подати його з такою легкістю, що матеріал став доступним та незабутнім.

Білл Дюр'єа, *St. Petersburg Times*

«Поворотний момент» зібрав важливі теми зі сфер дитячого розвитку, маркетингу, соціальної епідеміології та розглянув їх під таким кутом, що далекі ідеї поєдналися одна з одною... Оригінальний довідник...

Річард Лакайо, Time

Наголос у книзі Гладуелла зроблено на тому, що на перший погляд малі жести можуть мати дивовижно великі та швидкі наслідки... «Поворотний момент» може стати впливовим текстом для політичних активістів.

Тімоті Ноа, Washington Monthly

Стильна та оптимістична книга «Поворотний момент» схожа на ідею, яку описує: елегантна, але сповнена соціальної потужності. Книга для будь-кого, кому цікаво, як працює суспільство і як ми можемо зробити його кращим.

Джордж Стефанопулос

Поворотний момент

Моїм батькам – Джойс і Грехему Гладуеллам

Вступ

Для Hush Puppies (класичних американських замшевих черевиків на легкій гумовій підошві) поворотний момент припав на кінець 1994 – початок 1995 року. До того часу бренд був майже мертвим. Продавалося лише до 30 тисяч пар на рік, здебільшого в глухих райончиках і в маленьких сімейних крамницях. Wolverine, компанія-виробник Hush Puppies, планувала поступово припинити

виробництво цих черевиків, які прославили компанію. Та сталося дивне. Під час фотосесії двоє керівників Hush Puppies, Овен Бакстер та Джеффри Льюїс, зустріли стиліста з Нью-Йорка, який розповів їм, що класичні Hush Puppies раптом стали модними в центральному Мангеттені[1 - Мангеттен – один із п'яти округів міста Нью-Йорк, є діловим і культурним центром міста. (Тут і далі прим. перекл.)]. «Нам розповіли, – згадує Бакстер, – що у Грінвіч-Віллідж[2 - Грінвіч-Віллідж – район у Нижньому Мангеттені, відомий як мистецький та богемний центр міста.], у Сохо[3 - Сохо – район у Нижньому Мангеттені, у якому розташовані мистецькі галереї та майстерні художників, а також магазини.] з'явилися магазини, у яких перепродають наші черевки. Люди йдуть до сімейних крамничок, маленьких магазинів, де їх досі продають, і скуповують їх». Спочатку Бакстер та Льюїс були ошелешені. Вони не розуміли, чому повернувся попит на черевки, які, безсумнівно, вийшли з моди. «Нам сказали, що їх узуває сам Айзек Мізрахі[4 - Айзек Мізрахі (нар. 1961 р.) – американський модельєр, мешкає в Нью-Йорку.], – каже Льюїс. – Думаю, варто сказати, що в той час ми не мали жодного уявлення, хто такий Айзек Мізрахі».

Восени 1995 року події почали розвиватися стрімко. Спочатку до компанії звернувся дизайнер Джон Бартлетт. Він хотів використати Hush Puppies у своїй весняній колекції. Потім зателефонувала Анна Суї[5 - Анна Суї (нар. 1964 р.) – американська модельєрка.], ще одна модельєрка з Мангеттену, яка теж хотіла використати черевки у своєму показі. У Лос-Анджелесі дизайнер Джоел Фітцджеральд встановив семиметрового надувного пса-басета – символ бренда Hush Puppies – на даху своєї крамниці в Голлівуді й повітягав усе з сусідньої арт-галереї, щоб перетворити її на фірмовий магазин Hush Puppies. Поки він фарбував стіни та прибивав полиці, туди зайшов актор Пі-Ві Герман[6 - Пі-Ві Герман – комедійний персонаж у виконанні американського комедійного актора Пола Рубенса.], який попросив кілька пар черевиків. «Ще справжньої реклами не було – тільки з вуст у уста», – згадує Фітцджеральд.

1995 року компанія продала 450 тисяч пар класичних Hush Puppies. Наступного року – учетверо більше, за рік – іще більше, і так аж доки Hush Puppies знову не стали обов'язковим елементом гардеробу молодих американських чоловіків. 1996 року, під час урочистої вечері Ради дизайнерів-модельєрів у Лінкольн-центрі[7 - Лінкольн-центр – комплекс будівель у Мангеттені, у яких розташовані всесвітньовідомі культурні заклади, серед яких Нью-Йоркська філармонія, Метрополітен-опера та Балет Нью-Йорка.], Hush Puppies отримали нагороду як найкращий аксесуар. Президент фірми стояв на сцені разом із Келвіном Кляйном[8 - Келвін Кляйн (нар. 1942 р.) – американський модельєр.] та Донною Каран[9 - Донна Каран (нар. 1948 р.) – американська модельєрка, творець

бренда DKNY.] і отримав нагороду за досягнення, до якого (він сам першим це визнав) його компанія не має жодного стосунку. Hush Puppies здійснили раптовий прорив, і він почався з кількох молодих людей в Іст-Віллідж та Сохо.

Як це сталось? Перші молоді люди, хоч ким вони були, не намагалися свідомо просунути Hush Puppies. Вони взували їх саме через те, що більше їх ніхто не взував. Потім захоплення підхопили двоє модельєрів, які скористалися тими черевиками, аби продати дещо інше – високу моду. Черевики стали випадковою деталлю образів. Ніхто не намагався перетворити Hush Puppies на модне явище. Однак якимось чином саме так і сталось. Черевики досягли певної точки популярності й здійснили прорив. Як лише за два роки черевики вартістю 30 доларів подолали шлях від кількох модників та дизайнерів із центрального Мангеттену до кожного великого магазину в Америці?

1

Колись, не так давно, вулиці злиденних нью-йоркських районів Браунсвілл та Іст-Нью-Йорк з настанням темряви порожніли, наче в місті-привиді. Прості робітники не ходили по тротуарах. Діти не каталися на велосипедах вулицями. Бабусі й дідусі не сиділи на верандах чи паркових лавках. Торгівля наркотиками була настільки невгамовною, а ворожнеча між бандами – настільки повсюдною, що більшість людей із настанням ночі ховалися по безпечних домівках. Поліцейські, які служили в Браунсвіллі в 1980-х та на початку 1990-х, кажуть, що в ті роки, щойно сідало сонце, їхні рації вибухали перемовинами між патрульними та диспетчерами, які обмінювались інформацією про всі насильницькі та інші серйозні злочини, які тільки можна уявити. 1992 року в Нью-Йорку було скоєно 2154 вбивства та 626 182 серйозні злочини, переважна більшість із яких – у Браунсвіллі та Іст-Нью-Йорку. А потім сталось дещо дивне. У певний загадковий і критичний момент рівень злочинності почав падати. Відбувся поворот. За п'ять років кількість убивств скоротилася на 64,3 %, до 770, а загальна кількість злочинів упала майже вдвічі, до 355 893. У Браунсвіллі та Іст-Нью-Йорку перехожі знову ходять вулицями, повернулись велосипедисти, літні люди знову сидять на верандах. «Колись тут було звичною річчю почути перестрілку, як у в'єтнамських джунглях, – каже інспектор Едвард Мессадрі, який керував поліцейською дільницею в Браунсвіллі. – А тепер я більше не чую пострілів».

Поліція Нью-Йорка скаже, що це наслідок кардинального покращення стратегії роботи правоохоронців. Кримінологи звернуть вашу увагу на скорочення обсягів

торгівлі креком та старіння населення. Економісти зауважать, що поступове покращення економіки міста дало роботу тим, хто в іншому разі став би злочинцем. Такими є традиційні пояснення виникнення та зникнення соціальних проблем, а врешті жодне з них не є задовільним, так само як і твердження, що молодь з Іст-Віллідж відродила Hush Puppies. Зміни наркоторгівлі, зростання віку населення – це довготривалі процеси, що відбуваються по всій країні. Вони не пояснюють, чому в Нью-Йорку рівень злочинності впав нижче, ніж у будь-якому іншому місті, і чому це відбулося за надзвичайно короткий час. Справді, покращення в роботі поліції – важливий фактор. Але між масштабом змін у роботі поліції та наслідками цих змін у районах на кшталт Браунсвілля та Іст-Нью-Йорка існує великий розрив, який не має пояснення. Зрештою, коли умови почали поступово покращуватись, рівень злочинності не просто став повільно падати. Він обвалився. Як зміни кількох економічних та соціальних показників протягом п'яти років можуть спричинити зменшення кількості вбивств на дві третини?

2

«Поворотний момент» – це біографія думки, і ця думка дуже проста. Суть її в тому, що найкращий спосіб зрозуміти появу нової моди, припливи та відпливи хвиль насильства чи, коли вже на те, перетворення невідомих книг на бестселери, збільшення рівня підліткового куріння, феномен «з вуст у вуста» чи будь-які загадкові зміни в повсякденному житті – поставитись до всіх цих явищ, як до епідемій. Ідеї та продукти, повідомлення й поведінка розповсюджуються так само, як віруси.

Злет Hush Puppies та падіння рівня злочинності в Нью-Йорку – хрестоматійні приклади епідемій. Хоча на перший погляд у них небагато спільного, у їхній основі – спільна модель. Перш за все це випадки заразливої поведінки. Ніхто не вішав рекламу й не розповідав людям, що класичні Hush Puppies – це круто і їх треба взувати. Ті молоді люди просто взували черевики, коли йшли до клубу чи кафе, гуляли вулицями центрального Нью-Йорка і в такий спосіб заражали інших власним чуттям стилю. Вони інфікували людей «вірусом» Hush Puppies.

Занепад злочинності в Нью-Йорку, певно, відбувся так само. 1993 року більшість майбутніх убивць не зібралися разом і не вирішили припинити коїти злочини. Та й поліції не вдалося чарівним чином втрутитись у велику кількість потенційно фатальних випадків. Просто невелика кількість людей стала поводитись зовсім інакше в невеликій кількості ситуацій, на які мала вплив поліція чи нові суспільні

сили. І ця нова поведінка якимось чином розповсюдилась на інших потенційних злочинців, що опинялись у подібних ситуаціях. Якимось чином велика кількість людей у Нью-Йорку за короткий час «підхопила» протизлочинний вірус.

Ще одна визначальна риса цих прикладів: і в першому, і в другому випадку малі зміни привели до великих наслідків. Усі можливі причини змін, що відбулись у Нью-Йорку, – периферійні. Торгівля креком помалу падала. Населення стало трохи старшим. Поліція стала працювати трохи краще. Однак ефект був разючим. Так само сталось і з Hush Puppies. Як гадаєте, скільки хлопців почали носити ці черевики в центральному Мангеттені? Двадцять? П'ятдесят? Максимум сотня? Та, здається, саме їхні дії дали початок міжнародному модному тренду.

І нарешті, зміни, про які ми говоримо, відбулися швидко. Вони не були поступовими та повільними. Дуже повчально буде поглянути на графік рівня злочинності в Нью-Йорку від, скажімо, середини 1960-х до кінця 1990-х. Він нагадує гігантську арку. 1965 року в місті було скоєно 200 тисяч злочинів, і відтоді їхня кількість почала різко, майже невинно зростати, аж доки в середині 1970-х не сягнула позачки 650 тисяч злочинів на рік. У наступні 20 років цифра залишається на цьому рівні, аж доки не спадає 1992 року так само різко, як зросла за 30 років до того. Злочинність не пішла на спад. Вона не просто поступово зменшилась. Вона сягнула певної точки і вдарила по гальмах.

Три вказані характеристики (перша – заразливість, друга – малі причини приводять до великих наслідків, третя – зміни відбуваються не поступово, а в певний критичний момент) є тими самими трьома принципами, за якими в шкільному класі розповсюджується кір, а кожної зими атакує грип. Тут третя характеристика – епідемії можуть спалахувати і минати стрімко – найважливіша, бо надає значення першим двом, і завдяки їй можна зрозуміти, як відбуваються сучасні зміни. Ця важлива мить епідемії, мить, коли все може змінитись раз і назавжди, і є поворотний момент.

3

Світ, що підкоряється законам епідемії, дуже відрізняється від того світу, у якому ми, як нам здається, живемо. Замисліться на хвилинку над поняттям заразливості. Якщо я скажу вам це слово, ви подумаете про застуду, грип, можливо, про щось дуже небезпечне, як-от СНІД чи Ебола<sup>[10]</sup> - Ебола – гостра вірусна хвороба, яку характеризує тяжкий перебіг, виражена інтоксикація та

висока летальність; входить до переліку подій, які можуть являти собою надзвичайну ситуацію в галузі охорони здоров'я.]. Ми маємо досить чітке уявлення, що означає заразливість у біологічному розумінні. Та якщо можлива епідемія злочинності чи модна епідемія, певно, знайдуться інші речі, такі ж заразливі, як віруси. Наприклад, чи ви колись думали про позіхання? Позіхання має напрочуд потужний вплив. Тільки тому, що ви прочитали слово «позіхання» в попередніх двох реченнях і ще два «позіхання» в цьому, більшість із вас, напевне, позіхне протягом кількох хвилин. Навіть я, коли писав ці слова, позіхнув двічі. Якщо ви читаете цю книгу в людному місці і щойно позіхнули, то, ймовірно, багато тих, хто бачив, як ви позіхаєте, тепер позіхають самі, а значна частина тих, хто бачив, як позіхають ті, хто бачив, як позіхаєте ви, теж тепер позіхає... і так далі, і цикл позіхання постійно розширюється.

Позіхання надзвичайно заразливе. Я змусив вас – тих, хто читає мою книгу, – позіхнути, лише написавши слово «позіхання». Тим часом люди, які позіхнули, коли побачили, що позіхаєте ви, були інфіковані вашим виглядом під час позіхання – це другий спосіб підхопити інфекцію. Вони могли б позіхнути, навіть просто почувши, як позіхаєте ви, бо позіхання заразливе і на слух: якщо ви дасте сліпим послухати аудіозапис позіхання, вони теж позіхнуть. І нарешті, якщо ви позіхнули, поки читали це, чи не майнула у вас думка – хай несвідомо, швидко, – що, можливо, ви втомились? Підозрюю, що в когось із вас дійсно майнула, а це означає, що позіхання може бути ще й емоційно заразливим. Просто написавши це слово, я можу навіяти вам відчуття втоми. Чи може таке зробити вірус грипу? Іншими словами, заразливість є несподіваною властивістю практично всього на світі, і нам треба про це пам'ятати, якщо збираємось розпізнати та діагностувати епідемічні зміни.

Другий принцип епідемії – малі зміни спричиняють великі наслідки – є дуже радикальним твердженням. Нас, людей, життя в суспільстві привчило знаходити приблизну відповідність між причиною і наслідком. Якщо ми хочемо висловити сильну емоцію, скажімо, переконати когось у тому, що ми його / її любимо, то вважаємо, що потрібно говорити пристрасно та рішуче. Якщо ми хочемо повідомити когось про погані новини, ми стишуємо голос та обережно добираємо слова. Ми привчилися думати, ніби те, що ми вкладаємо в будь-яку взаємодію, стосунки чи систему, за своїм обсягом та інтенсивністю має бути прямо пропорційне тому, що ми отримуємо на виході. Подумайте, наприклад, над отакою загадкою. Я даю вам великий аркуш і прошу скласти його вдвое, а потім цей складений аркуш скласти ще раз, і ще раз, і так 50 разів. Як ви гадаєте, яким завтовшки буде складений таким чином аркуш? У відповідь на це запитання більшість людей подумки складуть аркуш і скажуть, що в результаті

отримаємо стос завтовшки з телефонний довідник або, якщо вони наберуться сміливості, заввишки з холодильник. Але насправді висота отриманого згортка буде приблизно дорівнювати відстані до Сонця. А якщо ви складете аркуш іще раз, то його висота буде дорівнювати відстані від Землі до Сонця і назад. Це приклад того, що математики називають геометричною прогресією. Епідемії – ще один приклад геометричної прогресії: коли вірус розповсюджується в популяції, він подвоюється знов і знов, аж доки (образно кажучи) не стає як отой самий аркуш, котрий досягає Сонця за 50 складень. Нам, людям, непросто з такими прогресіями, бо кінцевий результат – наслідок – здається непропорційним причині. Аби зрозуміти силу епідемії, ми маємо відмовитись від наших уявлень про пропорційність. Підготувати себе до того, що іноді великі зміни можуть стати наслідком малих подій і що інколи такі зміни відбуваються дуже швидко.

Думка про можливість раптових змін лежить в основі ідеї «Поворотного моменту» і, можливо, є її найважчою для сприйняття частиною. Термін увійшов до широкого вжитку в 1970-х роках: ним описували втечу білих американців, що проживали в старих містах на північному сході країни, до приміських районів. Коли кількість афроамериканців, які оселялись у певному районі, сягала певного рівня – скажімо, 20 %, – соціологи спостерігали, як громади «згортались»: більшість білих, які ще залишались, майже відразу переїжджали. Поворотний момент – це мить, коли критичної маси досягнуто; межа, точка кипіння. На початку 1990-х насильницькі злочини в Нью-Йорку мали власний поворотний момент, так само певний поворотний момент був і в Hush Puppies, і в кожній новій технології. Компанія Sharp презентувала перші недорогі факсові апарати 1984 року і за перший рік продала в США 80 тисяч таких машин. Наступні три роки підприємства повільно та впевнено купували дедалі більше факсів, аж доки 1987 року факсів стало стільки, що в усіх з'явилася причина мати факс. 1987 рік став поворотним моментом для факсових апаратів. Того року було продано один мільйон приладів, а 1989 року вже два мільйони нових апаратів увійшли в експлуатацію. Подібним чином складалася доля й мобільних телефонів. Протягом 1990-х років вони ставали меншими та дешевшими, обслуговування кращало, аж у 1998-му технологія сягнула поворотного моменту – і раптом у всіх з'явилися мобільні телефони. (Математичне пояснення поворотного моменту читач знайде в Примітках до цієї книги.)

Усі епідемії мають поворотний момент. Джонатан Крейн, соціолог з Іллінойського університету, дослідив те, як на підлітків впливає кількість людей, які є прикладами для наслідування, – професіоналів, менеджерів, учителів, що їх Бюро перепису визначило як людей із «високим статусом», – які мешкають по сусідству. Він побачив: якщо кількість висококласних працівників у районі

складає від 40 до 5 %, то ця цифра майже не впливає на кількість підліткових вагітностей або виключених зі школи. Однак якщо професіоналів у районі стає менше ніж 5 % – починаються серйозні проблеми. Наприклад, якщо кількість висококласних працівників зменшується лише на 2,2 % – з 5,6 до 3,4 %, – то серед чорношкірих школярів майже вдвічі зростає кількість виключень зі школи. У той самий поворотний момент удвічі збільшується кількість вагітних дівчат-підлітків – показник, який був майже незмінним до того. Інтуїтивно ми припускаємо, що серйозність проблем, які охоплюють суспільство чи громаду, постійно зростає. Але інколи проблеми можуть набувати серйозності зовсім не поступово: у поворотний момент школи втрачають контроль над учнями, а сімейне життя може бути зруйноване раз і назавжди.

Пригадую, як у дитинстві спостерігав за нашим цуценям, коли воно вперше побачило сніг. Песик був приголомшений, він був у захваті, його переповнювали емоції, він нервово махав хвостом, обнюхуючи цю дивну, пухнасту масу, скавулив від таємничості того, що відбувається. Ранок, коли випав сніг, був не набагато холоднішим, ніж вечір напередодні. Тоді було, може, +1, а тепер трохи нижче від нуля, однак – і це було найдивовижніше – усе змінилося. Дощ став чимось геть іншим. Снігом! Ми всі в душі поступовці: наші очікування визначені поступовим плином часу. Але світ у поворотний момент стає місцем, у якому несподіване стає очікуваним, де кардинальні зміни – то більше, ніж можливість. Вони, у супереч наших очікуванням, є дійсністю.

Щоб довести цю сміливу ідею, я покажу вам Балтимор і ми дізнаємось про епідемію сифілісу в цьому місті. Я збираюсь познайомити вас із трьома дивовижними типами людей, яких я назвав Знавцями, Зв'язковими та Продавцями. Вони відіграють важливу роль в епідеміях «усної реклами», що формують наші смаки та моду. Щоб показати, як можна структурувати повідомлення задля максимального впливу на аудиторію, я проведу вас за лаштунки дитячих телепрограм «Вулиця Сезам» та «Підказки Блу» і покажу захопливий світ людини, яка допомогла створити Columbia Record Club. Я приведу вас до високотехнологічної компанії з Делаверу, щоб показати, як поворотний момент керує життям групи, і візьму вас до нью-йоркської підземки, щоб дізнатись, як там було покладено край епідемії злочинності. Усе це я зроблю з єдиною метою – дати відповідь на два простих запитання, що лежать в основі того, чого ми всі (вчителі, батьки, маркетологи, бізнесмени та політики) хотіли б досягти: чому деякі ідеї, поведінки та продукти започатковують епідемію, а інші – ні? І що ми маємо зробити, щоб навмисно створити та контролювати позитивну епідемію?

## Розділ перший

### Три правила епідемії

У середині 1990-х років Балтимор[11 - Балтимор – найбільше місто штату Меріленд, розташоване на східному узбережжі США.] охопила епідемія сифілісу. Протягом року, з 1995 по 1996 рік, кількість дітей, які народились із цим захворюванням, збільшилась на 500 %. Якщо ви поглянете на графік рівня захворюваності, то побачите, що його лінія роками залишалась рівною, аж доки 1995-го не злетіла майже під прямим кутом.

Що спричинило спалах сифілісу в Балтиморі? На думку Центру контролю та профілактики захворюваності США (ЦКПЗ), причиною став крек. Відомо, що через крек стрімко зростає рівень ризикованої сексуальної поведінки, що призводить до розповсюдження ВІЛ та сифілісу. Більше людей, які хочуть купити наркотики, потрапляють до бідних районів міста, і вірогідність того, що вони перенесуть інфекцію додому, у свій район, зростає. Цей процес змінює звичайні соціальні зв'язки між районами. ЦКПЗ стверджував, що крек став останньою краплею, яка перетворила сифіліс на шалену епідемію.

Джон Зенілман із Балтиморського університету Джонса Гопкінса[12 - Університет Джонса Гопкінса – приватний дослідницький університет, названий на честь американського підприємця, аболіціоніста та філантропа Джонса Гопкінса (1795–1873).], експерт із хвороб, що розповсюджуються статевим шляхом, наводить іншу причину – занепад закладів охорони здоров'я в найбідніших районах міста. «У 1990–1991 роках. 36 тисяч пацієнтів відвідували клініки, де лікують захворювання, що передаються статевим шляхом (ЗПСШ), – каже Зенілман. – Потім місто через бюджетні проблеми вирішило скоротити фінансування. Кількість медичного персоналу клінік зменшилась із сімнадцяти до десяти. Кількість терапевтів скоротилась із трьох до практично нуля. Кількість візитів пацієнтів впала до 21 тисячі. Приблизно так само скоротилась кількість соціально-медичних працівників. Навколо цього було багато політики, те, що раніше відбувалось регулярно, наприклад оновлення комп'ютерів, припинилось. Це був найгірший випадок того, як не працює міська бюрократія. У них постійно закінчувалися ліки».

Іншими словами, хвороба була в стані рівноваги, коли 36 тисяч пацієнтів щороку приходило до балтиморських клінік, у яких лікували ЗПСШ. За словами Зенілмана, у певний момент, між 36 і 21 тисячами пацієнтів на рік, хвороба здійснила прорив. Вона почала розповсюджуватись із центральної частини міста по вулицях і шосе, які поєднували райони, по всьому місту. Раптом люди, які за інших обставин залишалися б носіями інфекції тиждень, а потім отримали б лікування, зараз інфікували людей два, три або чотири тижні, доки їх виліковували. Крах лікування зробив сифіліс більшою проблемою, ніж раніше.

Існує ще й третя теорія, яка належить Джонові Поттерату, одному з провідних епідеміологів країни. На його думку, винними є тогочасні фізичні зміни, що торкнулися Східного та Західного Балтимора, економічно депресивних районів по обидва боки від центру Балтимора, які були осередком проблеми сифілісу. Він указує на те, що в середині 1990-х місто взяло курс на висвітлену в пресі політику знищення багатопверхівок, збудованих у 1960-х у Східному та Західному Балтиморі. Найбільше в пресі висвітлили два знищення: мікрорайону Лексингтон-Террас у Західному Балтиморі та Лафает-Кортс у Східному. Це були гігантські мікрорайони, там мешкали сотні сімей, і там був осередок злочинності й розповсюдження інфекційних хвороб. Водночас люди почали полишати старі одноквартирні будинки в Східному та Західному Балтиморі, бо вони теж почали занепадати.

«Це абсолютно вражало, – розповідає Поттерат про свій перший візит до Східного та Західного Балтимора. – П'ятдесят відсотків одноквартирних будинків були забиті дошками, водночас відбувалось планомірне знищення мікрорайонів. Це було схоже на корчування. Мешканці розсіялись по всьому місту. Роками сифіліс у Балтиморі розповсюджувався в певному районі, у дуже обмеженій соціосексуальній мережі. Через знищення мікрорайонів люди, прихопивши з собою сифіліс та свої способи поведінки, переїхали до інших частин Балтимора».

Що цікаво – жодне з цих трьох пояснень зовсім не ефектне. ЦКПЗ вважав, що проблему спричинив крек. Але крек не з'явився у Балтиморі вперше 1995 року – він давно вже був там. ЦКПЗ стверджував, що в середині 1990-х ситуація з креком загострилася, і цього було достатньо, аби почалася епідемія сифілісу. Своєю чергою Зенілман не стверджував, що всі клініки, у яких лікували ЗПСШ, зачинилися. Просто їх кількість скоротили, а кількість персоналу впала з 17 до 10. Поттерат також не стверджував, що зруйнували весь Балтимор. За його словами, було достатньо знести десяток мікрорайонів і залишити покинуті будинки у важливих центральних районах, аби захворюваність на сифіліс злетіла

до небес. Достатньо мікроскопічних змін, щоб порушити епідеміологічну рівновагу.

Другий і, напевно, більш цікавий факт полягає в тому, що ці пояснення описують початок епідемії зовсім по-різному. ЦКПЗ говорить про загальний контекст хвороби: початок та зростання рівня вживання наркотиків може настільки змінити міське середовище, що спричинить епідемію. Коли скоротили кількість клінік, сифіліс отримав друге життя. Раніше він був гострою інфекцією, а тепер став хронічною. Перетворився на тривалу проблему, що вибухнула протягом тижнів. Поттерат у свою чергу звернув увагу на людей, які розповсюджували сифіліс. За його словам, сифіліс переносили певні мешканці Балтимора – дуже бідні, ймовірно, споживачі наркотиків, сексуально активні. Якщо таку особу раптово переміщували з її району до нового – нової частини міста, де сифіліс ніколи не був проблемою, – хвороба отримувала можливість здійснити прорив.

Іншими словами, існує багато способів розпочати епідемію. Епідемія – це дії людей, які переносять інфекцію, дія самої інфекції та дія середовища, у якому та інфекція розповсюджується. І коли епідемія робить прорив, коли вона виходить із рівноваги, то це відбувається через зміни, які було здійснено в одній сфері (або двох, або трьох). Ці три чинники змін я називаю Законом Обраних, Фактором Чіпкості та Силою Контексту.

1

Коли ми кажемо, що кілька молодих людей з Іст-Віллідж почали епідемію Hush Puppies, що розсіяння мешканців кількох мікрорайонів було достатньо, щоб почати епідемію сифілісу в Балтиморі, то насправді стверджуємо, що в цьому процесі чи системі деякі люди важать більше, ніж інші. На перший погляд у цьому твердженні немає чогось особливо нового. Економісти часто говорять про принцип 80/20, який полягає в тому, що в будь-якій ситуації приблизно 80 % «роботи» буде виконано приблизно 20 % учасників. У більшості країн 20 % злочинців чинять 80 % злочинів. Двадцять відсотків водіїв спричиняють 80 % аварій. Двадцять відсотків тих, хто п'є пиво, випиває 80 % усього пива. Коли справа стосується епідемії, диспропорційність стає ще більшою: основну «роботу» виконує малесенький відсоток людей.

Наприклад, Поттерат якось проаналізував розвиток епідемії гонореї в Колорадо-Спрінгз, штат Колорадо, дослідивши кожну людину, яка протягом шести місяців

звернулась до державної клініки по лікування від хвороби. Він дізнався, що, по суті, приблизно половина тих людей мешкала в чотирьох районах, які являли собою 6 % території міста. Половина з тих 6 % проводила час у шістьох барах. Поттерат провів опитування 768 людей у цій малій підгрупі й дізнався, що 600 із цих людей не інфікували гонореею інших або передали вірус лише одній особі. Цих людей він назвав неносіями. Решта 168 людей були тими, хто сприяв зростанню епідемії, – вони заразили своєю хворобою двох, трьох, чотирьох або п'ятьох людей. Іншими словами, у всьому місті Колорадо-Спрінгз, де живе понад 100 тисяч осіб, епідемія гонореї почалась через дії 168 людей, які жили в чотирьох невеликих районах і вчашали до тих самих шістьох барів.

Ким були ті 168 осіб? Вони не схожі на нас із вами. У них щоночі гульки, кількість сексуальних партнерів значно перевищує норму, і загалом їхнє життя та поведінка дуже відрізняються від звичайних. Наприклад, у середині 1990-х у більярдних та на ролердромах східного Сент-Луїса можна було зустріти чоловіка на ім'я Дарнелл Мак-Джі на прізвисько Дядько Бос. Він був великим, вищим за метр вісімдесят п'ять, привабливим, вправним ролером, зачаровував молодих дівчат своїми трюками. Бос спеціалізувався на 13—14-річних. Купував ім прикраси, катав у своєму «кадилаку», пригощав креком і вступав з ними в сексуальні стосунки. Між 1995 і 1997 роками, коли його застрелив невідомий нападник, Дядько Бос переспав щонайменше зі 100 жінками і – як виявилось згодом – щонайменше 30 із них заразив ВІЛ.

У той самий дворічний період за півтори тисячі миль інший тип на кшталт Дядька Боса Мак-Джі діяв на бідних вулицях Джеймстауна, що неподалік від Баффало, штат Нью-Йорк. Це був Нушон Вільямс, який також мав прізвиська Личко, Хитрун і Шайтік. Вільямс крутив голову десяткам дівчат, утримував три або чотири квартири в місті й заробляв контрабандою наркотиків із Бронксу. (Як сказав мені один епідеміолог, знайомий із цим випадком: «Він був генієм. Якби я вмів викручуватися так, як Вільямс, мені більше не треба було би працювати».) Вільямс, як і Бос Мак-Джі, був звабником. Він купував своїм подружкам троянди, дозволяв їм заплітати своє довге волосся і влаштовував у своїх квартирах нічні оргії з марихуаною та алкоголем. «Я спала з ним три або чотири рази за одну ніч, – згадує одна з його партнерок. – Я і він, ми весь час багато веселились... Після того як Личко закінчував займатися сексом, наставала черга його друзів. Один виходив, інший заходив». Зараз Вільямс у в'язниці. Відомо, що він заразив принаймні 16 своїх колишніх подружок СНІДом. А найвідоміший випадок описав Ренді Шилтс у книзі «І музика продовжує грати», у якій дуже багато про так званого нульового пацієнта зі СНІДом, канадського бортпровідника Гаєтана Дюга, який стверджував, що мав 2500 сексуальних партнерів у Північній Америці,

і якого пов'язують принаймні з чотирма десятками ранніх випадків СНІДу в Каліфорнії та Нью-Йорку. Саме такі люди розпочинають епідемії.

Соціальні епідемії працюють так само. Їх так само спричиняють зусилля невеликої кількості особливих людей. Але в цьому випадку вони особливі не своїм сексуальним апетитом, а тим, наскільки вони товариські, енергійні, розумні, наскільки вони впливові серед своїх. У випадку Hush Puppies найбільша загадка в тому, як ці черевики перетворилися зі взуття, що його носять кілька мангеттенських модників, на взуття, яке продають у магазинах по всій країні. Що пов'язує Іст-Віллідж і Центральну Америку? Закон Обраних каже, що відповідь криється ось у чому: хтось із тих особливих людей дізнався про моду та завдяки соціальним зв'язкам, енергії, ентузіазму й особистим якостям розповсюдив новину про Hush Puppies так само, як Гаєтан Дюга чи Нушон Вільямс розповсюджували ВІЛ.

2

Коли міські клініки Балтимора зазнали скорочень, природа сифілісу, який захопив бідні райони міста, змінилась. Раніше сифіліс був гострою інфекцією, яку більшість людей могли вилікувати до того, як отримували шанс заразити багатьох інших. Але зі скороченням клінік сифіліс дедалі більше переходив у розряд хронічних хвороб, і його носії мали втричі, вчетверо, вп'ятеро більше часу, щоб інфікувати інших. Епідемії починаються через надзвичайно активні дії нечисленних обраних носіїв. Але інколи епідемії прориваються, коли щось змінює саму інфекцію.

Цей факт широко відомий у вірусології. Штами грипу, що з'являються на початку кожної зимової епідемії, дуже відрізняються від штамів, які циркулюють наприкінці епідемії. Найвідоміша епідемія грипу – пандемія 1918 року – була вперше зафіксована навесні того року і була відносно тихою. Однак за літо вірус зазнав якихось дивних трансформацій – і протягом наступних шести місяців убив від 20 до 40 мільйонів людей по всьому світу. Не відбулося жодних змін у способі розповсюдження вірусу. Але він раптово став значно небезпечнішим.

Яап Гаудсміт, голландський дослідник ВІЛ, стверджує, що подібні різкі трансформації відбулись і з ВІЛ. Робота Гаудсміта зосереджена на пневмоцистній пневмонії (ПЦП). У момент народження чи майже відразу після нього ми стаємо носіями бактерії ПЦП. Для більшості з нас вона безпечна. Наша імунна система

легко тримає її під контролем. Але якщо щось знищує нашу імунну систему (наприклад, ВІЛ), бактерія настільки виходить з-під контролю, що може викликати смертельну форму пневмонії. ПЦП такою мірою поширена серед пацієнтів із СНІДом, що її вважають майже певним індикатором наявності вірусу. Гаудсміт перевіряв стару медичну літературу в пошуках випадків ПЦП і знайшов доволі страшні речі. Відразу після Другої світової війни спочатку в Данцигу[13 - Данциг - німецька назва Гданська, великого портового міста на півночі Польщі.], а згодом по всій Центральній Європі почалась епідемія ПЦП, що забрала життя тисяч малюків.

Гаудсміт проаналізував інформацію про одне з містечок, яке зазнало найважчих втрат через епідемію ПЦП, - шахтарське містечко Хеерлен у голландській провінції Лімбург. У Хеерлені є навчальна лікарня для акушерок, одне відділення якої - так званий шведський барак - у 1950-х використовували для недоношених малюків або тих, хто мав замалу вагу. У період між червнем 1955-го і липнем 1958 року до «шведського бараку» потрапив 81 малюк із ПЦП, і 24 з них померли. Гаудсміт вважає, що це була рання епідемія ВІЛ і що якимось чином вірус потрапив до шпиталю, а потім переходив від дитини до дитини, вочевидь, через поширену практику використання тих самих голок для переливання крові та ін'єкцій антибіотиків. Він пише:

Найвірогідніше, один дорослий - можливо, шахтар із Польщі, Чехословаччини чи Італії - приніс вірус до Лімбурга. Цей дорослий міг померти від СНІДу, не привертаючи уваги... Він міг передати вірус дружині та дитині. Його заражена дружина (чи подружка) могла народити в «шведському бараку» дитину, яка була заражена ВІЛ, але здавалася здоровою. Нестерильні голки та шприци могли перенести хворобу від дитини до дитини.

Справді дивним у цій історії є, зрозуміло, те, що не всі діти померли. Лише третина. Решті вдалося те, що тепер здається неможливим. Вони перемогли ВІЛ, вигнали його зі своїх тіл і продовжили жити здоровим життям. Іншими словами, штам ВІЛ, що були розповсюджені в 1950-х, сильно відрізнялися від штамів, які ходять сьогодні. Вони були не менш заразливими. Але достатньо слабкими, і більшість людей - навіть маленькі діти - змогли їх пережити й перемогти. Коротше кажучи, епідемія ВІЛ почалася у 1980-х не лише тому, що грандіозні зміни в сексуальній поведінці геїв зробили можливим швидке розповсюдження вірусу. Епідемія почалася ще й тому, що сам ВІЛ змінився. З тієї чи іншої причини

він став значно смертельнішим. Інфікована одного разу, людина залишалась інфікованою. Вірус залишався.

Розуміння того, що чіпкість відіграє важливу роль у розповсюдженні епідемії, дає підстави для великої кількості висновків і коли ми говоримо про соціальні епідемії. Зазвичай ми витрачаємо багато часу, міркуючи над тим, як зробити повідомлення більш чіпким, як розповісти якомога більшій кількості людей про наші продукти чи ідеї. Але найважче в комунікації – придумати, як зробити так, щоб повідомлення, влетівши в одне вухо, не вилетіло з другого. Чіпкість означає, що повідомлення має вплив. Воно не забувається. Залишається у вашій пам'яті. Коли навесні 1954 року компанія Winston презентувала цигарки з фільтром, було запропоновано рекламний слоган «Winston tastes good like a cigarette should» («Winston смакує добре, як має смакувати цигарка»). Неграмотне і дещо провокаційне, як на той час, уживання «like» замість «as» спричинило невелику сенсацію. Це була фраза, про яку говорили, як говорили про знаменитий слоган із реклами Wendy's 1984 року: «А де м'ясо?»[14 - Wendy's – американська міжнародна мережа ресторанів швидкого харчування. У рекламному ролику 1984 року трое літніх жінок розглядають гамбургер конкурентів Wendy's, що складається з величезних булок і маленької котлети. Одна з жінок незадоволено повторює: «А де м'ясо?»] У своїй книзі про історію індустрії цигарок Річард Клюгер пише, що маркетологи з R. J. Reynolds були «у захваті від уваги, яку привернули», «створили з безграмотного слогана текст для бадьорого маленького джінглу, що його транслиували на телебаченні й радіо, та іронічно захищали свій синтаксис, називали його розмовним, а не помилковим». За кілька місяців після виходу на ринок, користуючись силою популярної фрази, Winston здійснив прорив, обігнавши Parliament, Kent, L&M і посівши друге місце на американському ринку цигарок, відразу за Viceroy. За кілька років він став брендом, що найкраще продається в Америці. Навіть сьогодні, якщо ви скажете: «Winston смакує...», більшість американців завершать фразу: «...добре, як має смакувати цигарка». Це класичний чіпкий рекламний слоган, і чіпкість є критично важливою для прориву. Як же ви зміните свою поведінку, купите мій продукт чи подивитесь мое кіно, якщо не запам'ятаєте, про що я вам розповів?

Правило Фактора Чіпкості стверджує, що існує певний спосіб зробити заразливе повідомлення пам'ятним; прості зміни в способі подачі й структуруванні інформації можуть сильно позначитись на впливі, який ця інформація несе.

Щоразу, коли в Балтиморі хтось звертається до державної клініки по лікування від гонореї чи сифілісу, Джон Зенілман вносить адресу цієї людини до комп'ютера і вона позначається маленькою чорною зірочкою на мапі міста. Це медичний різновид таких мап, як на стіні в поліцейському відділку, де булавками позначають місця злочинів. На мапі Зенілмана райони Східного та Західного Балтимора, по обидва боки від центральної частини, зазвичай аж чорні від зірочок. Із цих двох вогнищ захворювання розповсюджується назовні, понад двома центральними шосе, які перетинають обидва райони. Улітку, коли трапляється найбільша кількість випадків зараження ЗПСШ, хмарки чорних зірок на дорогах, що ведуть зі Східного та Західного Балтимора, ще чорнішають від нових випадків захворювань. Хвороба рухається. Але взимку мапа змінюється. Коли настають холоди і мешканці Східного та Західного Балтимора залишаються вдома, далі від барів, клубів та вуличних закутків, де відбуваються сексуальні зносини, чорні зірки в обох районах згасають.

Пора року настільки впливає на кількість випадків захворювання, що неважко уявити: однієї довгої та холодної зими буде достатньо, щоб призупинити або суттєво зменшити епідемію сифілісу в Балтиморі принаймні на один сезон.

Мапа Зенілмана демонструє, що на епідемію сильно впливає ситуація – обставини, умови та особливості середовища, у якому відбувається ця епідемія. Утім, це очевидно. Що цікаво, так це те, як цей принцип можна перенести на іншу сферу. На поведінку впливає не тільки такий прозаїчний чинник, як погода. Навіть найменші, найнепомітніші і найнесподіваніші фактори можуть впливати на наші дії. Наприклад, убивство Кітті Дженовезе, молоді жінки з Квінз, що сталося 1964 року, є одним із найвідоміших випадків в історії Нью-Йорка. Убивця протягом півгодини переслідував і тричі кидався з ножом на Дженовезе, у той час як 38 її сусідів спостерігали за тією сценою з вікон. Однак ніхто з них не зателефонував до поліції. Цей випадок став символом лихого впливу міста – того, як воно робить людей холодними і бездушними. Ейб Розенталь, який пізніше став редактором New York Times, написав у своїй книзі про цей випадок:

Ніхто не може сказати, чому 38 людей не підняли слухавку і не викликали поліцію, коли вбивця нападав на міс Дженовезе, оскільки вони самі не можуть цього пояснити. Утім, можна припустити, що їхня апатія насправді є різновидом апатії великого міста. Якщо тебе оточують з усіх боків, якщо на тебе тиснуть мільйони людей, то твоє психологічне виживання залежить від того, чи зможеш ти захиститись від їхніх зазіхань на тебе, і єдиний спосіб захистити себе –

ігнорувати інших якомога частіше. Байдужість до ближнього, до його проблем стала умовним рефлексом як у Нью-Йорку, так і в інших великих містах.

Такого роду пояснення через оточення інтуїтивно зрозуміле. Анонімність та відчуженість життя у великому місті робить людей жорстокими й нечутливими. Утім, у випадку з Дженовезе правда трохи складніша – і дещо цікавіша. Двоє психологів з Нью-Йорка – Бібб Латейн із Колумбійського університету та Джон Дарлі з Нью-Йоркського університету – пізніше провели серію експериментів, у яких вони намагались розв'язати те, що назвали «проблемою перехожого». У різних ситуаціях вони влаштовували надзвичайні випадки, щоб побачити, хто прийде на допомогу. Дивно, але дослідники виявили, що єдиний фактор, завдяки якому можна було прогнозувати, чи буде надано допомогу, – кількість свідків пригоди.

Наприклад, в одному з експериментів Латейн і Дарлі просили студента, що залишався сам у кімнаті, розіграти напад епілепсії. Якщо по сусідству жила лише одна людина, вона приходила на допомогу у 85 % випадків. Але коли піддослідні вважали, що є ще чотири людини, які чують напад, то приходили на допомогу студенту лише у 31 % випадків. В іншому експерименті, якщо люди, залишившись самі, бачили дим, який ішов із-під дверей, то повідомляли про нього в 75 % випадків, але якщо були в групі, то лише в 38 %. Іншими словами, коли люди перебувають у групі, відповідальність за дії розчиняється. Люди думають, що зателефонує хтось інший, або вважають (якщо ніхто не вдається до дій), що ця проблема – звуки епілептичного нападу чи дим із-під дверей – насправді не становить проблеми. Латейн, Дарлі та соціальні психологи наполягають на тому, що у випадку з Кейт Дженовезе проблема була не в тому, що ніхто не покликав на допомогу, хоча 38 людей чули крики; насправді, ніхто не покликав на допомогу саме тому, що цілих 38 людей чули крики. За іронією долі, якби напад на неї скоїли на вулиці, де був би один свідок, дівчина могла б вижити.

Іншими словами, ключ до зміни поведінки людей, ключ до того, щоб вони почали піклуватися про ближнього, який потрапив в біду, іноді криється в дрібних деталях конкретної ситуації. Правило Сили Контексту стверджує, що люди насправді набагато чутливіші до оточення, ніж здається.

Три правила поворотного моменту – Закон Обраних, Фактор Чіпкості, Сила Контексту – дають спосіб зрозуміти природу епідемій. Вони вказують нам напрям, у якому треба йти, щоб досягти поворотного моменту. Решту книги ми будемо розглядати ці ідеї та застосуємо їх до різних загадкових ситуацій і епідемій у навколишньому світі. Як ці три правила допоможуть нам, наприклад, зрозуміти підліткове куріння, феномен чуток, злочинність чи появу бестселерів? Відповіді можуть вас здивувати.

## Розділ другий

### Закон Обраних

#### Зв'язкові, Знавці та Продавці

Вісімнадцятого квітня 1775 року молодий хлопець, що працював у платній стайні в Бостоні, підслухав, як один британський офіцер сказав іншому щось на зразок «завтра вони за все заплатять». Молодий конюх побіг із новинами до Норз-Енду, до будинку срібляра, якого звали Пол Ревір[15 - Пол Ревір (1735–1818) – бостонський срібляр, гравер, один із перших промисловців, герой Американської революції.]. Ревір похмуро вислухав новини: він не вперше за сьогодні чув схожі чутки. Перед цим йому розповіли про незвичну кількість англійських офіцерів, що зібрались на бостонській Довгій пристані й тихо перемовлялися. Було помічено активність британських солдатів у човнах, пришвартованих до кораблів «Сомерсет» та «Бойн», що стояли в Бостонській бухті. На березі бачили, як кілька інших матросів кудись бігли, імовірно з якимись останніми терміновими дорученнями. Що ближчав вечір, то більше Ревір та його друг Джозеф Воррен переконувалися, що британці планували здійснити великий маневр, про який ходило багато чуток: вирушити до Лексингтона[16 - Лексингтон – місто в штаті Массачусетс, на північному сході США, одне з найзаможніших малих міст у США.], що на північний захід від Бостона, і заарештувати ватажків колоністів Джона Генкока та Семюела Адамса[17 - Джон Генкок (1736–1793) – американський торговець, державний діяч, герой Американської революції, перший губернатор штату Массачусетс; Семюел Адамс (1722–1803) – американський державний діяч, один із батьків-засновників США, губернатор штату Массачусетс у 1794–1797 роках.], після чого вирушити до містечка Конкорд і захопити склади амуніції та зброї, які облаштували там місцеві добровольчі загони.

Те, що відбулось потім, стало частиною легендарної історії, знайомої кожному американському школяреві. Ревір і Воррен зустрілись того вечора о десятій. Вони вирішили попередити людей, які жили поблизу Бостона, що британці збираються в наступ, щоб місцеві добровольці були готові їх зустріти. Ревір перетнув Бостонську бухту на поромі та зійшов у Чарльзтауні. Він сів на коня й вирушив «опівнічним шляхом» до Лексингтона. За дві години він подолав 21 кілометр. У кожному місті, що було на його шляху, – Чарльзтауні, Медфорді, Північному Кембриджі, Менотомі – він стукав у двері, розповідав ватажкам колоністів про наступ британців та просив передати цю інформацію далі. Задзвонили церковні дзвони. Загуркотіли барабани. Новина поширювалася, як вірус: ті, кому розповів Пол Ревір, відправляли власних гінців, аж доки на всіх околицях не здійняли тривогу. До Лінкольна, штат Массачусетс, новина прийшла о першій ночі, до Садбері – о третій, до Андовера, що в 64 кілометрах на північний захід від Бостона, – о п'ятій годині ранку, а о дев'ятій вона дійшла аж до Ешбі, біля Вустера. Коли британська армія нарешті почала свій марш до Лексингтона вранці 19 квітня, їхня вилазка до сільської місцевості зустріла – на їхній превеликий подив – організований та запеклий спротив. Того дня в Конкорді добровольці-колоністи зупинили й перемогли британців, і з цього зіткнення почалась війна, відома як Американська революція.

Оцей нічний шлях Пола Ревіра, напевно, є найвідомішим прикладом епідемічного усного поширення інформації. Надзвичайні новини подолали велику відстань за дуже короткий час, закликавши весь район до зброї. Звичайно, не всі епідемії усного поширення інформації є такими ж сенсаційними. Але можна з певністю стверджувати, що усне слово – навіть в епоху масових комунікацій та багатомільйонних рекламних кампаній – є найважливішою формою людського спілкування. Подумайте хвилинку про останній дорогий ресторан, який ви відвідували, останню дорогу річ, яку придбали, останній фільм, який подивились. У скількох випадках на ваше рішення витратити багато грошей вплинули поради друга? Багато керівників рекламних агенцій вважають, що саме через повсюдність дії маркетингу в наш час інформація, що передається усно, залишається єдиним способом переконання, на який ми реагуємо.

А водночас дія усної реклами лишається загадковою. Люди постійно передають одне одному безліч інформації. Та лише в поодиноких випадках такий обмін спричиняє епідемію усної реклами. У районі, де я живу, є маленький ресторан, який я дуже люблю і про який розповідаю своїм друзям уже півроку. Але він досі напівпорожній. Моеї підтримки вочевидь недостатньо для початку епідемії усної реклами, і є ресторани, які, на мій погляд, нічим не кращі, ніж той, що в моєму районі, але вони відкриваються і за кілька тижнів починають відмовляти

клієнтам у столиках. Чому певні ідеї, моди та повідомлення «прориваються», а інші ні?

У випадку з нічним виїздом Пола Ревіра відповідь видається простою. У Ревіра була сенсаційна новина: британці йдуть! Але якщо ви придивитесь до подій того вечора уважніше, то побачите, що це пояснення нічого не пояснює. У той самий час, коли Ревір почав подорож до міст, розташованих на північ і на захід від Бостона, інший революціонер – чинбар на ім'я Вільям Доуз – з такою самою місією вирушив до Лексингтона через міста на захід від Бостона. З тим самим повідомленням він мав відвідати стільки ж міст і проїхати стільки ж миль, що й Пол Ревір. Проте Доуз не поставив околиці Бостона на вуха. Лідерів місцевих добровольців не попередили. Насправді, у боях наступного дня взяло участь так мало людей з одного з найважливіших міст, через яке проїжджав Доуз, – Волтхема, – що історики дійшли висновку, ніби там була дуже сильна пробританська громада. Це неправда. Просто мешканцям Волтхеми не було відомо про наступ британців, аж доки не стало запізно. Якби сама інформація була важливим чинником в усному поширенні відомостей, Доуз був би зараз не менш відомим, ніж Пол Ревір. Але він не такий відомий. То як Ревірові вдалося те, що не вдалося Доузу?

Річ у тому, що успіх будь-якої соціальної епідемії сильно залежить від того, чи залучені до неї люди, що мають особливий та рідкісний набір соціальних талантів. Новини від Ревіра прорвалися, а новини від Доуза ні через відмінності між цими двома людьми. Це і є Закон Обраних, який я коротко висвітлив у попередньому розділі. Але там я лише навів приклади людей – нерозбірливих, сексуально агресивних, – які виконують важливу роль в епідеміях захворювань, що передаються статевим шляхом. Цей розділ – про людей, які відіграють важливу роль у соціальних епідеміях, і про те, що відрізняє тих, хто схожий на Пола Ревіра, від тих, хто схожий на Вільяма Доуза. Такі люди навколо нас. Але зазвичай ми не визнаємо, яку важливу роль вони відіграють у нашому житті. Я називаю їх Зв'язковими, Знавцями і Продавцями.

1

Наприкінці 1960-х років психолог Стенлі Мілграм[18 - Стенлі Мілграм (1933–1984) – американський соціальний психолог. Найвідоміше його дослідження – серія експериментів з покори, у яких вимірювалась готовність піддослідних виконувати накази, навіть якщо ті суперечили їх сумлінню.] організував

експеримент, який мав розв'язати так звану проблему малого світу. Питання стоїть так: яким чином люди пов'язані між собою? Чи належимо ми до окремих світів, що функціонують одночасно, але автономно, і, отже, зв'язки між будь-якими двома людьми в будь-якій частині світу є нечисленними й далекими? Чи всі ми об'єднані в гігантському, взаємопов'язаному павутинні? Певним чином Мілграм поставив питання, подібне до того, з якого ми починаємо цей розділ, а саме: як ідея, мода чи новини («Британці йдуть!») переносяться серед популяції?

Мілграму спало на думку дізнатись відповідь на це питання за допомогою «листів щастя». Він озброївся іменами 160 людей, які жили в Омасі, штат Небраска, і відправив кожному конверт. У конверті були ім'я та адреса біржового брокера, який працював у Бостоні, а жив у Шароні, штат Массачусетс. Кожен зі 160 людей мав написати на конверті власне ім'я та відправити конверт другові чи знайомому, який, на їхню думку, міг доправити конверт якнайближче до брокера. Наприклад, якщо ви живете в Омасі, а ваш двоюрідний брат – неподалік Бостона, то ви, напевне, відправите конверт йому, бо, навіть якщо ваш брат сам не знає брокера, усе одно він має значно більше шансів зв'язатися з ним у два, три або чотири прийоми. Задум полягав у тому, що, коли конверт нарешті потрапить до будинку брокера, Мілграм зможе побачити список людей, через чі руки він пройшов, і визначити, наскільки тісно пов'язані між собою випадково обрані люди, що живуть у різних частинах країни. Мілграм встановив, що більшість листів опинялись у брокера після п'яти чи шести передач. З цього експерименту ми отримуємо концепт «шести рукостискань».

Зараз це словосполучення стало настільки вживаним, що легко можна випустити з поля зору, наскільки неочікуваним виявилось відкриття Мілграма. Більшість із нас не має особливо великих та різноманітних груп друзів. В одному широко відомому дослідженні група психологів попросила мешканців мікрорайону Дикмен, що в Північному Мангеттені, вказати найближчих друзів серед мешканців мікрорайону. Вісімдесят вісім відсотків цих друзів жили в тому ж будинку, а половина – на тому ж поверсі. Зазвичай люди обирають у друзі людей того ж віку й раси. Утім, якщо друг живе на одному поверсі, тоді вік та расова належність менш важливі. Близькість сильніша за схожість. У результаті іншого дослідження, яке провели студенти Університету штату Юта, виявилось: якщо запитати людину, чому вона дружить із певною особою, то людина скаже, що це тому, що вони з другом однаково дивляться на речі. Утім, якщо ви всерйоз почнете досліджувати погляди цих двох людей, то виявиться, що насправді спільною для них є діяльність. Ми дружимо як з тими, з ким щось робимо, так і з тими, на кого схожі. Ми пов'язуємо себе з тими людьми, які займають той самий малий фізичний простір, що й ми. Люди, які живуть в Омасі, зазвичай не дружать

з людьми, які живуть на іншому кінці країни, в Шароні, штат Массачусетс. «Коли я запитав одного свого розумного друга, скільки, на його думку, знадобиться „передач“, то, за його оцінками, для того щоб передати конверт із Небраски до Шарона, потрібно було 100 чи навіть більше посередників», – написав свого часу Мілграм. «Багато людей давали подібні оцінки і були здивовані, коли дізнавались, що в середньому достатньо лише п'яти посередників. Якимось чином це суперечить інтуїції». Як конверту вдалось дістатись Шарона лише за п'ять передач?

Відповідь у тому, що з шести рукостискань не всі є однаковими. Коли Мілграм проаналізував свій експеримент, то виявив, що багато з ланцюжків, які починались в Омасі, мали спільний асиметричний зразок. Двадцять чотири листи потрапили до дому брокера в Шароні, з них шістнадцять йому передала одна й та сама особа, продавець одягу, якого Мілграм називає містер Джейкобс. Решта листів надійшли брокеру на роботу, і з них більшість пройшла через людей, яких Мілграм називає містер Браун і містер Джонс. Іншими словами, половину листів, які прийшли до брокера, передали трое людей. Подумайте. Десятки людей з великого міста на Середньому Заході були обрані навмання та відправляли листи незалежно одне від одного. Хтось відправляв знайомим з коледжу. Хтось – родичам. Хтось – колегам. Кожен мав свій підхід. Але зрештою, коли всі окремі та випадкові ланцюжки були завершені, половина листів опинилась у руках Джейкобса, Джонса і Брауна. «Шість рукостискань» не означає, що кожен з нас пов'язаний з будь-ким іншим через шістьох людей. Це означає, що дуже невелика кількість людей пов'язана з усіма іншими кількома рукостисканнями, а решта пов'язана з іншими завдяки цим особливим людям.

Є простий спосіб перевірити цю ідею. Уявімо, що ви склали список із 40 людей, яких можете зарахувати до кола своїх друзів (члени родини та колеги не враховуються), і в кожному випадку простежили ваші стосунки, аж доки не знайшли ту людину, яка, зрештою, відповідальна за перший поштовх у серії зв'язків, що призвели до цієї дружби. З моїм найдавнішим другом Брюсом, наприклад, я познайомився в першому класі, отже, я відповідальний. Це легко. Я познайомився з моїм другом Найджелом, бо він мешкав під час навчання в коледжі трохи далі по коридору, ніж мій друг Том, який у перший рік навчання запропонував зіграти в тач-футбол[19 - Варіант американського футболу.]. Том відповідає за дружбу з Найджелом. Коли ви простежите всі зв'язки, то виявиться, що вам щоразу зустрічаються ті самі імена. У мене є подруга Емі, з якою я познайомився, коли її подруга Кеті привела її до ресторану, де я вечеряв. Я знаю Кеті, бо вона найкраща подруга Лариси, яку я знаю, бо до неї порадив звернутись спільний друг Майк А., якого я знаю, бо він ходив до школи зі ще

одним моїм другом Майком Г., який працював у політичному тижневику разом із моїм другом Джейкобом. Без Джейкоба не було б Емі. Так само я познайомився зі своєю подругою Сарою С. рік тому на вечірці з нагоди мого дня народження, бо вона прийшла туди з письменником, якого звать Девід, який прийшов на запрошення свого агента Тіни, з якою я познайомився завдяки моїй подрузі Леслі, яку я знаю, бо її сестра Ніна – подруга моєї подруги Енн, з якою я познайомився завдяки Морі, з якою знімав квартиру, тому що вона працювала з Сарою Л., яка в коледжі дружила з моїм другом Джейкобом. Без Джейкоба не було б Сари С. Насправді, коли я пройдуся по списку з сорока друзів, виявиться, що тридцять із них так чи інакше пов'язані з Джейкобом. Мое коло знайомств насправді не коло. Це піраміда. І на вершині цієї піраміди єдина людина – Джейкоб, який відповідає за переважну більшість знайомств, що визначили мое життя. Мало того що мое соціальне коло – не коло, так воно ще й не «мое». Воно належить Джейкобу. Це щось на зразок клубу, до якого він мене запросив. Люди, які пов'язують нас зі світом, які будують мости між Омахою і Шароном, які знайомлять нас із нашим колом знайомств, – люди, на яких ми покладаємось сильніше, ніж усвідомлюємо, – це Зв'язкові, вони мають особливий дар збирати світ разом.

2

Що вирізняє Зв'язкових? Головна і найочевидніша риса – Зв'язкові знають багатьох людей. Це люди, які знайомі з усіма. Ми всі знаємо подібних осіб. Та навряд чи багато думаємо про те, наскільки вони важливі. Я навіть не певен, що більшість із нас серйозно вважає, що люди, які всіх знають, справді всіх знають. Але вони таки знають. Це легко продемонструвати. Наступний абзац – список із 250 прізвищ, узятих випадково з телефонного довідника. Пройдіться цим списком і ставте собі один бал щоразу, коли побачите прізвище знайомої людини. (Тут застосовується дуже широке визначення «знайомої людини». Наприклад, якщо ви сидітимете з людиною поруч у вагоні, ви будете знайомі, якщо вона представилась і знає ваше ім'я.) Якщо знаєте кількох людей, що мають однакове прізвище, – ви заробляєте бали. Іншими словами, якщо ви потрапили на прізвище Адамович і знаєте трьох людей із таким прізвищем, ви маєте зарахувати собі три бали. Кількість балів, які ви отримаєте в цьому тесті, приблизно визначає, наскільки ви товариські. Це простий спосіб дізнатися, скільки у вас друзів та знайомих.

Адамович, Алієв, Антипенко, Артюшенко, Бабаєв, Баланчук, Баранець, Баранник, Батюк, Бачевський, Безсмертний, Бережанський, Бережнюк, Білий, Білик, Білявський, Богданов, Богун, Боженко, Борисов, Боярчук, Бродський, Бубес, Будник, Буряк, Вайда, Вайсман, Валенко, Василевський, Василенко, Величковський, Веремчук, Верхола, Веселовський, Вірченко, Вітер, Вітовський, Воевода, Возний, Воловик, Гаєвський, Гайдукевич, Галаса, Галібей, Галкін, Ганжа, Гасанов, Гетьманець, Гнідич, Головацький, Гончар, Гончаров, Горак, Горбань, Грабар, Грицюк, Гришко, Грищенко, Губарев, Гужва, Гулько, Гуренко, Давидов, Дараган, Дегтярьов, Дейсун, Демешко, Демидов, Дзюба, Дибенко, Дмитришин, Доронін, Дриженко, Дубняк, Дуда, Дущенко, Євсєєв, Єфимов, Животко, Жилко, Жуковський, Завадський, Завірюха, Завойко, Задунайський, Зайцев, Запорожченко, Зарицький, Захаренко, Захарко, Зубов, Зяблюк, Івченко, Ілленко, Ільчук, Іскрицький, Калиненко, Кальченко, Карпов, Катрич, Качур, Качуровський, Кащенко, Клименко, Князєв, Кобзар, Коган, Кодола, Козачинський, Коломійченко, Колосовський, Комаренко, Кордуба, Корзун, Королевич, Король, Корольюк, Косенко, Костів, Котик, Кравченко, Крамар, Кривошея, Крикун, Кріпак, Круть, Кузнецов, Кузьминський, Кухаренко, Лавріненко, Лазарєвський, Лебедев, Левін, Леонтович, Лисих, Литвин, Лойко, Лопата, Лужецький, Лукач, Лукашенко, Лук'янченко, Луценко, Любарський, Людкевич, Лютий, Маловічко, Мамай, Мамєдов, Маньковський, Маркусь, Матійко, Медведєв, Минько, Миргородський, Миронов, Митрофанов, Михайленко, Михолап, Мірзабаєв, Мірчук, Могилєнко, Москаленко, Морачєвський, Мудрий, Нагірний, Нагорняк, Наєнко, Найман, Нєстайко, Нєчитайло, Новицький, Онищенко, Орлов, Ортинський, Осипов, Остроградський, Очеретько, Павликовський, Павлюх, Палієнко, Пархомчук, Педан, Пєстов, Петров, Пілатюк, Пилип'юк, Писарєв, Пігуляк, Підпалій, Полотай, Поповський, Приступа, Пустовіт, Пучко, Різниченко, Різун, Розєнфєльд, Романов, Савченко, Саранчук, Сахно, Світличний, Семенєнко, Сєнішин, Сєнкевич, Сєргєєв, Сибіга, Силєнко, Симонов, Сисєєв, Сичєнко, Скалабан, Скичко, Склєренко, Слїпченко, Стасів, Стєць, Страшкевич, Сухоцький, Тарасюк, Тимофєєв, Тимошенко, Тимченко, Трифонов, Троїцький, Трохимчук, Троцюк, Фішєль, Філіппов, Харчук, Ходаков, Храпливий, Хропко, Чайковський, Чєхов, Шахназаров, Шахов, Швачко, Шевцов, Шевченко, Шуньков, Щасливий, Щєрбаков, Юхимєнко, Юхновський, Яновський, Ярощук, Яценко, Ящук[20 - В оригіналі наведено аналогічний список прїзвищ різного походження, які зустрічаються в США. У цьому виданні ми наводимо «український» список для того, щоб дати читачеві змогу й самому пройти такий тест.]].

Я проводив подібний тест не менше як у десяти групах. Одна група – першокурсники, відвідувачі курсу «Світові цивілізації» з Міського коледжу на Мангеттені. За віком це була молодь, до двадцяти або трохи старші, багато з них нещодавно приїхали до Америки, мали середній чи низький дохід. Середній бал у цій групі становив 20,9, тобто в середньому людина з класу була знайома з 21 людиною, які носили прізвища, зазначені в моєму списку. Я також показав цей список групі викладачів-медиків та науковців, які брали участь у конференції в Принстоні, штат Нью-Джерсі. До цієї групи входили люди у віці від сорока до шістдесяти, більшість білі, з гарною освітою (багато хто мав докторський ступінь), заможні. Їхній середній бал склав 39. Далі я дав цей тест досить випадковій вибірці, що складалася з моїх друзів і знайомих, переважно журналістів та професіоналів, яким було здебільшого від двадцяти п'яти до сорока. Середній бал склав 41. Навряд чи такі результати когось здивують. Студенти коледжу не мають такого широкого кола знайомств, як 40-річні. Цілком зрозуміло, що у віці між 20 і 40 роками кількість людей, яких ви знаєте, збільшується приблизно вдвічі і що заможні професіонали знають більше людей, ніж незаможні іммігранти. У кожній групі, однак, був великий розрив між найбільшим і найменшим балом. Гадаю, це теж має сенс. Продавці нерухомості знають більше людей, ніж хакери. Але здивувало те, наскільки великим був розрив. У коледжі найнижчий бал дорівнював 2, а найвищий – 95. У моїй випадковій вибірці найнижчий бал був 9, найвищий – 118. Навіть на конференції в Принстоні, у напружод однорідній групі людей, схожих за віком, рівнем освіти та доходом (до того ж, за невеликими винятками, усі належали до однієї професії), розрив був гігантським. Найнижчий бал – 16. Найвищий – 108. Загалом я дав тест 400 особам. З них було десятків зо два, чий бал становив нижче від 20, вісім – вище від 90 і четверо – вище за 100. Що ще мене здивувало – у кожній групі була особа з високим балом. Бали студентів із коледжу були в середньому менші за бал старших вікових груп. Але навіть і в цій групі були присутні люди, чие коло знайомств було вчетверо чи вп'ятеро більшим, ніж у решти. Іншими словами, у всіх верствах суспільства є кілька людей, які мають надзвичайні здібності до створення нових знайомств і знайдення друзів. Саме вони і є зв'язковими.

Людину, яка отримала один із найвищих балів у моєму дослідженні кола знайомств, звать Роджер Горчоу, і він успішний бізнесмен із Далласа. Він заснував Horchow Collection, компанію, що є одним із лідерів на ринку продажів товарів поштою. Він також досяг значного успіху на Бродвеї, доклавшись до таких хітів, як «Знедолені» та «Привид опери», і виступивши продюсером вистави «Шаленію від тебе» Гершвіна[21 - Джордж (Якоб) Гершвін (1898-1937) – американський композитор і піаніст. «Шаленію від тебе» – мюзикл, що виграв

1992 року премію Тоні за найкращий мюзикл. До мюзиклу частково увійшли композиції з оригінального мюзиклу «Шаленію від дівчини», а також інші композиції Гершвіна.], що отримала премію Тоні. Горчоу мене відрекомендувала його донька, з якою я знайомий, і я завітав до його мангеттенської квартири – елегантних апартаментів, що розташовані високо над П'ятою авеню. Горчоу стрункий та стриманий. Він розмовляє повільно, трохи розтягуючи слова, як це роблять тегасці. Його насмішкуватий, іронічний шарм підкорює вас повністю. Якщо ви опинитесь поруч із Роджером Горчоу під час трансатлантичного перельоту, то він почне розмовляти, коли літак виходитиме на злітну смугу, ви сміятиметесь уже тоді, коли згасне знак «застебнути ремені», а коли літак приземлиться на іншому боці, то будете здивовані тому, як швидко минув час. Коли я дав Горчоу список прізвищ із мангеттенського телефонного довідника, він дуже швидко пробігся списком, тихенько шепочучи імена, поки олівець ковзав по аркушу. Він нарахував 98. Підозрюю, якби я дав йому ще 10 хвилин на роздуми, його бал був би навіть вищим.

Чому Горчоу отримав такий високий бал? Коли я познайомився з ним, я вже був переконаний, що бути знайомим із багатьма людьми – це свого роду вміння, щось, що людина може вирішити робити свідомо та вдосконалювати свої навички. Саме завдяки своєму таланту Горчоу був знайомий з усіма. Я розпитував Горчоу, як його знайомства допомогли йому в бізнесі, бо вважав, що ці речі пов'язані, але питання, здається, спантеличило його. Не те щоб його знайомства йому не допомагали. Просто він не вважав їх бізнес-стратегією. Не надавав знайомствам особливого значення. Але така в нього природа. Горчоу має інстинктивний і природний дар до встановлення соціальних зв'язків. Він ненав'язливий. Він не з тих надміру товариських типів, що плескають вас по спині, для кого процес створення нових знайомств є буденним та звичним. Горчоу більше споглядач, його манери стримані та сповнені розуміння, як у людини, яка воліла б залишатися трохи осторонь. Йому просто подобаються люди, по-справжньому, і те, як люди знайомляться та взаємодіють, викликає в нього безмежний подив. Коли я познайомився з Горчоу, він розповів мені, як отримав права на постановку мюзиклу Гершвіна «Шаленію від дівчини» під назвою «Шаленію від тебе». Повна версія історії тривала 20 хвилин. Наведу лише частину. Якщо здасться, що все було продумано від початку, то це не так. Горчоу розповів цю історію м'яким, самоіронічним тоном. Мабуть, він навмисне загострював власні примхи. Але, гадаю, оповідь цілком точно передає те, що відбувається в голові Зв'язкового – і що власне робить людину Зв'язковим:

У мене є приятель Мікі Шеннон, він живе в Нью-Йорку. Він каже: «Я знаю, ти любиш Гершвіна. Я знайомий зі старою подружкою Джорджа Гершвіна. Її звать Емілі Пейлі. Вона сестра дружини Айри Гершвіна[22 - Айра (Ізраель) Гершвін (1896–1983) – брат Джорджа Гершвіна, автор текстів до пісень свого брата.], Леонори. Вона живе в Іст-Віллідж, і вона запрошує нас на вечерю». Отже, я познайвився з Емілі Пейлі і побачив її портрет, який намалював Гершвін. Її чоловік, Лу Пейлі, працював разом з Айрою та Джорджем Гершвінами, коли вони починали, коли Айра називав себе Артуром Френсісом. Це була перша зачіпка...

Я снідав із чоловіком на ім'я Леопольд Гадовскі, він син Френсіс Гершвін, сестри Джорджа Гершвіна. Вона вийшла заміж за композитора з прізвищем Гадовскі. Син Артура Гершвіна також був там. Його звать Марк Гершвін. Вони й кажуть: «А чого це ми маємо тобі віддати права на „Шаленію від дівчини“? Хто ти такий? Ти в театрі ніколи не був». Тоді я виклав перед ними свої випадкові знайомства: «Ваша тітка, Емілі Пейлі. Я був у неї вдома. Її портрет із червоною шаллю – ви бачили той портрет?» Я згадав усі маленькі зачіпки. Потім ми всі поїхали до Голлівуду, до будинку місіс Гершвін, і я кажу: «Який я радий з вами познайомитись! Я знайомий з вашою сестрою. Я обожнюю те, що створив ваш чоловік...» О, тоді я згадав про свою подругу з Лос-Анджелеса. Коли я був у Ньюмена Маркуса, там була леді, що писала кулінарну книгу. Її звали Мілдред Кнопф. Її чоловік Едвін Кнопф, кінопродюсер, знімав Одрі Хепберн. Його брат був видавцем. Ми презентували книгу Мілдред у Далласі, потоваришували з нею. Ми її просто обожнювали, і коли я бував у Лос-Анджелесі, то дзвонив їй. Я завжди підтримую зв'язок із людьми. Отже, виявляється, Едвін Кнопф був найближчим другом Гершвіна. У них фотографії Гершвіна по всьому будинку. Він був разом із Гершвіном в Ешвіллі, штат Північна Кароліна, коли той писав «Рапсодію в стилі блюз». Містер Кнопф помер. Та Мілдред досі жива. Їй зараз дев'яносто вісім. Отже, коли я зустрічався з Лі Гершвін, ми згадали, що щойно бачились із Мілдред Кнопф. Вона каже: «Ви її знаєте? О, чому ж ми раніше не зустрілись?» Вона відразу віддала нам права.

Поки ми спілкувались, Горчоу знов і знов приходив у захват, поєднуючи знайомства, заведені протягом усього життя. На свій сімдесятий день народження він спробував знайти свого друга з початкової школи Боббі Гансінгера, якого не бачив 60 років. Він надіслав листи всім Бобам Гансінгером, яких міг знайти, питаючи кожного, чи не той він Гансінгер, який жив у будинку 4501 на Першій вулиці в Цинциннаті.

Це не є нормальною соціальною поведінкою. Вона трохи незвична. Горчоу збирає людей, як інші збирають марки. Він пам'ятає хлопців, із якими грався 60 років тому, адресу найкращого друга, з яким виростав, ім'я чоловіка, у якого закохалась його подруга з коледжу, провівши перший рік навчання за кордоном. Такі деталі важливі для Горчоу. У його комп'ютері список із 1600 імен та адрес, і навпроти кожного імені є нотатка, що пояснює, за яких обставин він познайомився з цією особою. Коли ми розмовляли, він витяг маленький червоний кишеньковий записник. «Якщо я з вами познайомлюсь, ви мені сподобаєтесь і ви випадково обмовитесь про свій день народження, я запишу це, і ви отримаєте вітальну листівку від Роджера Горчоу. Дивіться, у понеділок був день народження Джинджер Брум і перша річниця Вайтенбергів. А в п'ятницю – день народження Алана Шварца, а в суботу – у нашого садівника».

Гадаю, більшість із нас соромляться подібного культивування знайомств. У нас є коло друзів, яким ми віддані. Знайомих ми тримаємо на відстані простягнутої руки. Ми не надсилаємо листівок на день народження людям, до яких нам немає особливого діла, тому що не хочемо почувати себе зобов'язаними вечеряти з ними, чи ходити з ними в кіно, чи відвідувати їх, коли вони захворіють. Більшість із нас заводять знайомих, аби зрозуміти, чи хочемо ми перетворити цю особу на друга. Ми не вважаємо, що в нас є час і сили для того, щоб підтримувати змістовні контакти з усіма. Горчоу зовсім інакший. Люди, чиї контакти він записує в щоденник чи заносить у комп'ютер, – це знайомі, люди, з якими він може зустрітись раз на рік або раз на декілька років, і він не відмовляється від зобов'язань, яких вимагає знайомство. Він оволодів тим, що соціологи називають «слабким зв'язком»: дружне, але поверхове знайомство. Ба більше, він щасливий цими слабкими зв'язками. Після зустрічі з Горчоу я почувався трохи незадоволеним. Я хотів познайомитись із ним краще, але сумнівався, що колись матиму таку можливість. Не думаю, що він почувався незадоволеним мною. Гадаю, він із тих людей, хто отримує задоволення від буденних зустрічей і цінує їх.

Чому Горчоу настільки відмінний від решти нас? Він не має уявлення. Він гадає, річ тут у тому, що він був єдиною дитиною, а батька часто не було поруч. Та насправді це не пояснення. Можливо, найкраще інстинкт Зв'язкового називати саме інстинктом, однією з багатьох рис, що відрізняють одну людину від іншої.

Зв'язкові важливі не лише через кількість людей, яких вони знають. Їхня важливість ще й у тому, яких саме людей вони знають. Можливо, найкраще зрозуміти це допоможе популярна гра-шарада «Шість кроків до Кевіна Бейкона»[23 - Кевін Бейкон (нар. 1958 р.) – американський актор і музикант, відомий своєю участю у фільмах «Декілька хороших хлопців» (1992), «Аполлон-13», серіалі «Послідовники» (2013–2015).]». Суть гри в тому, щоб пов'язати будь-якого актора чи актрису через фільми, у яких вони знімалися, з актором Кевіном Бейконом, зробивши не більше ніж шість кроків. От, наприклад, О. Джей Сімпсон[24 - О. Джей Сімпсон (нар. 1947 р.) – американський спортсмен, актор, ведучий. 1994 року його визнали невинним у вбивстві дружини та її коханця, 2007 року заарештували за пограбування та викрадення й засудили до 33 років ув'язнення.] грав у «Голому пістолеті» з Прісциллою Преслі[25 - Прісцилла Преслі (нар. 1945 р.) – американська акторка, підприємець. Колишня дружина співака Елвіса Преслі.], яка грала в «Пригодах Форда Ферлейна» з Гілбертом Готтфрідом[26 - Гілберт Готтфрід (нар. 1955 р.) – американський стенд-ап-комік, комедійний актор та актор дубляжу.], який грав у «Поліцейському з Беверлі-Гіллз-2» з Полом Рейзером[27 - Пол Рейзер (нар. 1957 р.) – американський актор, телеведучий, письменник та музикант.], який грав у «Забігайлівці» з Кевіном Бейконом. Це чотири кроки. Мері Пікфорд[28 - Мері Пікфорд (справжнє ім'я – Гледіс Луїза Сміт; 1892–1979) – американсько-канадська акторка, сценаристка, режисерка і продюсерка. Через свою популярність у 1910—1920-х роках носила титул «Королева кіно».] знялась у «Кадрах з кінофільмів», де знявся Кларк Гейбл[29 - Кларк Гейбл (1901–1960) – американський актор, найбільше відомий своєю роллю Рета Батлера у фільмі «Віднесені вітром» (1939).], який грав у «Бойовій Америці» з Тоні Романо[30 - Тоні Романо (1915–2005) – американський джазовий гітарист, співак, композитор та виконавець.], який через тридцять п'ять років зіграв «Почати знову» з Кевіном Бейконом. Це три кроки. Нещодавно Бретт Тьяден, комп'ютерник з Університету Вірджинії, знайшов середне число Бейкона для майже чверті мільйона акторів і актрис, з якими той грав у телевізійних або художніх фільмах, і воно дорівнювало 2,8312 кроку. Іншими словами, кожен, хто колись грав у фільмі, може бути пов'язаний з Бейконом менше ніж за три кроки. Це вражає, але Тьяден пішов далі, провів ще більш героїчні обчислення й вирахував середній рівень знайомств для всіх, хто колись грав в Голлівуді. Наприклад, скільки кроків потрібно, щоб поєднати всіх, хто є в Голлівуді, з Робертом де Ніро[31 - Роберт де Ніро (нар. 1943 р.) – американський актор, режисер, продюсер, лауреат, двічі лауреат премії Оскар.], Ширлі Темпл[32 - Ширлі Темпл (1928–2014) – американська акторка, танцівниця, підприємець та дипломат. Почала зніматись у три роки і здобула світову популярність.] чи Адамом Сендлером[33 - Адам Сендлер (нар. 1966 р.) – американський актор, сценарист, продюсер та музикант. Найбільше відомий ролями у фільмах «Біллі

Медісон» (1995), «Іспанська англійська» (2004), «Не займайте Зохана» (2008).]? Тьяден виявив: якщо розташувати всіх голлівудських акторів за їхньою «законтаченістю», Бейкон опиниться на 669 місці. А от Мартіна Шина[34 - Мартін Шин (справжнє ім'я – Рамон Антоніо Жерардо Естевес; нар. 1940 р.) – американський актор, який став відомим завдяки головній ролі у фільмі «Апокаліпсис сьогодні».] можна пов'язати з будь-яким іншим актором за 2,63681 кроку, через що він перебуває майже на 650 місць вище за Бейкона. Елліота Гулда[35 - Елліот Гулд (справжнє ім'я – Елліот Голдштейн; нар. 1938 р.) – американський актор, відомий своїми ролями у фільмі «М.Е.Ш. – Польовий Шпиталь» (1970), трилогії «Друзі Оушена» (2001–2007).] можна пов'язати ще швидше, за 2,63601 кроку. До першої п'ятнадцятки акторів входять Роберт Мітчам[36 - Роберт Мітчам (1917–1997) – американський актор, режисер, письменник, поет, композитор та співак. Відомий своїми ролями у фільмах нуар, де переважно виконував ролі антогоніста.], Джин Гекман[37 - Джин Гекман (нар. 1930 р.) – американський актор та письменник, брав участь у понад 50 фільмах, лауреат премії Оскар за найкращу чоловічу роль у фільмі «Французький зв'язковий» (1971).], Дональд Сазерленд[38 - Дональд Сазерленд (нар. 1935 р.) – канадський актор, що став відомим завдяки ролям у фільмах «Брудна дюжина» (1967), «Казанова Фелліні» (1976), «Час убивати» (1996), «Голодні ігри» (2012–2015).], Шеллі Вінтерс[39 - Шеллі Вінтерс (1920–2006) – американська акторка, двічі лауреатка премії Оскар.] та Берджес Мередіт[40 - Берджес Мередіт (1907–1997) – американський актор, режисер, продюсер та сценарист.]. Хто ж серед голлівудських акторів має найкращі зв'язки? Род Стайгер[41 - Род Стайгер (1925–2002) – американський актор, відомий виконанням ролей жорстоких та неврівноважених персонажів.].

Чому Кевін Бейкон так відстав від названих акторів? Вагомий фактор – те, що Бейкон набагато молодший за більшість із них, а отже, знявся в меншій кількості фільмів. Але це лише частково пояснює відмінності. Наприклад, існує велика кількість людей, які знялись у великій кількості картин, та в них не настільки гарні контакти. Наприклад, Джон Вейн[42 - Джон Вейн (1907–1979) – американський актор, зі 142 фільмів, у яких він знявся, 83 були вестернами.] протягом 60-річної кар'єри знявся аж у 179 фільмах, проте посідає лише 116 позицію (2,7173 кроку). Проблема в тому, що більш ніж половина фільмів, у яких знімався Джон Вейн, – вестерни, а це означає, що він знову й знову знімався в схожих картинах зі схожими акторами.

А подивімось на таку людину, як Стайгер: він знімався і у видатних стрічках, таких як оскарноносний фільм «У порту», і в жахливих картинах, таких як «Подорож із попутниками», а також у картинах класу Б, настільки поганих, що їх

відразу випускали на відео. Він грав Муссоліні, Наполеона, Понтія Пілата й Аль Капоне. Він, крім іншого, зіграв у 38 драмах, 12 детективах і комедіях, 11 трилерах, восьми бойовиках, семи вестернах, шести картинах про війну, чотирьох документальних фільмах, трьох фільмах жахів, двох науково-фантастичних фільмах та одному мюзиклі. Род Стайгер є актором із найбільшою кількістю контактів за всю історію кіно, бо йому вдавалось рухатися вгору, вниз, вперед і назад серед різних світів та субкультур, ніш та рівнів, які могла запропонувати йому професія актора.

Ось хто такі Зв'язкові. Вони – Роди Стайгери буденного життя. Це люди, з якими кожен із нас може зв'язатись, зробивши декілька кроків, бо з тієї чи іншої причини їм вдається бути присутніми в різних світах, субкультурах і нішах. У випадку із Стайгером, безумовно, висока кількість контактів є похідною від його акторської багатоплановості і, вірогідно, до певної міри, щасливого випадку. Але здатність Зв'язкових обертатись у різних світах є похідною від чогось глибоко притаманного їхній особистості, поєднання допитливості, самовпевненості, товариськості та енергії.

Колись я познайомився з класичною Зв'язковою в Чикаго. Її звали Лоїс Вайсберг. Вайсберг є уповноваженою з питань культури міста Чикаго. Але це остання посада з неймовірної низки посад та досвідів, які в неї були. Наприклад, Вайсберг керувала театральною трупкою в Чикаго на початку 1950-х. 1956 року вона вирішила провести театральний фестиваль з нагоди століття з дня народження Джорджа Бернарда Шоу, до дати почали випускати газету, присвячену Шоу, – і вона перетворилася на андеграундний, альтернативний тижневик The Paper. Щоп'ятниці ввечері люди з усього міста збиралися послухати їхні редакційні наради. Вільям Фрідкін, у майбутньому режисер фільмів «Французький зв'язковий» та «Екзорцист», був там завсідником, так само як прокурор Елмер Гертц (він був одним із прокурорів, що висунули звинувачення Натану Леопольду[43 - Натан Леопольд (1904–1971) зі своїм другом Річардом Лоубом (1905–1936) 1924 року викрали та вбили 14-річного Роберта Френкса. Леопольд та Лоуб, натхнені ідеями Ніцше про «надлюдину», вчинили «ідеальний злочин», щоб показати свою інтелектуальну перевагу над іншими людьми.]), а також деякі з редакторів «Плейбоя», офіс якого був розташований навпроти. Такі люди, як Арт Фармер[44 - Арт Фармер (1928–1999) – американський джазовий трубач.], Телоніус Монк[45 - Телоніус Монк (1917–1982) – американський джазовий піаніст та композитор.], Джон Колтрейн[46 - Джон Колтрейн (1926–1967) – американський джазовий саксофоніст та композитор.] та Ленні Брюс[47 - Ленні Брюс (1925–1966) – американський сатирик, стенд-ап-комік, соціальний критик та сценарист.], заходили до неї, коли були в місті. (Насправді, Брюс навіть жив із

Вайсберг якийсь час. «Моя мати влаштувала через це істерики, особливо того дня, коли вона подзвонила у двері – і він відчинив, загорнутий у рушник, – каже Вайсберг. – У нас на веранді було вікно, а він не мав ключа, тож вікно завжди було відкрите для нього. У будинку було багато кімнат, і багато людей там зупинялось – інколи я навіть про них не знала. Я терпіти не могла його жарти. Мені насправді не дуже подобалось, як він грає. Я не могла терпіти всі ті слівця, якими він користувався».) Коли The Paper закрилася, Лоїс почала займатися зв'язками з громадськістю для одного реабілітаційного інституту. Звідти вона перейшла до юридичної фірми BPI («Бі-Пі-Ай»), що виступала на захист громадських інтересів, і в той час її стривожив занепад і руйнування чиказьких парків, тож вона зібрала строкату компанію з любителів природи, істориків, громадських активістів та домогосподарок і заснувала лобістську групу «Друзі парків». Потім її стривожив той факт, що лінію наземного метро, яка проходила південним берегом озера Мічиган від Саус-Бенда до Чикаго, мали намір закрити, тож вона зібрала строкату компанію з ентузіастів-залізничників, захисників природи, пасажирів, створила фундацію «Відновлення Південного берега» – і врятувала дорогу. Потім вона стала виконавчим директором Ради адвокатів Чикаго, прогресивної юридичної групи. Потім була директором з особливих подій в адміністрації першого чорношкірого мера Чикаго Гарольда Вашингтона. Потім пішла з міської влади й відкрила маленьку крамничку на блошиному ринку. Потім почала працювати з мером Річардом Дейлі і працює досі уповноваженою з питань культури міста Чикаго.

Якщо ви прочитали цю історію і вели підрахунок, кількість світів, до яких належала Лоїс, дорівнює восьми: актори, письменники, лікарі, юристи, любителі парків, політики, ентузіасти залізниць та прихильники блошиних ринків. Коли я попросив Вайсберг скласти власний список, вона додала архітекторів та працівників сфери благодійності, з якими працює на теперішній посаді. Але, напевно, вона просто повелася скромно, бо, якщо уважно придивитись до життя Вайсберг, його можна поділити на п'ятнадцять чи двадцять світів. Вони, звичайно, не є зовсім окремими. Особливість Зв'язкових у тому, що, перебуваючи в такій кількості різних світів, вони неначе збирають їх докупи.

Одного разу – це мало бути десь у середині 1950-х років – Вайсберг сіла на потяг до Нью-Йорка: їй прийшла фантазія відвідати Конвент письменників-фантастів, і там вона познайомилася з молодим письменником на ім'я Артур Кларк[48 - Артур Кларк (1917–2008) – британський письменник-фантаст, футурист, підводний дослідник та телеведучий.]. Вайсберг відразу сподобалась Кларкові, і наступного разу, коли він був у Чикаго, він їй зателефонував. «Він дзвонив із вуличного телефону, – згадує Вайсберг. – Спитав, чи є хтось у Чикаго, з ким йому варто

було б зустрітись. Я сказала, щоб він приїхав до мене». У Вайсберг низький, рипучий голос, загартований півстоліттям уживання нікотину, і вона робить паузи між реченнями, щоб видихнути дим. Навіть коли вона не курить, вона все одно робить паузи, ніби не хоче втрачати форму для тих моментів, коли куритиме. «Я зателефонувала Бобові Г'юзу. Боб Г'юз був одним із тих, хто писав для моєї газети... – пауза. – Я сказала: „Чи ти знаєш, кому в Чикаго було б цікаво поговорити з Артуром Кларком?“ Він каже: „А то! Айзек Азімов[49 - Айзек Азімов (1920–1992) – американський письменник, відомий своїми науково-фантастичними та науково-популярними творами.] зараз у місті. І цей – Роберт, Роберт... Роберт Гайнлайн[50 - Роберт Гайнлайн (1907–1988) – американський письменник-фантаст. Разом з Артуром Кларком та Айзеком Азімовим входить до «Великої трійки» фантастів.]“. Тож вони всі приїхали й посідали в мене в кабінеті, – пауза. – Потім вони покликали мене і сказали: „Лоїс, ти наша...“ Не можу пригадати слово, яке вони сказали. Вони називали мене якимось словом. Воно означало, що я – така особа, яка збирає людей разом».

Це в певному розумінні типовий випадок – Лоїс Вайсберг. Спочатку вона звертається до когось, хто перебуває поза межами її світу. На той момент вона займалася театром, а Артур Кларк писав фантастику. Далі, і це не менш важливо, людина робить крок до неї. Ми часто тягнемось до людей, які відрізняються від нас, – чи то відоміших, чи то успішніших за нас, але нам не завжди відповідають взаємністю. Далі слід урахувати те, що, коли Артур Кларк приїздить до Чикаго і хоче зв'язатись із кимось, з'являється Вайсберг з Айзеком Азімовим. Вона каже, що то був щасливий випадок. Та якби в місті не було Азімова, то нагодився би хто-небудь інший.

Що люди пам'ятають про п'ятничні вечірні посиденьки у Вайсберг у 1950-х роках – це відчуття невимушеної расової об'єднаності. Річ не в тому, що без цих зустрічей чорношкірі не могли б потоваришувати з білими в Норт-Сайд. Тоді таке хоча й нечасто, але бувало. Головне – чорношкірі товаришували з білими в 1950-ті роки не випадково, а тому, що певна особа уможлиблювала їхній контакт. Саме це мали на увазі Азімов і Кларк, коли говорили, що Вайсберг властива ця риса – хоч як вона називалась – здатність зводити людей разом.

«Її невідомий снобізм, – каже Венді Вілліч, яка колись працювала з Вайсберг. – Колись я поїхала з нею до чиеїсь фотостудії. Люди пишуть їй листи, вона передивляється пошту, а господар студії запросив її – і вона відповіла „так“. Він був в основному весільним фотографом. Вона вирішила заїхати. Я подумала: „Господи, нам що, справді треба піляти 45 хвилин до його студії?!“ Студія була

розташована неподалік аеропорту. А вона – уповноважена з питань культури міста Чикаго. Але вона вважала його неймовірно цікавим».

Чи був він насправді цікавим? Хтозна. Головне те, що Лоїс він видавався цікавим, адже певною мірою їй усі здаються цікавими. Друг Вайсберг розповів мені, що вона завжди каже: «Уявляєте, я познайомилася з чудовою людиною. Ви її полюбите!», – і вона в такому самому захваті від цієї людини, як від першого, з ким познайомилась, і ви розумієте: вона зазвичай не помиляється. Гелен Дорія, інша її подруга, розповіла мені, що «Лоїс бачить у тобі таке, чого навіть ти сам не бачиш», тобто, іншими словами, завдяки дивовижній примсі природи Лоїс та інші схожі на неї люди володіють особливим інстинктом, який допомагає їм сходитися з людьми, яких вони зустрічають. Коли Вайсберг дивиться на світ чи коли Роджер Горчоу сидить біля вас у літаку, вони бачать той самий світ інакше. Вони бачать можливість. І поки більшість із нас старанно добирає, з ким хоче познайомитись, і відмовляється від людей, яких ми вважаємо непідходящими, чи від тих, які живуть аж біля аеропорту, чи від тих, кого не бачили 65 років, Лоїс і Роджер раді їм усім.

4

Гарний приклад того, як діють Зв'язкові, міститься в роботі соціолога Марка Грановеттера[51 - Марк Грановеттер (нар. 1943 р.) – американський соціолог, професор Стенфордського університету, відомий своїми роботами в галузі соціальних мереж, економічної соціології і теорії поширення інформації.]. У своєму класичному дослідженні 1974 року «Отримати роботу» Грановеттер детально розпитав кількост професіоналів і технічних працівників з Ньютона, передмістя Бостона, як і де вони влаштовувалися на роботу. Він дізнався, що 56 % тих, із ким він розмовляв, знайшли роботу завдяки особистим зв'язкам. Ще 18,8 % скористалися формальними засобами (оголошення, агентства з працевлаштування), а приблизно 20 % надсилали резюме безпосередньо на місце. Це не дивно: найкращий спосіб зробити перший крок – це скористатись особистими контактами. Але цікаво, що Грановеттер виявив: ті, хто скористався особистими зв'язками, вдалися до «слабких зв'язків». З тих, хто звернувся до знайомого в пошуках роботи, лише 16,7 % бачилися з цією особою «часто» – як із близьким другом, а 55,6 % бачилися із тією людиною «час від часу». Двадцять вісім відсотків бачили того знайомця «рідко». Люди знаходили собі роботу не через друзів. Вони знаходили її через знайомих.

Чому так? Грановеттер наполягає на тому, що так відбувається, бо слабкі зв'язки завжди важливіші за сильні, коли справа стосується пошуку роботи – або, наприклад, нової інформації чи нових ідей. Адже, зрештою, ваші друзі живуть у тому самому світі, що й ви. Вони можуть працювати з вами, жити поруч із вами, ходити до тієї ж церкви, школи чи на ті самі вечірки. Тож що вони будуть знати такого, чого не знаєте ви? З іншого боку, ваші знайомі за визначенням живуть у дуже відмінному від вашого світі. Дуже ймовірно, що вони знатимуть те, чого не знаєте ви. Щоб передати цей, здавалось би, парадокс, Грановеттер вигадав чудову фразу: «Сила слабких зв'язків». Знайомі, коротше кажучи, є джерелом соціальної могутності, і чим більше ви маєте знайомих, тим могутнішими ви є. Зв'язкові Лоїс Вайсберг та Роджер Горчоу – майстри слабких зв'язків – надзвичайно могутні. Ми покладаємось на них, коли потребуємо доступу до можливостей та світів, до яких не належимо.

Цей принцип, звичайно, справджується не лише стосовно пошуків роботи. Він є слушним стосовно ресторанів, фільмів, модних тенденцій чи будь-якої інформації, яка поширюється усно. Річ не тільки в тому, що чим ближча людина до Зв'язкового, тим більш впливовою, багатою вона стає, тим більше отримує можливостей. Річ іще й у тому, що чим ближче до Зв'язкового ідея чи продукт, тим більше цей продукт отримує можливостей та влади. Може, Hush Puppies стали модними саме з цієї причини? Дорогою з Іст-Віллідж до Центральної Америки вони закохали в себе якогось Зв'язкового чи кількох Зв'язкових, і завдяки неймовірним соціальним контактам, широким слабким зв'язкам, завдяки своїм ролям у багатьох світах і субкультурах Зв'язкові, напевне, могли повести ці черевики тисячами різних доріг водночас – і ті здійснили справжній прорив. У певному розумінні, Hush Puppies пощастило. І, можливо, одна з причин, чому в Америці багато модних тенденцій не набувають популярності, полягає в тому, що їм просто не поталанило отримати схвалення якого-небудь Зв'язкового.

Саллі, донька Горчоу, розповіла мені, як одного разу повела батька до нового японського ресторану, де шеф-кухарем був її знайомий. Горчоу сподобалась їжа, і коли він прийшов додому, то ввімкнув комп'ютер, знайшов імена знайомих, які жили неподалік, і надіслав їм факс про чудовий новий ресторан, який він знайшов, і зауважив, що вони мають туди завітати. По суті, це і є усна реклама. Вона починається не тоді, коли я вам розповідаю про новий ресторан із чудовою їжею, ви розповідаєте другові, а друг розповідає другові. Усна реклама починається тоді, коли хтось у цьому ланцюжку розповідає про новий ресторан комусь на зразок Роджера Горчоу.

Ось причина, через яку нічний виїзд Пола Ревіра дав поштовх епідемічному поширенню новини, а виїзд Вільяма Доуза до такого не спричинився. Пол Ревір був тогочасним Роджером Горчоу або Лоїс Вайсберг. Він був Зв'язковим. Наприклад, він був дуже товариським. Коли він помер, на його похорон, як висловились тогочасна газета, прийшли «натовпи людей». Він був рибалкою і мисливцем, картярем і театралом, завсідником пабів та успішним бізнесменом. Він був активним учасником масонської ложі та членом кількох елітних клубів. Він також був діяльною людиною, обдарованою – як пише Девід Геккет Фішер у своїй чудовій книзі «Шлях Пола Ревіра» – «надприродним талантом бути в центрі подій». Фішер пише:

Коли Бостон придбав перші вуличні ліхтарі 1774 року, Пола Ревіра попросили ввійти до комісії, що займалась укладенням угоди. Коли Бостонський ринок почав потребувати регуляції, Пола Ревіра призначили його адміністратором. Після Революції, під час епідемії, його обрали керувати охороною здоров'я в Бостоні й призначили коронером округу Саффолк. Коли велика пожежа спустошила старе дерев'яне місто, він допоміг заснувати Пожежну страхову компанію Массачусетсу. Коли бідність почала ставати проблемою для нової республіки, він скликав зустріч, на якій було створено Массачусетську благодійну механічну асоціацію, і був обраний її першим президентом. Коли Бостон був вражений сенсаційним судовим процесом про вбивство, Пола Ревіра було обрано головою суду присяжних.

Якби Ревірові дали список із 250 прізвищ, узятих випадково з перепису мешканців Бостона 1775 року, без сумніву, він би набрав більше ніж 100 балів.

Після Бостонського чаювання[52 - Подія, що сталась 16 грудня 1773 року, коли група американських колоністів пробралася на кораблі Ост-Індської компанії в Бостонську затоку та скинула у воду вантаж чаю, який привезли ці кораблі. Бостонське чаювання було акцією протесту проти того, що рішення стосовно колоній приймаються в британському парламенті, де немає представників колоній.] 1773 року, коли ненависть американських колоністів до британських правителів почала вихлюпуватись назовні, по всій Новій Англії виникли десятки комітетів та конгресів розлючених колоністів. Вони не мали офіційної організації чи усталених способів комунікації. Але Пол Ревір швидко став ланкою, що

поєднала всі революційні осередки, розкидані далеко один від одного. Для нього було звичайною справою з'їздити до Філадельфії, Нью-Йорка чи Нью-Гемпширу з листом від однієї групи до іншої. У Бостоні він також відіграв важливу роль. У революційні роки в Бостоні було сім груп «вігів» (революціонерів), до яких входило приблизно 255 людей. Більшість із них – понад 80 % – були лише в одній групі. Ніхто не належав до всіх семи груп одночасно. Тільки двоє належали аж до п'яти таких груп – і Пол Ревір був одним із цих двох людей.

Тому не дивно, що, коли британська армія почала таємну кампанію з пошуку та знищення складів зброї та амуніції, які належали революційному руху, Ревір виконував обов'язки неофіційного аналітичного центру антибританських сил. Якби 18 квітня 1775 року ви були хлопцем-конюхом і почули, як британські офіцери говорять, що «завтра вони заплатять», вам здалось би цілком логічним передати цю інформацію саме Полові Ревіру. Не дивно й те, що, коли в ту ніч Ревір вирушив до Лексингтона, він знав, яким чином поширити новини якнайдалі. Він був настільки щиро і безмежно товариським, що коли зустрічав дорогою людей, то зупинявся й розповідав їм про все. Коли він приїздив до міста, то точно знав, у чиї двері стукати, хто очолює місцеві добровольчі загони, хто є ключовими фігурами в місті. З більшістю з них він уже був знайомий. А вони так само знали й поважали його.

А Вільям Доуз? Фішер вважає неймовірним, щоб Доуз проскакав 17 миль до Лексингтона, не розмовляючи ні з ким по дорозі. Але він точно не мав такого дару до спілкування, як Пол Ревір, бо практично не залишилося свідчень про те, як хтось зустрів його тієї ночі. «Уздовж північного маршруту Пола Ревіра очільники міст і капітани добровольчих загонів відразу ж забили на сполох, – пише Фішер. – Понад південним маршрутом Вільяма Доуза це відбулось із запізненням. В одному місті цього взагалі не сталося. Доуз не добудився батьків міст і військових командирів у Роксбарі, Брукліні, Вотертауні чи Волхемі». Чому? Тому що Роксбарі, Бруклін, Вотертаун та Волхем – то не Бостон. А Доуз, із великою ймовірністю, був людиною з пересічним колом спілкування, отже, за межами міста – як і більшість із нас – не знав, у чиї двері стукати. Здається, тільки до одного маленького поселення на маршруті Доуза новина дійшла – до кількох фермерів із передмістя Волхем. Але попередити цих кілька хат було замало для того, щоб зчинити тривогу. Епідемія новин, що передаються з вуст у вуста, – це робота Зв'язкових. А Вільям Доуз був звичайною людиною.

Однак вважати, ніби Зв'язкові – це єдині люди, які впливають на соціальні епідемії, буде помилкою. Роджер Горчоу розіслав десятки факсів, рекламуючи новий ресторан друга своєї доньки. Але не він знайшов цей ресторан. Це зробив хтось інший і розповів йому. У якийсь момент піднесення Hush Puppies Зв'язкові знайшли ці черевики та повсюдно розповідали про їхнє повернення. А хто ж розповів Зв'язковим про Hush Puppies? Цілком можливо, що Зв'язкові дізналися нову інформацію абсолютно випадково, адже вони знають стільки людей, що мають доступ до всіх новинок, щойно ті з'являються. Однак якщо ви уважно вивчите соціальні епідемії, то стане ясно: разом із тими, хто нам необхідний, щоб познайомитися з іншими людьми, є ще й ті, кого ми потребуємо, щоб познайомитися з новою інформацією. Бувають спеціалісти з людей, а бувають – з інформації.

Іноколи ці дві спеціалізації сходяться в одній особі. Наприклад, Пол Ревір мав вплив не тільки тому, що знав мережу людей, не тільки тому, що мав найбільший список контактів у колоніальному Бостоні. Він також активно збирав інформацію про британців. Восени 1774 року він організував таємну групу, яка регулярно зустрічалася в таверні «Зелений Дракон» із єдиною метою – відстежувати пересування британських військ. У грудні того року група дізналася, що британці збираються захопити запас амуніції загонів колоністів, що зберігався біля входу до Портсмутської бухти, у 50 милях на північ від Бостона. Морозним ранком 13 грудня Ревір по глибокому снігу поскакав на північ, аби попередити тамтешніх добровольців про наступ британців. Він допоміг знайти інформацію – і він же доніс її до адресата. Пол Ревір був Зв'язковим. Але також він був – і це другий тип людей, що спричиняють епідемію усної інформації, – Знавцем.

В останні роки економісти витратили багато часу на дослідження Знавців, бо очевидно: якщо ринок залежить від інформації, то найважливішими людьми є ті, хто володіє найбільшою кількістю інформації. Наприклад, коли супермаркет хоче збільшити продаж певного продукту, то вішає на нього рекламний стікер з таким або схожим текстом: «Низька ціна дня!» Ціна залишається такою, як була. Однак продукт стане більш помітним. Коли супермаркети зважуються на такий крок, то виявляють, що продажі різко зростають, ніби продукт і справді опинився на розпродажі.

Ця інформація, якщо подумати, може викликати стурбованість. Розпродажі та знижки в супермаркетах засновані на переконанні, що ми, покупці, уважно слідкуємо за цінами на товари і діємо відповідно до цін: у відповідь на зниження цін купуємо більше і купуємо менше у відповідь на їхнє зростання. Але коли ми

купуватимемо більше, навіть якщо ціну не знижено, що втримає супермаркети від того, щоб ніколи не знижувати цін? Що завадить їм вводити нас в оману безглуздими «низькими цінами дня» щоразу, коли ми заходимо до крамниці? Відповідь полягає в тому, що, хоча не всі з нас звертають увагу на ціни, кожен ритейлер знає: є невелика кількість людей, які все-таки звертають увагу, і якщо вони помітять щось дивне – знижки, які насправді не є знижками, – то діятимуть. Якщо магазин надто часто вдається до фокусу з «розпродажем», є люди, які це помітять, поскаржаться керівництву, порадять друзям та знайомим уникати цього магазину. Існують люди, які змушують ринок бути чесним. Протягом близько десяти років, що минули з моменту виокремлення цієї групи, економісти зробили багато, щоб її зрозуміти. Вони знайшли її представників у всіх сферах життя, у кожній соціоекономічній групі. Їх знають як «дозорців цін». Інша, більш звична назва для цієї групи – «знавці ринку».

Лінда Прайс, професор маркетингу в Університеті штату Небраска і піонерка в дослідженні Знавців, записала відеоінтерв'ю численних Знавців. В одному інтерв'ю дуже гарно вдягнений чоловік із великим зав'язанням розповідає, як він скуповується. Ось повний уривок:

Оскільки я уважно слідкую за фінансовими новинами, я бачу тренди. Класичний приклад – кава. Коли сталась перша кавова криза[53 - Кавова криза – події 1997 року, коли після заморозків у Бразилії ціни на зелену (необсмажену) каву на Нью-Йоркській товарній біржі піднялися вище 3 доларів за фунт. Утім, за два роки ціни впали до 42 центів за фунт, найнижче в історії.] десять років тому, я відслідковував новини про заморозки в Бразилії і те, як у довготривалій перспективі вони вплинуть на ціни на каву, і я сказав собі: «Зроблю стратегічний запас кави!»

У цей момент на обличчі чоловіка з'являється широка усмішка.

Зрештою я зібрав десь 35–40 банок кави. І мені вони дісталися за сміховинною ціною, трифунтова банка коштувала 2,79 чи 2,89 долара... Зараз трифунтова банка коштує приблизно 6 доларів. Весело було створити такий запас.

Бачите рівень одержимості? Він до останнього цента пам'ятає ціну на банку, яку купував 10 років тому.

Важливо те, що Знавці – не просто пасивні збирачі інформації. Річ не тільки в тому, що вони одержимі тим, як найвигідніше купити банку кави. Вони особливі тому, що коли дізнаються, як це зробити, то хочуть розповісти про це і вам. «Знавець – особа, яка володіє інформацією про велику кількість продуктів, цін або місць. Така особа любить дискутувати зі споживачами й відповідати на питання, – каже Прайс. – Таким людям подобається надавати допомогу на ринку. Вони розповсюджують купони. Вони візьмуть вас із собою на закупи. Вони підуть на закупи замість вас... Вони використовують учетверо більше купонів на знижки. Така особа встановлює зв'язок людей з ринком і володіє інсайдерською інформацією про ринок. Вони знають, де туалети в супермаркетах. Ось яким знанням вони володіють». Вони більше ніж просто експерти. Експерти, каже Прайс, говоритимуть, наприклад, про автомобілі тому, що їм подобаються автомобілі, а не тому, що їм подобаєтесь ви і вони хочуть допомогти вам прийняти рішення. А Знавці ринку хочуть! У них переважає соціальна мотивація.

Прайс стверджує, що понад половина американців знайомі зі Знавцем чи кимось, хто вписується у визначення Знавця. Насправді, вона створила цю концепцію, згадуючи людину, яку зустріла, коли навчалась за магістерською програмою, і ця людина настільки запам'яталась, що її характер та особистість лягли в основу цілої сфери маркетингових досліджень.

«Я писала дисертацію в Університеті штату Техас, – каже Прайс. – Тоді я цього не розуміла, та я зустріла ідеального Знавця. Він єврей. А був Великдень, і я шукала шинку і спитала в нього. І він відповів: „Ну, знаєш, я, звичайно, єврей, але піти тобі треба в гастроном такий-то і заплатити стільки-то“, – Прайс починає сміятись, згадавши про цю подію. – Ви маєте знайти його. Його звать Марк Алперт».

7

Марк Алперт – стрункий енергійний чоловік за п'ятдесят. Він має темне волосся, великий ніс і маленькі палаючі розумні очі. Він розмовляє швидко, точно і з абсолютною переконаністю. Він із тих людей, які не говорять, що вчора було спекотно. Він скаже, що вчора максимальна температура була 30 °C. Він не піднімається сходами. Він забігає ними вгору, як маленький хлопчик.

Складається враження, що в нього все викликає цікавість і, навіть якщо в його віці ви дасте йому набір юного хіміка, він з радістю сяде і почне створювати різні химерні сполуки.

Алперт виріс на Середньому Заході, він син людини, яка відкрила першу дисконтну крамницю в Північній Міннесоті. Він отримав докторський ступінь в Університеті Південної Каліфорнії і зараз викладає в Школі бізнес-адміністрування Університету Техасу. Але насправді немає зв'язку між тим, що він економіст, і тим, що він Знавець. Якби Алперт був слюсарем, він був би так само акуратним, вимогливим і тямущим у ринкових справах.

Ми зустрілись за обідом у ресторані на березі озера в Остіні. Я приїхав першим і обрав столик. Він приїхав другим і переконав мене пересісти за інший столик, який, за його словами, кращий. Столик справді був кращим. Я запитав, як він купує те, що купує, і він став розповідати. Пояснив, чому має кабельне телебачення, а не супутникове. Поділився зі мною внутрішньою інформацією про новий кіногід Леонарда Малтіна[54 - Леонард Малтін (нар. 1950 р.) - американський кінокритик та історик кіно. Кіногід Леонарда Малтіна - збірка коротких рецензій на теле- і відеофільми, що мають зіркову систему рейтингування. Видається з 1969 року.]. Дав контакти особи, яка працює в готелі Park Central на Мангеттені і може суттєво допомогти, якщо потрібно домовитись про кращу ціну. («Малколме, це коштує 99 доларів. Але якщо ти не бронював номер, він коштуватиме 189!») Він пояснив, чому так: існує початкова, але не фіксована ціна, яку встановлюють за номер у готелі. Він вказав на мій диктофон. «Гадаю, твоя касета закінчилась», - зауважив він. Так і було. Він пояснив, чому не можна купувати автомобіль «Ауді». («Вони німці, отже, з ними складно мати справу. Колись вони могли тобі потайки продати гарантію, але тепер такого не роблять. У них невелика мережа дилерів, важко отримати обслуговування. Мені подобається водити „Ауді“. Але не подобається володіти ним. А їздити мені слід, - сказав він, - на „Мерк'юрі містик“, бо вони їздять так само, як значно дорожчі європейські седани. Вони погано продаються, отже, ти можеш купити його за гарну ціну. Звернись до фліт-баера[55 - Фліт-баер - особа, яка займається спеціальними розпродажами автомобілів, коли ціна виставляється значно нижча, але пересічні споживачі не володіють цією інформацією.]. Звернись 25-го числа. Річ у тому...») Потім він почав розповідати неймовірно довгу, місцями дуже смішну історію про те, як він кілька місяців купував новий телевізор. Якби ви чи я пройшли через такі випробування включно з поверненням телевізорів і виснажливим вивченням найдрібніших електронних деталей і текстів, що надруковані маленьким шрифтом у гарантіях, підозрюю, нам з вами це здалось би пекельними муками. Однак для Алперта все це - страшенно цікаві пригоди.

Знавці, за словами Прайс, – це люди, які з захопленням читають Consumer Reports[56 - Consumer Reports – американський журнал, що видається з 1936 року Спілкою споживачів. Журнал містить огляди та порівняння продуктів і послуг, що базуються на звітах і результатах досліджень, проведених самим виданням.]. Алперт із тих Знавців, хто пише до Consumer Reports, аби внести уточнення. «Одного разу вони написали, що „Ауді-4000“ був розроблений на базі „Фольксвагена-Дашера“. Це було наприкінці 1970-х. Але „Ауді-4000“ – це більша машина. Я написав їм листа. Потім сталося фіаско з „Ауді-5000“. Consumer Reports розмістив його в списку „Не купуй собі цього“ через проблеми з прискоренням. Але я читав про цю проблему в спеціальній літературі і дійшов висновку, що її вигадали... То я написав їм і сказав: вам варто звернути на це увагу. Дав інформацію для роздумів. Але так і не отримав відповіді. Це мене страшенно роздратовало. Вони мають бути вищими за це». Він гидливо трясє головою. Він – видатний Знавець.

Слід зауважити, що Алперт не нав'язливий всезнайко. Легко уявити, що він міг би бути таким. Навіть сам Алперт свідомий цього. «Я стояв поруч із хлопцем у супермаркеті, який мав показати посвідчення особи, щоб придбати цигарки, – розповів мені Алперт. – Я відчув велику спокусу сказати йому, що в мене діагностували рак легень. Але це прагнення нести користь, бути впливовим, чи там як, може завести надто далеко. Так можна стати надокучливим. Я намагаюсь бути дуже пасивним Знавцем... Треба пам'ятати, що це їхнє рішення. Це їхнє життя». На користь Алперта можна сказати, що у вас не виникає враження, ніби він хизується. У тому, наскільки він залучений у ринок, є щось автоматичне, рефлексивне. Це не показуха, а радше явище на зразок соціального інстинкту Горчоу та Вайсберг. У якийсь момент Алперт почав розповідати складну історію про те, як найкраще використати купони, коли береш відео у «Блокбастері»[57 - «Блокбастер» – американська мережа прокату відеофільмів та відеоігор.] напрокат. Потім зупинився, наче зрозумівши, що говорить, і розсміявся: «Бачиш, можна зекономити аж цілий долар! За рік я, можливо, назбираю на пляшку вина». В Алперта майже патологічне бажання бути корисним. Він не може втриматися. «Знавець – це той, хто хоче розв'язати проблеми інших людей, здебільшого розв'язуючи власні», – каже Алперт, і це правда, хоча, підозрюю, що правдою є й протилежне: Знавець – це той, хто розв'язує власні проблеми, задовольняє власні емоційні потреби, розв'язуючи проблеми інших людей. Алперт отримує щось дуже важливе для себе, знаючи, що я, озброєний інформацією, яку він мені дав, куплю телевізор, машину чи винайму номер у нью-йоркському готелі.

«Марк Алперт – напрочуд безкорислива людина, – розповіла мені Лей Макалістер, його колежанка з Університету Техасу. – Гадаю, він зекономив мені 15 тисяч доларів, коли я вперше приїхала в Остін. Він допоміг мені домовитись про купівлю будинку, бо знає справжню кухню ринку нерухомості. Мені потрібна була пральна машинка та сушарка. Він знайшов їх. Мені потрібна була машина. Я хотіла мати „Вольво“, як у Марка. Тоді він показав мені онлайн-сервіс, за допомогою якого можна було знайти ціни на „Вольво“ в усьому Техасі, і поїхав зі мною купувати машину. Він допоміг мені продертись крізь лабіринт пенсійних планів, які пропонує Університет Техасу. Він усе спростив. У нього все виходить. Це Марк Алперт. Це справжній Знавець ринку. Благослови його Боже. Він робить американську систему великою».

8

Що робить таких людей, як Марк Алперт, настільки важливими для початку епідемій? Очевидно, вони знають речі, про які решта не знає. Вони читають більше журналів, ніж ми, більше газет, і, можливо, тільки вони читають спам. Якщо з'явиться новий революційний телевізор чи відеокамера, а ви товаришуєте з Марком Алпертом, можете не сумніватись – ви швидко про все дізнаєтесь. Знавці володіють знаннями та соціальними навичками, необхідними для початку епідемії «з вуст у вуста». Однак Знавців вирізняє не те, що вони знають, а те, як вони розповсюджують інформацію. Те, що Знавці прагнуть допомогти лише тому, що люблять допомагати, виявляється надзвичайно дієвим способом привернути чийсь увагу.

Це, безумовно, частково пояснює, чому повідомлення Пола Ревіра виявилось настільки потужним тієї ночі. Новина про наступ британців надійшла не факсом, не в електронній розсилці. Її не передали у вечірньому випуску новин впереміш із рекламою. Ці новини повідомив чоловік, який сам вирушив холодної ночі в дорогу, бо його цікавила лише свобода співгромадян. Те саме сталось із Hush Ripples: можливо, вони привернули увагу Зв'язкових саме тому, що не були частиною свідомого, комерційного модного тренду. Можливо, Знавець моди поїхав до Іст-Віллідж у пошуках нових ідей, побачив, що ці круті старі Hush Ripples можна придбати в певному магазині секонд-хенду за дуже гарною ціною, і розповів про це друзям, які потім придбали черевики для себе, бо в особистій, незаангажованій експертній думці Знавця є щось таке, що змушує нас уважно слухати. Чому ресторанні путівники Zagat[58 - Путівник по ресторанах, заснований 1979 року Тімом та Ніною Зегатами. Має 30-бальну систему оцінювання кухні, декору, обслуговування та цін. Побудований на оцінках та

коментарях відвідувачів, а не професіональних критиків.] настільки популярні? Частково тому, що вони є зручними путівниками по всіх ресторанах певного міста. Але їхня справжня цінність у тому, що надруковані огляди – це відгуки добровольців, відвідувачів, які хочуть поділитися своєю думкою з іншими. Чомусь вони дають переконливіші рекомендації, ніж експерти, чия робота полягає в оцінюванні ресторанів.

Коли я розмовляв з Алпертом, то обмовився, що збираюсь до Лос-Анджелеса на кілька тижнів. «Мені дуже подобається одне місце у Вествуді[59 - Вествуд – район у західній частині Лос-Анджелеса.], – сказав він відразу. – Century Wilshire. Це європейський готель зі сніданком. У них дуже гарні номери. Басейн із підігрівом. Підземний паркінг. Останній раз, коли я там був п'ять-шість років тому, номери коштували від 70 доларів, а напівлюкс – 110. Вони дадуть вам знижку, якщо зупинитесь на тиждень. У них є безкоштовна телефонна лінія». Оскільки він був, зрештою, прототипом Знавця, я зупинився в Century Wilshire, коли приїхав до Лос-Анджелеса, і готель виявився саме таким, як він розповідав, і навіть кращим. За кілька тижнів після повернення додому я (і це на мене не схоже) порекомендував Century Wilshire двом своїм знайомим, а протягом місяця – ще двом, і поки я думав, скільки людей, яким я розповів про готель, теж розповіли про нього і скільком людям Марк Алперт сам порадив той готель, то зрозумів, що потрапив в епіцентр маленької усної епідемії, яку почав Марк Алперт. Зрозуміло, що Алперт не знає стільки людей, як Зв'язковий Роджер Горчоу, а отже, не може розповсюджувати інформацію так само активно. Утім, якби Роджер Горчоу розмовляв із вами напередодні вашої подорожі до Лос-Анджелеса, він міг би й не порадити вам, де зупинитись. Алперт обов'язково порадив би. І якщо Горчоу дасть пораду, ви можете до неї дослухатись, а можете й не дослухатись. Ви поставились би до його поради настільки ж серйозно, наскільки серйозно ставитесь до порад будь-якого друга. Але якщо Марк Алперт дасть вам пораду, ви до неї обов'язково дослухаєтесь. Зв'язковий може порадити десятьом друзям, де зупинитись у Лос-Анджелесі, і половина з них дослухається його поради. Знавець може сказати п'ятьом людям, де зупинитись у Лос-Анджелесі, але так переконливо розповість про готель, що всі дослухаються його поради. Це різні особистості, які діють з різних мотивів. Але в них обох є здатність почати усну епідемію.

Але чого Знавець не робить, то це не переконує. Алпертом керує бажання ділитися знанням і допомагати. Він не з тих, хто почне на вас тиснути. Поки ми з

ним говорили, було декілька ключових моментів, коли він, здається, перевіряв, чи володію я певною інформацією, дізнавався, що мені відомо, аби додати мої знання до своєї дивовижної бази даних. Бути Знавцем означає бути вчителем. Але також, і то більшою мірою, це означає бути учнем. Знавці – насправді посередники в розповсюдженні інформації, які діляться і обмінюються тим, що знають. Однак, коли починається соціальна епідемія, деяких людей треба переконати щось зробити. Наприклад, велика кількість молодих людей, які купили Hush Puppies, колись нізащо не стали б їх носити. Також можна подумати, ніби після того, як Пол Ревір повідомив новини, усі добровольці зібралися й почали планувати зустріч англійців наступного ранку. Однак то був не автоматичний процес. Деякі люди, імовірно, були сповнені ентузіазму. Деякі, напевне, сумнівались у доцільності протистояння між навченою, професійною армією і доморослими добровольцями з простих колоністів. Інші (ті, хто, можливо, не був знайомий з Ревіром особисто) могли скептично поставитись до точності його інформації. Те, що всі зрештою вчинили однаково, ми зазвичай приписали б тиску групи. Але тиск групи не завжди є автоматичним чи несвідомим процесом. Тобто найчастіше хтось насправді тисне на учасника своєї групи. Під час соціальних епідемій Знавці є базою даних. Вони надають повідомлення. Зв'язкові є соціальним клеєм – вони розповсюджують повідомлення. І є ще окрема група людей – Продавці, які вміють нас переконати, коли ми не певні в тому, що чуємо, і вони є настільки ж важливими елементами в усній епідемії, як і решта дві групи. Хто такі Продавці? І чому їм добре вдається робити те, що вони роблять?

Том Гау – фінансовий планувальник із Торранса, що на південь від Лос-Анджелеса. Його фірма «Кавеш і Гау» є однією з найкращих компаній із фінансового планування в країні і найбільшою в Південній Каліфорнії у цій сфері. Він заробляє мільйони доларів на рік. Дональд Мойн, психолог-біхевіорист, який багато написав про переконання, порадив мені звернути увагу на Гау, бо Гау «заворожує». І це насправді так. Том Гау продає послуги з фінансового планування. Але за бажання він міг би продавати будь-що. Якщо ми хочемо зрозуміти тип людей, які вміють переконувати, варто починати з Гау.

Йому за сорок років. Він гарно виглядає, хоча далеко не красень. Середнього зросту, худий, має трохи кудлате волосся, вуса і трохи винуватий вигляд. Дайте йому коня й капелюх – і з нього вийде чудовий ковбой. Він схожий на актора Сема Елліота[60 - Сем Елліот (нар. 1944 р.) – американський актор, виконавець ролей ковбоїв та фермерів.]. Коли ми зустрілись, Гау потис мені руку. Але, як він пізніше розповів, зазвичай, коли він когось зустрічає вперше, він його обіймає, а якщо це жінка – цілує. Як слід очікувати від видатного продавця, йому

притаманна природна жвавість і бурхливий темперамент.

«Я люблю своїх клієнтів, ага? Я для них усе зроблю, – каже Гау. – Я називаю своїх клієнтів сім'єю. Я кажу своїм клієнтам: у мене дві сім'ї. У мене є дружина й діти, і у мене є ви!»

Гау розмовляє швидко й уривчасто. Він постійно прискорюється і гальмує. Іноді, коли відволікається від теми, він ще більше прискорюється, немов надолужуючи власний відступ. Він ставить багато риторичних питань. «Я люблю свою роботу. Я люблю свою роботу. Я роботоголік. Я приїжджаю на роботу о шостій чи сьомій ранку. Я виходжу звідси о дев'ятій вечора. Я керую великими грошима. Я один із найбільших виробників у країні. Але я не кажу про це своїм клієнтам. Я тут не через це. Я тут для того, щоб допомагати людям. Я люблю допомагати людям. Мені не треба більше працювати. Я фінансово незалежний. То чого б це я працював понаднормово? Бо я люблю допомагати людям. Я люблю людей. Це називається стосунками».

Фішка Гау – його фірма пропонує клієнтам такий рівень послуг та експертизи, який вони навряд чи знайдуть деінде. Навпроти його офісу розташована юридична фірма, філія «Кавеш і Гау», яка займається заповітами, трастами та іншими юридичними питаннями, що пов'язані з фінансовим плануванням. На Гау працюють спеціалісти у сфері страхування, щоб задовольнити потреби в страховках, біржові брокери, які займаються інвестуванням, та спеціалісти з пенсій для старших клієнтів. Його аргументи розумні й прозорі. Мойн у співпраці з Гау склав, як він її називає, збірку сценаріїв для фінансового планувальника. Мойн наполягає на тому, що великого продавця від посереднього відрізняють кількість і якість відповідей, які вони дають на заперечення потенційних клієнтів. Отже, він сів разом з Гау та записав на диктофон усі відповіді Гау, а потім об'єднав їх у книзі. За розрахунком Мойна і Гау, є близько 20 запитань чи тверджень, до яких має бути готовим планувальник. Наприклад, у книзі наведено 50 варіантів відповідей для одного твердження: «Я можу сам це зробити». Наприклад: «Вас не турбує, що станеться, якщо ви зробите хибний крок і вам не буде до кого звернутися по допомогу?» Або: «Я певен, у вас добре виходить керувати грошима. Та чи ви знаєте, що більшість жінок переживають своїх чоловіків? Якщо з вами щось станеться, чи зможе вона сама впоратись?»

Я можу уявити, як хтось купує цю книгу та завчає всі можливі відповіді. Я також можу уявити, як та сама людина за деякий час настільки оволодіває матеріалом, що починає дуже ясно розуміти, кому які відповіді підходять. Якщо ви зробите

стенограму бесіди такої людини з клієнтами, вона буде розмовляти так само, як Том Гау, бо буде використовувати виключно слова Тома Гау. Відповідно до стандартного підходу, за яким ми вимірюємо переконливість – логічність і доречність аргументів того, хто переконує, – така книга має зробити людей, які нею користуються, настільки ж переконливими, як Том Гау. Але чи насправді це так? Гау цікавий тим, наскільки він здається переконливим незалежно від того, про що говорить. Схоже, він має якусь невловну рису, щось потужне, заразливе та непереборне, більше за те, що він говорить, і це змушує людей, які його зустрічають, прагнути погодитись із ним. Це енергія. Ентузіазм. Шарм. Уміння подобатись. Усе це – і ще щось. У певний момент я запитав його, чи він щасливий – і він просто підскаочив у кріслі.

Кінець ознакомительного фрагмента.

notes

Примітки

1

Мангеттен – один із п'яти округів міста Нью-Йорк, є діловим і культурним центром міста. (Тут і далі прим. перекл.)

2

Грінвіч-Віллідж – район у Нижньому Мангеттені, відомий як мистецький та богемний центр міста.

3

Сохо – район у Нижньому Мангеттені, у якому розташовані мистецькі галереї та майстерні художників, а також магазини.

4

Айзек Мізрахі (нар. 1961 р.) – американський модельєр, мешкає в Нью-Йорку.

5

Анна Суї (нар. 1964 р.) – американська модельєрка.

6

Пі-Ві Герман – комедійний персонаж у виконанні американського комедійного актора Пола Рубенса.

7

Лінкольн-центр – комплекс будівель у Мангеттені, у яких розташовані всесвітньовідомі культурні заклади, серед яких Нью-Йоркська філармонія, Метрополітен-опера та Балет Нью-Йорка.

8

Келвін Кляйн (нар. 1942 р.) – американський модельєр.

9

Донна Каран (нар. 1948 р.) – американська модельєрка, творець бренда DKNY.

10

Ебола – гостра вірусна хвороба, яку характеризує тяжкий перебіг, виражена інтоксикація та висока летальність; входить до переліку подій, які можуть являти собою надзвичайну ситуацію в галузі охорони здоров'я.

11

Балтимор – найбільше місто штату Меріленд, розташоване на східному узбережжі США.

12

Університет Джонса Гопкінса – приватний дослідницький університет, названий на честь американського підприємця, аболіціоніста та філантропа Джонса Гопкінса (1795–1873).

13

Данциг – німецька назва Гданська, великого портового міста на півночі Польщі.

14

Wendy's – американська міжнародна мережа ресторанів швидкого харчування. У рекламному ролику 1984 року трое літніх жінок розглядають гамбургер конкурентів Wendy's, що складається з величезних булок і маленької котлети. Одна з жінок незадоволено повторює: «А де м'ясо?»

15

Пол Ревір (1735–1818) – бостонський срібляр, гравер, один із перших промисловців, герой Американської революції.

16

Лексингтон – місто в штаті Массачусетс, на північному сході США, одне з найзаможніших малих міст у США.

17

Джон Генкок (1736–1793) – американський торговець, державний діяч, герой Американської революції, перший губернатор штату Массачусетс; Семюел Адамс (1722–1803) – американський державний діяч, один із батьків-засновників США,

губернатор штату Массачусетс у 1794–1797 роках.

18

Стенлі Мілграм (1933–1984) – американський соціальний психолог. Найвідоміше його дослідження – серія експериментів з покори, у яких вимірювалась готовність піддослідних виконувати накази, навіть якщо ті суперечили їх сумлінню.

19

Варіант американського футболу.

20

В оригіналі наведено аналогічний список прізвищ різного походження, які зустрічаються в США. У цьому виданні ми наводимо «український» список для того, щоб дати читачеві змогу й самому пройти такий тест.

21

Джордж (Якоб) Гершвін (1898–1937) – американський композитор і піаніст. «Шаленію від тебе» – мюзикл, що виграв 1992 року премію Тоні за найкращий мюзикл. До мюзиклу частково увійшли композиції з оригінального мюзиклу «Шаленію від дівчини», а також інші композиції Гершвіна.

22

Айра (Ізраель) Гершвін (1896–1983) – брат Джорджа Гершвіна, автор текстів до пісень свого брата.

23

Кевін Бейкон (нар. 1958 р.) – американський актор і музикант, відомий своєю участю у фільмах «Декілька хороших хлопців» (1992), «Аполлон-13», серіалі «Послідовники» (2013–2015).

24

О. Джей Сімпсон (нар. 1947 р.) – американський спортсмен, актор, ведучий. 1994 року його визнали невинним у вбивстві дружини та її коханця, 2007 року заарештували за пограбування та викрадення й засудили до 33 років ув'язнення.

25

Прісцилла Преслі (нар. 1945 р.) – американська акторка, підприємець. Колишня дружина співака Елвіса Преслі.

26

Гілберт Готтфрід (нар. 1955 р.) – американський стенд-ап-комік, комедійний актор та актор дубляжу.

27

Пол Рейзер (нар. 1957 р.) – американський актор, телеведучий, письменник та музикант.

28

Мері Пікфорд (справжнє ім'я – Гледіс Луїза Сміт; 1892–1979) – американсько-канадська акторка, сценаристка, режисерка і продюсерка. Через свою популярність у 1910—1920-х роках носила титул «Королева кіно».

29

Кларк Гейбл (1901–1960) – американський актор, найбільше відомий своєю роллю Рета Батлера у фільмі «Віднесені вітром» (1939).

30

Тоні Романо (1915–2005) – американський джазовий гітарист, співак, композитор та виконавець.

31

Роберт де Ніро (нар. 1943 р.) – американський актор, режисер, продюсер, лауреат, двічі лауреат премії Оскар.

32

Ширлі Темпл (1928–2014) – американська акторка, танцівниця, підприємець та дипломат. Почала зніматись у три роки і здобула світову популярність.

33

Адам Сендлер (нар. 1966 р.) – американський актор, сценарист, продюсер та музикант. Найбільше відомий ролями у фільмах «Біллі Медісон» (1995), «Іспанська англійська» (2004), «Не займайте Зохана» (2008).

34

Мартін Шин (справжнє ім'я – Рамон Антоніо Жерардо Естевес; нар. 1940 р.) – американський актор, який став відомим завдяки головній ролі у фільмі «Апокаліпсис сьогодні».

35

Елліот Гулд (справжнє ім'я – Елліот Голдштейн; нар. 1938 р.) – американський актор, відомий своїми ролями у фільмі «М.Е.Ш. – Польовий Шпиталь» (1970), трилогії «Друзі Оушена» (2001–2007).

36

Роберт Мітчам (1917–1997) – американський актор, режисер, письменник, поет, композитор та співак. Відомий своїми ролями у фільмах нуар, де переважно виконував ролі антогоніста.

37

Джин Гекман (нар. 1930 р.) – американський актор та письменник, брав участь у понад 50 фільмах, лауреат премії Оскар за найкращу чоловічу роль у фільмі «Французький зв'язковий» (1971).

38

Дональд Сазерленд (нар. 1935 р.) – канадський актор, що став відомим завдяки ролям у фільмах «Брудна дюжина» (1967), «Казанова Фелліні» (1976), «Час убивати» (1996), «Голодні ігри» (2012–2015).

39

Шеллі Вінтерс (1920–2006) – американська акторка, двічі лауреатка премії Оскар.

40

Берджес Мередіт (1907–1997) – американський актор, режисер, продюсер та сценарист.

41

Род Стайгер (1925–2002) – американський актор, відомий виконанням ролей жорстоких та неврівноважених персонажів.

42

Джон Вейн (1907–1979) – американський актор, зі 142 фільмів, у яких він знявся, 83 були вестернами.

43

Натан Леопольд (1904–1971) зі своїм другом Річардом Лоубом (1905–1936) 1924 року викрали та вбили 14-річного Роберта Френкса. Леопольд та Лоуб, натхнені ідеями Ніцше про «надлюдину», вчинили «ідеальний злочин», щоб показати свою інтелектуальну перевагу над іншими людьми.

44

Арт Фармер (1928–1999) – американський джазовий трубач.

45

Телоніус Монк (1917–1982) – американський джазовий піаніст та композитор.

46

Джон Колтрейн (1926–1967) – американський джазовий саксофоніст та композитор.

47

Ленні Брюс (1925–1966) – американський сатирик, стенд-ап-комік, соціальний критик та сценарист.

48

Артур Кларк (1917–2008) – британський письменник-фантаст, футурист, підводний дослідник та телеведучий.

49

Айзек Азімов (1920–1992) – американський письменник, відомий своїми науково-фантастичними та науково-популярними творами.

50

Роберт Гайнлайн (1907–1988) – американський письменник-фантаст. Разом з Артуром Кларком та Айзеком Азімовим входить до «Великої трійки» фантастів.

51

Марк Грановеттер (нар. 1943 р.) – американський соціолог, професор Стенфордського університету, відомий своїми роботами в галузі соціальних мереж, економічної соціології і теорії поширення інформації.

52

Подія, що сталась 16 грудня 1773 року, коли група американських колоністів пробралася на кораблі Ост-Індської компанії в Бостонську затоку та скинула у воду вантаж чаю, який привезли ці кораблі. Бостонське чаювання було акцією протесту проти того, що рішення стосовно колоній приймаються в британському парламенті, де немає представників колоній.

53

Кавова криза – події 1997 року, коли після заморозків у Бразилії ціни на зелену (необсмажену) каву на Нью-Йоркській товарній біржі піднялися вище 3 доларів за фунт. Утім, за два роки ціни впали до 42 центів за фунт, найнижче в історії.

54

Леонард Малтін (нар. 1950 р.) – американський кінокритик та історик кіно. Кіногід Леонарда Малтіна – збірка коротких рецензій на теле- і відеофільми, що мають зіркову систему рейтингування. Видається з 1969 року.

55

Фліт-баер – особа, яка займається спеціальними розпродажами автомобілів, коли ціна виставляється значно нижча, але пересічні споживачі не володіють цією інформацією.

56

Consumer Reports – американський журнал, що видається з 1936 року Спілкою споживачів. Журнал містить огляди та порівняння продуктів і послуг, що базуються на звітах і результатах досліджень, проведених самим виданням.

57

«Блокбастер» – американська мережа прокату відеофільмів та відеоігор.

58

Путівник по ресторанах, заснований 1979 року Тімом та Ніною Зегатами. Має 30-бальну систему оцінювання кухні, декору, обслуговування та цін. Побудований на оцінках та коментарях відвідувачів, а не професіональних критиків.

59

Вествуд – район у західній частині Лос-Анджелеса.

Сем Елліот (нар. 1944 р.) – американський актор, виконавець ролей ковбоїв та фермерів.

----

Купить: [https://tellnovel.me/gladuell\\_malkolm/povorotniy-moment-yak-dr-bn-zm-ni-sprichinyayut-velik-zrushennya](https://tellnovel.me/gladuell_malkolm/povorotniy-moment-yak-dr-bn-zm-ni-sprichinyayut-velik-zrushennya)

надано

Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: [Купити](#)