

Малкольм Гладуэлл



ПЕРЕЛОМНЫЙ МОМЕНТ

от автора бестселлеров «Гении и аутсайдеры» и «Озарение»

Как незначительные
изменения приводят
к глобальным
переменам

Malcolm Gladwell

THE TIPPING POINT

HOW LITTLE THINGS CAN MAKE A BIG DIFFERENCE



LITTLE, BROWN AND COMPANY
New York • Boston

Малкольм Гладуэлл

ПЕРЕЛОМНЫЙ МОМЕНТ

КАК НЕЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ПРИВОДЯТ К ГЛОБАЛЬНЫМ ПЕРЕМЕНАМ

Перевод с английского


альпина
ПАБЛИШЕРЗ
МОСКВА
2010

УДК 316.6
ББК 88.5
Г52

Переводчик В. Н. Логвинова
Литературный редактор Н. Нарциссова
Выпускающий редактор С. Турко

Гладуэлл М.

Г52 Переломный момент: Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам / Малкольм Гладуэлл ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. — 256 с.

ISBN 978-5-9614-1145-4

Как возникает мода? Почему происходит рост и спад уровня преступности? Как книги неизвестных авторов становятся бестселлерами? Каким образом распространяется среди подростков пристрастие к курению? Чтобы понять, как возникает феномен толпы и многие другие массовые явления, характерные для сегодняшней жизни, надо рассматривать их как эпидемии. Идеи, товары, информация и типы поведения распространяются точно так же, как вирусы. Небольших усилий, приложенных в нужном месте, бывает достаточно, чтобы создать глобальную тенденцию. Автор стремится ответить на два главных вопроса: почему одни идеи, типы поведения или продукты вызывают эпидемии, а другие — нет, и что мы можем сделать для того, чтобы по своему желанию вызывать благотворные эпидемии и последовательно управлять ими?

Книга адресована широкому кругу читателей.

УДК 316.6
ББК 88.5

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@nonfiction.ru.

© Malcolm Gladwell, 2000, 2002
© Перевод. Издательский дом «Вильямс», 2006
© Издание на русском языке, оформление. ООО «Альпина Паблишерз», 2010

ISBN 978-5-9614-1145-4 (рус.)
ISBN 0316346624 (англ.)

Содержание

Об авторе.....	7
Благодарности	8
Предисловие	10
Глава 1 Три слагаемых эпидемии.....	22
Глава 2 Закон малых чисел	
Объединители, Знатоки и Продавцы	35
Глава 3 Фактор прилипчивости	
«Улица Сезам», «Подсказки Блю» и вирус грамотности ...	86
Глава 4 Сила обстоятельств (часть 1)	
Взлет и падение преступности в Нью-Йорке	126
Глава 5 Сила обстоятельств (часть 2)	
Магическое число сто пятьдесят	158

Глава 6	Конкретные примеры	
	Слухи, крутые ботинки и роль перевода.....	179
Глава 7	Конкретные примеры	
	Суицид, курение и поиски «неприлипчивой» сигареты.....	199
Глава 8	Заключение	
	Направляйте усилия, испытывайте и верьте.....	231
Послесловие		
	Уроки «Переломного момента» в сегодняшнем мире...	238

Об авторе

Малкольм Гладуэлл ранее писал статьи для разделов бизнеса и науки в газете *Washington Post*. В настоящее время работает постоянным корреспондентом журнала *New Yorker*. «Переломный момент», его первая книга, стала международным бестселлером. Права на ее публикацию были проданы в 12 стран мира.

Благодарности

Книга «Переломный момент» выросла из статьи, которую я написал для журнала *New Yorker*, работая там внештатным корреспондентом. После этого Тина Браун, редактор раздела, взяла меня (к моему удивлению) на постоянную работу. Спасибо, Тина! Она и ее преемник Дэвид Ремник любезно разрешали мне ради работы над книгой месяцами не появляться в редакции. Первый вариант рукописи подвергся конструктивной критике со стороны Терри Мартина, который работает в Гарвардском университете, а когда-то жил в моем родном городке Элмира и преподавал в десятом классе биологию. С тех самых пор он служит для меня образцом интеллектуала и источником вдохновения. Я также очень многим обязан Джудит Харрис, написавшей книгу *The Nuture Assumption* («Теории воспитания»), которая изменила мой взгляд на мир. Я безмерно благодарен своей матери Джойс Гладуэлл, которая всегда была и будет моей любимой писательницей. Джудит Шулевиц, Роберт Маккрам, Зоя Розенфельд, Джейкоб Вайсберг и Дебора Нидлман нашли время, чтобы прочесть мою рукопись и поделиться своими соображениями. Ди Ди и Сейдж Гордон, а также Сэлли Хорхоу любезно предоставили мне кров — в их домах я провел за письменным столом не одну неделю. Надеюсь когда-нибудь оказать им такую же услугу. В из-

дательстве Little, Brown and Company я имел удовольствие работать с командой таких блестящих профессионалов, как Кэти Лонг, Бетти Пауэр, Райан Харбейдж, Сара Крикстон. Среди них особенно хочется выделить моего редактора Билла Филипса. Он прочитал эту книгу так много раз, что, наверное, знает ее наизусть. И после каждого прочтения, вдумчивого и внимательного, рукопись становилась все лучше. Спасибо!

Есть и еще два человека, которым я хотел бы выразить благодарность. Во-первых, это мой агент Тина Беннетт, которая задумала этот проект и довела его до конца, защищая, поддерживая и вдохновляя меня на каждом шагу. Во-вторых, это мой редактор из журнала *New Yorker*, несравненный Генри Финдер, которому я обязан стольким, что не могу даже выразить. Спасибо вам всем!

Предисловие

Для Hush Puppies (повседневная американская обувь на легкой каучуковой подошве) переломный момент наступил где-то в конце 1994-го — начале 1995 года. До того времени эта торговая марка пребывала в состоянии почти что летаргии. Продажи упали до 30 000 пар в год и приходились главным образом на небольшие семейные магазины в провинциальных городках. Wolverine, компания-производитель Hush Puppies, даже подумывала о том, чтобы постепенно отказаться от выпуска прославившей ее обуви. Но затем произошло нечто странное. На одном из показов мод два сотрудника компании, Оуэн Бакстер и Джефффри Льюис, встретились с дизайнером из Нью-Йорка, который сообщил им, что давно позабытые Hush Puppies вдруг вновь стали модными в клубах и барах Нижнего Манхэттена. «Нам сказали, — вспоминает Бакстер, — что в Ист-Виллидж и Сохо есть маленькие магазинчики, где все еще продается эта обувь. И люди идут туда и покупают ее».

Поначалу Бакстер и Льюис ничего не могли понять. В голове не укладывалось, что обувь, давно вышедшая из моды, вдруг вновь стала популярной. «Нам сказали, что сам Айзек Мизрахи¹ носит

¹ Мизрахи, Айзек — законодатель нью-йоркской моды, компания которого

такие ботинки, — рассказывает Льюис. — Правда, если честно, мы тогда понятия не имели о том, кто такой Айзек Мизрахи».

К осени 1995 года события стали разворачиваться стремительно. Первым позвонил модельер Джон Бартлетт. Он хотел использовать Hush Puppies в показе своей весенней коллекции. Затем был звонок от другого модельера, Анны Суи. Она тоже хотела заполучить Hush Puppies для своего показа. Тем временем в Лос-Анджелесе модельер Джоэл Фитцджеральд установил восьмиметрового бассет-хаунда — эмблему Hush Puppies — на крыше своего голливудского магазина и превратил расположенную по соседству арт-галерею в бутик этой торговой марки.

Когда Джоэл еще только красил и расставлял стеллажи, вошел актер Пиви Херман и спросил две пары. «Это был настоящий ажиотаж», — вспоминает Фитцджеральд.

В 1995-м компания продала 430 000 пар классических Hush Puppies, а в следующем году — в четыре раза больше. И так до тех пор, пока эта обувь вновь не стала главным предметом гардероба молодого американца. В 1996 году Совет модельеров признал Hush Puppies лучшим аксессуаром. Стоя на сцене Линкольн-центра рядом с Келвином Кляйном и Донной Каран, президент фирмы получил приз, к которому, по его собственному признанию, компания и не стремилась. Hush Puppies внезапно оказались в эпицентре взрыва популярности, который начался с нескольких парней из Ист-Виллидж и Сохо.

Как же это произошло? Первые несколько покупателей Hush Puppies, кем бы они ни были, вовсе не собирались делать рекламу марке. Они надели эту обувь лишь потому, что больше никто не носил ее. Затем причуда распространилась на двух модельеров, которые выбрали эти ботинки, чтобы продвинуть на рынок нечто совсем другое — высокую моду. Обувь была только деталью. Никто

(создана в 1987 году) в 1990 году получила премию Совета модных дизайнеров Америки. В 1998 году Мизрахи закрыл свой дом мод и стал ведущим телевизионного шоу. — *Примеч. ред.*

не думал превращать Hush Puppies в модное течение. И все-таки каким-то образом именно это и произошло. Они достигли определенного уровня популярности, и наступил переломный момент. Как же случилось так, что всего за два года ботинки за 30 долларов проделали путь от нескольких продвинутых модников и двух модельеров с Манхэттена до каждого торгового центра Америки?

1

Было время, и не так давно, когда отчаянно бедные районы Нью-Йорка — Браунсвилль и восточный Нью-Йорк — с наступлением сумерек превращались в города-призраки. Простой рабочий люд не гулял по улицам, дети не катались на велосипедах, старики не сидели на лавках и ступеньках домов. Здесь процветала наркоторговля, и война между бандами была такой жестокой, что большинство жителей с наступлением темноты прятались по домам. Офицеры полиции, служившие в Браунсвилле в 1980-х — начале 1990-х, рассказывают, что в те годы, едва садилось солнце, их радики буквально взрывались переговорами между патрульными офицерами и диспетчерами, сообщавшими то об одном, то о другом вызове на место преступления. В 1992 году в Нью-Йорке было совершено 2154 убийства и 626 182 тяжких преступления, и большая их часть — в Браунсвилле и восточном Нью-Йорке. Но затем, неожиданно, достигнув определенного уровня, преступность стала снижаться и потом резко пошла на спад. В течение пяти лет число убийств сократилось на 64,3% — до 770, а общее количество преступлений уменьшилось почти наполовину — до 355 893. В Браунсвилле и восточном Нью-Йорке тротуары наполнились жизнью — вернулись велосипеды, старики вновь уселись на ступеньки перед домами. «Когда-то услышать здесь ожесточенную перестрелку было делом привычным, словно это какие-то вьетнамские джунгли, — говорит инспектор Эдвард Мессадри, возглавляющий полицейское управление в Браунсвилле. — Теперь я больше не слышу пальбы».

Полиция Нью-Йорка будет утверждать, что уровень преступности в городе снизился, потому что изменилась стратегия поддержания правопорядка. Криминалисты сошлутся на падение продаж крэка и старение населения. Экономисты скажут, что постепенный рост городской экономики в течение 1990-х обеспечил рабочие места тем, кто иначе мог бы влиться в ряды преступного мира. Когда речь идет о социальных проблемах, это общепринятые объяснения, но они звучат не более убедительно, чем утверждение, будто несколько парней из Ист-Виллидж могли вернуть былую славу Hush Puppies. Перемены, происходящие в наркоторговле, в возрастном составе населения и в экономике, — это долгосрочные тенденции, характерные для страны в целом, и они не объясняют, почему события развивались так стремительно. Что касается улучшений в работе полиции, то они, разумеется, важны. Но между масштабами этих улучшений и результатами, достигнутыми в таких местах, как Браунсвилль и восточный Нью-Йорк, наблюдается явный и необъяснимый разрыв. Преступность не шла на убыль постепенно, по мере улучшения условий жизни. Ее уровень упал резко, вдруг. Как могут изменения одного-двух экономических и социальных показателей привести к тому, что число убийств сократилось на две трети всего за пять лет?

2

Книга «Переломный момент» — это биография идеи, а сама идея очень проста. Она заключается в следующем: чтобы понять, как возникают направления моды, как происходит рост и спад уровня преступности, как книги неизвестных авторов становятся бестселлерами, как распространяется среди подростков пристрастие к курению, как возникает феномен молвы или же любые другие необъяснимые явления, характерные для сегодняшней повседневной жизни, надо рассматривать их как эпидемии. Идеи, товары,

информация и типы поведения распространяются точно так же, как вирусы².

² Лучше всего понять явление переломного момента можно, представив себе гипотетическую вспышку эпидемии гриппа. Предположим, к примеру, что однажды летом тысяча туристов прибыла на Манхэттен из Канады, привезя с собой штамм вируса — не поддающегося лечению 24-часового гриппа. У этого вида 2% заражения, что означает, что один из каждых 50 человек, вступивших в близкий контакт с переносчиком, сам подхватывает вирус. Предположим, что 50 — это то количество человек, с которым вступает в контакт среднестатистический житель Манхэттена каждый день, находясь в метро и общаясь с коллегами по работе. Мы пока говорим об эпидемиологическом равновесии. Тысяча канадских туристов в день своего приезда передает вирус тысяче новых людей. А на следующий день эта тысяча вновь инфицированных людей передает вирус еще тысяче человек, в то время как тысяча канадских туристов, с которых началась эпидемия, выздоравливает. Количество заболевших и поправившихся находится в идеальном равновесии, и грипп протекает в таком режиме весь остаток лета и осень.

Но вот наступает время Рождества. Подземка и автобусы снова переполнены туристами и покупателями, и вместо того, чтобы сталкиваться в день с 50 согражданами, среднестатистический житель Манхэттена вступает в тесный контакт, скажем, с 55. Внезапно равновесие нарушается. Тысяча носителей гриппа сталкивается теперь с 55 000 людей в день, и при 2% зараженных это будет означать 1100 заболевших на следующий день. Эти 1100, в свою очередь, передадут вирус 55 000 человек, так что на третий день 1210 жителей Манхэттена будут больны гриппом. На четвертый день их число составит 1331, а к концу недели — почти 2000 и так далее, пока Манхэттен не окажется перед лицом полномасштабной эпидемии к Рождеству. Тот момент, когда средний носитель вируса гриппа стал встречаться не с 50, а с 55 людьми в день, и есть переломный. Это момент, в котором обычная и стабильная картина (мелкая вспышка гриппа) превратилась в серьезный эпидемиологический кризис. Если вы изобразите график развития эпидемии гриппа, запущенного канадскими туристами, переломный момент будет тем пунктом на графике, с которого кривая резко пойдет вверх.

Переломные моменты — это критические или кризисные точки. Перемены, произошедшие прямо в переломный момент, могут иметь огромные последствия. Наш гипотетический грипп, привезенный канадцами, стал эпидемией, когда количество жителей Нью-Йорка, имеющих контакт с носителем вируса, увеличилось с 50 до 55 человек в день. Но если это количество, наоборот, сократилось бы с 50 до 45 человек, то такое изменение в течение недели снизило бы число заболевших до 478. А через несколько недель (при тех же темпах снижения) канадский грипп на Манхэттене вообще бы прекратился. Сокращение количества заболевших с 70 до 65, или с 65 до 60, или с 60 до 55 не было бы достаточным, чтобы эпидемия прекратилась. Но изменение непосредственно в переломный момент с 50 до 45 человек остановило бы ее. — *Примеч. авт.*

Взлет Hush Puppies и падение уровня преступности в Нью-Йорке — хрестоматийные примеры действия эпидемий. Внешне между этими примерами не так много общего, но они имеют единый базовый, основополагающий принцип. Прежде всего потому, что это яркие примеры передающегося типа поведения. Никто не распространял рекламу и не говорил, что традиционные Hush Puppies — это круто и все должны их носить. Какие-то парни надевали эти ботинки, чтобы отправиться в клуб или кафе либо посплозняться по улицам Нью-Йорка. Поступая так, они демонстрировали окружающим собственное представление о моде. И они заразили всех «вирусом Hush Puppies».

Снижение уровня преступности в Нью-Йорке произошло по тому же сценарию. Не было такого, чтобы огромное количество будущих убийц вдруг в 1993 году очнулось и решило больше не совершать преступлений. Не было и такого, чтобы полиция, вооруженная некими чудесными методами, сумела внезапно предотвратить тысячи убийств. А случилось то, что небольшое количество людей в каких-то ситуациях, в которых полиция и новые социальные факторы имели лишь условное влияние, начали вдруг вести себя совершенно иначе и их поведение неким образом распространилось на других потенциальных преступников, оказавшихся в аналогичных ситуациях. И масса жителей Нью-Йорка в короткий срок «заразилась» антикриминальным вирусом.

Вторая отличительная черта этих двух примеров — в обоих случаях незначительные перемены имели масштабные последствия. Падение уровня преступности в Нью-Йорке пытались объяснить последовательными факторами, но это были постепенно нарастающие изменения. Объем торговли крэком немного снизился, население несколько постарело, полиция стала работать чуть лучше. А результат оказался впечатляющим. То же относится и к Hush Puppies. Сколько парней из Нижнего Манхэттена начали носить эти ботинки? Двадцать? Пятьдесят? Может, сто, не больше. И все же они без всякой посторонней помощи породили новое веяние моды.

И наконец, обе перемены произошли стремительно. Они не подготавливались постепенно. Чтобы убедиться в этом, стоит взглянуть на диаграмму уровня преступности в Нью-Йорке, скажем, с середины 1960-х до конца 1990-х годов. Она похожа на гигантскую дугу. В 1965 году в городе было совершено 200 000 преступлений, и с этого момента их число начало резко расти, удвоившись за два года. Оно продолжало неуклонно увеличиваться, пока не достигло 650 000 преступлений в год в середине 1970-х, и оставалось примерно на том же уровне в следующие два десятилетия. А потом пошло вниз так же резко, как подскочило за 30 лет до этого. Преступность не убывала со временем. Темпы ее роста не снижались постепенно. Она достигла определенной точки и ударила по тормозам.

Эти три принципа (первый — заразность, второй — тот факт, что незначительные причины имеют масштабные последствия, третий — то, что перемены происходят не постепенно, а в некий переломный момент) определяют то, как по школьным классам распространяется корь или как каждую зиму начинается грипп. Из этих трех последний принцип (идея о том, что эпидемии могут начинаться и затухать в некий переломный момент) — самый важный, потому что он придает логику первым двум и позволяет проанализировать, почему перемены в современном мире происходят именно таким образом.

3

Мир, который существует по законам распространения эпидемий, весьма отличается от привычного нам мира. Задумайтесь на секунду о заразности. Если я произнесу это слово в вашем присутствии, вы тут же подумаете о простудах, или гриппе, или о чем-то очень опасном, как, например, ВИЧ или лихорадка Эбола³. У нас в созна-

³ Лихорадка Эбола — острая вирусная болезнь, характеризующаяся тяжелым течением и высоким процентом смертности. Вирус переносится грызунами, обитающими возле жилья человека. Инкубационный период продолжается

нии сложилось четкое представление о том, что означает заразность. Но если могут существовать эпидемии преступности или эпидемии моды, должны существовать и другие явления, такие же заразные, как вирусы. Вы никогда не задумывались, к примеру, о зевоте? Зевота — это удивительно заразительный акт. Только потому, что вы прочли слово «зевота» дважды в предыдущих двух предложениях (и еще две «зевоты» — в этом), многие из вас, скорее всего, вот-вот зевнут. Даже я, пока писал это, зевнул уже дважды. Если вы читаете эту книгу в общественном месте и только что зевнули, то наверняка большая часть из тех, кто видел, как вы зевнули, теперь тоже зевает, а большая часть тех, кто наблюдал за людьми, которые наблюдали, как вы зеваете, тоже зевнет, и так по цепочке. Постоянно расширяющийся круг зевающих людей.

Зевота невероятно заразна. Я заставил некоторых читателей зевнуть, всего лишь написав слово «зевота». Люди, которые зевнули после того, как увидели, что вы зеваете, заразились от вида вашей зевоты. Это второй уровень инфекции. Они могли зевнуть, даже услышав, как вы зеваете, поскольку зевота заражает и на слух: если вы прокрутите пленку с записью зевоты незрячим людям, они тоже начнут зевать. И наконец, если вы зевнули, читая эти строки, не возникла ли у вас мысль (пусть даже бессознательная и мимолетная), что вы, возможно, устали? Подозреваю, что так и было, и это означает, что зевота может быть эмоционально заразна. Всего лишь написав это слово, я могу сформировать у вас определенное ощущение. Может ли сделать нечто подобное вирус гриппа?

Иными словами, заразность — это неожиданное свойство самых разных явлений, и нам надо это запомнить, если мы хотим распознать и диагностировать перемены эпидемического характера.

Второй закон эпидемий — незначительные события могут иметь масштабные последствия — также переворачивает многие наши

от четырех до шести дней, смерть обычно наступает на второй неделе болезни на фоне кровотечений и шока. — *Примеч. ред.*

представления о мире. Мы, люди, — существа социализированные и умеем соотносить свои слова с результатом. Если мы хотим передать сильное чувство, убедить кого-то в том, что, к примеру, любим его, то говорим страстно и откровенно. Если нам надо сообщить кому-то тяжелое известие, мы понижаем голос и тщательно подбираем выражения. Мы привыкли к мысли, что все, задействованное в любых транзакциях, или отношениях, или системе, должно напрямую соотноситься по интенсивности и масштабам с результатом. Но рассмотрим следующий пример. Представьте, что я даю вам большой лист бумаги и прошу согнуть его пополам. Затем этот же сложенный листок сложить пополам еще раз, и так снова и снова, пока вы не согнете его 50 раз. Как вы думаете, какой высоты получится «кирпич»? Чтобы ответить на этот вопрос, большинство людей мысленно сгибают листок и предполагают, что это будет толщина телефонного справочника. Те, кто посмелее, называют высоту холодильника. Однако правильный ответ такой: высота «кирпича» будет приближаться к расстоянию от Земли до Солнца. А если вы сложите его еще раз, высота составит расстояние до Солнца и обратно до Земли. Это пример того, что в математике называется геометрической прогрессией. Вирус распространяется среди населения, удваивая число пораженных снова и снова до тех пор, пока это число (фигурально) не вырастет от толщины одного листа бумаги до расстояния от Земли до Солнца — в 50 приемов. Осознать это трудно, поскольку следствие кажется абсолютно непропорциональным причине. Но нам, людям, надо быть готовыми к тому, что время от времени большие перемены следуют за малозаметными событиями, и иногда эти перемены могут быть очень стремительными.

Вероятность внезапной, резкой перемены составляет суть идеи переломного момента, но именно это воспринять труднее всего. Впервые термин «переломный момент» стал широко применяться в 1970-х годах, когда описывались массовые переселения в предместья белых людей, живших до этого в старых городах американского

Северо-Запада. Когда число афроамериканцев, прибывающих в те или иные кварталы этих городов, достигало определенного уровня (скажем, 20%), социологи наблюдали «срыв» белой общины. Большинство местных белых покидали свои дома почти сразу и одновременно. Переломный момент — это момент накопления критической массы, порог, точка кипения. Был переломный момент в том, что касается тяжких преступлений в Нью-Йорке в начале 1990-х; был и переломный момент, с которого началось возрождение Hush Puppies. Точно так же переломный момент наблюдается при внедрении любых новых технологий. Компания Sharp представила свой первый недорогой факсимильный аппарат в 1984 году и в первый год продала в США примерно 80 000 таких изделий. В течение последующих трех лет деловые люди медленно, но неуклонно покупали все больше и больше факсов, пока в 1987 году владельцев факсимильных аппаратов не стало так много, что началось повсеместное распространение этой техники. Год 1987-й стал переломным моментом в распространении факсов. В этом году был продан миллион аппаратов, а к 1989-му было подключено уже два миллиона факсов. Продажа сотовых телефонов развивалась по той же траектории. В течение 1990-х годов телефоны становились все компактнее и дешевле, а качество их обслуживания менялось в лучшую сторону. И в 1998 году наступил переломный момент: внезапно у всех появился сотовый телефон.

Все эпидемии имеют свой переломный момент. Джонатан Крейн, социолог из университета штата Иллинойс, изучил эффект воздействия имеющихся в сообществе ролевых моделей, или людей с «высоким общественным положением» (специалисты, менеджеры, учителя), на жизнь подростков в этом же сообществе. Рассматривая такие показатели, как уровень подростковой беременности или количество молодых людей, бросающих учебу в школе, он не обнаружил существенных различий между сообществами, где проживают от 5 до 40% людей с высоким общественным положением. Но там, где профессионалов было меньше 5%, проблемы нарас-

тали как снежный ком. К примеру, в среде чернокожих школьников, когда процент проживающих по соседству людей с высоким общественным положением падает на 2,2 пункта (с 5,6 до 3,4%), количество бросивших школу сразу более чем удваивается, а беременностей среди девочек-подростков становится почти в два раза больше (до этой точки показатель лишь чуть заметно увеличивался). Мы интуитивно полагаем, что наше окружение и социальные проблемы находятся в некоем устойчивом соотношении. Однако иногда оно перестает быть устойчивым: так в переломный момент школы могут внезапно потерять контроль над учащимися, а семейная жизнь может рассыпаться в один момент.

Помню, будучи ребенком, я наблюдал за тем, как наш щенок впервые в жизни увидел снег. Он был потрясен, восхищен, ошеломлен. Щенок возбужденно вилял хвостом, обнюхивал таинственное пушистое вещество, скулил и повизгивал. Этим утром было ненамного холоднее, чем накануне вечером. С $+1^{\circ}\text{C}$ температура понизилась до $-0,5^{\circ}\text{C}$. С одной стороны почти ничего не изменилось. Однако, с другой стороны, изменилось все. Дождь стал чем-то совершенно другим. Снегом!

Мы все в душе сторонники постепенности, и наши ожидания основаны на размеренном течении времени. Но мир в переломный момент — это место, где неожиданное становится возможным, где радикальные перемены — это больше чем вероятность. И это — вопреки всем нашим представлениям — несомненный факт.

Чтобы пояснить свою мысль, я перенесу вас в Балтимор и расскажу об эпидемии сифилиса, случившейся в этом городе. Я представлю вам три удивительных типа людей, которых называю Знатоками, Объединителями и Продавцами. Они играют решающую роль в распространении эпидемий устной рекламы (молвы), диктующих нам вкусы, тенденции и направления моды. Я поведу вас на детские шоу «Улица Сезам» и «Подсказки Блю», я покажу вам захватывающий мир человека, который участвовал в создании Columbia Record Club, и вы увидите, как возникают проекты, завоевывающие

огромную аудиторию. Мы побываем в компании высоких технологий в Делавэре и поговорим о переломных моментах, которые управляют жизнью ее подразделений, а также заглянем в нью-йоркскую подземку и попытаемся понять, как удалось остановить здесь эпидемию преступности. И все это мы сделаем для того, чтобы найти ответы на два простых вопроса, от которых зависит, сумеем ли мы достичь того, к чему стремятся учителя, родители, маркетологи, бизнесмены, политики. Почему одни идеи, типы поведения или продукты вызывают эпидемии, а другие — нет? И что мы можем сделать для того, чтобы по своему желанию вызывать благотворные эпидемии и целенаправленно управлять ими?

Три слагаемых эпидемии

В середине 1990-х годов Балтимор охватила эпидемия сифилиса. С 1995-го по 1996-й год количество детей, родившихся с этой болезнью, возросло на 500%. Если взглянуть на график заболеваемости сифилисом в Балтиморе, то можно увидеть, что кривая годами почти не поднималась, но с наступлением 1995-го резко подскочила вверх почти под прямым углом.

Что привело к началу этой эпидемии? По данным Центра эпидемиологического контроля, причиной стало распространение крэка и кокаина. Употребление крэка приводит к необузданной сексуальной активности, что, в свою очередь, ведет к распространению таких заболеваний, как ВИЧ и сифилис. Гораздо больше людей стало отправляться в бедные кварталы, чтобы купить себе наркотики, и это увеличило вероятность того, что они занесут инфекцию домой, в свои районы. Все это изменило систему социальных контактов между районами города. Крэк, по словам представителей Центра эпидемиологического контроля, стал тем легким толчком, которого было достаточно, чтобы возникла свирепая эпидемия сифилиса.

Специалист по заболеваниям, передающимся половым путем, Джон Зенилман из балтиморского Университета Джонса Хопкинса

объясняет это иначе. Он считает, что причиной эпидемии стало сворачивание программ медицинского обслуживания в беднейших районах. «В 1990–1991 годах в венерические клиники ежегодно обращалось по 36 000 пациентов, — говорит Зенилман. — Затем было принято решение о сокращении медперсонала из-за бюджетных проблем. Число врачей, работавших на приеме больных, уменьшилось с 17 до 10, а лечащих специалистов почти не стало. Количество обращений пациентов упало до 21 000. Сокращения коснулись и выездного медперсонала. Это стало политикой — многое из того, что должно было делаться, не делалось. Городские власти бездействовали».

Когда в венерические клиники бедных районов Балтимора ежегодно обращались 36 000 пациентов, болезнь удавалось сдерживать. Но когда число обращений упало до 21 000, она, по словам Зенилмана, в какой-то момент вырвалась на поверхность. Болезнь поползла из старой части города, по улицам и автострадам, которые соединяют эти районы с остальным Балтимором. Те люди, которые оставались заразными в течение недели, пока их не вылечат, теперь продолжали заражать других в течение двух, трех или четырех недель. Приостановка лечебного процесса сделала сифилис куда более серьезной проблемой, чем раньше.

Но есть и третья теория, автором которой является Джон Поттерат, один из ведущих эпидемиологов страны. Он обвиняет во всем градостроителей и отмечает, что в середине 1990-х годов в городе началась широко разрекламированная кампания по сносу высотных общественных жилых зданий постройки 1960-х годов в Восточном и Западном Балтиморе. Два самых известных комплекса, которые пошли под снос, — Лексингтон Террас в Западном и Лаффайет Кортс в Восточном Балтиморе. Это были огромные жилые комплексы на сотни семей, являвшиеся рассадником преступности и инфекционных заболеваний. В то же самое время люди стали выселяться из других старых домов в Восточном и Западном Балтиморе, поскольку те также приходили в негодность.

«Это было нечто поразительное, — вспоминает Поттерат. — Половина ветхих домов была еще заселена, но уже шел процесс сноса. Дома словно выхватывали из рядов. Это нарушило демографическое равновесие. Годами сифилис преобладал в определенном районе Балтимора, в очень замкнутых сексуальных цепях. Снос зданий вынудил этих людей переместиться в другие районы Балтимора, и они захватили туда с собой свои привычки и свою болезнь».

Что любопытно во всех трех объяснениях, так это то, что ни одно из них не отличается масштабностью. Центр эпидемиологического контроля пришел к выводу, что во всем виноват крэк. Но ведь этот наркотик не появился в Балтиморе впервые в 1995 году. Он продавался здесь годами. Речь идет о том, что в середине 1990-х проблема крэка усугубилась и этого хватило, чтобы вызвать эпидемию сифилиса. Точно так же Зенилман не говорит о том, что венерические клиники в Балтиморе закрылись. Их просто стало меньше, как и врачей, работающих на приеме больных. И Поттерат не утверждает, будто весь Балтимор пошел под снос. По его словам, для того чтобы сифилис вырвался из-под контроля, хватило сноса пары жилых комплексов и последовавшего за этим переселения их жителей в другие районы. Достаточно было небольших изменений, и началась эпидемия.

Но что особенно примечательно во всех объяснениях — они описывают совершенно разные пути ее возникновения. Специалисты Центра эпидемиологического контроля говорят об общем контексте заболеваемости — каким образом появление тяжелого наркотика и пристрастие к нему могут изменить городскую среду так, что начинается эпидемия. Джон Зенилман говорит о самой болезни. Когда персонал клиник сократили, сифилису была обеспечена вторая жизнь. Поначалу он существовал в виде острой инфекции, теперь же превратился в хроническую, при которой заболевание длилось неделями. Джон Поттерат, со своей стороны, сосредоточился на людях — разносчиках болезни. По его утверждению, сифилис — это заболевание, которое разносил по Балтимору человек

определенного типа — очень бедный, вероятнее всего, употребляющий наркотики, чрезвычайно сексуально активный. Если такого индивида в одночасье переселить из его района в новый (в другую часть города, где до этого не было проблемы сифилиса), у болезни наверняка появится шанс вырваться на поверхность.

Иными словами, имеется несколько способов дать толчок всемирному распространению инфекции. Эпидемии — это совокупность людей, передающих болезнетворные вирусы, самих возбудителей болезни и среды, в которой активны возбудители болезни. И когда эпидемия начинается, когда болезнь выходит из-под контроля, это происходит вследствие какого-то изменения в одном (или двух, или трех) из этих слагаемых. Эти три слагаемых я называю так: закон малых чисел, фактор прилипчивости и закон силы обстоятельств.

1

Когда мы говорим о том, что горстка парней из Ист-Виллидж вызвала эпидемию Hush Puppies или что переселения жителей нескольких домов было достаточно для того, чтобы в Балтиморе началась эпидемия сифилиса, мы на самом деле хотим сказать, что в рамках того или иного процесса или системы одни люди имеют больше влияния, чем другие. И эта идея не нова. Экономисты часто упоминают принцип 80/20. Он заключается в том, что в любой ситуации примерно 80% работы выполняют 20% ее участников. В большинстве стран 20% преступников совершают 80% всех правонарушений, 20% автомобилистов устраивают 80% всех аварий, 20% любителей пива выпивают 80% этого напитка. Однако когда речь заходит об эпидемиях, эта диспропорция становится еще более выраженной: крошечный процент людей делает в этом случае львиную долю «работы».

Джон Поттерат, к примеру, провел анализ эпидемии гонореи в Колорадо-Спрингс, изучив каждого, кто в течение полугода

обращался в государственную клинику за медицинской помощью. Он выяснил, что примерно половина случаев заболевания приходилась на четыре района, занимавших около 6% территории города. Половина представителей этих четырех районов, в свою очередь, посещала одни и те же шесть баров. Джон Поттерат опросил 768 человек из этой небольшой подгруппы и выяснил, что 600 из них либо вообще никого не заразили гонореей, либо заразили всего одного человека. Этих людей он назвал непередачиками. Число тех, кто привел к резкому росту эпидемии, т.е. заразил двоих, троих, четверых или пятерых, составило 168 человек. Другими словами, во всем городе Колорадо-Спрингс с населением более 100 000 человек эпидемия гонореи началась из-за 168 жителей четырех небольших районов, посещавших к тому же одни и те же шесть баров.

Кем были эти 168 человек? Они не такие, как вы или я. Это люди, которые каждый вечер выходят «погулять». Это люди, у которых количество сексуальных партнеров намного превышает норму. Это люди, чья жизнь и поведение абсолютно нетрадиционны. Можно привести такой пример. В середине 1990-х годов в бильярдных и на катках для роликов Восточного Сент-Луиса, штат Миссури, был известен человек по имени Дарнелл «Босс Мэн» Макги. Он был высокого роста — около 1 м 90 см — и умел нравиться женщинам. Он мастерски катался на роликах и привлекал этим молоденьких девушек. Макги «специализировался» на 13-, 14-летних девочках: покупал им драгоценности, возил на своем «кадиллаке», возбуждал их с помощью крэка и занимался с ними сексом. С 1995 по 1997 год, пока его не застрелил неустановленный убийца, он имел интимные отношения по крайней мере со ста женщинами. И как выяснилось позже, не меньше тридцати из них заразил ВИЧ.

В это же время в 2500 километрах от Восточного Сент-Луиса, недалеко от Буффало, штат Нью-Йорк, в бедных кварталах Джеймстауна жил другой человек из той же породы, что и Макги. Его звали Ньюшон Уильямс, но он был также известен как Мордашка,

Хитрован и Деляга. Уильямс охмурял девушек дюжинами, снимал в городе одновременно три или четыре квартиры и зарабатывал на поставках наркотиков из Бронкса. (Один из эпидемиологов, знакомых с этим случаем, как-то со всей откровенностью заявил: «Если бы мне удавалось проворачивать то, что делал Уильямс, и не попадаться, я бы и дня в своей жизни не работал».) Уильямс, так же, как и Макги, умел очаровывать. Он покупал подружкам розы, разрешал им заплетать в косички свои длинные волосы, устраивал в своих квартирах ночные оргии с марихуаной и крепким пивом. «Я была с ним по три-четыре раза за ночь, — вспоминала одна из его партнерш. — Я и он. Мы с ним постоянно закатывали вечеринки. После того как Мордашка занимался со мной сексом, к нам присоединялись его друзья. Один уходил, другой приходил». Теперь Уильямс в тюрьме. Стало известно, что он заразил СПИДом 16 своих бывших подружек. Самый известный подобный случай описан в книге *And the Band Played* («Оркестр продолжал играть»), где Рэнди Шилтс подробно рассказывает о так называемом пациенте Зеро, больном СПИДом канадце французского происхождения, бортпроводнике по имени Гаэтан Дюга, у которого, по его словам, было 2500 сексуальных партнерш по всей Северной Америке. Его связывают с 40 первыми случаями СПИДа в Калифорнии и Нью-Йорке.

Существует множество типов людей, способствующих возникновению эпидемий. И социальных в том числе. Последние запускаются усилиями горстки неординарных персонажей. Но социальные эпидемии не зависят от сексуальных appetитов. Тут играет роль, насколько люди общительны, или энергичны, или влиятельны в своих кругах. В случае с Hush Puppies остается тайной, как эти ботинки проделали путь от нескольких модников с Нижнего Манхэттена до всех торговых центров страны. Какая связь между обитателями Ист-Виллидж и «средними американцами»? Закон малых чисел дает такой ответ: кто-то из этих неординарных людей узнал о модной тенденции и через свои социальные контакты распростра-

нил молву о Hush Puppies, точно так же, как такие люди, как Гаэтан Дюга и Ньюшон Уильямс, распространили СПИД.

2

Когда в клиниках Балтимора произошло сокращение персонала, картина течения заболевания, поразившего бедные районы города, изменилась. Прежде это была острая инфекция, которую большинство людей вылечивали до того, как успевали заразить других. Но после кадровых сокращений среди медперсонала сифилис перешел в разряд хронических болезней, и у ее переносчиков появилось в три, в четыре или даже в пять раз больше времени на то, чтобы передать инфекцию кому-то еще. Эпидемия начинается из-за особых усилий нескольких избранных переносчиков. Но иногда она возникает, когда случается нечто, видоизменяющее самого возбудителя инфекции.

Это хорошо известный принцип вирусологии. Штаммы вируса гриппа, которые распространяются в начале каждой зимней эпидемии, отличаются от тех, что циркулируют в ее конце. Самая печально знаменитая из всех эпидемий гриппа — пандемия 1918 года — впервые отмеченная весной, поначалу была вполне управляемой. Однако за лето вирус видоизменился и в течение последующих шести месяцев привел к гибели от 20 до 40 млн человек по всему миру. Пути распространения вируса не изменились, но внезапно он стал смертоносным.

Голландский исследователь СПИДа Яап Годсмит утверждает, что точно такая же резкая трансформация имела место в случае с ВИЧ. Работа Годсмита посвящена болезни, известной как пневмония *Pneumocystis carinii*, или РСР (плазмоклеточная пневмония). Мы все, возможно, с самого момента рождения носим в организме бактерии, вызывающие эту болезнь. Для большинства из нас они безвредны. Наша иммунная система с легкостью их подавляет. Но если что-то наподобие ВИЧ поражает нашу иммунную систему,

бактерии становятся неуправляемыми и могут вызвать смертельную форму пневмонии. РСР настолько распространена среди больных СПИДом, что фактически этот вид пневмонии можно рассматривать как почти безошибочный признак наличия в организме вируса. Яап Годсмит обратился к медицинской литературе и изучил множество случаев РСР. В результате он обнаружил удивительную вещь. Сразу же после Второй мировой войны, начавшись в балтийском портовом городе Данциг (ныне Гданьск, Польша), по всей Центральной Европе прокатилась эпидемия РСР, унесшая жизни тысяч маленьких детей. Годсмит проанализировал ситуацию в городе, больше других пострадавшем от эпидемии РСР. Это был шахтерский городок Хеерлен в голландской провинции Лимбург. В местной больнице, которая называлась Kweekschool voor Vroedvrouwen, проходили подготовку акушерки. Одно из отделений — так называемый «шведский барак» — служило в 1950-х специальной палатой для недоношенных и новорожденных с недостаточным весом. С июня 1955-го по июль 1958 года в «шведском барак» 81 новорожденный ребенок заболел РСР, 24 младенца умерли. Годсмит считает, что вирус был каким-то образом занесен в больницу и передавался от одного ребенка к другому из-за распространенной тогда практики многократного использования одной и той же иглы для капельниц и инъекций антибиотиков. Он пишет:

«Вероятнее всего, кто-то из взрослых, возможно, шахтер из Польши, Чехословакии или Италии, занес вирус в Лимбург. Этот взрослый мог умереть от СПИДа, но это никого особенно не встревожило... Он мог передать вирус жене. Его жена (или подруга) могла родить в “шведском барак” внешне здорового ребенка с ВИЧ. Нестерильные иглы и шприцы могли способствовать распространению вируса среди новорожденных».

Однако в этой истории странно то, что не все дети умерли — только треть. Остальным удалось сделать то, что сегодня считается невозможным, — победить ВИЧ, вывести вирус из организма и остаться совершенно здоровыми. Другими словами, штаммы

ВИЧ, которые распространялись в 1950-х годах, отличались от тех, что распространяются сегодня. Они были не менее заразными, но более слабыми, и большинство людей (даже новорожденные дети) могли бороться с ними и выживать. По сути дела, эпидемия СПИДа столь громогласно заявила о себе в середине 1980-х годов не только из-за радикальных изменений в поведении гомосексуального сообщества, хотя это действительно помогло вирусу распространиться, но еще и потому, что сам вирус стал смертоносным. Если человек инфицировался, то вирус уже не выводился из организма — он «прилипал».

Понятие прилипчивости играет важную роль при рассмотрении социальных эпидемий. Мы тратим много времени на размышления о том, как сделать наши предложения более интересными, как распространить наши товары или идеи среди максимального количества людей. Это сложнейшая задача — чтобы рекламное обращение влетело в одно ухо, а из другого не вылетело. Прилипчивость означает, что обращение достигло цели. Вы не можете выбросить его из головы. Оно застревает в вашей памяти. Когда весной 1954 года появились сигареты Winston с фильтром, компания-производитель представила слоган, который звучал примерно так: «Winston хорош — кури, кто хошь». В ту пору неграмотное и несколько вызывающее слово «хошь» вместо «хочешь» произвело сенсацию. Рассказывая об истории сигаретной индустрии, Ричард Клутер пишет, что маркетологи компании R. J. Reynolds, производившей Winston, «обрадовались успеху и сделали на основе этого назойливого слогана короткий и бодрый музыкальный ролик, который крутили по телевидению и радио. Они не без иронии защищали свое произведение, утверждая, что это просторечие, а не безграмотность».

Через несколько месяцев после выхода на американский рынок благодаря этой прилипчивой фразе Winston вырвались вперед, обойдя Parliament, Kent и L&M, и заняли второе место после Viceroy. А еще через несколько лет эти сигареты стали самым продаваемым брендом в стране. И даже сегодня, стоит сказать амери-

канцу «Winston хорош...», он закончит фразу: «...кури, кто хошь». Это — классическое прилипчивое рекламное обращение, а прилипчивость — наисущественнейший аспект начала эпидемии. Ведь если вы не запомните того, что я вам скажу, с какой стати вам менять свое поведение, или покупать мой товар, или идти на мой фильм?

Фактор прилипчивости свидетельствует о том, что существуют способы сделать интересное обращение запоминающимся, и есть определенные приемы подачи и структурирования информации, использование которых определяет конечный результат.

3

Каждый раз, когда в Балтиморе кто-то обращается в государственную клинику с сифилисом или гонореей, Джон Зенилман заносит адрес этого пациента в свой компьютер, отмечая его маленькой черной звездочкой на карте города. Она напоминает карты, висящие на стенах в полиции, — на них булавками отмечают места совершения преступлений. На карте Джона Зенилмана районы Восточного и Западного Балтимора по обеим сторонам от центральной части города испещрены черными звездочками. Случаи заболеваний радиально расходятся по двум улицам, которые пересекают оба этих района. Летом, когда показатель заболеваемости достигает пика, скопления черных звездочек вдоль улиц, ведущих из Восточного и Западного Балтимора, становятся гуще. Болезнь приходит в движение. Однако в зимние месяцы картина меняется. Когда становится холодно, жители Восточного и Западного Балтимора все больше сидят по домам и не ходят в бары и клубы — места сексуальной активности. Звездочек в обоих районах становится меньше. Значительные сезонные колебания уровня заболеваемости в Балтиморе заставляют прийти к выводу, что долгая суровая зима способна остановить — хотя бы на несколько месяцев — распространение эпидемии.

Карта Зенилмана свидетельствует о том, что эпидемии в значительной мере зависят от внешних обстоятельств и условий, в частности от среды, в которой они развиваются. Это очевидно. Однако интересно знать, насколько широко распространяется действие этого фактора. Такие прозаические вещи, как погода, не могут сами по себе влиять на наше поведение. Но иногда это может сделать самый незначительный и самый неожиданный фактор. В качестве примера можно привести печально известный случай, произошедший в Нью-Йорке в 1964 году. Тогда была убита молодая жительница района Куинс Кэтрин Дженовиз. Убийца преследовал ее и нападал на нее трижды в течение получаса, и все это время тридцать восемь ее соседей наблюдали за происходящим из окон, но никто не позвонил в полицию. Этот случай вызвал волну раскаяния. Он стал символом губительного влияния на человеческую душу жизни в большом городе. Эйб Розенталь, впоследствии ставший редактором *New York Times*, описал этот случай в своей книге:

«Никто не может сказать, почему ни один из тридцати восьми человек не поднял трубку, когда мисс Дженовиз подвергалась нападению, потому что они сами не могут этого объяснить. Можно предположить, что их апатия была своего рода защитной реакцией на жизнь в большом городе. Это вопрос психологического выживания человека, окруженного миллионами других людей, — отгородиться от постоянных вторжений в его личную жизнь. И единственный путь достичь этого — почти полностью игнорировать всех вокруг. Равнодушие к соседу и его проблемам — это условный рефлекс всех живущих в Нью-Йорке и в других крупных городах».

Это апеллирующее к среде объяснение кажется нам вполне логичным. Анонимность и отчужденность жизни в мегаполисе делает людей жестокими и бездушными. Однако на деле правда об истории мисс Дженовиз немного сложнее и намного интереснее. Два нью-йоркских психолога — Бибб Латане из Колумбийского университета и Джон Дарли из Нью-Йоркского университета — провели последовательную серию экспериментов, пытаясь разобраться в том, что они

обозначили как «проблема постороннего». Они инсценировали различные чрезвычайные ситуации, чтобы посмотреть, придет ли кто-то на помощь. И с удивлением обнаружили, что решающий фактор при этом — количество свидетелей происходящего.

Например, Латане и Дарли просили студента, который находился в помещении один, изобразить приступ эпилепсии. Когда за дверью был всего один человек, слышавший то, что происходило в комнате, в 85% случаев он бросался на помощь студенту. Но когда люди полагали, что есть еще четыре человека, которые слышат звуки, характерные для приступа, они спешили на помощь всего в 31% случаев. В ходе другого эксперимента люди, видевшие дым из-под двери, поднимали тревогу в 75% случаев, когда были одни, и только в 38% случаев, когда находились в группе. Среди других они не чувствовали себя столь ответственными за принятие каких-либо мер. Они рассчитывали, что позвонит кто-то другой, или же полагали, что, раз остальные бездействуют, значит, реальной угрозы нет⁴. Латане и Дарли утверждают, что в случае с Кэтрин Дженовиз никто не позвонил не вопреки, а как раз именно *потому*, что тридцать восемь человек слышали ее крики. По злой иронии, если бы на нее напали на пустынной улице и там был бы всего один свидетель, она могла бы остаться в живых.

Значит, на поведение людей порой влияют мельчайшие нюансы происходящего. Люди намного более восприимчивы к окружающей среде, чем кажется на первый взгляд.

4

Три движущие силы переломного момента (закон малых чисел, фактор прилипчивости и влияние обстоятельств) позволяют понять природу эпидемий. Они дают нам ориентиры на пути к его достиже-

⁴ Данный феномен в психологии носит название диффузии ответственности. — *Примеч. ред.*

нию. Основная часть моей книги будет посвящена раскрытию этих трех принципов и рассмотрению того, насколько они применимы к разнообразным неординарным ситуациям и эпидемиям, происходящим в окружающем нас мире. Как эти три фактора помогут нам объяснить, скажем, пристрастие подростков к табаку, феномены молвы и преступности или появление бестселлеров? Ответы могут оказаться для вас неожиданными.

ГЛАВА 2

Закон малых чисел

ОБЪЕДИНИТЕЛИ, ЗНАТОКИ И ПРОДАВЦЫ

В полдень 18 апреля 1775 года молодой парень, работавший на конюшне в Бостоне, подслушал, как один британский офицер сказал другому примерно следующее: «Завтра мы устроим им преисподнюю». Парень сразу же бросился в Норт-Энд, район Бостона, чтобы сообщить эту новость Полу Ревиру — серебряных дел мастеру. Пол Ревир выслушал его со всей серьезностью: это был не первый человек, кто в тот день рассказал ему нечто подобное. До этого ему сообщили о необычном скоплении британских офицеров, у которых был вид заговорщиков, на бостонской пристани Лонг-Уорф. Заметили также и множество британских моряков в шляпках у бортов кораблей Ее Величества «Сомерсет» и «Бойн» в порту Бостона. Еще нескольких британских моряков видели этим утром на берегу. Они сновали с таким видом, будто выполняли какие-то важные распоряжения. К концу дня Пол Ревир и его друг Джозеф Уоррен были почти убеждены в том, что британцы собираются предпринять решительные меры, о которых так давно говорили. Они готовятся пойти маршем на город Лексингтон, к юго-востоку от Бостона, чтобы арестовать предводителей колонистов Джона Хэнкока и Сэмюэля Адамса, а затем атаковать город Конкорд и захватить склады оружия и боеприпасов, устроенные там народными ополченцами.

То, что произошло потом, стало частью исторического предания, легендой, которую рассказывают всем американским школьникам. В десять вечера того же дня Уоррен и Ревир встретились. Они решили, что надо предупредить соседние города о предстоящем нападении, поднять на ноги добровольные ополчения и встретить британцев как следует. Пол Ревир ринулся в бостонский порт, оттуда — к паромной пристани в Чарльстоне.

В полночь он вскочил на коня и поскакал в Лексингтон. За два часа он покрыл расстояние более чем в 20 километров. В каждом городе, который встречался ему на пути: в Чарльстоне, Медфорде, Норт-Кембридже, Менотомии, — он стучал во все двери, сообщал весть о наступлении британцев и просил передать ее остальным. Зазвонили церковные колокола, забили барабаны. Новость распространилась, как вирус, поскольку те, кому рассказывал о ней Ревир, посылали собственных вестников, и так до тех пор, пока тревожное сообщение не разлетелось по всей округе. К часу ночи весть узнали в Линкольне, штат Массачусетс. К трем утра — в Сэдбери. К пяти утра — в Андовере, городке в 65 км к северо-востоку от Бостона. А к девяти утра весть добралась до Эшби, что недалеко от Вустера, расположенного в 55 км к западу от Бостона. Когда утром 19-го числа британцы вышли в поход на Лексингтон, то уже в его пригородных районах встретили, к полному своему изумлению, ожесточенное и хорошо организованное сопротивление. В Конкорде британцы были разбиты отрядами местного ополчения, и после этого началось военное противостояние, известное теперь как Американская революция.

Весть, разнесенная Полом Ревиром, — это, возможно, самый яркий исторический пример эпидемии молвы. Исключительно важная новость распространилась на большое расстояние за очень короткое время, заставив всю округу взяться за оружие. Разумеется, не все эпидемии молвы столь повальны. Но можно с уверенностью сказать, что устное слово даже в наш век средств массовой информации и многомиллионных рекламных кампаний остается

наиболее важной формой коммуникации. Вспомните, например, дорогой ресторан, в котором вы в последний раз бывали, дорогую одежду, которую приобрели, фильм, который посмотрели. В скольких случаях на ваш выбор, на что потратить деньги, повлияла устная рекомендация кого-то из друзей? Многие специалисты рекламной индустрии считают, что именно назойливая вездесущность сегодняшней рекламы сделала молву тем единственным видом убеждения, которому большинство из нас пока еще поддается.

Однако природа возникновения молвы остается загадкой. Люди постоянно передают друг другу разнообразную информацию. Но только в редких случаях такой обмен запускает эпидемию молвы. В моем районе есть небольшой ресторанчик, я люблю посидеть в нем и где-то полгода то и дело рассказывал о нем своим друзьям. Но там по-прежнему мало народу. Моих рассказов явно не хватило на то, чтобы началась эпидемия молвы, хотя есть рестораны ничуть не лучше этого, которые открылись всего несколько недель назад, и в них нет отбоя от посетителей. Почему одни идеи, тенденции и сообщения влекут за собой «взрыв», а другие нет?

В случае с Полом Ревиром ответ кажется очевидным. Ревир нес сенсационную весть: британцы идут. Но если лучше узнать события той памятной ночи, объяснение уже не будет выглядеть столь убедительным и однозначным. Одновременно с тем, как Пол Ревир начал свой путь на северо-запад от Бостона, его соратник, кожевник Уильям Доз, отправился с тем же срочным сообщением в Лексингтон через города, расположенные к востоку от Бостона. Он нес точно такую же весть, миновал столько же городов, преодолел такое же расстояние, как и Ревир. Но после сообщения, переданного Дозом, округа не взялась за оружие. Командиры местных отрядов народного ополчения не объявили тревогу. Одним из крупнейших городов, лежавших на пути Доза, был Уолтэм. Но на следующий день так мало его жителей сражались с британцами, что некоторые историки впоследствии решили, будто в городе царили преимущественно пробританские настроения. Однако это было вовсе не так.

Просто жители Уолтэма слишком поздно узнали о том, что идут британцы. Если бы в эпидемии молвы главную роль играло само содержание вести, Доз был бы теперь знаменит не меньше, чем Ревир. Но о нем мало кто знает. Так почему Ревиру удалось то, что не удалось Дозу?

Дело в том, что возникновение социальной эпидемии любого рода в огромной степени зависит от участия людей с набором определенных и редких коммуникативных способностей. Весть, переданная Ревиром, обеспечила начало эпидемии молвы, а сообщенная Дозом — нет, потому что это были два совершенно разных человека. Тут действует закон малых чисел, о котором я коротко рассказал в предыдущей главе. Но там я приводил в качестве примера людей, не разборчивых в связях, сексуально гиперактивных, играющих решающую роль при распространении эпидемий заболеваний, передающихся половым путем. А эта глава — о людях, имеющих особое значение для социальных эпидемий, и о том, что отличает Пола Ревира от Уильяма Доза.

Такие люди окружают нас повсюду. Но мы часто не замечаем, какую роль они играют в нашей жизни. Я называю их Объединителями, Знатоками и Продавцами.

1

В конце 1960-х годов психолог Стэнли Милграм провел эксперимент, призванный дать ответ на вопрос, больше известный как проблема «тесного мира»¹. Суть этой проблемы вот в чем: как люди связаны друг с другом? Принадлежим ли мы к отдельным мирам, живущим одновременно, но автономно, так, что между любыми двумя людьми на нашей планете очень мало связей? Или мы все оплетены огромной и сложной паутиной? По-своему Милграм

¹ См. Милграм С. Эксперимент в социальной психологии: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. — 336 с.

задавался тем же самым вопросом, с которого началась эта глава. Как идея, или тенденция, или весть (британцы идут!) распространяется среди людей?

Милграм рассчитывал получить ответ с помощью письма, которое рассылается и передается по цепочке, как «письма счастья». Он выбрал 160 человек, живущих в Омахе, штат Небраска, и каждому из них отправил письмо. В письме были указаны имя и адрес биржевого маклера, который работал в Бостоне, а жил в Шароне, штат Массачусетс. Каждому адресату предлагалось написать свое имя на конверте и послать пакет другу или знакомому, который мог бы доставить письмо куда-то как можно ближе к маклеру. Например, если вы живете в Омахе, но у вас есть кузен недалеко от Бостона, вы можете послать письмо ему на том основании, что ему легче будет добраться до маклера в два, три или четыре приема. Идея заключалась в том, что, когда письмо наконец доставят домой к маклеру, Милграм сможет посмотреть на список тех, в чьих руках оно побывало перед тем, как попасть к месту назначения. На основании этого он хотел установить, насколько тесно может быть связан кто-то, взятый наугад и живущий в одной части страны, с кем-то из другой ее части. Милграм узнал, что большинство писем дошло до маклера в пять или шесть приемов. Посредством этого эксперимента была сформулирована концепция шести рукопожатий.

Теперь о ней знают многие, и даже трудно представить себе, насколько удивительным было в свое время открытие Милграма. У большинства из нас не так много друзей. В одном из хорошо известных исследований группа психологов попросила людей, живущих в государственном жилом комплексе Дикман на севере Манхэттена, назвать имена близких друзей, живущих здесь же. Оказалось, что 88% друзей проживали в том же здании, половина из них — на том же этаже. В целом люди выбирали себе друзей близких по возрасту и такого же цвета кожи. Но если друг жил по соседству, то возраст и цвет кожи играли уже не такую важную роль. Пространственная близость пересиливала личное сходство. В ходе еще одного

исследования, проведенного среди студентов университета штата Юта, было установлено, что если спросить кого-то, почему этот человек дружен с кем-то, то ответ будет такой: потому что друзья разделяют одни и те же взгляды на жизнь. Но если подробно расспросить этих двоих об их взглядах, то выяснится, что на самом деле дружба основывается на совместных занятиях. Мы дружим с людьми, с которыми делаем что-либо вместе, а также с людьми, которые на нас похожи. Иными словами, мы не ищем друзей. Мы общаемся с теми, кто занимает то небольшое физическое пространство, которое занимаем и мы сами. Люди из Омахи, как правило, не заводят дружбы с людьми, живущими на другом конце страны в Шароне, штат Массачусетс. «Когда я спросил одного из моих ученых друзей, из скольких этапов, по его мнению, будет состоять путь пакета из Небраски в Шарон, он предположил, что оно минует сто или даже больше промежуточных адресатов, — писал Милграм. — Многие дают примерно такие же оценки и очень удивляются, когда узнают, что в среднем достаточно бывает всего пяти посредников». Как же пакет достиг Шарона всего в пять приемов?

Дело в том, что не все эти шесть рукопожатий равнозначны. Когда Милграм проанализировал результаты эксперимента, он обнаружил, что многие цепочки из Омахи в Шарон имели одну и ту же асимметричную модель. Так, до дома маклера в Шароне дошли 24 письма, и 16 из них адресату вручил один и тот же человек, продавец одежды мистер Джейкобс. Остальные письма пришли к маклеру в офис, и преобладающая их часть была передана через двух людей, которых Милграм обозначил как мистер Браун и мистер Джонс.

Таким образом, половину писем, дошедших до маклера, доставили всего три человека. Задумайтесь над этим. Десятки людей, выбранных наугад в большом городе на Среднем Западе, послали письма независимо друг от друга. Одни обратились к своим однокурсникам. Другие отправили письма через родственников. Третьи отослали их через бывших коллег по работе. У всех была разная стратегия. И вот в итоге, когда все эти отдельные независимые

цепи замкнулись, половина писем оказалась в руках Джейкобса, Джонса и Брауна. Концепция шести рукопожатий не означает, что кто-то связан с кем-то в шесть приемов. Но она показывает, что некое очень малое число людей связано с нами в несколько приемов, а мы все связаны с остальным миром через этих людей.

Есть простой способ убедиться в правильности этой идеи. Предположим, вы составили список из 40 людей, которых вы можете обозначить как ваших друзей (не включая членов семьи и сослуживцев). В каждом случае постарайтесь вспомнить человека, который запустил серию связей, приведших в конечном итоге к вашей дружбе с кем-либо. Моего самого старого друга Брюса, например, я встретил в первом классе средней школы, так что я сам начал эту дружбу. Это просто. Я подружился с Найджелом, потому что он жил в конце коридора в общежитии колледжа, но через моего друга Тома, которого я встретил на первом курсе (он тогда позвал меня поиграть в мини-футбол). Именно Том свел меня с Найджелом. Когда вы проанализируете все связи, то удивитесь тому, что одни и те же имена возникают снова и снова. У меня есть подруга по имени Эми, с которой я познакомился, когда ее подруга Кэти привела ее в ресторан, в котором я в тот вечер ужинал. Я знаю Кэти, потому что она лучшая подруга моей подруги Ларисы, которую я знаю, потому что меня просил встретиться с ней наш общий друг Майк А., которого я знал, потому что он ходил в школу с другим моим товарищем, Майком Х., который работал когда-то в политическом еженедельнике вместе с моим другом Джейкобом. Точно так же я познакомился со своей подругой Сарой С. на своем дне рождения год назад, потому что она была там с писателем по имени Дэвид, который пришел на вечеринку по приглашению своего агента Тины, с которой я познакомился через мою подругу Лесли, которую я знаю, потому что ее сестра Нина — подруга моей подруги Энн, с которой я познакомился через свою старую соседку по квартире Мауру, которая была моей соседкой, потому что она работала с писательницей по имени Сара Л., которая была институтской подругой

моего друга Джейкоба. Фактически, когда я смотрю на список моих сорока друзей, так или иначе я возвращаюсь к Джейкобу. Мой круг общения — это, собственно, не круг. Это пирамида. А на вершине этой пирамиды находится один человек, Джейкоб, который ответствен за большинство моих дружеских связей. Мало того что круг общения — это не круг, так он еще и не «мой». Он принадлежит Джейкобу. Это больше напоминает клуб, в который он пригласил меня вступить. Люди, которые связывают нас с миром, которые выстраивают мостик между Омахой и Шароном, которые вводят нас в свой круг общения, люди, от которых мы зависим гораздо сильнее, чем думаем, — это Объединители, или люди с особым даром собирать.

2

Что делает кого-либо Объединителем? Первый и самый очевидный критерий: Объединители знакомы с огромным числом людей. Они знают всех и каждого. Любому из нас известен такой человек. Но я не думаю, что мы часто задумываемся о том, насколько важны такие люди. Мы даже не уверены в том, что такой человек, который знает всех, на самом деле всех знает. Но он действительно знает. И есть простой способ продемонстрировать это. Ниже в этом разделе представлен список из 240 фамилий, взятых наугад из телефонного справочника Манхэттена. Просмотрите список и прибавляйте себе балл каждый раз, когда увидите фамилию, которую носит кто-то, с кем вы знакомы. (Слово «знакомы» в данном случае толкуется достаточно широко. Например, знакомыми можно считать ваших попутчиков в поезде, если они назвали свои имена, а вы представились им.) Повторяющиеся имена считаются, т. е. если это Джонсон, а вы знаете трех Джонсонов, вы получаете три балла. Смысл теста заключается в том, чтобы приблизительно определить, насколько вы общительны. Это очень простой способ оценить, сколько у вас друзей и знакомых.

Алгази, Альварес, Алперн, Аметрано, Аран, Арнштейн, Ашфорд, Бэйли, Баллоут, Бамбергер, Баптиста, Барр, Барроуз, Баскервиль, Бассири, Батлер, Бейли, Белл, Билли, Блау, Бокгезе, Бон, Борсук, Боуэн, Bravo, Брайтман, Брандао, Брендл, Брук, Вайнштейн, Вайсхаус, Варинг, Василлов, Вебер, Вегимонт, Вид, Вилла, Вода, Вонг, Гарднер, Гарил, Гауптман, Гелпи, Гилберт, Гладуэлл, Гласкок, Глассман, Глейзер, Гомендио, Гонзалес, Горовиц, Гофф, Грандфилд, Гринбаум, Гринвуд, Гринштейн, Грубер, Гугльелмо, Гурман, Дагостино, Дали, Делакас, Делламанна, Джерард, Джерик, Диас, Диллон, Дирар, Донахью, Доусон, Дункан, Истман, Истон, Йара, Йонсон, Каванау, Калкатерра, Калле, Каллегер, Кан, Кантвелл, Каррел, Картон, Кауч, Кевилл, Келлер, Киган, Киу, Кимбру, Кислер, Клайне, Кларк, Козицки, Коллас, Кон, КORTE, Кософф, Коссер, Коэн, Кроули, Кук, Курбело, Курода, Кэри, Лабер, Левин, Лейбовиц, Лейв, Лейфер, Леонарди, Лин, Лиу, Логроно, Локвуд, Локс, Лонг, Лоранс, Лоунс, Лоуэт, Лунд, Майклз, Маклин, Марин, Мародон, Мартен, Матос, Мендоза, Мерфи, Миранда, Мой, Мураки, Мьюир, Налл, Нек, Нидхэм, Нобоа, О'Нилл, Орловски, О'Флинн, Пайпер, Палма, Паолино, Перес, Перкинс, Понс, Поппер, Портокарьерро, Поттер, Пруска, Пунваси, Пурпура, Пьерр, Райсман, Рамос, Ранкин, Растин, Рейган, Рейдер, Рейз, Рене, Ренкерт, Риттер, Ричардсон, Робертс, Розарио, Розенфельд, Рот, Ротбарт, Роуан, Роуз, Рус, Рутерфорд, Рэй, Садовски, Сатфен, Сигдел, Сиерс, Сильверман, Сильвертон, Сильверштейн, Скляр, Слоткин, Сноу, Спенсер, Сперос, Статоски, Стирес, Столлман, Стопник, Стунхилл, Стюарт, Сэркер, Тайсс, Тауншенд, Темпл, Тилни, Торфилд, Тримпин, Турчин, Файнман, Фалкин, Фарбер, Фермин, Фиалко, Филкенштейн, Фридман, Фэймос, Хабберкорн, Хайман, Хардвик, Харрел, Хеджес, Хеманн, Хендерсон, Хербст, Хибара, Хоган, Хокинс, Хоскинс, Хоффман, Хсу, Хубер, Хусейн, Чен, Чинлунд, Чунг, Шапиро, Шапирштейн,

Швед, Шихи, Шлес, Шонброд, Штайнкол, Эдери, Эллиот, Эллис, Эндрюс, Эшфорд, Якобс, Яроши.

Я давал этот тест десяткам групп людей. Одна из них состояла из первокурсников факультета мировой цивилизации городского колледжа Манхэттена. Всем студентам было около 20, многие из них совсем недавно иммигрировали в США и имели невысокий достаток. Средний результат составил 20,96 балла, и это значит, что каждый студент знал около 21 человека с фамилией из моего списка. Я также предложил этот тест группе преподавателей-медиков и профессоров на конференции в Принстоне, штат Нью-Джерси. Возраст участников этой группы составлял 40–50 лет. Это были, главным образом, белые, высокообразованные, хорошо обеспеченные люди. Их средний балл составил 39. Затем я подверг тесту группу моих друзей и знакомых, в основном журналистов, а также представителей других профессий в возрасте около 30 лет. Средний балл получился 41. Эти результаты не удивляют. Студенты колледжа не имеют столь широкого круга знакомых, как люди 40-летнего возраста. По логике в возрастном промежутке от 20 до 40 лет количество знакомых должно удвоиться, а профессионалы с высокими доходами должны знать больше людей, чем иммигранты с маленькими заработками. И в каждой группе есть те, кто получает самый низкий, и те, кто получает самый высокий балл. Это тоже логично. Понятно, что агенты по продаже недвижимости имеют больше знакомств, чем компьютерные хакеры. Удивляет, однако, насколько значительным может быть разрыв. В колледже самый низкий балл составил 2, а самый высокий — 95. В группе моих друзей самый низкий балл составил 9, а наивысший — 118. Даже на конференции в Принстоне, где собралась довольно однородная по составу группа людей, разрыв был огромен. Низший балл составил 16, высший — 108. В целом я протестировал примерно 400 человек. Из них около 20 получили меньше 20 баллов, восемь — больше 90, четверо — больше 100. Другая удивительная вещь — это то, что я нашел людей с высокими резуль-

татами в каждой социальной группе, с которой работал. В среднем баллы, полученные студентами городского колледжа, были ниже, чем у взрослых. Но даже в этой группе нашлись люди, круг общения которых был в четыре раза шире, чем у других. Иными словами, всюду встречаются люди, обладающие действительно необычайным даром заводить друзей и знакомых. Это и есть Объединители.

Один из самых высоких баллов среди моих знакомых получил человек по имени Роджер Хоршоу, удачливый бизнесмен из Далласа. Хоршоу основал Horchow Collection, крупную компанию, торгующую по почтовым каталогам. Кроме того, он добился значительных успехов на Бродвее, спродюсировав такие успешные постановки, как «Униженные», «Призрак оперы» и знаменитый мюзикл Гершвина «Без ума от тебя». Меня ему представила его дочь (она же моя подруга). Я отправился на встречу с ним в его манхэттенскую квартиру в небоскребе на Пятой авеню. Хоршоу художав, по характеру он — человек сдержанный. Говорит медленно, по-техасски слегка растягивая слова. Очаровывает собеседника легкой самоиронией, так что его обаянию невозможно не поддаться. Если вы окажетесь рядом с Роджером Хоршоу в самолете, пересекающем Атлантику, он заговорит с вами еще до взлета. Когда появится надпись «пристегните ремни», вы уже будете вовсю смеяться, а когда приземлитесь по ту сторону океана, с удивлением отметите, что время пролетело совершенно незаметно. Когда я дал Хоршоу список из манхэттенского справочника, он очень быстро просмотрел его, бормоча фамилии и скользя карандашом по строчкам. Его результат составил 98 баллов. Подозреваю, что он мог бы быть и выше, если бы я дал Роджеру подумать еще минут десять.

Почему Хоршоу так успешно справился с заданием? Повстречавшись с ним, я убедился в том, что умение заводить знакомства — своего рода талант, который можно вполне сознательно развивать. Я много раз спрашивал Хоршоу о том, как его многочисленные знакомства помогали ему выживать в деловом мире, ведь мне казалось, что тут прослеживается прямая связь. Однако этот вопрос,

похоже, ставил Роджера в тупик. Дело не в том, что связи ему не помогают. Дело в том, что он не рассматривает их как часть своей бизнес-стратегии. Он относится к общению как к одной из сторон своей жизни. Это в его характере. У Хоршоу инстинктивный и естественный дар заводить знакомства. При этом он не проявляет особого рвения. Он не из тех слишком разговорчивых, хлопающих вас по спине типов, которые самоутверждаются, пытаясь выглядеть очень общительными. По натуре он больше наблюдатель, всегда остающийся немного в стороне. Ему просто по-настоящему нравятся люди. Он находит бесконечно интересными процесс заведения знакомств и общения. Когда я встретился с Хоршоу, он рассказал мне, как ему удалось получить права на новую постановку мюзиклов Гершвина «Сумасшедшая девчонка» и «Без ума от тебя». Весь рассказ занял 20 минут. Вот только часть его. Если вам вдруг покажется, что Хоршоу расчетлив, помните, что это не так. Он изложил всю эту историю со свойственной ему легкой самоиронией. Я даже думаю, что он намеренно выпячивал кое-какие черты своего характера. Однако этот рассказ дает полное представление о том, как работает его ум, а также и о том, что делает человека Объединителем:

«У меня есть в Нью-Йорке друг по имени Микки Шейнен. Как-то он сказал мне: “Знаю, ты любишь Джорджа Гершвина. А вот я знаком с его старой подружкой. Ее зовут Эмили Пейли. Она же сестра жены Айры Гершвина, Ленор. Она живет в Виллидж и пригласила нас на обед”. Вот так я познакомился с Эмили Пейли и увидел картину, на которой ее изобразил Гершвин. Ее муж, Лу Пейли, писал музыку вместе с Айрой и Джорджем Гершвином в те времена, когда Айра все еще называл себя Артуром Фрэнсисом. Это одна ниточка...

А потом я обедал с Леопольдом Годовски, сыном Фрэнсиса Гершвина, сестры Джорджа Гершвина. Она вышла за муж за композитора Годовски. С нами был и сын Артура

Гершвина. Его зовут Марк Гершвин. И вот они говорят: “Почему мы должны отдавать вам права на “Сумасшедшую девчонку”? Кто вы такой? Вы и в театре-то никогда не были”. И тогда я стал вспоминать свои связи. Ваша тетка Эмили Пейли — я бывал у нее дома. Ее портрет в алой шали, вы видели эту картину? Я вспоминал самые мелкие подробности. Потом мы все вместе отправились в Голливуд и там пошли домой к миссис Гершвин. Я сказал, что очень счастлив с ней познакомиться, что знаком с ее сестрой и люблю музыку ее мужа. А потом упомянул мою подругу из Лос-Анджелеса. Когда я работал у Неймана Маркуса, одна леди написала поваренную книгу. Ее звали Милдред Нопф. Ее муж Эдвин Нопф — кинопродюсер. Он работал с Одри Хепберн. А его брат был издателем. Мы распространяли книгу в Далласе, и я подружился с Милдред. Она потрясающий человек, и каждый раз, попав в Лос-Анджелес, я обязательно к ней заглядываю. Я всегда поддерживаю знакомства. Ну и вот, выяснилось, что Эдвин Нопф был ближайшим другом Гершвина. У Нопфов по всему дому развешаны его фото. Нопф был рядом с Гершвином в Эшвилле, как раз когда тот писал “Рапсодию в стиле блюз”. Мистер Нопф уже умер, но Милдред жива. Ей теперь 98. И вот, придя в гости к Ли Гершвин, я тут же упомянул, что мы только что от Милдред Нопф. Она воскликнула: “Вы знаете ее? Ах, как же мы раньше не встречались?” И тут же отдала мне права».

Рассказывая все это, Хоршоу снова и снова радовался тому, как связались между собой эти жизненные нити. На свой семидесятый день рождения он попытался отыскать Бобби Хансикера — друга из начальной школы, с которым не виделся 60 лет. Он отослал письмо каждому Бобби Хансикеру, которого нашел в справочнике. В письме он спрашивал: «Не вы ли тот Хансикер, который жил по адресу 4501, Перт-Лейн, Цинциннати?»

Такое поведение выглядит несколько непривычным. Хоршоу коллекционирует людей, как кто-то другой — марки. Он вспоминает мальчишек, с которыми играл 60 лет назад, адрес его давно выросшего лучшего друга, имя человека, по которому сходила с ума его подруга из колледжа, когда училась на первых курсах за океаном. Эти детали очень важны для Хоршоу. У него в компьютере список из 1600 имен и адресов, и под каждой записью есть пометка, при каких обстоятельствах он познакомился с тем или иным человеком. Когда мы разговаривали, он достал небольшой карманный ежедневник. «Если я встретился с вами и вы мне понравились и если вы сообщили мне свой день рождения, я запишу его сюда, а потом вы получите поздравительную открытку от Роджера Хоршоу. Вот смотрите: в понедельник был день рождения у Джинджера Врума, а у Виттенбергов первая годовщина. А у Алана Шварца день рождения в пятницу, а у нашего садовника — в субботу».

Большинство из нас не поддерживает случайных знакомств. У нас есть свой круг друзей, и мы храним ему верность. А всех остальных держим на расстоянии. Мы не посылаем открытки людям, которые не особенно важны для нас, потому что не хотим быть обязанными обедать с ними, ходить с ними в кино или навещать их, когда они заболеют. В большинстве своем мы заводим знакомства для того, чтобы оценить, хотим ли мы сделать того или иного человека своим другом. Нам кажется, у нас нет ни времени, ни сил на то, чтобы поддерживать тесные контакты со всеми.

Хоршоу абсолютно другой. Люди, фамилии которых он заносит в свой компьютер или ежедневник, — это просто знакомые (те, с которыми он может встретиться раз в год, а то и раз в несколько лет), и он не уходит от обязанностей, связанных с поддержанием всех этих контактов. Он освоил то, что социологи называют слабыми связями, — дружественные, но нерегулярные контакты. Более того, его идеально устраивают эти слабые связи. После встречи с Хоршоу я даже немного закрутил. Мне хотелось бы узнать его получше, но я не уверен в том, что у меня будет такая возмож-

ность. Не думаю, что он разделил со мной эту грусть. Мне кажется, он из тех, кто умеет находить радость в мимолетных и случайных встречах.

Почему Хоршоу так отличается от всех нас? Он и сам не знает. Он думает, это как-то связано с тем, что он был единственным ребенком в семье, а его отец часто уезжал из дома. Но это вряд ли единственная причина. Может быть, побуждение, которым руководствуется Объединитель, лучше всего объяснить так: это всего лишь одна из многих черт личности, которые отличают одного человека от другого.

3

Объединители знают не просто очень многих людей — они знают людей самого разного типа. Возможно, лучше понять, что под этим подразумевается, нам поможет популярная настольная игра «Шесть шагов до Кевина Бэкона». Смысл игры заключается в том, чтобы увязать какого-либо актера или актрису через фильмы, в которых они сыграли, с актером Кевином Бэконом и сделать это меньше, чем за шесть шагов. Итак, например, О'Джей Симпсон играл в «Голлом пистолете» с Патрисией Пресли. Она сыграла в фильме «Форд Фэйрлейн» с Гилбертом Готфридом. Он играл в «Полицейском из Беверли-Хиллз – 2» вместе с Полом Райзером, а тот играл в «Посетителе» с Кевином Бэконом. Это четыре шага. Мэри Пикфорд играла в «Кинопробах» с Кларком Гейблом, а тот играл в «Америка сражается» с Тони Романо. Спустя 35 лет Романо снялся в фильме «Начать сначала» с Кевином Бэконом, и это еще три шага.

Недавно программист Бретт Тьяден из Университета штата Вирджиния просчитал среднее «число Бэкона» примерно для четверти миллиона актеров и актрис, которые играли в телесериалах или известных кинофильмах. Он вывел значение 2,8312 шага. Иными словами, любой, кто хоть когда-то сыграл в кино, может быть увязан с Бэконом в среднем меньше чем за три шага. Это впечатляет. Однако

Тьяден решил на этом не останавливаться и произвел воистину невероятные расчеты, вычислив среднюю степень контактности каждого, кто когда-либо играл в Голливуде. Например, сколько шагов требуется, чтобы связать кого-либо с Робертом Де Ниро, или Ширли Темпл, или Адамом Сэндлером? Расположив в своем списке всех голливудских актеров в порядке их «контактности», Тьяден обнаружил, что Бэкон оказался всего лишь на 669-м месте. Мартина Шина можно увязать с любым актером всего за 2,63861 шага, что ставит его на 650 ступеней выше Бэкона. Эллиота Гулда можно увязать с кем-либо еще быстрее — за 2,63601 шага. Среди 15 лидеров — Роберт Митчем, Джин Хэкман, Дональд Сазерленд, Шелли Уинтерс и Берджес Мередит. А кто самый контактный актер всех времен? Род Стайгер.

Почему Кевин Бэкон так отстает от лидеров? Одна из причин в том, что он моложе большинства из них и потому сыграл в меньшем количестве фильмов. Но есть актеры, сыгравшие во множестве картин, не имеющие тем не менее обширных связей. Например, Джон Уэйн снялся за свою 60-летнюю кинокарьеру в 179 фильмах, однако находится всего на 116-м месте, на расстоянии 2,7173 шага от Кевина Бэкона. Проблема в том, что больше половины фильмов с участием Джона Уэйна — вестерны. То есть он играл в однотипных фильмах, вместе с одними и теми же актерами, снова и снова.

А теперь возьмем кого-то вроде Стайгера: он сыграл в известнейших фильмах, таких как оscarоносный «В порту» или фильм ужасов «Стоянка». Он получил «Оскара» за роль в фильме «Душной жаркой ночью» и при этом снимался в фильмах категории «Б», настолько никчемных, что их тут же отправляли в видеопрокат. Он сыграл Муссолини, Наполеона, Понтия Пилата и Аль Капоне. Он участвовал в съемках 39 драм, 12 детективов и комедий, 11 триллеров, восьми остросюжетных фильмов, семи вестернов, шести фильмов о войне, четырех документальных лент, трех фильмов ужасов, двух научно-фантастических фильмов и одного мюзикла. Род Стайгер —

это актер с самыми обширными в истории кино связями, потому что ему удавалось двигаться вверх и вниз, вперед и назад, среди разных миров, субкультур, ниш и уровней, которые предлагает профессия актера.

Вот такой он, Объединитель. Это Род Стайгер повседневной жизни. Это человек, с которым мы можем связаться всего в несколько приемов, потому что по той или иной причине ему удастся находиться одновременно во многих разных мирах, субкультурах и нишах. Стайгер обязан обширными связями своему разностороннему актерскому дарованию, а также, в известной степени, удаче. Но в случае Объединителей их способность перебрасывать мосты через самые разные миры — это производное от чего-то присущего их личности, некое сочетание любознательности, уверенности в себе, общительности и энергии.

Однажды я встретился в Чикаго с классическим Объединителем — Лоис Вайсберг. Она работала тогда уполномоченной по делам культуры в городской администрации. Но это — только последняя из ее многочисленных должностей и профессий. В начале 1950-х годов Вайсберг руководила в Чикаго театральной группой. В 1956 году она решила устроить фестиваль в честь 100-летия со дня рождения Бернарда Шоу, затем начала выпускать газету, посвященную Шоу, а та трансформировалась со временем в альтернативный журнал *The Paper*. По вечерам в пятницу люди со всего города собирались на редакционные собрания, проводившиеся Вайсберг. Здесь регулярно бывал Уильям Фридкин, который потом поставил фильмы «Французский связной» и «Экзорцист». Приходил сюда и юрист Элмер Герц, который стал потом одним из адвокатов Натана Леопольда. Заглядывали к Вайсберг и некоторые редакторы журнала *Playboy*, здание которого стояло на той же улице. Останавливаясь в городе, сюда заходили Арт Фармер, Телониус Монк, Джон Колтрейн и Ленни Брюс. (Брюс фактически жил у Вайсберг какое-то время. «Моя мать была из-за этого на грани истерики. Особенно однажды, когда она позвонила в дверь, а он открыл ей в банном полотенце, —

рассказывала Вайсберг. — У нас было окно на террасе, а у него не было ключа. Поэтому окно всегда держали открытым. В доме было полно комнат, и там всегда останавливалось много людей. Я даже не всегда знала, кто там. Я терпеть не могла его шуточки. И мне на самом деле не нравилось, как он играл. Меня бесили все эти его словечки».) После того как *The Paper* закрылась, Лоис устроилась на работу в отдел по связям с общественностью в Институте посттравматической реабилитации. Оттуда она перешла в юридическую фирму по защите общественных интересов. Фирма называлась BPI. Работая там, Лоис озаботилась плачевным состоянием чикагских парков. Тогда она собрала разношерстную компанию любителей природы, историков, общественных активистов и домохозяек и основала лоббистскую группу «Друзья парков». Потом она встревожилась из-за предстоящего демонтажа пригородной железной дороги, проходившей вдоль южного берега озера Мичиган, от Саут-Бенд до Чикаго. И Лоис снова собрала любителей железнодорожного транспорта, экологов, пассажиров этой ветки и основала общественную группу «Восстановление Южного берега». И спасла железную дорогу. Потом она стала исполнительным директором Чикагского адвокатского совета, руководила избирательной кампанией местного конгрессмена. Затем получила должность директора отдела особых мероприятий при первом чернокожем мэре Чикаго Гарольде Вашингтоне. Впоследствии она ушла из администрации и открыла ларек на блошином рынке, а позже стала работать у мэра Ричарда Дэйли (она работает у него и сейчас) в качестве комиссара по делам культуры.

Если вы проследите ее историю и подсчитаете, к скольким «мирам» принадлежала Лоис, получится восемь: это актеры, писатели, врачи, адвокаты, политики, любители парков, любители железной дороги, завсегдатаи блошиного рынка. Когда я попросил Вайсберг составить собственный список, у нее получилось 10, поскольку она добавила архитекторов и людей из гостиничной индустрии. Но, возможно, она поскромничала, потому что, если внимательнее при-

смотреться к жизни Вайсберг, вы сможете выделить из ее связей еще 15 или 20 миров. Хотя это не отдельные миры. Особенность Объединителей в том, что, находясь в таком количестве разных миров, они их всех связывают воедино.

Однажды (это было где-то в середине 1950-х годов) Вайсберг отправилась на поезде в Нью-Йорк, чтобы посетить съезд писателей-фантастов. Просто так. На съезде она познакомилась с молодым автором Артуром Кларком. И понравилась ему. В следующий раз, оказавшись в Чикаго, он ей позвонил. «Он звонил из телефона-автомата, — вспоминает Вайсберг, — и спросил, есть ли в Чикаго кто-нибудь, с кем ему стоило бы встретиться. Я сказала ему, чтобы он ехал ко мне».

У нее низкий, хриплый голос — оттого что она курит уже полвека. Она делает паузы между фразами, чтобы затянуться. И даже когда не курит, все равно делает паузы, будто готовясь к тому моменту, когда закурит. «Я позвонила Бобу Хьюзу. Он был одним из тех, кто писал для моей *The Paper*». Пауза. «Я спросила его, знает ли он кого-нибудь в Чикаго, кому будет интересно пообщаться с Артуром Кларком. Он ответил: “Да, Айзек Азимов сейчас в городе. И этот парень, Роберт, Роберт... Хайнлайн”. И они все пришли и собрались у меня в кабинете». Пауза. «Потом они сказали мне: “Лоис — ты...” Я не помню это слово, они меня как-то называли, но суть была в том, что я — человек, который объединяет людей».

Сначала она тянулась к кому-то, кто был не из ее мира: она тогда занималась театром, а Артур Кларк писал научную фантастику. Затем, что не менее важно, этот человек ответил ей. Многие из нас тянутся к кому-то, непохожему на нас, более знаменитому или удачливому, чем мы, но наш жест не всегда принимается. А тут Артур Кларк приезжает в Чикаго и хочет с кем-то связаться, наладить контакты. И Вайсберг сводит его с Айзеком Азимовым. Она говорит, что это счастливая случайность, что Азимова могло не оказаться в городе... Но если бы это не был Азимов, то был бы кто-то еще.

Всем участникам тех пятничных вечеров, которые устраивала Вайсберг в 1950-х, запомнилось, как легко находили они там общий язык. И дело не в том, что нигде больше афроамериканцы не могли пообщаться с белыми из района Норт-Сайд. Такое общение хоть и было тогда редкостью, но все же случалось. Важно то, что в 1950-х годах в Чикаго афроамериканцы если и общались с белыми, то это не происходило случайно. Это происходило лишь тогда, когда человек определенного типа делал все для того, чтобы такое общение состоялось. Вот что имели в виду Азимов и Кларк, когда говорили, что у Вайсберг есть способность объединять людей.

«В ней совершенно нет снобизма, — рассказывает Венди Уиллрич, работавшая у Вайсберг. — Однажды я отправилась с ней в одну профессиональную фотостудию. Люди писали ей письма, и она их все просматривала. И вот хозяин этой фотостудии пригласил ее к себе, а она согласилась. Он снимал в основном свадьбы. Она решила увидеть все это своими глазами. Я думала: “Боже мой, зачем нам тащиться в эту студию?” Ведь она была возле самого аэропорта. Не забывайте, что речь идет об уполномоченной по делам культуры города Чикаго. Но Лоис сочла все это невероятно интересным».

Был ли этот фотограф таким уж интересным? Кто может сказать? Однако Лоис нашла его интересным потому, что так или иначе ей интересны все люди.

«Вайсберг, — сказал мне один из ее друзей, — всегда говорит так: “О, я познакомилась с совершенно потрясающей женщиной. Она вам непременно понравится”. И она полна энтузиазма и в восторге от этого человека — таком же, как от человека, которого встретила до этого. И знаете что — она всегда права». Хелен Дориа, еще одна ее подруга, сказала, что «Лоис видит в вас то, чего вы сами в себе не замечаете».

Ту же самую мысль можно выразить так: по какой-то причуде природы Лоис и люди, похожие на нее, обладают неким инстинктом, который помогает им сохранять отношения с теми, кого они встре-

чают на своем жизненном пути. Когда Вайсберг смотрит на окружающих или когда Роджер Хоршоу сидит рядом с вами в самолете, они видят совсем другой мир, не тот, который видим мы все. Они видят возможности, и пока большинство из нас выбирают, с кем они хотели бы иметь дело, отказываясь от тех, кто выглядит как-то не так, или живет слишком далеко, или же от тех, кого не видели 65 лет, Лоис и Роджеру все они по душе.

4

Прекрасный пример того, как функционируют Объединители, приводится в работе социолога Марка Грановеттера. В своем классическом исследовании 1974 года *Getting a job* («Как устроиться на работу») Грановеттер описал истории нескольких сотен специалистов и рабочих из бостонского предместья Ньютон. Он подробно расспросил их по поводу того, как они устраивались на работу. Выяснилось, что 56% опрошенных нашли себе место благодаря личным связям. Еще 18,8% искали работу по рекламным объявлениям и через кадровые агентства, и около 20% обращались напрямую к работодателю. В этом нет ничего удивительного: лучший способ куда-то устроиться — сделать это через личные контакты. Однако любопытно то, что большинство этих контактов относилось к слабым связям. Из тех, кто нашел работу по знакомству, 16,7% встречались с этим знакомым «часто» (как с хорошим другом), 55,6% — лишь «время от времени», а около 28% респондентов — и вовсе «редко». То есть люди находили работу не с помощью близких друзей.

Почему так? Грановеттер утверждает следующее: когда речь заходит о поиске работы (или информации, или идей), слабые связи всегда оказываются важнее тесных. Ведь ваши друзья вращаются в тех же кругах, что и вы. Они могут работать вместе с вами или жить по соседству, ходить в ту же церковь, ту же школу или на те же самые вечеринки. Много ли они могут знать из того, чего не знаете вы?

А ваши случайные знакомые по определению занимают другое пространство. Они куда вероятнее могут знать что-то такое, что не известно вам. Этот явный парадокс Грановеттер назвал силой слабых связей. Иначе говоря, знакомые представляют собой источник общественной силы, и чем больше у вас знакомых, тем вы сильнее. Объединители, такие как Лоис Вайсберг и Роджер Хоршоу, мастерски владеющие слабыми связями, обладают исключительной силой. И мы опираемся на них, чтобы получить доступ к возможностям и мирам, к которым сами не принадлежим.

Этот принцип применим, разумеется, не только к поиску работы, но и к ресторанам, фильмам, моде и чему угодно, что зависит от устного слова. И дело не в том, что находящийся ближе других к Объединителю обретает больше силы, богатства или возможностей. Мог ли Объединитель оказаться одним из звеньев в цепи причин, по которым Hush Puppies вдруг обрели массовую популярность? Где-то на пути от Ист-Виллидж к «одноэтажной Америке» Объединитель или группа Объединителей пришли в восторг от этой обуви и через свои бесчисленные личные контакты, через бесконечные нити слабых связей, используя свое присутствие в многочисленных мирах и субкультурах, сумели пустить слух о ней временно в тысячах направлений. Они обеспечили ей настоящий прорыв. Hush Puppies, можно сказать, повезло. И, возможно, многие модные новинки так и не оказываются на гребне популярности по одной простой причине — из-за обыкновенного невезения. Они не встречаются на своем пути Объединителя.

Салли, дочь Хоршоу, рассказала мне, как однажды пригласила отца в новый японский ресторан, где шеф-поваром был ее друг. Хоршоу кухня очень понравилась. Вернувшись домой, он включил компьютер и разослал знакомым, живущим неподалеку, письма, где сообщил об отличном новом ресторане, который он для себя открыл и который им стоит посетить.

Вот что такое сила слова! Когда я рассказываю о новом ресторане своему другу, а он рассказывает еще одному, а тот еще одному — это

совсем не то. Молва начинается там, где в этой цепочке кто-то рассказывает о новом ресторане такому человеку, как Роджер Хоршоу.

5

И вот вам объяснение того, почему полуночный путь Пола Ревира запустил эпидемию молвы, а поездка Уильяма Доза окончилась ничем. Пол Ревир был Роджером Хоршоу и Лоис Вайсберг того времени. Он был Объединителем. Судя по всему, Пол был человеком разговорчивым и исключительно контактным. Когда он умер, на его похороны пришли, как выразилась одна газета в те дни, «полчища людей». Он был рыбаком и охотником, картежником и театралом, завсегдатаем баров и удачливым бизнесменом. Он был активистом местной масонской ложи и членом нескольких избранных клубов. Он был деятелем, он был наделен, как говорит Дэвид Фишер в своей книге *Paul Rever's Ride* («Путь Пола Ревира»), «сверхъестественным даром всегда оказываться в центре событий». Фишер пишет:

«Когда в 1774 году в Бостон ввозили первые уличные фонари, Пола Ревира попросили поработать в комитете, который этим занимался. Когда бостонский рынок потребовал регулирования, Пола Ревира назначили секретарем управления. После революции, во время эпидемии, его избрали санитарным инспектором Бостона и коронером графства Саффолк. После страшного пожара в старом деревянном городе Ревир помог основать кооперативную страховую компанию, и его имя стояло в ее уставе первым. Когда перед молодой республикой встала проблема бедности, он созвал собрание, на котором была основана благотворительная ассоциация ремесленников штата Массачусетс. Председателем ассоциации избрали Ревира. А когда среди жителей Бостона возникли разногласия из-за сенсационного процесса по делу об убийстве, Пол Ревир был выбран старшиной присяжных».

Если бы Полу Ревир дали список из 250 фамилий, взятых наугад из бостонской переписи населения 1775 года, то, несомненно, он набрал бы намного больше 100 баллов.

После «Бостонского чаепития» 1773 года, когда стала выплывать ненависть американских колонистов к их британским правителям, по всей Новой Англии как грибы после дождя начали появляться десятки комитетов и конгрессов. У них не было ни формального статуса, ни устоявшихся способов взаимодействия. Но Пол Ревир быстро взял на себя роль связующего звена между всеми этими разделенными расстояниями очагами революции. Он отправлялся то в Филадельфию, то в Нью-Йорк, то в Нью-Гемпшир, передавая сообщения от одной группы к другой. И в самом Бостоне он играл особую роль. В годы революции в городе было семь революционных групп, куда входило около 255 мужчин. Большинство из них (более 80%) состояло всего в одной группе. Никто не был членом одновременно всех семи. И только двое входили в состав сразу пяти групп. Одним из этих двоих был Пол Ревир.

Неудивительно, что, когда в 1774 году британские войска начали свою тайную кампанию, планируя обнаружить и уничтожить созданные революционерами склады оружия и боеприпасов, Ревир стал своего рода неофициальным «центром связи» антибританских сил. Он знал всех. К кому, как не к нему, надо было обратиться, если вы были парнем с конюшни и в тот день, 18 апреля 1775 года, услышали, как два британских офицера говорят о том, что завтра они устроят ад? Неудивительно и то, что, отправляясь в тот вечер в Лексингтон, Ревир уже знал, как разнести весть как можно дальше. Когда он встречал по дороге людей, то, будучи исключительно общительным, останавливал их и сообщал им новость. Когда он приезжал в город, то точно знал, в чью дверь ему надо постучаться, кто был командиром местного ополчения, кто был здесь самым влиятельным человеком. Ведь он уже встречался с большинством из этих людей раньше, и они знали и уважали его.

А что же Уильям Доз? Фишер считает, что едва ли Доз мог проехать все эти 27 километров до Лексингтона и так и не сказать никому ни слова. Но у него, очевидно, не было такого умения общаться, как у Ревира, потому что нет никаких свидетельств того, что кто-либо запомнил его в ту ночь. «По северному маршруту Пола Ревира городские старшины и ротные капитаны моментально объявляли тревогу, — пишет Фишер. — По южному маршруту Уильяма Доза реакция была запоздалой, а в одном городе ее не было вовсе. Доз не разбудил городских старшин или командиров ополчений в Роксбери, Бруклине, Уотертауне и Уолтэме». Почему? Потому что Роксбери, Бруклин, Уотертаун и Уолтэм — это не Бостон. А Доз, по всей вероятности, был человеком с обычным кругом общения (как многие из нас). Оказавшись в чужом городе, он не мог знать, в какие двери надо стучаться. Только одна небольшая община на пути Доза, похоже, восприняла весть — несколько фермеров в районе Уолтэм-Фармз. Но предупредить несколько семей — этого недостаточно, чтобы объявить тревогу. Эпидемии молвы — дело Объединителей. А Уильям Доз был всего лишь обыкновенным человеком.

6

Было бы, однако, ошибкой думать, что Объединители — это единственные люди, начинающие социальную эпидемию. Роджер Хоршоу отослал десятки факсов, рекомендующих новый ресторан друга его дочери. Но не он нашел этот ресторан. Это сделал кто-то другой и рассказал ему. В какой-то момент возрождения Hush Puppies они были замечены Объединителями, которые возвестили о возвращении этой марки. Но кто первый рассказал Объединителям о Hush Puppies?

Возможно, Объединители получают новую информацию случайно, ведь они знают так много людей, что имеют доступ к самым свежим новостям, едва только те появляются. Но если изучить социальные эпидемии внимательно, становится ясно, что есть люди,

на которых мы опираемся, когда надо связаться с другими людьми, но кроме них есть и люди, на которых мы опираемся, когда хотим получить свежую информацию. Есть специалисты по людям, и есть специалисты по информации.

Иногда, конечно, два этих вида специалистов встречаются в одном лице. Например, влияние Пола Ревира отчасти объясняется тем, что он был не только организатором связей и не только человеком с самой толстой записной книжкой в колониальном Бостоне. Он также активно участвовал в сборе информации о британцах. Осенью 1774 года он организовал секретную группу, которая должна была отслеживать передвижения британских войск. Члены группы регулярно встречались в таверне «Зеленый дракон». В декабре того года группа узнала, что британцы намереваются захватить тайный склад боеприпасов колониального ополчения при входе в портсмутскую гавань, в 80 километрах к северу от Бостона. Холодным утром 13 декабря Ревир отправился на север, верхом, по глубокому снегу, чтобы предупредить местное ополчение о том, что к ним идут британцы. Он помогал добыть сведения, и он же их переправлял. Пол Ревир был Объединителем. Но одновременно он был и Знатоком — и это второй тип людей, влияющих на возникновение эпидемий молвы.

Знатоками называют тех, кто накапливает знания. В последние годы экономисты уделяли много внимания изучению феномена Знатоков по вполне очевидной причине: если рынки зависят от информации, то люди, обладающие самым большим объемом информации, должны быть влиятельнее всех. Например, когда в супермаркете хотят увеличить продажи какого-либо товара, то выставляют перед ним рекламную табличку примерно с такой надписью: «Каждый день цена ниже!» На самом деле цена остается той же, но товар становится более заметным. Каждый раз, когда супермаркеты так поступают, всегда наблюдается резкий взлет продаж такого товара, как если бы его действительно выставили на распродажу.

Если задуматься об этом, ситуация представляется довольно тревожной. Вся подоплека продаж или акций супермаркетов заключается в том, что мы, потребители, очень чувствительны к ценам и реагируем на них соответственно: покупаем больше в ответ на понижение цен и меньше — в ответ на их повышение. Но если мы будем покупать больше, даже если цена не опускается, тогда что помешает супермаркетам никогда не понижать цены? Что или кто не даст им обманывать нас ничего не значащими табличками «каждый день цена ниже» всякий раз, как мы заходим в магазин? Дело в том, что, хотя большинство из нас не следят за ценами, каждый розничный торговец знает, что есть меньшинство, которое за ценами следит. И если эти люди что-нибудь обнаружат (например, что стимулирование сбыта на самом деле отсутствует), они предпримут меры. Если какой-то магазин пытается проворачивать трюк с распродажей слишком часто, такие люди поймут это и обратятся с жалобой к руководству, а потом посоветуют друзьям и знакомым не ходить в этот магазин. Эти люди охраняют честный рынок. Прошло десять лет с тех пор, как они были впервые классифицированы, и все это время экономисты изо всех сил пытаются их понять. Их присутствие было обнаружено во всех сферах жизни и в каждой социально-экономической группе. Одно из их названий — надзиратели за ценами, другое, более распространенное, — знатоки рынка.

Линда Прайс, профессор маркетинга в Университете штата Небраска и пионер исследований феномена Знатоков, сделала видеозапись интервью, которые она провела с несколькими Знатоками. В одном из них хорошо одетый мужчина очень оживленно рассказывает о том, как он ходит в магазин. Привожу отрывок из его рассказа:

«Поскольку я внимательно просматриваю финансовые новости, я начинаю усматривать тенденции. Классический пример с кофе. Когда десять лет назад произошел первый

кризис с кофе, я следил за новостями о морозах в Бразилии и о том, как они могут повлиять на цену на кофе в долгосрочной перспективе, и заранее сказал, что собираюсь сделать запасы кофе».

В этот момент интервью лицо этого человека расплылось в улыбке.

«У меня тогда накопилось около 40 банок кофе. Я купил их по тем смешным ценам, когда полуторакилограммовые банки стоили по 2,79 и 2,89 доллара. Сегодня такая банка стоит около 6 долларов. Меня это позабавило».

Вы чувствуете, насколько он увлечен? Он может вспомнить стоимость, до цента, тех банок кофе, которые купил десять лет назад.

Важнейшая черта Знатоков — они не просто пассивные собиратели информации. Их интерес не в том, чтобы побольше сэкономить на банке кофе. Как только они понимают, что на чем-то можно сэкономить, они тут же хотят рассказать об этом вам. «Знаток — это человек, обладающий информацией о различных товарах, или ценах, или местах продажи. Этот человек всегда идет на разговор с другими потребителями и готов ответить на их вопросы, — объясняет Прайс. — Им нравится помогать людям на рынке. Они распределяют купоны на скидки, берут вас с собой за покупками, ходят в магазин вместо вас. Они знают, где в розничных торговых точках находится туалет. Вот какими знаниями они обладают». Они больше чем эксперты. «Эксперты, — сообщает Прайс, — будут говорить, например, об автомобилях, потому что им нравятся автомобили. Но они не станут говорить с вами только потому, что им нравится вы и они хотят помочь вам с принятием решения. Знаток рынка поступит именно так. Он более социально мотивирован».

Прайс утверждает, что доброй половине американцев известен такой Знаток или кто-то, на него похожий. Она сама основала свою

концепцию на примере человека, которого встретила, учась в аспирантуре. Это был настолько запоминающийся персонаж, что его личность вызвала к жизни целую отрасль маркетинговых исследований.

«Я писала тогда докторскую диссертацию в Техасском университете, — рассказала мне Линда. — В тот момент я этого не осознала, но я встретила идеального Знатока. Он был евреем. Была Пасха, и я спросила его, где можно купить ветчины. Он ответил, что он иудей, но все равно знает, что мне лучше пойти в такой-то гастроном и купить ветчину вот по такой цене. — Прайс рассмеялась. — Вам надо бы с ним встретиться. Его зовут Марк Алперт».

7

Марк Алперт — невысокий, энергичный мужчина чуть за пятьдесят. У него темные волосы, большой нос и маленькие, горящие, умные глаза. Он говорит быстро, точно и основательно. Он — тот человек, который никогда не скажет, что вчера было жарко. Он скажет, что температура воздуха вчера была 30,5°C. Он никогда не идет вверх по лестнице, он по ней взбегают, как мальчишка. Такое впечатление, что ему интересно абсолютно все, все любопытно и что в его возрасте, если дать ему детский химический набор, он тут же усядется за стол и сотворит какую-нибудь новую смесь.

Алперт вырос на Среднем Западе. Его отец открыл первую в северной Миннесоте сеть магазинов уцененных товаров. Марк получил докторскую степень в Южнокалифорнийском университете и теперь преподает в Колледже управления бизнесом при Техасском университете. Однако никакой связи между его должностью и его статусом Знатока нет. Будь Алперт сантехником, он и тогда был бы таким же точным и дотошным во всем, что касается тонкостей потребительского рынка.

Мы встретились в Остине за обедом в ресторане на берегу озера. Я приехал первым и выбрал столик. Вскоре появился Алперт и убе-

дил меня пересесть за другой, сказав, что там будет лучше. Так оно и оказалось. Я спросил его, как он покупает что бы то ни было, и он начал рассказывать. Он объяснил, почему у него кабельное телевидение, а не спутниковая антенна, а также выдал мне все подробности последнего кинообзора от Леонарда Молтина и назвал имя своего человека в Park Central Hotel на Манхэттене, который всегда помогает получить номер за хорошую цену. («Малкольм, номер в отеле стоит на самом деле 99 долларов. А они сдирают 189 долларов!») Он объяснил мне, что существует изначальная, но гибкая розничная цена за номер. Он показал на мой диктофон и сказал: «Мне кажется, у вас пленка закончилась». Точно. Он рассказал, почему мне не следует покупать «ауди». («Это “немцы”, и иметь с ними дело — головная боль. На какое-то время вам дадут гарантию, но не больше того. Дилерская сеть не развита, поэтому обслуживать машину трудно. Мне нравится управлять «ауди», но не нравится ими владеть».) Он посоветовал мне «меркури мистик», потому что эта машина в управлении не ничуть хуже, чем куда более дорогие седаны европейского производства. «Она не очень хорошо продается, — сказал он, — поэтому вы сможете приобрести ее за очень разумную цену. Вам надо пойти к розничному торговцу. Пойти к нему 25-го числа любого месяца. Ну что я вам буду рассказывать...» Затем он пустился в невероятно длинное, местами очень смешное описание того, как он в течение нескольких месяцев покупал новый телевизор. Если бы вы или я прошли через это (возврат телевизора, бесконечные сравнения мельчайших электронных деталей, сличение мелкого шрифта в гарантийном документе), подозреваю, что мы сочли бы, что это было ужасно. Но Алперт, судя по всему, находит это все забавным.

Знатоки, как утверждает Прайс, — это тип людей, которые жадно читают *Consumer Reports* («Обзоры потребительского рынка»). Больше того, Знатоки пишут в *Consumer Reports* и поправляют их составителей.

«Однажды они заявили, что “ауди-4000” сделан на базе “фольксвагена дашер”. Это был конец 1970-х. Но “ауди-4000” — это более

крупный автомобиль. Я написал им письмо. Потом была ошибка с “ауди-5000”. *Consumer Reports* внесли эту машину в список тех, которые не надо покупать, из-за проблемы внезапного ускорения. Но я просмотрел литературу и понял, что это неправда... Тогда я написал им и сказал, что им надо получше в этом разобраться. Они мне так и не ответили. Меня это жутко разозлило. Они должны быть выше этого», — сказав это, Алперт недовольно покачал головой. Он не любит, когда нарушаются заповеди Знатоков.

Надо заметить, что Алперт — вовсе не противный всезнайка. Хотя он мог бы перейти эту грань. Он сам осознает это. «Я как-то стоял в очереди в супермаркете за одним парнем. Он должен был предъявить удостоверение личности, чтобы купить сигареты, — рассказывал мне Алперт. — Меня так и подмывало сказать ему, что у меня нашли рак легких. Это желание оказать услугу и повлиять на выбор может зайти слишком далеко. Можно начать повсюду совать свой нос. Я стараюсь быть пассивным Знатоком... Надо помнить о том, что это их решение. Это их жизнь».

Его спасает то, что у вас никогда не возникает впечатления, будто он рисуется. В его вовлеченности в проблемы рынка есть нечто рефлекторное. Это не актерская игра. Это очень близко к социальному инстинкту Хоршоу и Вайсберг. Марк Алперт рассказал мне о сложной схеме использования купонов на скидки, когда берешь напрокат кассеты в видеосалоне Blockbuster. Потом он остановился, будто осознав, что слишком увлекся, и залился смехом: «Видите, вы можете сэкономить целый доллар! За год я, возможно, могу собрать на бутылку вина».

Алперт почти патологически стремится помочь другим. Он не в состоянии сдержаться. «Знаток — это тот, кто хочет решить проблемы других людей, как правило, за счет своих собственных», — говорит Алперт. И это правда, хотя, подозреваю, что обратное — тоже правда. Знаток решает свои проблемы (удовлетворяет свои эмоциональные потребности), решая проблемы окружающих. Марк Алперт в глубине души остался доволен тем, что отныне я буду по-

купать телевизор или автомобиль либо заселяться в нью-йоркский отель, вооруженный знанием, которое он мне дал.

«Марк Алперт удивительно бескорыстный человек, — сказал мне Ли Макалистер, коллега Алперта по Техасскому университету. — Должен признать, что он помог мне сэкономить 15 000 долларов, когда я приехал в Остин. Сначала он помог мне договориться о цене на дом, потому что он разбирается в купле-продаже недвижимости. Потом мне понадобилась посудомоечная машина и сушилка, и Алперт нашел их мне по самой лучшей цене. Потом я покупал автомобиль. Я захотел по примеру Марка купить “вольво”, и тогда он показал мне сайт в Интернете, где были все цены на “вольво” в штате Техас. И отправился вместе со мной за покупкой. Он помог мне разобраться в хитросплетениях университетской пенсионной системы и вообще упростил для меня все на свете. У него все систематизировано. Это Марк Алперт. Это знаток рынка. Благослови его Господь. Он из тех, кто делает Америку великой».

8

Что делает таких людей, как Марк Алперт, столь важными для начала эпидемии? Очевидно, они знают вещи, которых не знаем мы. Они читают больше журналов, больше газет, чем мы, и они — единственные, кто читает макулатурную почту. Марк Алперт — знаток электронной бытовой техники. Если произойдет прорыв новых технологий в производстве телевизоров или видеокамер, то его друзья узнают об этом одними из первых. Знаток владеет информацией и искусством общения в достаточной мере, чтобы запустить эпидемию молвы. Что, однако, отличает Знатков, так это, скорее, не содержание информации, а их умение передать ее. Бескорыстное желание Знатков помочь — просто потому, что они любят помогать, — неизменно привлекает внимание окружающих.

Отчасти это объясняет, почему в ту памятную ночь весть, которую нес Пол Ревир, произвела такой эффект. Сообщение о го-

товящейся военной операции британцев поступило не по факсу и не по электронной рассылке. Его не передавали в вечерних выпусках новостей. Его принес человек, доброволец, который всю ночь скакал верхом, не имея никакой другой цели, кроме заботы о свободе своих соотечественников. В случае с Hush Puppies, вероятно, было то же самое — эти ботинки попали в поле зрения Объединителей именно потому, что они не были частью чьей-то корыстной кампании в пользу продвижения модной тенденции. Возможно, знаток моды отправился как-то в поисках новых идей в Ист-Виллидж и обнаружил, что можно купить эти старые клевые Hush Puppies в магазине распродаж по очень выгодной цене, и сказал об этом друзьям. А они купили эти ботинки, потому что в личном, незаинтересованном и обоснованном мнении Знатока есть нечто, что заставляет нас сидеть и слушать. Почему путеводители по ресторанам издательства Zagat так популярны? Отчасти потому, что это удобные справочники, рассказывающие обо всех ресторанах в конкретном городе. Но главное, что обзоры в этих путеводителях представляют собой отзывы добровольцев — тех, кто пообедал в каком-то заведении и готов поделиться своим мнением с остальными. И эти рекомендации оказываются более убедительными, чем мнение специалистов, чья работа заключается в оценке ресторанов.

Беседуя с Алпертом, я упомянул, что через несколько недель буду в Лос-Анджелесе. «Там есть место, которое мне очень нравится. Это в Вествуде, — тут же сказал он. — Century Wilshire. Номер и завтрак в европейском стиле. У них отличные номера, бассейн с подогревом, подземный паркинг. Последний раз, когда я там останавливался (это было пять лет назад), одноместные номера стоили от 70 долларов, а самые дешевые апартаменты — 110 долларов. Если вы остановитесь на неделю, они сделают вам скидку. У них есть бесплатный телефонный номер для справок».

Поскольку он был настоящим Знатоком, я, приехав в Лос-Анджелес, остановился именно в Century Wilshire, и все было именно так, как он сказал, и даже лучше. Через несколько недель после

возвращения домой я — совершенно вопреки собственным привычкам — порекомендовал Century Wilshire двоим своим друзьям, а через месяц — еще двоим. Потом я стал представлять себе, сколько людей из тех, кому я рассказал об отеле, тоже кому-то рассказали о нем. И скольким людям, таким как я, об отеле рассказал Марк Алперт. Я вдруг понял, что оказался в центре запущенной Марком Алпертом эпидемии молвы. Алперт, конечно, едва ли знает столько людей, сколько такой Объединитель, как Роджер Хоршоу, поэтому у него нет столь огромной сети распространения. Но если бы Роджер Хоршоу беседовал с вами накануне вашей поездки в Лос-Анджелес, он вряд ли посоветовал бы вам, где лучше остановиться. А вот Алперт обязательно посоветует. И если посоветует Хоршоу, не факт, что вы последуете его совету. Вы отнесетесь к нему так же, как к совету любого другого вашего знакомого. Но если совет дает Марк Алперт, вы последуете ему *непременно*. Объединитель может сказать десяти своим друзьям, где остановиться в Лос-Анджелесе, и половина из них может прислушаться. Знатоки могут посоветовать пятерым, где остановиться в Лос-Анджелесе, но будет хвалить отель так горячо и убедительно, что все пятеро сделают именно так, как он сказал. Вот вам разные, совершающие поступки с разными целями, индивидуальности в действии. Но обе обладают способностью начать эпидемию молвы.

9

Одна из характерных особенностей Знатока в том, что он не станет вас убеждать. Мотивация Алперта — просвещать и помогать. Он не из тех, кто будет выкручивать вам руки. Во время нашей беседы было несколько ключевых моментов, когда он, похоже, пытался выудить информацию из меня, выведать, что я знаю, чтобы прибавить это к своей внушительной базе данных. Быть Знатоком — значит быть учителем. Но одновременно это значит быть учеником — и с не меньшим пылом. Знатоки — это своего рода информаци-

онные брокеры, которые накапливают знания и торгуют ими. Но чтобы началась социальная эпидемия, чтобы люди предприняли некие действия, их приходится убеждать.

Например, многие молодые люди, которые купили себе Hush Puppies, в другое время не пожелали бы даже в гробу в них лежать. Точно так же можно себе представить, что после того, как Пол Ревир передал свою новость, участники местных ополчений собрались вместе и начали строить планы, как им встретить британцев. Но при этом одни, возможно, рвались в бой, а другие сомневались в разумности выступления силами доморощенных формирований против подготовленной армии англичан. Третьи, не знавшие Ревира лично, могли и вовсе подвергнуть сообщенную им информацию сомнению. Но в итоге все подпали под воздействие того, что мы теперь называем влиянием окружающих. Однако влияние окружающих — это не всегда автоматический или неосознаваемый процесс. Это означает, что чаще всего кто-то из окружающих обращается к человеку и оказывает на него давление. В социальной эпидемии Знатоки играют роль базы данных. Они обеспечивают информацией. Объединители — это консолидаторы общества: они распространяют информацию. Но есть еще одна группа уникальных людей — Продавцы. Они умеют убеждать нас, если мы плохо верим тому, что нам рассказывают. И они так же важны для начала эпидемии молвы, как и две ранее представленные группы.

Кто такие Продавцы? И что делает их непревзойденными мастерами своего дела?

Познакомимся с Томом Гау из Торранса, городка, расположенного чуть южнее Лос-Анджелеса. Его фирма — Kavesh & Gau — одна из крупнейших в стране компаний, занимающихся финансовым планированием. Том зарабатывает миллион долларов в год. Дональд Мойн, психолог-бихевиорист, много писавший об искусстве убеждения, посоветовал мне встретиться с Гау, потому что, по его словам, тот обладает «чарами». И это правда. Волею судеб Том Гау продает услуги по финансовому планированию. Но если пожелает, он может

продавать все что угодно. И если мы хотим понять, что это за люди, умеющие убеждать, то Гау — отличный пример.

Тому Гау немного за сорок. Внешность у него приятная, но без слащавого шарма. Среднего роста, худощавый. Слегка взлохмаченные темные волосы, усы. Выражение лица немного виноватое. Дайте ему шляпу и коня, и из него выйдет отличный ковбой. Он похож на актера Сэма Эллиота. При встрече Гау пожал мне руку. Но, как он сказал мне позже, при встрече он, как правило, обнимается, а если это женщина, он ее смачно целует. Как и следует ожидать от истинного Продавца, он излучает радость жизни.

«Я люблю своих клиентов. Я для них из кожи вон вылезу, — говорит Гау. — Я называю моих клиентов своей семьей. Я им говорю, что у меня две семьи. У меня жена, дети и — вы».

Гау говорит быстро, порывисто. Его речь то ускоряется, то чуть замедляется. Иногда, когда он произносит реплики по ходу дела, он проговаривает их так быстро, будто хочет заключить их в некие словесные скобки. Он задает множество риторических вопросов.

«Я люблю свою работу. Я трудоголик. Я встаю в шесть или семь утра, а ухожу с работы в девять вечера. Я распоряжаюсь огромными деньгами. Но я не говорю об этом своим клиентам. Я тут не для этого. Я тут, чтобы помогать людям. Я люблю помогать людям. Мне уже не надо работать. Я финансово независим. Так почему я работаю допоздна? Потому что я люблю помогать людям. Я люблю людей. Это называется отношением».

Том Гау упирает на то, что его фирма предлагает такой уровень услуг и обладает таким опытом, какие вряд ли можно найти где-либо еще. Через вестибюль, напротив его офиса, расположена дочерняя компания Kavesch & Gau — юридическая фирма, занимающаяся завещаниями, страховыми полисами, а также всевозможными другими юридическими документами, связанными с финансовым планированием. У Гау есть специалисты по страхованию, есть биржевые маклеры для работы с инвестициями, есть специалисты по пенсиям для работы с пожилыми клиентами. Его

аргументы рациональны и последовательны. Мойн в сотрудничестве с Гау составил то, что он назвал сборником сценариев для финансового плановика. Мойн утверждает, что хорошего Продавца от посредственного отличает количество и качество его ответов на возражения, которые может высказать потенциальный клиент. Как-то раз Мойн сел рядом с Гау, записал на диктофон все его ответы и на этом материале написал книгу. Тогда Мойн и Гау подсчитали, что плановик должен быть готов ответить примерно на 20 вопросов или утверждений. Например: «Я могу сделать это сам». В ответ на это сборник сценариев приводит 50 возможных ответов. Например: «А вас не беспокоит то, что вы можете сделать что-то не так, а рядом не будет никого, кто мог бы вам помочь?» Или: «Уверен, вы прекрасно распоряжаетесь деньгами. Однако вы должны знать, что в большинстве случаев жены переживают своих мужей. Не так ли? Если с вами вдруг что-то случится, сумеет ли она управиться с деньгами в одиночку?»

Могу представить себе, как кто-то покупает этот сборник сценариев и заучивает наизусть все потенциальные ответы. Я могу также представить себе, как этот же человек по прошествии времени настолько осваивает материал, что начинает неплохо разбираться в том, какие ответы лучше всего воздействуют на разные типы людей. Если вы запишете разговоры этого человека с его клиентами, он будет говорить как Том Гау, потому что будет использовать исключительно слова Тома Гау. В соответствии со стандартными мерками, с которыми мы подходим к силе убеждения (логика и уместность доводов убеждающего), это заставит людей пользоваться сборником сценариев, таких же убедительных, как сам Том Гау. Но все ли у них получится? Что интересно в Томе Гау, так это степень, в которой он убедителен даже тогда, когда немного отходит от собственных слов. В нем есть неуловимая черта характера, нечто мощное, заразительное и непреодолимое. Нечто помимо того, что исходит из его уст. Нечто, заставляющее тех, кто встречается с этим человеком, всегда соглашаться с ним. Это энергия. Это энтузиазм. Это обаяние. Это

симпатия. Все это вместе и еще что-то. В какой-то момент я спросил его, счастлив ли он, и он чуть не выскочил из кресла.

«Очень, — живо ответил Гау. — Я, наверное, самый большой оптимист, какого только можно себе представить. Возьмите самого большого оптимиста из ваших знакомых, помножьте его на сто, и это буду я. Потому что позитивное мышление способно одолеть что угодно. Так много людей с негативом! Кто-то скажет: “У тебя это не выйдет”. А я скажу: “Что значит, у меня не выйдет?” Пять лет назад мы переехали в Орегон, в город Ашленд. Мы нашли дом, который нам понравился. Но он был несколько дороговат. И я сказал жене, что предложу за него смешную цену. Она сказала, что они ни за что не согласятся. Я сказал: “Может, и не согласятся. А что мы теряем? Самое страшное, что может быть, это то, что они скажут “нет”. Я не собираюсь на них давить. Я только коротко объясню им, почему я так поступаю. Я разъясню им суть моего предложения”.

И знаете что? Они согласились».

Когда Гау рассказывал мне эту историю, я без труда представил его себе в Ашленде, когда он каким-то образом убеждал продавца расстаться со своим чудесным домом за смешную цену. «Разрази меня гром, — продолжал тем временем Гау. — Если ты не пытаешься, у тебя ничего и не выйдет».

10

Вопрос о том, что делает кого-то (или что-то) убедительным, далеко не так однозначен, как может показаться. Мы узнаем это при первом же взгляде. Но объяснить «это» мы не всегда в состоянии. Рассмотрим два примера, взятые из психологической литературы. Первый — это эксперимент, проведенный во время президентской избирательной кампании 1984 года, когда соперничали Рональд Рейган и Уолтер Мондейл. В течение восьми дней перед выборами группа психологов во главе с Брайаном Малленом из Сиракузского университета записывала на видео пленку вечерние новости, идущие

по трем национальным телеканалам. Тогда, как и сейчас, их вели Питер Дженнингс на ABC, Том Брокау на NBC и Дэн Райзер на CBS. Маллен проанализировал записи и выделил все ссылки на кандидатов. В итоге у него получилось 37 отдельных фрагментов, каждый длительностью примерно 2,5 секунды. Потом эти фрагменты были воспроизведены без звука для группы произвольно отобранных людей, которых попросили оценить выражение лица каждого диктора. Испытуемые понятия не имели, в какого рода эксперименте они участвовали и что сообщали дикторы в программе новостей. Их попросили только оценить эмоциональное содержание мимики этих трех людей по 21-балльной шкале, где самый низкий балл означал «чрезвычайно отрицательно», а самый высокий — «чрезвычайно положительно».

Результаты оказались удивительными. Дэн Райзер заработал 10,46 балла, что расшифровывается как почти абсолютно нейтральное выражение лица, когда он говорил о Мондейле, и 10,37 — когда говорил о Рейгане. Он выглядел одинаково, когда говорил и о республиканцах, и о демократах. То же самое относилось и к Брокау, который получил 11,21 балла, вещая о Мондейле, и 11,50 — вещая о Рейгане. А вот Питер Дженнингс с ABC — это совершенно другая история. За Мондейла он заработал 13,38 балла. Но когда он заговорил о Рейгане, его лицо так осветилось, что он получил 17,44 балла. Маллен с коллегами из всех сил старались найти этому некое нейтральное объяснение. А что если Дженнингс оказался просто более экспрессивным, чем его коллеги? Но, похоже, дело было вовсе не в этом. Испытуемым показали другие фрагменты из репортажей этих же трех дикторов, причем в репортажах рассказывалось как о печальных, так и о радостных событиях — о похоронах Индиры Ганди, о прорыве в лечении инфекционного заболевания. И в этот раз Дженнингс не получил ни за одно из этих сообщений больше баллов, чем его коллеги. Он был даже менее выразителен, чем остальные. На «радостных» фрагментах, включенных для сравнения, он получил 14,13 балла, т. е. значительно меньше, чем Райзер и Брокау. Получалось, что единствен-

ное возможное объяснение — это то, что Дженнингс сделал «немного более явный акцент в выражении лица», когда говорил о Рейгане.

И тут исследование стало еще более интересным. Маллен с коллегами обзвонили жителей разных городов страны — тех, кто регулярно смотрел вечерние новости по главным каналам, и спросили, за кого они голосовали на выборах. В каждом случае те, кто смотрел ABC, голосовали за Рейгана гораздо чаще, чем те, кто смотрел CBS или NBC. Например, в Кливленде 75% аудитории ABC проголосовали за республиканцев, а среди зрителей CBS или NBC — только 61,9%. В Вильямстауне, штат Массачусетс, за Рейгана были 71,4% аудитории ABC и 50% зрителей других каналов. В Эри, штат Пенсильвания, разница составила 73,7% и 50% соответственно. Легкий прорейгановский акцент в выражении лица Дженнингса, похоже, повлиял на решение избирателей, смотревших ABC.

Конечно, программа ABC News яростно оспаривала результаты этого исследования. («Как я понимаю, я единственный социолог, добившийся весьма двусмысленного признания после того, как Питер Дженнингс назвал меня болваном», — говорит Маллен.) Действительно, трудно поверить в то, что все это правда. Думаю, большинство из нас склонно предположить, что дело как раз совсем в другом: сторонники Рейгана предпочитают смотреть телеканал ABC из-за пристрастности Дженнингса. Но Маллен утверждает, что это неверно. Ведь на других, более очевидных уровнях, скажем, в подборе новостей, ABC проявила себя как телекомпания, наиболее враждебная Рейгану, так что убежденные республиканцы, скорее, должны были бы переключаться с ABC News на конкурирующие телеканалы.

Чтобы ответить на вопрос, не был ли результат эксперимента всего лишь случайным, четыре года спустя во время избирательной кампании Майкл Дукакис — Джордж Буш группа Маллена повторила свой эксперимент и получила аналогичный результат. «Дженнингс чаще улыбался, говоря о кандидате от республиканцев, чем о демократе, — рассказывал Маллен. — И снова по результа-

там телефонного опроса выяснилось, что зрители, смотревшие ABC, чаще голосовали за Буша».

А вот еще один пример того, сколько тонкостей существует в процессе убеждения. Группе студентов сказали, что они примут участие в маркетинговом исследовании компании, производящей высокотехнологичные наушники. Каждому выдали комплект и сказали, что компания хочет проверить, как будут работать наушники, если пользователь находится в движении: подпрыгивает в танце или мотает головой. Все студенты слушали Линду Ронштадт и «Иглз», а потом им транслировали радиопрограмму, в которой настойчиво предлагалось повысить плату за обучение в их университете с 587 до 750 долларов. Трети студентов сказали, что во время прослушивания всей записи они должны энергично кивать головой вверх и вниз. Другую треть попросили мотать головой из стороны в сторону. Последняя треть выполняла роль контрольной группы. Их попросили не двигать головой. Когда эксперимент закончился, всем студентам раздали короткую анкету с вопросами о качестве песен и воздействии тряски на наушники. А в конце был помещен вопрос, на который экспериментаторы и хотели в действительности получить ответ: «Какую сумму вы считаете разумной годичной платой за обучение?»

Ответы на этот вопрос оказались такими же невероятными, как результаты эксперимента с дикторами новостей. Студенты, которые не двигали головой, остались равнодушны к радиопередаче. Они сочли плату за обучение 587 долларов нормальной. Те, кто мотал головой из стороны в сторону, упорно возражали против предлагаемого повышения платы. Они хотели, чтобы плата за обучение снизилась в среднем до 467 долларов в год. А те студенты, которых попросили кивать головой, сочли радиопрограмму очень убедительной. Они были согласны на то, чтобы плата за обучение выросла в среднем до 646 долларов. Простого кивания головой по какой-то причине оказалось достаточно для того, чтобы они согласились выкладывать больше денег из собственного кармана. В ко-

нечном итоге кивание головой сыграло такую же роль, как улыбки Питера Дженнингса на выборах 1984 года.

Эти исследования, как мне кажется, дают очень важные ключи к пониманию того, что делает человека, такого как Том Гау, или любого Продавца, с которым мы встречаемся, столь эффективным. Во-первых, мелочи, по всей видимости, могут повлечь крупномасштабные изменения. В эксперименте с наушниками радиопрограмма никак не воздействовала на тех, кто не двигал головой. Она не была для них особенно убедительной. Но как только слушатель начинал кивать головой, передача приобретала огромную силу убеждения. В случае с Дженнингсом, как говорит Маллен, чьи-то осторожные сигналы в поддержку того или иного политика, как правило, не имеют значения. Но с учетом того особенного, «незащищенного» состояния, в котором люди смотрят новости, легкий жест может иметь далеко идущие последствия. «Когда люди смотрят новости, они не отсеивают такого рода “информацию”, не испытывают потребности возражать против выражения лица диктора, — объясняет Маллен. — Речь не идет о том, что кто-то уверенно заявляет: это очень хороший кандидат, который заслуживает вашего голоса. Это не прямое вербальное послание, против которого мы автоматически начинаем восставать. Это гораздо тоньше и по этой причине более изощренно, и поэтому нам гораздо сложнее от этого отгородиться».

Второй вывод, который можно сделать из этих исследований, — невербальные сигналы важны не менее, а может, даже более чем вербальные. То, как мы говорим, порой значит больше того, что мы говорим. Ведь Дженнингс не вставлял в новости никаких прорейгановских комментариев. Больше того, по заключению независимых наблюдателей, АВС была самой враждебной Рейгану телекомпанией. Один из выводов, который сделали авторы эксперимента с наушниками — Гари Уэллс из Университета Альберты и Ричард Петти из Университета штата Миссури, — был таким: «Телевизионная реклама наиболее эффективна, если в видеоряде присутствует вторяющееся движение по вертикали (например, прыгающий мяч)

и телезрители кивают головой вслед за этим движением». Простые физические движения и наблюдения могут иметь огромное влияние на то, что мы ощущаем и думаем.

Третий (и, возможно, самый главный) итог проведенных исследований — сила убеждения проявляется зачастую непонятными для нас способами. Суть не в том, что улыбки и кивки — это подпороговые² сообщения. Они прямолинейны и видны на поверхности. Суть в том, что их воздействие совершенно необъяснимо. Если бы вы спросили треть студентов, почему они согласились на существенный рост платы за обучение, никто бы не сказал вам, что дело в кивании головой во время прослушивания передачи. Они сказали бы, что сочли передачу очень продуманной. Они подкрепили бы свое мнение логичными аргументами. Точно так же зрители АВС, которые проголосовали за Рейгана, никогда, даже через тысячу лет, не скажут вам, что сделали свой выбор потому, что Питер Дженнингс улыбался каждый раз, когда упоминал имя президента. Они скажут, что им нравилась политическая программа Рейгана или что он хорошо справлялся со своими обязанностями. Да им и в голову не придет, что нечто настолько случайное и, на первый взгляд, незначительное, как улыбка или кивок диктора новостей, способно повлиять на их решение. Если мы хотим понять, что делает таких людей, как Том Гау, очень убедительными, нам надо увидеть в нем больше, чем его явное умение красиво говорить. Нам надо разглядеть нечто неуловимое, тайное и то, что не передается словами.

11

Что происходит, когда два человека общаются? В нашем случае — это важнейший вопрос, поскольку речь идет об основном контексте, в котором происходит всякое убеждение. Мы знаем, что люди

² Подпороговое восприятие — субъективно неосознаваемые, но влияющие на поведение человека процессы восприятия, протекающие как бы «под порогом» сознания. — *Примеч. ред.*

говорят поочередно. Они слушают, перебивают друг друга, жестикулируют. Мы с Томом Гау общались в его небольшом офисе. Я сидел в кресле, придвинутом к его письменному столу, положив ногу на ногу. В руках — блокнот и ручка. Одет в синюю рубашку, черные брюки и черный пиджак. Он сидел за письменным столом в кресле с высокой спинкой. На нем — синие костюмные брюки, идеально отглаженная белая рубашка и алый галстук. В какие-то моменты он нависал над столом и выставлял локти вперед. Потом откидывался в кресле и размахивал руками. Между нами, на столе, лежал мой диктофон и записывал разговор. Вот что вы увидели бы, если бы я прокрутил для вас видеозапись этого интервью. Но если бы вы замедляли воспроизведение записи до тех пор, пока она не превратилась бы в последовательность фрагментов видеоряда длиной в доли секунды, вы бы увидели нечто абсолютно другое. Вы бы увидели, что мы оба участвуем в том, что можно определить как сложный танец с четким рисунком.

Пионером такого рода анализа — того, что называют изучением культурных микроритмов, — был Уильям Кондон. В 1960-е годы в ходе одного из своих самых знаменитых исследовательских проектов он вознамерился декодировать эпизод кинофильма длительностью четыре с половиной секунды, в котором женщина говорит мужчине и ребенку за ужином: «Непременно приходите каждый вечер. Мы уже много месяцев так чудно не сживали за столом». Кондон разбил эпизод на отдельные фрагменты, каждый длительностью примерно 1/45 секунды. А потом он смотрел и смотрел. Вот как он описывает это:

«Чтобы внимательно изучить построение и последовательность всего этого, непременно нужен натуралистический или этологический³ подход. Вы просто сидите и смо-

³ Этология — наука о биологических основах и закономерностях поведения животных и человека. Главное внимание в этологии уделяется видотипичным (генетически фиксированным) формам поведения, свойственным всем представителям данного вида. — *Примеч. ред.*

трите, сидите и смотрите, тысячи часов, пока в материале не начинает прослеживаться некий порядок. Это как занятие скульптурой... Долгие исследования открывают все новые логические формы. Когда я снова и снова просматривал эту пленку, у меня сложились ошибочные представления о порядке, в котором происходит общение между людьми. Это была своего рода устоявшаяся модель. Вы посылаете сообщение, а кто-то посылает сообщение вам в ответ. Сообщения отправляются туда, обратно и во всех направлениях. Но что-то в этом было непонятное».

Кондон посвятил изучению этого короткого отрывка из фильма полтора года, пока наконец периферийным зрением не увидел то, что там, как он и предчувствовал, было: «жена поворачивает голову в тот самый момент, когда муж поднимает руку». С этого момента он стал различать и другие микродвижения, другие модели, которые возникали снова и снова, пока исследователь не осознал, что, помимо произнесения слов и слушания, три человека за столом были вовлечены в то, что он обозначил термином «интерактивная синхронность». У их разговора имелаась ритмическая физическая характеристика. Каждый человек в кадре протяженностью 1/45, 2/45 или 3/45 секунды двигал плечом, щекой, бровью или рукой, задерживал это движение, прекращал его, менял направление и начинал все сначала. Более того, все эти движения идеально совпадали по ритму со словами, который произносил каждый из собеседников, акцентируя, подчеркивая и совершенствуя процесс артикуляции, так что говорящий фактически танцевал под ритм собственной речи. В это же время остальные присутствующие за столом танцевали вместе с говорящим, двигая лицом, плечами, руками и телом в том же самом ритме. Это не значит, что все танцевали одинаково. Люди не всегда двигаются в унисон, танцуя под одну мелодию. Но суть в том, что синхронность микродвижений всех собеседников (вздрагивания и колебания лиц и тел) находились в абсолютной гармонии.

В ходе последующих исследований было установлено, что не только жестикуляция, но и ритмика разговора находилась в гармонии. Когда два человека разговаривают между собой, громкость и тембр их речи взаимно уравниваются. То, что лингвисты называют скоростью речи (число речевых сигналов, произнесенных за секунду), уравнивается. То же происходит и с тем, что обозначается задержкой — периодом времени, который проходит между моментом, когда замолкает один собеседник, и моментом, когда начинает говорить другой. Два человека могут начать разговор с очень разными речевыми моделями, но почти мгновенно они достигают единой модели. И так происходит каждый раз, всегда. Младенцы одно- или двухдневного возраста синхронизируют движения головы, локтей, плеч, бедер и ступней с речевыми моделями взрослых. Синхронность обнаруживается даже при общении людей с приматами. Это одна из особенностей нашей природы.

Когда Том Гау и я сидели друг против друга в его кабинете, мы почти моментально достигли физической и вербальной гармонии. Мы исполняли танец. Еще до того, как попытаться убедить меня словами, он уже установил связь со мной своими жестами и манерой речи. Но что же сделало мою беседу с ним такой особенной, такой намного более убедительной, чем все те разговоры, которые происходят у меня каждый день? Дело не в том, что Гау намеренно пытался установить гармонию в общении со мной. Некоторые книги об искусстве продавца рекомендуют уговаривающим пытаться скопировать позу или манеру разговора своих клиентов, чтобы скорее достичь согласия. Но это слишком очевидная и дешевая уловка.

Мы говорим здесь о своего рода надрефлексе, фундаментальной физиологической способности, которую едва осознаем. И, как и в случае всех особенных человеческих способностей, некоторые люди управляют этим рефлексом лучше, чем другие. Следовательно, личность, обладающая силой убеждения, в определенной степени может подчинить других собственному ритму общения и диктовать свои условия. По результатам некоторых исследований, студенты с вы-

сокой степенью синхронности в общении с преподавателями, более довольны жизнью, заинтересованы и добродушны. Во время беседы с Гау я чувствовал, что меня соблазняют, разумеется, не в сексуальном смысле, а в универсальном. Я чувствовал, что разговор проходил на его условиях, а не на моих. Я ощущал синхронизацию с ним.

«Это чувство знакомо опытным музыкантам и ораторам, — говорит Джозеф Капелла, преподаватель Аннербергской школы техники общения при Пенсильванском университете. — Они всегда знают, когда слушатели пребывают в одном ритме с ними».

Это странное чувство, ведь я вовсе не хотел этого, это происходило помимо моей воли. Но удивительная особенность Продавцов как раз в том, что на каком-то уровне им невозможно сопротивляться. «Чтобы добиться доверия и достичь согласия с собеседником, Тому нужно пять-десять минут. У большинства людей на решение этой задачи уйдет не меньше получаса», — говорит Дональд Мойн о Томе Гау.

Здесь есть еще одна важная характеристика. Когда разговаривают два человека, у них возникает гармония не только на вербальном и физическом уровнях. Они подвержены тому, что называют двигательной мимикрией. Если показать людям фото человека с улыбающимся или нахмуренным лицом, они станут улыбаться или хмуриться в ответ, пусть даже легчайшими движениями лицевых мышц, которые можно зафиксировать только с помощью электронных датчиков. Если я ударю себя молотком по пальцу, большинство видевших это людей скорчат гримасу: они будут подражать моему эмоциональному состоянию. Вот что, в физическом смысле, подразумевается под сопереживанием. Мы подражаем эмоциям друг друга, выражая таким образом поддержку и заботу, а на более элементарном уровне — общаясь друг с другом.

В своей блестящей книге Emotional Contagion («Эмоциональное заражение»), вышедшей в 1994 году, психологи Элейн Хэтфилд и Джон Качиоппо, а также историк Ричард Рэпсон утверждают, что подражание — это, помимо прочего, одно из средств, с помо-

щью которого мы заражаем друг друга эмоциями. Иными словами, если я улыбнусь, а вы увидите это и улыбнетесь в ответ (даже микро-улыбкой не длиннее нескольких миллисекунд), это будет означать не только то, что вы подражаете мне и сопереживаете. Это может быть способ, которым я передаю вам свое счастливое состояние. Эмоция заразителна. Отчасти это происходит на уровне интуиции. У всех нас, как правило, поднимается настроение, если рядом есть кто-то в хорошем расположении духа. Но если задуматься об этом всерьез, то становится ясно, что это чрезвычайно важный момент. Мы привыкли думать, что выражение лица — это внешний признак нашего внутреннего состояния. Я счастлив — и я улыбаюсь. Мне грустно — и я хмурюсь. Эмоции выходят наружу изнутри. Эмоциональное заражение, однако, показывает, что имеет место и движение в обратном направлении. Если я заставлю вас улыбнуться, у вас возникнет ощущение счастья. Если же я заставлю вас нахмуриться, вам станет грустно. То есть эмоции передаются снаружи вовнутрь.

Если рассматривать их с этой точки зрения (снаружи — вовнутрь, а не изнутри — наружу), то можно понять, почему одни люди способны оказывать огромное влияние на других. Как бы там ни было, некоторые из нас очень хорошо умеют выражать эмоции и чувства, и это означает, что они намного более эмоционально заразительны, чем остальные. Психологи называют таких людей передатчиками. У передатчиков особый тип личности. Они отличаются и своими психологическими особенностями. Физиогномисты утверждают, что есть огромные различия в расположении лицевых мышц — в их форме и (что совсем удивительно) в преобладании их определенного типа. «Ситуация очень похожа на эпидемичную, — объясняет Качиоппо. — Есть носители, люди эмоционально очень выразительные, и есть очень восприимчивые люди. Эмоциональное заражение не связано с болезнями, но механизм его точно такой же».

Говард Фридман, психолог из Калифорнийского университета в Риверсайде, разработал метод исследования, который он назвал

«тест на эмоциональность общения». Тест состоит из тринадцати вопросов. Например, можете ли вы сидеть спокойно, слушая хорошую танцевальную музыку? Громко ли вы смеетесь? Дотрагиваетесь ли до своих друзей во время разговора? Насколько хорошо вы умеете строить глазки? Любите ли вы находиться в центре внимания? Самый высокий потенциальный результат теста — 117 баллов. А средний результат, по словам Фридмана, составляет 71 балл.

Что же означает высокий балл? Чтобы ответить на это, Фридман провел захватывающий эксперимент. Он отобрал несколько десятков людей, получивших очень высокие баллы в результате его теста (больше 90), и несколько десятков человек с самыми низкими баллами (меньше 60) и попросил их заполнить опросник, определяющий их ощущения «в данный момент». Потом он поместил всех участников эксперимента с высокими баллами в отдельные комнаты и свел каждого из них с двумя участниками, получившими низкие баллы. Их попросили посидеть вместе в одной комнате в течение двух минут. Они могли смотреть друг на друга, но не разговаривать. Фридман обнаружил, что всего за две минуты, без единого произнесенного слова, люди с низкими баллами переняли настроение участников с высокими результатами теста. Если харизматичный человек был вначале подавлен, а неэкспрессивный — доволен жизнью, то по прошествии двух минут неэкспрессивный участник эксперимента оказывался тоже в подавленном состоянии. Но никак не наоборот. Только харизматичный человек мог заразить кого-то другого, находящегося в комнате, своими эмоциями.

Не так ли было со мной и Томом Гау? Во время нашей встречи меня больше всего поразил его голос. Он обладал диапазоном оперного певца. Временами его голос звучал сухо (любимая фраза Тома в этом состоянии: «Простите?»). Иногда Том растягивал слова, лениво и спокойно. Временами он посмеивался, и тогда его слова певуче вторили смеху. Во всех этих состояниях его лицо менялось соответственно, переходя от одного выражения к другому — быстро и привычно. В его эмоциях не было никакой неопределенности.

На его лице все было четко обозначено. Разумеется, я не видел своего лица, но могу предположить, что оно отражало эмоции моего собеседника. Интересно в этом контексте вспомнить об эксперименте с киванием и наушниками. Это пример того, как кто-то подвергается убеждению извне, посредством внешнего жеста, влияющего на внутреннее решение. Кивал ли я, когда кивал Том Гау? Вертел ли я головой, когда головой вертел Том Гау? Позднее я позвонил Гау и попросил его пройти тест Говарда Фридмана на харизматичность. По мере того, как он отвечал на вопрос за вопросом, Том начал усмехаться. Дойдя до пункта 11 («У меня очень плохо с пантомимой, так же, как с разгадыванием шарад»), он уже смеялся вовсю: «А это у меня получается отлично! Я всегда выигрываю в шарады!» Из возможных 117 баллов он получил 116.

12

Ранним утром 19 апреля 1775 года жители Лексингтона, штат Массачусетс, начали собираться на городской площади. Им было от 16 до 60 лет. Все вооружились, чем могли, — мушкетами, шпагами, пистолетами. По мере того как распространялась тревожная весть, их становилось все больше — за счет ополченцев, пришедших из соседних городов. Дедхам направил четыре отряда. Из Линна люди шли в Лексингтон по собственной инициативе. В городах дальше к западу, до которых весть дошла позже, фермеры так спешили принять участие в битве при Лексингтоне, что буквально побросали свои плуги в полях. Во многих городах было мобилизовано почти все мужское население. У них не было униформы, поэтому они надели свою обычную одежду: куртки, чтобы защититься от холода, и широкополые шляпы.

В то время как колонисты устремлялись к Лексингтону, туда же стройными рядами направлялись британские регулярные войска. На рассвете бойцы передовых отрядов увидели силуэты вооруженных людей, шедших через окрестные поля и опережавших британцев

в их марше к Лексингтону. Когда регуляры (как их тогда называли) подошли к центру города, они услышали неподалеку барабанный бой. Наконец британцы добрались до площади Лексингтона, и две стороны встретились лицом к лицу: несколько сотен британских солдат и около сотни ополченцев. В первом же столкновении британцы одолели колонистов, поразив в ходе короткой перестрелки семь ополченцев. Но это было всего лишь первое из предстоявших в этот день сражений. Когда британцы двинулись к Конкорду, чтобы отыскать там склады вооружений и боеприпасов, о которых им сообщили, они снова столкнулись с ополченцами и на этот раз потерпели серьезное поражение. Это было начало Американской революции, войны, которая унесла множество жизней и охватила всю Американскую колонию. Когда на следующий год американские колонисты объявили независимость, это было с восторгом воспринято как победа всей нации. Но начиналось все совсем не так масштабно. Все начиналось холодным весенним утром с эпидемии молвы, которая распространилась от мальчишки-конюха на всю Новую Англию, передаваемая особенными людьми. Их было совсем мало: несколько Продавцов и один человек с талантом Знатока и Объединителя.

Фактор прилипчивости

«УЛИЦА СЕЗАМ», «ПОДСКАЗКИ БЛЮ» И ВИРУС ГРАМОТНОСТИ

В конце 1960-х годов телепродюсер Джоан Куні вознамерилась начать эпидемию. Ее целью были трех-, четырех- и пятилетние дети. Возбудителем инфекции было телевидение, а «вирусом», который она хотела распространить, — грамотность. Предполагалось, что передача будет идти по целому часу пять дней в неделю. Надежда была на то, что если этот час окажется достаточно заразительным, то он сможет стать *переломным моментом* для начала эпидемии всеобщей грамотности. Передача должна была помочь детям из небогатых семей до того, как они отправятся в начальную школу. Она должна была заразить тягой к знаниям тех детей, которые смотрят телевизор, и через этих детей — тех, кто его не смотрит; «инфицировать» детей и их родителей; оказать на детей благотворное влияние, действие которого сохранится и после того, как они перестанут смотреть телепередачу. Джоан Куні, вероятно, не формулировала свою концепцию именно таким образом. Но то, что она хотела сделать, по сути означало как раз распространение эпидемии грамотности, призванной противостоять эпидемии бедности и невежества. Она назвала свою идею *Sesame Street* («Улица Сезам»).

По любым меркам это была дерзкая идея. Телевидение — это мощное и в то же время простое и дешевое средство охвата огром-

ного множества людей. Оно развлекает и удивляет. Но его вряд ли можно рассматривать с позиции обучения. Джеральд Лессер, психолог из Гарвардского университета, который вместе с Куни стоял у истоков «Улицы Сезам», рассказывает, что, когда его пригласили к участию в проекте, он был настроен скептически. «Я всегда очень серьезно относился к тому, как надо учить ребенка, — говорит он. — Ты пытаешься найти его сильные стороны, чтобы подыграть им. Тебе надо разобраться в слабостях ребенка, чтобы избежать их проявления. Потом ты учишь ребенка в соответствии с его индивидуальностью... У телевидения нет ни потенциала, ни возможностей для этого». Правильное обучение интерактивно, ребенку уделяется индивидуальное внимание. Происходит воздействие на все его органы чувств, и ребенок отвечает на это. А телевизор — всего лишь говорящий ящик. В ходе экспериментов дети, которых просят прочесть отрывок из книги и потом пересказать его содержание, всегда получают более высокие баллы, чем дети, которые смотрят видео по той же теме. Специалисты в области образования определяют телевидение как средство «малой вовлеченности». Телевидение — это как волна обычной простуды, которая распространяется среди населения как молния, но вызывает лишь насморк и уходит уже через день.

Однако Куни, Лессер и их третий партнер Ллойд Моррисет из созданного в Нью-Йорке Фонда Маркля, решили все же попробовать. Они пригласили нескольких самых известных творческих людей того времени. Они позаимствовали методику телевизионных реклам, чтобы учить детей арифметике, и использовали яркие образы мультфильмов, чтобы обучать алфавиту. Они приглашали знаменитостей, которые танцевали и пели, комиков для смешных сценок, которые рассказывали детям о пользе совместной работы или об их собственном восприятии. Программа «Улица Сезам» преследовала более высокую цель и прилагала намного больше усилий, чем любая другая детская телепередача, и, что самое невероятное, она дала результат. Почти при каждой проверке образовательной

ценности программы выяснялось, что навыки чтения и грамотность зрителей возросли¹. Только немногие педагоги и психологи не верят в то, что программе удалось распространить свое заразительное послание далеко за пределы тех домов, где ее смотрели постоянно. Создатели «Улицы Сезам» достигли невероятного, и история того, как они это сделали, — великолепная иллюстрация второй составляющей переломного момента — фактора прилипчивости. Они обнаружили, что посредством небольшого, но существенно важного изменения в подаче материала можно преодолеть слабость телевидения как образовательного инструмента и сделать информацию запоминающейся. Проект «Улица Сезам» стал успешным, потому что его создатели поняли, как сделать телевидение «прилипчивым».

1

Закон малых чисел, о котором я говорил в предыдущей главе, гласит, что один из главных факторов эпидемии — особенности распро-

¹ Практически каждый раз, когда анализировалась образовательная ценность «Улицы Сезам» (а передача подпала под самое пристальное внимание со стороны научных кругов за всю историю телевидения), подтверждалось, что она улучшала навыки чтения и запоминания среди своих зрителей. Не так давно группа исследователей из университетов штатов Массачусетс и Канзас вновь связались с 600 детьми, чью реакцию на просмотр телепрограммы они изучали в 1980-х. Теперь эти ребята учатся в средней школе, и исследователи установили, к своему изумлению, что дети, которые смотрели «Улицу Сезам» в возрасте не старше четырех или пяти лет, успевают в учебе лучше, чем те, кто не смотрел передачу вообще. Даже после учета таких факторов влияния, как занятия с родителями, размер семьи и уровень дошкольного словарного запаса, постоянные зрители «Улицы Сезам» остаются лидерами в средней школе по таким предметам, как английский язык, математика и точные науки, и в свободное время читают книги чаще, чем те, кто смотрел это телешоу лишь изредка. Согласно исследованиям, в среднем на каждый час просмотра «Улицы Сезам» в неделю приходится повышение балла в средней школе на 0,052. Это означает, что ребенок, смотревший передачу пять часов в неделю, получает баллы в среднем на четверть выше, чем ребенок из той же социальной среды, который никогда не смотрел это телешоу. Каким-то образом всего лишь часовая телепередача, которую дети смотрели около двух или трех лет, все еще оказывает свое влияние спустя 12 и даже 15 лет. — *Примеч. авт.*

странителя информации. Мода на обувь, тревожная весть, или новый кинофильм могут оказаться очень заразительными и вызвать эпидемию, если ассоциируются с человеком определенного типа. Но во всех этих примерах я взял как исходный тот факт, что само по себе сообщение стоило того, чтобы его передавать. Пол Ревир начал эпидемию молвы фразой «британцы идут». Если бы в ту ночь он отправился в путь, чтобы сообщить о распродаже оловянной посуды в своей мастерской, то даже при всех своих способностях не смог бы растормошить население Массачусетса.

Точно так же Роджер Хоршоу отправил факсы всем своим друзьям, похвалив ресторан, в который его сводила дочь, сделав таким образом первый шаг к началу эпидемии молвы. Но совершенно очевидно, что для того, чтобы эпидемия началась, сам по себе ресторан должен быть на высоте. Этот ресторан должен удивлять своих посетителей. В таких эпидемиях имеет значение тот, кто передает сообщение, — эти люди влияют на распространение чего-либо. Но содержание сообщения не менее важно. И особое качество сообщения, необходимое для успеха, — это качество «прилипчивости». Осталось ли в памяти сообщение о кухне, или фильме, или товаре? Запоминается ли оно настолько, что на самом деле может вызвать перемены или побудить кого-то к действию?

Слово «прилипчивость» звучит слишком прямолинейно. Когда мы хотим добиться, чтобы наши слова запомнили, мы говорим выразительно. Мы говорим громко, снова и снова повторяя то, что хотим донести до собеседника. У торговцев аналогичные представления. Рекламные специалисты скажут вам, что рекламу надо увидеть минимум шесть раз, чтобы запомнить. Это полезный совет для компаний Coca-Cola или Nike, которые могут потратить на продвижение продукции сотни миллионов долларов и передавать свое сообщение во всех средствах массовой информации. Но это не очень уместный совет, скажем, для группы людей, которые хотят начать эпидемию грамотности, имея при этом небольшой бюджет и всего час времени на общественном телевидении.

А есть ли менее навязчивые и более простые способы привлечь чье-то внимание?

Рассмотрим прямой маркетинг². Компания помещает рекламу в журнале или делает рассылку по домашним адресам, прикладывая купоны, которые получатели должны отрезать и отослать обратно в компанию с чеком на оплату товара. Доставить потребителю послание — это несложная составляющая прямого маркетинга. Трудно заставить потребителя потратить время, чтобы прочесть рекламу, запомнить ее и потом действовать соответственно. Чтобы узнать, какие рекламы наиболее эффективны, торговые компании, занимающиеся такого рода маркетингом, проводят множество исследований. Они создают десяток различных версий одной и той же рекламы, потом запускают ее одновременно в десятке разных городов и сравнивают степень реакции. У традиционных рекламистов есть сложившиеся понятия о том, что помогает рекламе достигать цели: юмор, красочная графика, участие в ней знаменитости. В прямом маркетинге, напротив, мало подобных шаблонов, поскольку количество отправленных назад купонов или людей, звонящих по номеру 800 в ответ на телевизионное объявление, дает специалистам возможность объективно измерить эффективность рекламы. В этом смысле компании прямого маркетинга — это настоящие исследователи фактора прилипчивости, и в результате их работы появились весьма интересные выводы о том, как завоевать потребителя.

В 1970-х годах у легендарного специалиста по прямому маркетингу Лестера Вундермана возникли разногласия с фирмой McCann Erickson с Мэдисон-авеню³ из-за представления компании Columbia Record Club. Тогда (как и сейчас) Columbia была одним из крупнейших в мире музыкальным клубом, высылавшим записи по почте, а Вундерман занимался рекламой этой компании с самого ее основа-

² Прямой маркетинг — метод маркетинга, при котором компании рассылают рекламу своей продукции потенциальным заказчикам по почте. — *Примеч. ред.*

³ Мэдисон-авеню — улица в Нью-Йорке, центр рекламной индустрии. — *Примеч. ред.*

ния, с 1950-х годов. Columbia решила нанять McCann, чтобы создать серию телевизионных рекламных роликов в поддержку печатных материалов прямой рассылки, которыми занимался Вундерман. Это не были рекламные клипы, которые показывали поздно вечером и снабжали телефонным номером 800. Это были стандартные телевизионные сюжеты, имевшие целью обыкновенное распространение информации. Понятно, что Вундерман был расстроен. Он занимался рекламой Columbia 20 лет, и ему не хотелось отдавать даже малую часть этого бизнеса конкуренту. Не был он убежден и в том, что реклама от McCann будет хоть как-то полезна для Columbia. Чтобы разрешить этот вопрос, он предложил провести тест. Columbia должна будет поместить весь набор его рекламных материалов в 26 местных изданиях журналов *TV Guide* и *Parade*. Кроме того, необходимо дать возможность фирме McCann выпустить в эфир свои рекламные ролики на 13 местных телеканалах. А на других 13 Вундерман разместит в эфире свои собственные телевизионные рекламные ролики. Чьи рекламы заставят большее число зрителей прислать свои ответы в местные издания *TV Guide* и *Parade*, тот и выиграет весь контракт. Columbia согласилась и через месяц опубликовала результаты. В состязании победил Вундерман с результатом 80%. Результат компании McCann составил 19,5%.

Ключом к успеху Вундермана было то, что он назвал «погоней за сокровищем». В рекламном объявлении, в углу купона-заказа, печатавшегося в каждом номере *TV Guide* и *Parade*, он и его художественный редактор поместили изображение маленького сундучка с золотом. Потом его фирма подготовила серию телевизионных рекламных выпусков, в которых рассказывалось о секрете этого сундучка. Зрителям объясняли, что если они найдут изображение сундучка с золотом в своих номерах *TV Guide* и *Parade*, то могут вписать в купон название любой музыкальной записи из списка Columbia и получить ее бесплатно. Сундучок с золотом, как предполагал Вундерман, был своего рода пусковым механизмом. Он давал телезрителям повод искать объявления в *TV Guide* и *Parade*. Он соз-

давал связь между рекламным объявлением Columbia, которое зрители видели по телевидению, и сообщением, которое они читали в журнале. «Сундучок с золотом, — пишет Вундерман, — сделал читателя (зрителя) частью интерактивной рекламной системы. Зрители стали не только аудиторией, но и участниками действия. Это было как участие в игре... Эффективность кампании была поразительной. В 1977 году ни одна из рекламных кампаний в журналах не была прибыльной. В 1978 году при рекламной поддержке сундучка с золотом телевидением каждый журнал, участвовавший в кампании, принес прибыль и сильно увеличил выручку».

Самое удивительное во всей этой истории — то, что по логике победить в состязании должна была компания McCann. Идея с сундучком золота выглядит довольно тривиальной. Руководство Columbia отнеслось к ней настолько скептически, что Вундерману пришлось проталкивать ее несколько лет. А фирма McCann считалась одним из фаворитов Мэдисон-авеню, была известна своей креативностью и неординарностью. Более того, McCann истратила в четыре раза больше рекламного времени по сравнению с Вундерманом. Она покупали эфирное пространство для своей рекламы в прайм-тайм. Реклама Вундермана выходила в эфир в ранние утренние часы. В предыдущей главе я говорил о том, что эпидемии во многом зависят от количества людей, которые получают сообщение, и по этому показателю McCann значительно опережала Вундермана. McCann делала все правильно в том, что касалось массовости. Но ей не хватило того маленького завершающего штриха, того сундучка с золотом, благодаря которому ее сообщение осталось бы в памяти. Если внимательно присмотреться к идеям или сообщениям, с которых начались эпидемии, то те штрихи, которые помогли им внедриться в сознание многих людей, чаще всего оказываются мелкими и на первый взгляд тривиальными — такими же, как сундучок с золотом Вундермана.

Рассмотрим, к примеру, так называемые эксперименты со страхом, которые проводил в 1960-х годах социопсихолог Говард Леван-

таль. Он хотел проверить, сумеет ли он убедить группу старшекурсников из Йельского университета сделать прививку от столбняка. Леванталь разделил студентов на несколько подгрупп и раздал всем семистраничный буклет, в котором рассказывалось об опасности столбняка, важности прививок и о том, что университет предлагает бесплатную вакцинацию всем желающим. Буклет был выпущен в нескольких вариантах. Некоторым студентам выдали «очень страшный» вариант, где были представлены цветные фотографии ребенка в состоянии приступа столбняка, а также других жертв этой болезни с уринальными катетерами, разрезами после трахеотомии и трубками в носу. В «не очень страшном» варианте столбняк описывался более сдержанно, а фотографии вообще отсутствовали. Леванталь хотел увидеть, как повлияют буклеты на отношение студентов к столбняку и на их желание сделать прививку.

Отчасти результаты эксперимента были предсказуемы. Когда исследователи получили заполненные опросники, стало ясно, что все студенты, похоже, полностью осознали опасность столбняка. Но те, кому дали «очень страшный» буклет, были сильнее убеждены в необходимости прививки и чаще заявляли о том, что намерены пройти вакцинацию. Однако все эти различия стерлись, когда Леванталь посмотрел, сколько студентов на самом деле пришло на прививку. Через месяц после эксперимента мизерное число его участников (всего лишь 3%) действительно явились в медицинский центр прививаться. По какой-то причине студенты позабыли все, что узнали о столбняке, и сведения из буклета не возымели должного действия. Материалы эксперимента не закрепились в сознании. Почему?

Если бы мы ничего не знали о факторе прилипчивости, то, вероятно, решили бы, что в буклетах как-то неверно разъяснялась опасность столбняка. Мы задумались бы о том, правильно ли было пугать студентов, не повлияло ли на них общественное отношение к столбняку — может быть, они стеснялись признать, что могут находиться в группе риска, или, возможно, сама система здравоохранения чем-то отпугивала студентов. В любом случае конечный

результат — всего 3% обратившихся за прививками студентов — предполагал бы, что до достижения цели предстоит еще огромная работа. Но фактор прилипчивости дает нам совершенно иное решение. Проблема, вероятно, крылась совсем не в общей концепции самого сообщения — кампании нужен был маленький «сундучок с золотом». Когда Леванталь повторил свой эксперимент, всего лишь одного маленького изменения оказалось достаточно, чтобы уровень вакцинации достиг 28%. Это была карта университетского городка с обведенным в кружочек медицинским центром и указанием времени, когда можно сделать прививку.

Это исследование принесло два любопытных результата. Во-первых, среди 28% сделавших прививку оказалось поровну тех, кто прочитал «очень страшные» и «не очень страшные» буклеты. Какую бы дополнительную силу убеждения ни использовали в «очень страшном» буклете, она не имела значения. Даже не видя жутких изображений, студенты хорошо представляли себе, насколько опасен столбняк, и знали, что им следует сделать.

Во-вторых, интересно то, что, будучи старшекурсниками, они должны были знать, где находится медицинский центр, и, несомненно, посещали его не раз. Едва ли кто-то из них на самом деле воспользовался картой. Другими словами, чтобы сдвинуть с места кампанию по профилактике столбняка, ей требовалась не лавина новой или дополнительной информации. Потребовалось небольшое, однако многозначительное изменение в характере подачи материала. Студентам надо было знать, как организовать прививку от столбняка с учетом их повседневной жизни. Добавление карты и указание времени, когда можно сделать прививку, превратило буклет из абстрактного урока о риске для здоровья (урока, который мало чем отличается от других бесчисленных академических уроков, которые студентам пришлось пройти за время учебы) в практическую медицинскую рекомендацию, имеющую личный характер. И вот когда рекомендация стала практической и личной, она запомнилась.

По результатам экспериментов Леванталя со страхом и работы Вундермана для Columbia Records можно сделать не один вывод о том, как запускаются социальные эпидемии. В нашем обществе мы повсюду окружены людьми, требующими нашего внимания. Только за последнее десятилетие время, отведенное телерекламе, увеличилось с шести до девяти минут в час и продолжает увеличиваться с каждым годом. Нью-йоркская фирма Media Dynamics подсчитала, что средний американец получает в день до 254 рекламных обращений, что почти на 25% больше, чем в середине 1970-х годов. В Интернете теперь миллионы сайтов, системы кабельного телевидения предоставляют, как правило, больше 50 каналов, и одного взгляда на полки книжного магазина будет достаточно, чтобы увидеть тысячи журналов, выходящих каждую неделю или каждый месяц. Все буквально напичкано рекламой и информацией. В рекламном бизнесе такой избыток информации называется проблемой «хаотичности», и хаос не позволяет сообщениям закрепляться в памяти. Компания Coca-Cola заплатила 33 млн долларов за право спонсорства Олимпийских игр 1992 года, но, несмотря на огромные рекламные вложения, только 12% телезрителей осознали, что это официальный безалкогольный напиток Олимпиады, а 5% думали, что настоящий спонсор — это Pepsi. Согласно опросам, проведенным одной из рекламных исследовательских фирм, там, где в течение двух с половиной минут рекламного времени присутствуют по крайней мере четыре разные 15-секундные рекламы, эффективность любой из них сводится к нулю. Многие из того, что нам говорят, что мы читаем или видим, мы просто не запоминаем. Информационный век породил проблему прилипчивости. Но примеры Леванталя и Вундермана демонстрируют, что можно найти простой способ увеличить запоминаемость и систематически закладывать в сообщение фактор прилипчивости. Это, несомненно, очень важно для маркетологов, педагогов и менеджеров. И, вероятно, никто не сделал больше для выявления возможностей такого способа обеспечения прилипчивости, чем детское образовательное

телевидение, в частности создатели передач «Улица Сезам» и «Подсказки Блю».

2

«Улица Сезам» прославилась благодаря творческому гению таких людей, как Джим Хенсон, Джо Рапозо и Фрэнк Оз, которые интуитивно поняли, что нужно для контакта с детьми. Это был ответ телевидения таким людям, как Беатрис Поттер, Л. Фрэнк Баум и д-р Сьюсс. Но было бы ошибкой думать, что «Улица Сезам» — это проект, родившийся в результате мгновенного озарения. Фактически уникальность программы — это итог как раз противоположного процесса: конечный продукт разрабатывался целенаправленно и с большими усилиями. «Улица Сезам» строилась вокруг одной большой идеи: если ты можешь удерживать внимание детей — ты можешь их обучать.

Казалось бы, это звучит как нечто очевидное. Но многие критики телевидения до сих пор утверждают, что опасность телевидения состоит в привыкании к нему и что дети и даже взрослые смотрят его как зомби. Согласно этой точке зрения именно внешние свойства телевидения удерживают наше внимание (насилие, яркие цвета, громкие и необычные звуки, быстро сменяющиеся кадры, ближние и дальние планы, чрезмерная активность и все остальное, с чем мы ассоциируем коммерческое ТВ). Иными словами, нам не надо осознавать то, что происходит на экране, или воспринимать то, что мы видим, чтобы смотреть дальше. Это то, что имеют в виду многие, когда говорят, что телевидение пассивно. Мы смотрим, когда нас стимулирует весь этот свист и грохот. И мы отворачиваемся или переключаем канал, если нам скучно.

Однако первые исследователи телевидения 1960–1970-х годов, в частности Дэниел Андерсон из университета штата Массачусетс, начали осознавать, что дети дошкольного возраста смотрят телевидение совершенно иначе. «Все думали, что дети будут сидеть,

смотреть на экран и отключаться от внешнего мира, — рассказывает Элизабет Лорч, психолог из колледжа Амхерст. — Но когда мы стали тщательно наблюдать за поведением детей, то обнаружили, что быстрые взгляды — это более распространенный вариант просмотра. Все было не так однозначно. Дети не просто сидели и смотрели, они распределяли свое внимание между разными видами деятельности, и это не было случайностью. То, что заставляло их снова посмотреть на экран, не было тривиальными вещами, такими как сверкание и мелькание». Например, однажды Лорч сделала редакцию одного эпизода из «Улицы Сезам» таким образом, что определенные ключевые сцены некоторых фрагментов были представлены в другом порядке. Если бы детей интересовали только вспышки и мелькания, это не сыграло бы никакой роли. В передаче по-прежнему оставались песни, куклы, яркие краски, события — все то, что делает «Улицу Сезам» таким увлекательным шоу. Однако дети перестали его смотреть. Они не могли взять в толк, что происходит, поэтому отвернулись от экрана. В другом эксперименте Элизабет Лорч и Дэн Андерсон показали двум группам пятилетних детей эпизод из «Улицы Сезам». Детей из второй группы при этом поместили в комнату с большим количеством ярких игрушек на полу. Как и можно было предположить, дети в комнате без игрушек смотрели передачу примерно 87% контрольного времени, а дети в комнате с игрушками — приблизительно 47%. Но когда обе группы проверили на то, какую часть передачи они запомнили и поняли, результаты оказались абсолютно идентичными. Это потрясло обоих исследователей. Дети, как поняли исследователи, гораздо сложнее, чем можно было себе представить, в том, что касается просмотра и запоминания. «Мы пришли к выводу, — писали исследователи, — что пятилетние дети из группы с игрушками смотрели телевидение, используя некую стратегию — распределяя внимание между игрушками и смотря телевизор так, чтобы видеть наиболее информативные эпизоды программы. Эта стратегия оказалась настолько эффективной, что дети не могли бы

воспринять больше, если бы смотрели программу даже с целенаправленным вниманием».

Если свести оба этих исследования воедино (эксперимент с игрушками и с редактированием программы), то можно сделать достаточно радикальный вывод о детях и телевидении. Дети не смотрят ТВ, если их специально стимулируют, и отворачиваются от экранов, если им скучно. Они смотрят, если им все понятно, а если нет — отворачиваются. Если вы занимаетесь образовательными телепрограммами, то должны принимать это во внимание. То есть если вы хотите понять, получают ли дети знания (и какие) из телепрограммы, то вам следует понять, на что дети обращают внимание. А если вам необходимо понять, какие знания дети не получают, то вам нужно выяснить, на что они внимания не обращают. У дошкольников очень сложное зрительское поведение, но вы можете определить воспринимаемость детских программ с помощью простого наблюдения.

Глава исследовательской группы «Улицы Сезам» Эд Палмер в молодые годы работал психологом в Орегонском университете, и его специальностью было использование телевидения как средства обучения. Когда в конце 1960-х годов была создана исследовательская группа по вопросам детского телевидения, Палмер, естественно, вошел туда. «Я был единственным ученым, занимавшимся детским ТВ, которого они смогли найти», — говорит он, посмеиваясь. Палмеру было дано задание установить, на самом ли деле до зрителей доходит замысловатая образовательная концепция, которую разработали для «Улицы Сезам» научные консультанты. Это была сложная задача. Многие участники съемочной группы «Улицы Сезам» считают, что без Эда Палмера телешоу не протянуло бы и одного сезона.

Находкой Палмера стало то, что он назвал методикой отвлекающих раздражителей. Он воспроизводил эпизод из «Улицы Сезам» на телеэкране, а на соседнем экране показывал слайд-шоу, демонстрируя слайд каждые семь с половиной секунд. «У нас был самый невообразимый набор слайдов, — рассказывает Палмер. — Например, человек, бегущий по улице с вытянутыми вперед руками; изображе-

ние высотного здания; листок, плывущий по водной ряби; радуга; изображение с микроскопа; рисунок Эшера. Мы стремились к неординарности». Дошкольников по двое заводили в комнату и предлагали посмотреть телепередачу. Палмер с ассистентами сидели поодаль с карандашами и бумагой, спокойно фиксируя, когда дети смотрели «Улицу Сезам», а когда теряли к ней интерес и переключались на слайд-шоу. Каждый раз, когда менялся слайд, Палмер и его помощники делали новую пометку, так что к концу передачи у них был почти посекундный отчет о том, какие отрывки из просмотренной серии удерживали внимание зрителей, а какие — нет.

«Мы взяли большие листы миллиметровки, 60 на 90 сантиметров, и склеили их по несколько штук вместе, — говорит Палмер. — Слайды менялись каждые семь с половиной секунд, так что на одну программу получалось почти четыреста слайдов. Мы соединили точки смены слайдов красной линией так, что это стало похоже на отчет с фондовой биржи. Линия могла резко падать или постепенно опускаться, и мы спрашивали себя: “Что там такое происходит?” В другой момент она могла подняться до самого верхнего края графика, и мы говорили: “Этот фрагмент точно захватывает внимание детей”. Мы свели в таблицы процентные показатели действия этих отвлекающих раздражителей. Иногда результат составлял 100%. Средний показатель внимания для большей части продолжительности передачи составлял 85–90%. Если продюсеры добивались такого результата, они были очень довольны. Если это было около 50%, они снова садились за рабочий стол».

Палмер исследовал и другие передачи для детей, такие как «Капитан Кенгуру» и мультфильм «Том и Джерри». Он сравнил захватывающие внимание фрагменты из них с соответствующими эпизодами из «Улицы Сезам». Все, что Палмер узнавал, он сообщал продюсерам шоу и сценаристам, чтобы те могли скорректировать материал. Один из традиционных мифов о телевидении — что дети любят смотреть на животных. «Продюсеры вставляли в программу кошку, или муравьеда, или выдру, заставляли их прыгать в раз-

ные стороны, — рассказывает Палмер. — Они думали, это будет интересно. Но методика отвлекающих раздражителей показывала, что каждый раз это было совсем не то, что нужно». Много усилий было потрачено на создание такого персонажа «Улицы Сезам», как Человек из алфавита, который специализировался на каламбурах. Палмер доказал, что дети его терпеть не могут. Его убрали. Применение методики отвлекающих раздражителей показало, что ни один из фрагментов передачи «Улицы Сезам» не должен превышать четырех минут, а оптимальный вариант — три минуты. Палмер заставил продюсеров упростить диалоги и отказаться от некоторых приемов, взятых из взрослого телевидения. «К нашему удивлению, мы установили, что дошкольной аудитории не нравилось, когда взрослые участники шоу вступали в долгие обсуждения, — вспоминает он. — Им не нравилось, когда два или три человека говорили одновременно. Продюсер инстинктивно пытался использовать суматоху, чтобы поднять настроение зрителя. Вам кажется, что происходящее на экране полно энергии. Однако дети отворачивались от экрана. Вместо того чтобы воспринять сигнал о том, что происходит нечто захватывающее, они воспринимали сигнал о том, что происходит неразбериха. И теряли интерес».

«После третьего или четвертого сезона я уже мог сказать, — продолжает Палмер, — что показатель внимания у нас редко опускался ниже 85%. Мы почти не фиксировали уровень в 50 или 60%, а если так случалось, то вносили поправки. Вы помните теорию Дарвина о том, что выживают сильнейшие? У нас был механизм определения сильнейших, и мы решали, что достойно дальнейшей жизни».

Однако самый важный факт Палмер установил с помощью своей методики отвлекающих раздражителей в самом начале проекта, еще до того, как «Улица Сезам» попала в эфир. «Это было лето 1969 года, и у нас оставалось полтора месяца до первого выхода в эфир, — вспоминает Джеральд Лессер. — Мы решили пойти ва-банк: сделать пять полных программ (каждая по часу) еще до эфира и посмотреть, что у нас выйдет». Чтобы опробовать программы,

Палмер взял записи в Филадельфию и в третью неделю июля показал их группам дошкольников в шестидесяти разных семьях по всему городу. Это был трудный период. В Филадельфии стояла страшная жара, и дети, смотревшие передачу, были непоседливы и невнимательны. На той же самой неделе состоялась высадка экипажа космического корабля «Аполлон-11» на Луну, и некоторые дети предпочитали смотреть новостные сюжеты на эту тему (что вполне понятно), а не «Улицу Сезам». Но хуже всего оказались результаты применения методики отвлекающих раздражителей. «Они просто убили нас», — вспоминает Лессер.

Когда программа еще только задумывалась, было сразу решено отделить все элементы фантастики от реальности. Это было сделано по настоянию многих детских психологов, которые считали, что смешение фантастики с реальностью будет запутывать детей. Следовательно, куклы появлялись только в компании кукол, а сцены, снятые на самой «Улице Сезам», показывали только настоящих взрослых и детей. Однако в Филадельфии Палмер обнаружил, что, как только программа переключалась на уличные сцены, дети теряли к ней всякий интерес. «Улица должна была быть связующим звеном, — поясняет Лессер. — Мы должны были всегда возвращаться на улицу. Она связывала шоу воедино. Но тут были только взрослые, которые все время что-то рассказывали, и детям становилось неинтересно. Мы фиксировали невероятно низкий уровень внимания. Дети переставали смотреть передачу. Однако уровень заинтересованности поднимался, как только на экране возникали куклы. Мы не могли себе позволить так запросто терять аудиторию. Мы поняли, что, если улица останется прежней, нас ждет провал. Пробные показы состоялись летом, а выйти в эфир мы должны были осенью. Нам надо было решать, что делать».

Лессер считает, что результаты исследования Палмера стали поворотным моментом в истории «Улицы Сезам». А тогда он принял решение проигнорировать мнение своих научных консультантов: «Мы надумали написать всем остальным специалистам в области

возрастной психологии и сказать им, что знаем, как они относятся к смешению фантастики и реальности. Но мы все равно поступим по-своему. Если мы этого не сделаем, то окажемся в болоте».

Итак, продюсеры снова взялись за работу и переделали все уличные сцены. Джим Хенсон и его помощники создали кукол, которые могли ходить и общаться со взрослыми людьми на улице. «Вот тогда и родились Большой Птах, Оскар и другие, — говорит Палмер. — Когда мы теперь размышляем о сути “Улицы Сезам” (искусное смешение пушистых чудовищ и серьезных взрослых людей), то можем говорить о страстном желании завладеть вниманием детей».

Тем не менее при всех ее достоинствах методика отвлекающих раздражителей — инструмент весьма неточный. Она показывает, понимает ли ребенок, что вообще происходит на экране, и смотрит ли на него. Но она не показывает, что конкретно ребенок понимает, а точнее — обращает ли ребенок внимание на то, на что он должен его обратить.

Рассмотрим следующие два эпизода из «Улицы Сезам», где используются упражнения на так называемое визуальное сложение. В этих эпизодах детей учат тому, что чтение заключается в сложении вместе отдельных звуков. В первом эпизоде (*HUG*) девочка-кукла подходит к слову *HUG* (обнимать, англ. — *Примеч. пер.*), помещенному в центре экрана. Она стоит возле буквы *H*, отчетливо произносит звук, потом переходит к букве *U*, четко произносит этот звук, после чего идет к букве *G*. Она делает это снова и снова, двигаясь слева направо, произнося по очереди каждый звук прежде, чем произнести само слово. Тут появляется кукла Хэрри и тоже произносит слово. Хэрри обнимает радостную девочку-куклу.

В другом эпизоде, который называется «Мешанина Оскара», Оскар и кукла Толстушка играют в игру под названием «разбитые слова». В ней слова собираются и разбираются на части. Оскар начинает, вызывая букву *C*, которая выскакивает в нижнем левом углу телеэкрана. Оскар сообщает Толстушке, что буква *C* произносится как «к». Потом в правом нижнем углу выскакивают буквы *AT*. Тол-

стушка произносит слог «эт». Оба повторяют свои сочетания снова и снова: Оскар говорит «к», а Толстушка — «эт», каждый говорит все быстрее и быстрее, пока звуки не сливаются вместе и не выходит слово CAT (кот, англ. — *Примеч. пер.*). Обе куклы повторяют слово CAT несколько раз, и оно с треском исчезает с экрана. Потом процесс начинается снова, только теперь появляется слово BAT (летучая мышь, англ. — *Примеч. пер.*).

Оба этих эпизода забавны и удерживают внимание детей. Методика отвлекающих раздражителей показывает, что результат великолепный. Но на самом ли деле дети учатся при этом основам чтения? А вот это уже сложный вопрос. Чтобы ответить на него, продюсеры «Улицы Сезам» в середине 1970-х годов обратились к группе исследователей Гарвардского университета во главе с психологом Барбарой Флагг. Все они были специалистами в том, что называется фоторегистрацией движений глаза. Изучение движений глаза основано на том, что человеческий глаз способен в один момент времени концентрировать взгляд лишь на очень небольшой области. Это называется полем зрения. Когда мы читаем, мы способны захватить взглядом одно ключевое слово, четыре знака слева от него и пятнадцать знаков справа. Мы перескакиваем от одного такого фрагмента к другому, останавливаясь (или фиксируя внимание) на них достаточно долго, чтобы разобрать каждую букву. Причина, по которой мы можем четко сконцентрировать взгляд именно на таком объеме текста, состоит в том, что большинство сенсоров (рецепторов, которые обрабатывают то, что мы видим) сгруппировано на небольшом участке в самом центре сетчатки глаза, который называется центральной ямкой. Вот почему мы постоянно двигаем глазами во время чтения: мы не сможем получить достаточно много информации о форме, цвете, структуре слов, если не будем концентрировать взгляд непосредственно на них. Попробуйте, например, перечитать этот параграф, направив взгляд прямо на середину страницы. Ничего у вас не получится.

Таким образом, если вы сможете определить, куда направлена центральная ямка чьего-то глазного яблока и на чем этот человек концентрирует взгляд, вы можете узнать, куда он на самом деле смотрит и какую информацию воспринимает. Люди, которые занимаются телевизионной рекламой, много времени отдают отслеживанию направления взгляда. В этом нет ничего удивительного. Если вы сделали рекламу пива с участием красивой девушки-фотомодели, вам важно знать, будет ли среднестатистический 22-летний мужчина из вашей целевой аудитории фиксировать взгляд только на фотомодели или он раз-другой взглянет и на банку пива. «Улицу Сезам» отправили в 1975 году на исследование в Гарвард по той же самой причине. Нужно было узнать: когда дети смотрели «Мешанину Оскара» или *HUG*, учились ли они читать или просто разглядывали кукол?

Для эксперимента в Гарвардском педагогическом колледже отобрали 21 ребенка четырех и пяти лет. В течение недели детей привозили родители. Детей по одному усаживали в старинное парикмахерское кресло с подголовником и помещали примерно в метре от них 17-дюймовый цветной телеэкран. Инфракрасный монитор фиксации направления взгляда от фирмы Gulf & Western помещался немного слева. Он был тщательно настроен, чтобы отслеживать движения центральной ямки глаза ребенка. Было установлено, что *HUG* — это абсолютно успешный эпизод. Около 76% всех фиксаций взгляда были обращены на буквы. Еще лучшим был показатель (83%), когда дошкольники фиксировали взгляд на последовательности букв слева направо, подражая реальному процессу чтения. С другой стороны, эпизод «Мешанина Оскара» оказался полным провалом. Всего 35% всех направлений взгляда приходилось на буквы. И абсолютно никто из дошкольников не читал буквы слева направо. В чем же была проблема? Прежде всего буквы не следовало располагать внизу экрана, потому что, как показывают многие исследования движений глаза, когда дело касается телевидения, люди, как правило, направляют взгляд на середину экрана. Однако этот

аспект на самом деле второстепенен по сравнению с тем фактом, что дети не смотрели на буквы, потому что смотрели на Оскара. Можно сказать, что они смотрели на фотомодель, а не на банку с пивом. «Я хорошо помню “Мешанину Оскара”, — говорит Барбара Флагг. — Оскар был очень подвижен. Он суетился на заднем плане и стоял достаточно далеко от слова. Он двигал ртом, руками, всегда что-то вертел в руках. Слишком много отвлекающих моментов. Дети фокусировали внимание не на буквах, а на Оскаре». Поэтому Оскар закрепился, а урок — нет.

3

Нас уроки «Улицы Сезам» учат тому, что если вы уделите серьезное внимание структуре и формату вашего материала, то можете существенно увеличить степень его прилипчивости. Но можно ли создать передачу более прилипчивую, чем «Улица Сезам»? Вот какой вопрос задали себе в середине 1990-х годов три молодых телевизионных продюсера из компании Nickelodeon Network, расположенной на Манхэттене. «Улица Сезам» создавалась в 1960-е годы, и за прошедшие три десятилетия наука заметно продвинулась в понимании детского сознания. Один из продюсеров Nickelodeon, Тодд Кесслер, работал когда-то в программе «Улица Сезам», но ушел из нее, разочаровавшись. Ему не нравился лоскутный «журнальный» формат телепередачи. «Я любил “Улицу Сезам”, — говорит он. — Но я не был согласен с тем, что дети не способны ни на что большее, чем чередующиеся короткие периоды внимания. Я был уверен, что они вполне могут спокойно смотреть что-то одно в течение получаса». Он считал традиционное детское телевидение слишком статичным. «Это визуальное средство, и чтобы оно закреплялось, чтобы обладало мощным воздействием, надо использовать именно этот фактор. Выходит слишком много детских телепередач, где только и делают, что говорят. Аудитории трудно следить за всем этим».

Коллега Кесслера Анжела Сантомеро выросла на «Улице Сезам» и отмечала в передаче те же недостатки. «Мы хотели извлечь урок из “Улицы Сезам” и сделать программу на ступень выше, — рассказывает Сантомеро. — Телевидение — это великое средство обучения. Но до сих пор люди не освоили его потенциал и используют методы механического запоминания. Я полагала, что мы сможем это изменить».

И они придумали шоу, которое называли *Blue's Clues* («Подсказки Блю»). Программа длилась полчаса, а не час. В ней не было постоянного состава участников. Был всего один выступающий в прямом эфире — актер Стив — молодой человек лет двадцати со свежим лицом, в штанах цвета хаки и рубашке для игры в регби. Он был ведущим программы. Вместо журнального формата и меняющихся эпизодов каждый выпуск следовал одной сюжетной линии — исследованиям, которые вела мультипликационная собака по кличке Блю. В программе использовалось плоское двухмерное изображение, что было больше похоже на видеоверсию книжки с картинками, чем на телешоу. Темп был намеренно замедлен, а сценарий пронизан мучительно долгими паузами. Не было юмора, игры слов, остроумия, характерных для «Улицы Сезам». Одного из мультипликационных персонажей программы, почтовый ящик, так и называют — Почтовый ящик. Двух других участников, лопату и ведро, зовут Лопата и Ведро. А собаку Блю, разумеется, звезду шоу, зовут Блю, потому что она голубого цвета (*blue* — голубой, англ. — *Примеч. пер.*). Взрослому, который смотрит «Подсказки Блю», трудно не задуматься над тем, по каким меркам эта программа вообще может превосходить «Улицу Сезам». Но она превосходит. Через несколько месяцев после своего дебюта в 1996 году телепрограмма «Подсказки Блю» обошла «Улицу Сезам» во всех рейтингах. В исследованиях по методике отвлекающих раздражителей передача получила гораздо более высокие результаты по закреплению детского внимания, нежели ее соперница. Дженнингс Брайант, исследователь в области педагогики из Университета штата Алабама, провел эксперименты

со 120 детьми, сравнивая прогресс в накоплении знаний у зрителей «Подсказок Блю» и зрителей других образовательных передач.

«Через шесть месяцев мы начали наблюдать очень заметные различия, — отмечает Брайант. — Если в тесте фигурировали шестьдесят предметов, то зрители “Подсказок Блю” правильно определяли пятьдесят из них, а контрольная группа — лишь тридцать пять». «Подсказки Блю» — возможно, одна из самых закрепляющих телепрограмм, когда-либо созданных.

Как может такое непритязательное шоу быть более захватывающим, чем «Улица Сезам»? Дело в том, что «Улица Сезам», как бы хороша она ни была, имеет ряд небольших, но немаловажных недостатков. Рассмотрим, например, проблему, которая возникает из-за настойчивого требования к ребенку быть сообразительным. С самого начала «Улица Сезам» замышлялась как программа для детей и взрослых. Создатели передачи исходили из того, что одним из самых больших препятствий в учебе для детей (особенно из малообеспеченных семей) было отсутствие поддержки со стороны родителей. Создатели «Улицы Сезам» хотели, чтобы вместе с детьми передачу смотрели их мамы и папы. Вот почему программа загружена множеством «взрослых» элементов: постоянные каламбуры, ссылки на образчики поп-культуры, такие как театр *Monsterpiece* или пародия на Беккета «В ожидании Элмо». (Главный сценарист телешоу Лу Бергер говорит, что попросился на работу в «Улицу Сезам» потому, что в 1979 году вместе с сыном видел там сценку с участием Кермита. «Это была одна из этих чокнутых волшебных историй. Они там искали принцессу, которая попала в переделку. Кермит побежал к принцессе кукол. — Бергер начинает великолепно изображать скрипучий голос Кермита: — “Простите, не вы ли будете принцесса в переделке?” А она ему в ответ: “А на что это похоже? Перешитое платье, что ли?” Помню, как я тогда подумал: “Вот это здорово, я должен там работать”».)

Проблема в том, что дошкольники не понимают таких шуток, и наличие подобного юмора может стать отпугивающим моментом.

Вот хороший пример тому в серии «Улицы Сезам», которая называется «Рой». Она вышла в эфир накануне Рождества 1997 года. Серия начинается с того, что Большой Птах встречается с почтальоншей, которая никогда до этого не бывала на Улице Сезам. Почтальонша вручает Большому Птаху пакет, отчего тот приходит в недоумение: «Если вы в первый раз здесь, — спрашивает он, — как вы узнали, что я — Большой Птах?»

ПОЧТАЛЬОНША. Ну, вы должны признать, что об этом легко догадаться! (*Она широким жестом показывает на Большого Птаха.*)

БОЛЬШОЙ ПТАХ. Да? (*Оглядывает себя.*) О, понимаю. Пакет для Большого Птаха, а я и есть большой птах. Иногда я забываю о том, что у меня конкретное имя. Большой Птах означает большого птаха.

Большой Птах грустнеет. Он вдруг осознает, что у всех есть настоящее имя, а у него — только обозначение. Он спрашивает у почтальонши ее имя. Она говорит, что ее зовут Имоджин.

БОЛЬШОЙ ПТАХ. Вот так! Это красивое имя. (*Задумчиво смотрит в телекамеру.*) Хотел бы и я иметь такое же настоящее имя, как у вас, вместо того, которое меня только обозначает, будто я какое-нибудь яблоко, стул или еще что.

С этого момента Большой Птах начинает искать себе новое имя. С помощью Брюзги он вовлекает в это занятие всех жителей Улицы Сезам. Заклдакл, Бутч, Билл, Омар, Ларри, Сэмми, Эбене-зер, Джим, Наполеон, Ланселот, Рокки... Он остановил свой выбор на имени Рой. Но потом, когда все стали называть его новым именем, Большой Птах понял, что вообще-то оно ему не нравится. «Оно какое-то не очень правильное, — говорит он. — Думаю, я сделал большую ошибку». Он идет на попятную. «Даже если Большой

Птах — не настоящее имя, — заключает он, — оно мое, и мне нравится, как мои друзья его произносят». Это была, по крайней мере на первый взгляд, превосходная серия. Сюжет призывает к раздумью, он концептуален и при этом увлекателен. Здесь откровенно говорится о чувствах и, в отличие от других детских телешоу, детям сообщают, что быть не всегда счастливым нормально. Но прежде всего серия забавна. Похоже, что это выигрышный сюжет, не так ли?

А вот и нет. Серия с Роем была проверена исследовательской группой «Улицы Сезам», и результаты оказались разочаровывающими. С первой частью — с Брюзгой и Большим Птахом — все было в порядке. Как и можно было ожидать, зрители заинтересовались. А потом все стало разваливаться. К началу второй части сцены на улице уровень детского внимания упал до 80%, третьей — до 78%, четвертой — до 40%. Потом было 50 и 20% соответственно. После просмотра телешоу детей спросили, что они увидели. «Мы задавали очень конкретные вопросы и ждали совершенно ясных ответов, — сказала Розмари Трульо, глава исследовательской группы «Улицы Сезам». — На вопрос, о чем была серия, точно ответили 60% опрошенных детей. Как в конце серии чувствовал себя Большой Птах, знали 50%». Для сравнения, результатом тестирования другой серии телепрограммы «Улица Сезам» стало более чем 90% правильных ответов после просмотра. Телешоу просто не произвело впечатления. Оно не врезалось в память.

Почему же оно не удалось? Корень проблемы в самом замысле сюжета — в шутке о том, что Большой Птах не хотел, чтобы его знали как большого птаха. Но дошкольник просто-напросто не понимает такой игры слов. Дошкольники приходят к выводам о словах и их значениях по мере изучения языка. Один из главных аспектов при этом — принцип взаимной исключительности. Проще говоря, это значит, что маленьким детям трудно поверить в то, что у одного и того же предмета могут быть два разных имени. Дети приходят к естественному умозаключению, утверждает пси-

холог Эллен Маркман, что если предмету или человеку дают второе обозначение, то оно должно относиться к некому вторичному свойству или признаку предмета. Можно понять, насколько полезен такой вывод для ребенка, перед которым стоит труднейшая задача — обозначить словами все на свете. Ребенок, который познакомился со словом «слон», знает с абсолютной точностью, что это не собака. И каждое новое слово делает его представление о мире более точным. Без опоры на принцип взаимной исключительности ребенок, напротив, будет думать, что слон может оказаться всего лишь еще одним обозначением собаки, и тогда с каждым новым словом мир будет казаться ему более запутанным. Кроме того, принцип взаимной исключительности помогает ребенку думать более ясно. «Предположим, — пишет Маркман, — что ребенок, который уже знает слова “яблоко” и “красное”, слышит, как кто-то называет яблоко “круглым”. Руководствуясь принципом взаимной исключительности, ребенок может исключить предмет (яблоко) и его цвет (красное) как значения “круглого” и попытаться проанализировать предмет в поисках другого свойства, которым его можно обозначить».

Это означает, что у детей возникают проблемы с восприятием предметов, имеющих два названия, или с предметами, которые меняют свои названия. У ребенка возникнут трудности с тем, что «дуб» — это дуб и дерево: он вполне может предположить, что в этом случае «дерево» — это слово, обозначающее дубы.

Следовательно, суть в том, что, когда Большой Птах больше не хочет, чтобы его называли Большим Птахом, а хочет, чтобы его называли Роем, это гарантированно запутывает дошкольника. Как может кто-либо, имеющий одно имя, захотеть его поменять? Большой Птах говорит, что Большой Птах — это всего лишь описательное имя, это класс животных, к которому он принадлежит, а ему нужно настоящее личное имя. Он не хочет быть деревом, он хочет быть дубом. В той мере, в какой дети понимают, что вообще происходит, они могут подумать, что Большой Птах хочет превра-

титься в какое-то другое животное или принадлежать к другому классу животных. А как он может это сделать?

Есть еще и более глубокая проблема. «Улицы Сезам» — это тележурнал. Типичная серия состоит по крайней мере из 40 отдельных эпизодов, и каждый длится не больше трех минут. Это уличные сцены с актерами и куклами, мультипликацией и короткометражными фильмами вне студии. В конце 1990-х годов сценаристы телешоу впервые попытались связать такие эпизоды, как «Рой», одной темой. В течение всей предыдущей истории этой программы все фрагменты были абсолютно самостоятельны. Последующие серии «Улицы Сезам» фактически складывались из новых уличных сцен с мультипликационными отрывками и кинофрагментами из архива телешоу.

У создателей программы была причина для такой компоновки «Улицы Сезам». Они исходили из того, что дошкольники могут удерживать внимание только на очень коротких, плотно соединенных друг с другом сегментах. «Мы изучили зрительское поведение маленьких детей и установили, что они с удовольствием смотрят “Смейтесь с нами”, — говорит Ллойд Моррисетт, один из основателей «Улицы Сезам». — Это оказало очень сильное воздействие на ранние выпуски нашей передачи. Этот Занг с его относительно короткими остротами детям, похоже, очень нравился». Кроме того, на создателей «Улицы Сезам» оказала сильное воздействие эффективность телерекламы. Ведь 1960-е годы были золотым веком Мэдисон-авеню, и в то время казалось логичным, что, если 60-секундный рекламный ролик может продать завтрак из овсяных хлопьев для четырехлетнего ребенка, то он может продать тому же ребенку и знание алфавита. Интерес создателей телешоу к Джиму Хенсону и его куклам отчасти объяснялся тем, что в 1960-х Хенсон руководил весьма успешной рекламной фирмой. Большинство из самых известных кукол было придумано для рекламных кампаний. Большой Птах — это своего рода вариация на тему Семифутового Дракона, которого Хенсон придумал для рекламных роликов

фирмы La Choy. Коржик — это эмблема торговой марки Frito-Lay. Гровер участвовал в рекламных фильмах для IBM. Рекламные ролики Хенсона 1950-х и 1960-х годов — безумно смешные, но в них есть мрачноватые и резковатые оттенки, которые, естественно, не присутствуют в выпусках «Улицы Сезам».

«Я думаю, важнейшее свойство формата рекламного ролика — это всего одна тема, — говорит Сэм Гиббон, один из самых первых продюсеров «Улицы Сезам». — Вы продаете одну идею. Концепция разделения “Улицы Сезам” на отдельные фрагменты, достаточно короткие, чтобы они могли решать одну конкретную образовательную задачу, как, например усвоение одной буквы алфавита, опирается во многом на методологию производства рекламных роликов».

Но применим ли рекламный подход к образованию? Дэниел Андерсон говорит, что новые исследования показали: детям в действительности не так уж нравятся телевизионные рекламные ролики, потому что в рекламе не рассказываются истории, а именно они имеют особую притягательность и значение для юных зрителей. «Улица Сезам» не задумывалась как повествовательная передача: по замыслу она была сборником не связанных между собой эпизодов. «Дело было не только в том, что реклама повлияла на характер ранних выпусков “Улицы Сезам”, — говорит Андерсон. — Была и чисто теоретическая подоплека, которая базировалась на работах Пиаже⁴, утверждавшего, что дошкольник не способен следить за развитием долгого повествования». Однако уже в конце 1960-х годов это представление было опровергнуто. В возрасте трех, четырех и пяти лет дети могут и не воспринимать замысловатые сюжеты и сюжетные линии. Но сама по себе повествовательная форма, как считают теперь психологи, имеет для них чрезвычайную важность. «Для них это единственный способ организовать мир, органи-

⁴ Пиаже Жан (1896–1980) — швейцарский психолог, создатель генетической эпистемологии (науки, исследующей происхождение логических структур в ходе индивидуального развития). Автор теории стадийного развития интеллекта. — *Примеч. ред.*

зовать собственный опыт, — утверждает Джером Брунер, психолог Нью-Йоркского университета. — Они не умеют создавать теории, которые выстраивают порядок вещей в терминах причины и следствия, взаимоотношений, поэтому они обращаются к историям, и когда они пытаются осмыслить жизнь, они излагают свой опыт в виде историй как основы для будущих размышлений. Если они чего-то не понимают в структуре повествования, это запоминается не очень хорошо, и это, по всей видимости, становится недоступным для последующего осмысления».

В начале 1980-х годов Брунер принял участие в удивительном проекте под названием «Рассказы из детской кровати», вынудившем многих детских психологов поменять свои воззрения. Проект был сосредоточен на двухлетней девочке Эмили из Нью-Хэйвена. Родители девочки (оба профессора) заметили, что вечером, перед тем как уснуть, их дочь разговаривает сама с собой. Заинтересовавшись этим, они поместили миниатюрный кассетный магнитофон в ее детскую кровать и стали записывать свои разговоры с ней перед тем, как уложить Эмили в постель, и ее разговоры с собой перед сном. Записи (всего 122) проанализировала группа лингвистов и психологов во главе с Катериной Нельсон из Гарвардского университета. Они обнаружили, что разговоры Эмили с собой были более продвинуты, чем беседы с родителями. Фактически они были намного более продвинутыми. Кэрол Фельдман, одна из членов исследовательской группы, обсуждавшей аудиозаписи Эмили, позднее писала так:

«В целом ее речь, обращенная к самой себе, была намного богаче и сложнее [чем во время общения со взрослыми], что заставило всех нас, исследователей в области речевого развития, задуматься о том, соответствует ли система обучения речи, предлагаемая в современной литературе, реальным речевым навыкам маленького ребенка. Как только гас свет и родители выходили из комнаты, Эмили демонстрировала

потрясающее владение языковыми формами, которого мы никак не могли ожидать от нее [в повседневной речи]».

Фельдман имела в виду такие аспекты, как словарный запас, грамматика и, что самое важное, структура монологов Эмили. Она сочиняла истории, которые объясняли и упорядочивали то, что происходило с ней в жизни. Иногда эти рассказы представляли собой то, что лингвисты называют временным повествованием. Она создавала историю, пытаясь интегрировать события, поступки и чувства в единую структуру. Это — процесс, имеющий громадное значение для умственного развития ребенка. Вот одна из историй, которую рассказала себе Эмили, будучи 32 месяцев от роду. Я приведу большую ее часть, чтобы подчеркнуть, насколько сложна речь у детей, когда они остаются одни.

«Завтра, когда мы проснемся и встанем, сначала я, а потом папа и мама, и ты, мы будем завтракать, как обычно, а потом мы поиграем, а потом, когда папа придет, придет Карл, и мы соберемся немного поиграть. А потом Карл и Эмили пойдут с кем-нибудь к машине, и потом мы поедem в детский сад (*шепотом*), и когда мы приедем туда, мы выйдем из машины и пойдem в детский сад, а папа нас поцелует, потом будет уходить и скажет, и потом мы скажем “до свидания”, потом он поедет на работу, а мы будем играть в детском садике. Правда, будет весело? Потому что иногда я иду в детский сад, потому что это день детского сада. Иногда я остаюсь на целую неделю с Тантой. А иногда мы играем с мамой и папой. Но обычно, иногда, я, гм, ой, хожу в детский сад. Но сегодня я пойду в детский сад утром. Утром папа, когда и как всегда мы позавтракаем, и потом мы собираемcя... и потом мы собираемcя... поиграть. Потом мы. Потом позвонят в дверь, и вот сюда идет Карл, и тогда Карл, и тогда мы все будем играть, и тогда...»

Эмили описывает события своей жизни в пятницу. Но это не особенная пятница. Это то, что она считает идеальной пятницей, гипотетической пятницей, в которую происходит все то, что она хочет, чтобы произошло. Это, как пишут Джером Брунер и Джоан Лукарелло в своей комментарии к фрагменту: «...замечательный акт построения мира... она использует тоновую эмфазу, растяжение ключевых слов, “переигрывание”, напоминающее киноправдивость на грани личного присутствия (мы практически видим, как ее друг Карл входит в дом). Как будто для того, чтобы подчеркнуть, что у нее все в порядке, она произносит монолог в ритмичном, почти напевном стиле. И в ходе монолога она с чувством свободы комментирует радостный ход событий (“Правда, будет весело?”)».

Учитывая такую важность повествования, трудно не удивляться успеху «Улицы Сезам». Ведь это телешоу обошло стороной то, что оказалось самым важным из всех способов добиться внимания маленьких детей. Оно также разбавило свою притягательность для дошкольников шутками, нацеленными на взрослых. И все же оно было успешным. Гениальность «Улицы Сезам» в том, что благодаря блистательным сценариям и обаянию кукольных персонажей ему удалось преодолеть то, что в других обстоятельствах могло бы оказаться губительным препятствием. Но теперь легко понять, как сделать детское телешоу более запоминающимся, чем «Улица Сезам». Его надо делать на основе абсолютной буквальности, без игры слов и комедийности, которые могут запутать дошкольников. И надо учить детей думать тем же способом, каким дети учат думать самих себя, — в виде истории. Иными словами, надо создать телешоу «Подсказки Блю».

4

Каждый эпизод «Подсказок Блю» выстроен по единому шаблону. Ведущий Стив предлагает зрителям загадку с участием мультипликационной собаки Блю. В одном телешоу надо угадать ее любимую

историю, в другом — ее любимое лакомство. Чтобы помочь аудитории с отгадкой, Блю дает несколько подсказок, которые представляют собой предметы, на которых отпечатан след ее лапы. В то время как зрители думают, Стив предлагает им сыграть в несколько коротких игр. Это мини-загадки, тематически связанные с общей задачей. Например, в телешоу о любимой истории Блю одна из мини-загадок обставлена следующим образом: Стив и Блю сидят за одним столом с тремя медведями, чьи миски с кашей перепутаны. Зрители должны помочь им поставить большую, среднюю и маленькую миски соответственно перед Папой, Мамой и Медвежонком. По мере развития сюжета Стив и Блю перемещаются из одного мультипликационного пространства в другое — из гостиной комнаты и сада в фантастические миры, быстро проходя сквозь волшебные двери и увлекая зрителей в путешествие, полное открытий. В конце истории Стив возвращается в гостиную. И здесь он каждый раз садится в уютное кресло, чтобы подумать. Это кресло известно в мире «Подсказок Блю» как Думательное кресло. Он сидит и размышляет о трех подсказках, которые дала Блю, и пытается найти разгадку.

Абсолютно очевидно, что это радикальный отход от концепции «Улицы Сезам». Но отказавшись от этой части ее опыта, создатели «Подсказок Блю» все же позаимствовали у нее те идеи, которые, по их мнению, оказались эффективными. Фактически они больше, чем позаимствовали. Они взяли из «Улицы Сезам» захватывающие элементы и сделали их еще более захватывающими. Во-первых, появилась идея о том, что чем больше детей присутствуют вместе на телешоу (умом и сердцем), тем больше оно запоминается и тем большее значение оно имеет для них.

«Я заметил, что некоторые фрагменты из “Улицы Сезам” в большей степени вовлекают детей, если эти фрагменты были на то и рассчитаны, — поясняет Дэниел Андерсон, который сотрудничал с компанией Nickelodeon, когда создавались «Подсказки Блю». — Мне запомнилась картина, когда Кермит водил пальцем по экрану, выписывая мультипликационную букву; можно было видеть, как дети

поднимали вверх палец и водили им вместе с Кермитом. Или иногда, когда кто-то из персонажей «Улицы Сезам» задавал вопрос, дети отвечали на него вслух». Почему-то никто из создателей «Улицы Сезам» не ухватился за этот факт и не использовал его. Они знали, что дети время от времени реагируют именно таким образом, но не попытались выстроить телешоу вокруг этой идеи. Компания Nickelodeon выпустила несколько пилотных программ до выхода в эфир самих «Подсказок Блю». Детей напрямую просили принять активное участие в программах, и (о чудо!) они оказались к этому готовы. В конечном итоге сочетание этих двух аспектов — готовности детей проявить свои умственные способности во время просмотра телевизора и готовности вести себя активно — и определило философию «Подсказок Блю».

В результате Стив все свое экранное время говорит прямо в камеру. Когда он просит о помощи аудитории, он на самом деле обращается к зрителям. Часто появляются ближние планы с его лицом, так что он будто присутствует в комнате — рядом со своими зрителями. Каждый раз, задав вопрос, он делает паузу. Это пауза для дошкольника — на несколько тактов более продолжительная, чем пауза, которую делают в ожидании ответа взрослого человека. В итоге невидимые зрители в студии выкрикивают отгадку, а ребенок, сидящий дома, может прокричать собственный ответ. Иногда Стив притворяется глупым. Он никак не может найти какую-то подсказку, которая может быть очевидной для аудитории, и тогда он умоляюще смотрит в камеру. Идея все та же: призвать маленьких зрителей к активному личному участию в происходящем на экране. Если вы будете смотреть «Подсказки Блю» с группой детей, успех этой стратегии станет для вас очевиден. Дети будут похожи на ярых болельщиков бейсбольной команды Yankees во время матча.

Вторая идея, которую детское телешоу «Подсказки Блю» позаимствовало у «Улицы Сезам», — это повторы, то, что с самого начала увлекло пионеров СТВ. В первых пяти пилотных телешоу, которые Эд Палмер и Джеральд Лессер взяли с собой в Филадель-

фию в 1969 году, был минутный сюжет под названием «Ведьма Ванда», в котором снова и снова повторялся звук «в». Ведьма Ванда вязала варежки во время вьюги в Вашингтоне и т. д. «Мы не знали, как долго мы можем повторять этот фрагмент, — говорит Лессер. — Мы показали его трижды в понедельник, трижды во вторник, трижды в среду. Не показывали его в четверг, а потом поместили в самом конце передачи в пятницу. Некоторые дети к вечеру в среду уже говорили — только не Ведьма Ванда опять! Когда Ведьма Ванда вернулась в пятницу, они прыгали и хлопали в ладоши. Дети достигли точки пресыщения».

Вскоре после этого (и совершенно случайно) авторы «Улицы Сезам» выяснили, почему детям так нравятся повторы. Данный фрагмент представлял актер Джеймс Джонс. Он повторял алфавит. Как и было задумано, Джонс делал большие паузы между буквами, поскольку идея заключалась в том, чтобы вставить между ними другие элементы. Однако Джонс оказался настолько неотразимым персонажем, что продюсеры «Улицы Сезам» оставили запись в таком виде и годами демонстрировали ее снова и снова. Буква А, или В, или какая-то другая появлялась на экране, затем следовала длинная пауза, после чего Джонс громогласно называл ее, и она исчезала. «Мы заметили, что в первый раз дети выкрикивали название буквы одновременно с Джонсом, — говорит Сэм Гиббонс. — После нескольких повторов они реагировали на появление буквы до Джонса, во время долгой паузы. Потом, после достаточного числа повторов, они стали предвосхищать букву еще до ее появления на экране. Они самостоятельно проходили через такую последовательность: сначала выучивали название буквы, потом учились связывать это название с ее изображением, потом выучивали порядок появления букв». Взрослый человек находит постоянные повторы скучными, потому что они требуют переживания одного и того же опыта снова и снова. Но для дошкольников повтор не скучен, потому что каждый раз, когда они смотрят что-либо, они переживают все совершенно иначе. В СТВ идею обучения через повтор назвали эффектом Джеймса Джонса.

«Подсказки Блю» — это телешоу, построенное, по сути, вокруг эффекта Джеймса Джонса. Вместо того чтобы показывать новые выпуски один за другим и потом повторять их в той же последовательности, но в другом сезоне (как делают другие телешоу), Nickelodeon показывает один и тот же новый выпуск «Подсказок Блю» пять дней подряд (с понедельника по пятницу), а затем переходит к следующему. Как вы можете догадаться, эту идею продюсеры из Nickelodeon восприняли не сразу. Анжеле Сантомеро и Дэниелу Андерсону пришлось долго их убеждать. (Помогло и то, что у Nickelodeon не хватало денег, чтобы снять выпуски «Подсказок Блю» на весь сезон.) «У меня дома лежала пилотная копия, и когда моей дочери было три с половиной года, она без конца ее смотрела, — рассказывает Андерсон. — Я все записывал. Она смотрела запись 14 раз с неослабевающим энтузиазмом». Когда пилотную копию взяли на пробный прогон, произошло то же самое. Копию пять дней подряд показывали большой группе дошкольников, и их внимание и восприятие в течение этой недели только возрастали (за исключением детей постарше, пятилетних, чье внимание в самом конце улетучивалось). Так же, как и дети, смотревшие Джеймса Джонса, эти маленькие зрители реагировали на телешоу по-разному при каждом новом просмотре. Они становились все более оживленными и отвечали на вопросы Стива все быстрее. «Если вы задумаетесь о мире дошкольника, то поймете, что ребенок окружен вещами, которых он не понимает, — вещами, которые для него новы. Поэтому движущей силой дошкольника является не поиск новизны, как в случае со старшими детьми, а поиск понимания и предсказуемости, — говорит Андерсон. — Для маленьких детей повтор — это большая ценность. Они его требуют. Когда они видят шоу снова и снова, они понимают его все лучше. А предсказывая то, что будет дальше, они, как я думаю, самоутверждаются и подпитывают этим чувство собственного достоинства. “Подсказки Блю” только удваивают силу таких ощущений, потому что дети чувствуют, что сами участвуют в происходящем. Они чувствуют, что помогают Стиву».

Разумеется, детям не всегда нравятся повторы. Какие бы сюжеты они ни смотрели, те должны быть достаточно сложными, чтобы обеспечить (после повторов) все более глубокие степени осознания. В то же самое время они не должны быть настолько сложными, чтобы с первого раза поставить детей в тупик и отпугнуть их. Чтобы достичь такого равновесия, создатели «Подсказок Блю» пускаются в такие же исследования, какие проводили авторы «Улицы Сезам», однако намного более интенсивные. Если «Улица Сезам» прогоняет серию один раз и после того, как она уже готова, то «Подсказки Блю» тестируются до выхода в эфир трижды. И в то время как «Улица Сезам» обычно тестирует треть своих выпусков, «Подсказки Блю» тестируются все до единой.

Я сопровождал исследовательскую группу «Подсказок Блю» в одной из их еженедельных поездок на встречу с дошкольниками. Экспертов возглавляла Элис Уайлдер, директор исследовательского отдела телешоу, бодрая темноволосая женщина, недавно получившая докторскую степень в Колумбийском университете. С ней были еще два исследователя, обе женщины чуть за двадцать, — Элисон Гилман и Эллисон Шерман. В то утро, когда я к ним присоединился, они тестировали предложенный сценарий в начальной школе в Гринвич-Виллидж.

В сценарии рассказывалось о поведении животных. Это был по сути дела черновик в форме книжки с картинками, который приблизительно соответствовал тому, как, собственно, будет развиваться на телеэкране данный эпизод — сцена за сценой. Тестирующий исполнял роль Стива и вел ребят по сценарию, аккуратно отмечая все вопросы, на которые были даны правильные ответы, и те вопросы, которые, похоже, ставили детей в тупик. Например, в определенный момент Шерман села рядом с Уокером, светловолосым мальчиком пяти лет, и девочкой Анной четырех с половиной лет, одетой в клетчатую красно-белую юбочку. Она начала читать отрывок из сценария. У Блю было любимое животное. Не можете ли вы нам отгадать, кто это? Дети внимательно на нее смо-

трели. Она начала задавать некоторые промежуточные загадки, одну за другой. Она показала детям картинку с муравьем.

«А что ест муравей?» — спросила она.

Уокер ответил: «Муравьев».

Шерман перевернула страницу и открыла картинку со слоном. Она показала на его хобот.

«А это что?»

Уокер присмотрелся и ответил: «Хобот».

Она показала на бивни и задала вопрос: «А это что за штуки, знаете?»

Уокер снова взглянул. «Ноздри», — ответил он.

Она показала им картинку с медведем, после чего появилась первая подсказка — маленькое черно-белое пятно в виде отпечатка лапы Блю.

«Это черное и белое», — сказала Анна.

Шерман посмотрела на них обоих и спросила: «О каком животном хотела бы узнать Блю?» Она помолчала. Анна и Уокер выглядели озадаченными. Наконец Уокер нарушил молчание: «Нам лучше будет перейти к следующей подсказке».

Второй круг загадок был немного сложнее. Там была картинка с птицей. Детей спросили, что делает эта птица («Поет», — ответили они), потом — почему она это делает. Они говорили о бобрах и червяках, а потом подошли ко второй подсказке Блю — айсбергу. Анна и Уокер все еще были в тупике. Они перешли к третьему раунду — длинному обсуждению рыб. Шерман показала им картинку с маленькой рыбкой, замаскировавшейся на дне моря и глядящей на огромную рыбу.

«Почему рыбка прячется?» — спросила Шерман.

Уокер: «Из-за огромной рыбы».

Анна: «Потому что она ее съест».

Они подошли к третьей подсказке Блю. Это был отпечаток лапы Блю, вырезанный из картона. Шерман взяла отпечаток лапы и стала двигать его к Уокеру и Анне, покачивая им.

«Что он делает?» — спросила она.

Уокер наморщил лоб, размышляя. «Он идет, как человек?» — спросил он.

«Он идет вперевалку», — сказала Анна.

Возникла пауза. Вдруг лицо Уокера озарилось. «Это пингвин! — закричал он, обрадовавшись отгадке. — Пингвин черно-белый. Он живет на льду и ходит вперевалку!»

Телешоу «Подсказки Блю» добивалось успеха, если сами подсказки выстраивались в правильном порядке. Программа должна была начинаться с простого (чтобы придать зрителям уверенности в себе), потом она постепенно усложнялась, предлагая дошкольникам все более трудные задачи и увлекая их в повествование. Первый набор промежуточных загадок о муравьях и слонах должен быть легче, чем загадки о бобрах и червях, которые в свою очередь должны быть проще, чем последний вопрос о рыбах. Такое построение уровней телепередачи вызывает у ребенка желание смотреть ее четыре и пять раз подряд. При каждом последующем просмотре дети выходят на все более высокий уровень знаний, они все более уверенно отвечают на вопросы программы и к последнему просмотру уже предвосхищают каждый ответ.

После утреннего прогона исследовательская группа «Подсказок Блю» собралась вместе и приступила к изучению результатов викторины. Половина из 26 детей правильно ответили, что муравьед питается муравьями, но это не лучший результат для первой подсказки. «Мы хотим начать с сильной позиции», — сказала Уайлдер. Они снова начали листать свои бумаги. Результаты загадки о бобрах заставили Уайлдер нахмуриться. Когда детям показали изображение запруды бобров, они не смогли ответить на первый вопрос (что делают бобры?), но очень хорошо (19 детей из 26) ответили на второй вопрос (почему они это делают?). «Уровни надо поменять местами», — сказала Уайлдер. Она хотела, чтобы простой вопрос стоял первым. Теперь к вопросу о рыбах. Почему маленькая рыбка пряталась от большой рыбы? Шерман подняла глаза

от своих записей: «У меня есть отличный ответ. Маленькая рыбка не хотела напугать большую рыбу. Поэтому она пряталась». Все рассмеялись.

В итоге исследователи подобрались к самому важному вопросу. Был ли порядок подсказок Блю правильным? Уайлдер и Гилман представили подсказки в том виде, какой был определен в сценарии: лед, ходить вперевалку, черно-белый. Четверо из 17 детей, с которыми они беседовали, отгадали, что это пингвин, с первой подсказки. Еще шестеро отгадали загадку после второй подсказки, а еще четверо — после всех трех подсказок. Потом Уайлдер обратилась к Шерман, которая предложила другую последовательность подсказок: черно-белый, лед, ходить вперевалку. «У меня не было правильного ответа от всех девяти детей после первой подсказки, — сообщила она. — После слова “лед” ответ назвал один ребенок из девяти. После слов “ходить вперевалку” правильный ответ дали шесть детей из девяти».

«Вашей решающей подсказкой была “ходьба вперевалку”? Похоже, она сработала, — ответила Уайлдер. — При этом дети многое узнавали по ходу игры».

«Да, — сказала Шерман. — После первой подсказки у меня возникли варианты собак, коров, панд и тигров. После слова “лед” я подумала о белых медведях и кугуарах».

Уайлдер кивнула в знак согласия. Последовательность подсказок, которую выстроила Шерман, заставила детей думать как можно более пространно с самого начала телепередачи, но отгадка главного вопроса оттягивалась до самого ее окончания. Порядок подсказок, который у них был изначально (тот, который казался наилучшим при написании сценария), обеспечивал отгадку слишком рано. Порядок подсказок, предложенный Шерман, заставлял напряженно думать, а изначально их порядок — нет. Они провели утро с группой детей и получили то, что искали. Это было всего лишь незначительное изменение. Но зачастую требуется как раз такая небольшая перемена.

Все приведенные мною примеры демонстрируют, что в определении прилипчивости есть нечто, действующее вопреки интуиции. Вундерман не стал выпускать свои рекламные ролики в эфир в прайм-тайм. Он отказался от глянцевого «креативных» сообщений в пользу, на первый взгляд, банальной погони за сокровищами «сундучка с золотом».

Говард Леванталь обнаружил, что грубый нажим (попытка напугать студентов, чтобы они сделали прививки от столбняка) не срабатывает; а сработала всего лишь ненужная студентам карта, которая направляла их в медицинский центр, о существовании которого они давно уже знали. Создатели «Подсказок Блю» избавились от заумности и оригинальности, которые сделали «Улицу Сезам» самой любимой телепередачей целого поколения, и создали нудное телешоу, в котором каждая серия повторяется по пять раз подряд.

Мы все хотим верить в то, что ключ к влиянию на кого-либо — в качестве идей, которые мы высказываем. Но ни в одном из этих случаев никто не менял существенно содержания того, что подавалось. Вместо этого люди делали само послание более эффективным, оттачивая его, меняя характер подачи идей — поставив куклу за буквами *H-U-G*, показывая Большого Птаха вместе со взрослыми людьми, показывая серии и эпизоды больше одного раза, заставляя Стива делать паузу на секунду длиннее обычной после того, как он задавал вопрос, помещая изображение крошечного сундучка с золотом в углу рекламного объявления.

Грань между негативной реакцией и принятием, между начинающейся эпидемией и несостоявшейся иногда намного тоньше, чем может показаться. Создатели «Улицы Сезам» не отказались от идеи программы после провала в Филадельфии. Они просто ввели в состав персонажей Большого Птаха, и он изменил абсолютно все. Говард Леванталь не стал с удвоенной силой пугать студентов, чтобы те привились от столбняка, он лишь добавил в буклет карту и расписание приема пациентов.

Закон малых чисел гласит, что есть уникальные люди, которые способны начать эпидемию. Все, что вам нужно, — это найти таких людей. Урок фактора прилипчивости — в том, что существуют способы подачи информации, которые при определенных обстоятельствах делают эту информацию особо запоминающейся. Все, что вам нужно, — это выбрать правильный способ.

Сила обстоятельств (часть 1)

ВЗЛЕТ И ПАДЕНИЕ ПРЕСТУПНОСТИ В НЬЮ-ЙОРКЕ

Накануне Рождества 1984 года, 22 декабря, Бернхард Готц вышел из своей квартиры в Гринвич-Виллидж, на Манхэттене, и направился к станции метро на углу Четырнадцатой улицы и Седьмой авеню. Это был худощавый русоволосый человек в очках. В тот день он был одет в джинсы и ветровку. Спустившись на станцию, он вошел в экспресс № 2, который шел до центра города, и сел рядом с четырьмя молодыми чернокожими парнями. Всего в вагоне было человек двадцать, но все они сидели в другом конце, держась подальше от четверых подростков, потому что те, как выразился потом один из свидетелей, «хулиганили» и «буйствовали». Но Готц, похоже, этого не заметил. «Как делишки?» — спросил Готца один из четверки, Трой Кэнти. При этом Кэнти почти улегся на скамью вагона метро. Потом он и еще один подросток, Барри Аллен, подошли к Готцу и потребовали у него пять долларов. Третий юнец, Джеймс Рамсе, жестом показал на подозрительную выпуклость в своем кармане, будто у него там пистолет.

«Чего тебе надо?» — спросил Готц.

«Дай мне пять долларов», — повторил Кэнти.

Готц посмотрел на него и, как он рассказывал впоследствии, увидел, что у Кэнти «блестят глаза, и ему весело... Он улыбался

во весь рот». И вот эта-та улыбка и эти глаза вывели его из себя. Готц полез в карман и достал оттуда хромированный пятизарядный «Смит энд Вессон» 38-го калибра и выстрелил по очереди в каждого подростка. Когда четвертый член этой шайки, Даррел Кэби, упав на пол, закричал от боли, Готц подошел к нему и сказал: «А ты, похоже, пока в норме. Вот тебе еще». После чего всадил ему в позвоночник оставшуюся пятую пулю, которая на всю жизнь сделала парня паралитиком.

Во время всей этой заварухи кто-то нажал на стоп-кран. Остальные пассажиры бросились в другой вагон, кроме двух женщин, охваченных паникой. «Вы в порядке?» — очень вежливо спросил Готц первую женщину. «Да», — ответила та. Вторая женщина лежала на полу. Она хотела, чтобы Готц подумал, что она мертва. «Вы в порядке?» — дважды спросил ее Готц. Она кивнула в знак согласия. Появившийся кондуктор спросил Готца, является ли он офицером полиции.

«Нет, — ответил Готц. — Я не знаю, как это вышло». И после паузы добавил: «Они хотели меня ограбить».

Кондуктор попросил Готца отдать ему пистолет. Готц отказался. Он пошел к двери в начале вагона, отстегнул цепочку безопасности, выпрыгнул на рельсы и исчез во тьме тоннеля.

В последующие несколько дней стрельба в метро стала общенациональной сенсацией. У всех четверых подростков было криминальное прошлое. Кэби уже попадал в тюрьму за вооруженное ограбление, Кэнти — за кражу. У троих в карманах нашли отвертки. Они казались воплощением того типа юных злодеев, которых боялись почти все горожане, и загадочный стрелок, сразивший преступников, выглядел чуть ли не ангелом возмездия. Таблоиды окрестили Готца «Мстителем подземки» и «Справедливым карателем». Из звонков радиослушателей и уличных опросов следовало, что к нему относились как к герою и как к человеку, воплотившему тайные фантазии каждого жителя Нью-Йорка, которого когда-либо ограбили, оскорбили или избили в подземке.

Накануне Нового года, через неделю после стрельбы, Готц добровольно явился в полицейский участок в Нью-Гемпшире. Во время его пересылки в Нью-Йорк *New York Post* поместила на первой странице два фото: на одном был Готц в наручниках и с опущенной головой, его вели в камеру. На втором — Трой Кэнти, вызывающе выглядящий, глаза скрыты капюшоном, выходящий из дверей больницы. Заголовок гласил: «Его уводят в наручниках, а раненый злодей выходит на свободу». Когда дело дошло до суда, Готца быстро оправдали на основании того, что на него напали и пытались ограбить. Напротив окон квартиры Готца в вечер вынесения оправдательного приговора стихийно собралась ликующая толпа.

1

Дело Готца стало символом определенного периода в истории Нью-Йорка, времени, когда преступность в городе достигла размеров эпидемии. В 1980-х в Нью-Йорке совершалось в среднем больше 2000 убийств и 600 000 тяжких преступлений в год. Ситуацию на станциях подземки можно было описать не иначе как хаос. До того как Берни Готц сел в поезд № 2, он, скорее всего, стоял на едва освещенной платформе, со всех сторон окруженный темными, сырыми, покрытыми граффити стенами. Вполне вероятно, что его поезд опоздал, потому что в 1984 году каждый день где-то в системе случался пожар, а поезда сходили с рельс раз в две недели. На снимках, которые полиция сделала на месте преступления, видно, что вагон, в который сел Готц, был грязным, пол усыпан мусором, а потолок исписан непристойностями. Но в этом не было ничего необычного, потому что в 1984 году каждый из 6000 поездов нью-йоркской подземки, за исключением кольцевого экспресса, курсировавшего по центру города, был покрыт граффити — сверху донизу, внутри и снаружи. Зимой в вагонах было холодно, так как немногие из них обогрелись. Летом

в них было душно, потому что ни в одном не было кондиционера. Сегодня экспресс № 2 разгоняется до 65 км/ч и более, с грохотом несясь к остановке на Чамберс-стрит. Сомнительно, чтобы во времена Готца поезда ездили так быстро. В 1984 году в системе подземки существовало более 500 «узких мест» — участков, где поездам было небезопасно двигаться со скоростью больше 25 км/ч. Безбилетники были обычным явлением, и это ежегодно оборачивалось для транспортного управления недополучением прибыли в 150 млн долларов. За год в подземке совершалось примерно 15 000 преступлений — а к концу того десятилетия их число возросло до 20 000. Нападения на пассажиров со стороны попрошайек и мелких хулиганов были настолько привычным делом, что пассажиропоток упал до самого низкого уровня за всю историю подземки. Уильям Браттон, ставший впоследствии ключевой фигурой в успешной борьбе против преступности в нью-йоркской подземке, прожил до того несколько лет в Бостоне. То, что он увидел в Нью-Йорке, его потрясло:

«Выстояв, как мне показалось, бесконечную очередь, чтобы купить жетон, я попытался опустить его в прорезь автомата и увидел, что тот заклинило. Кто-то намеренно испортил его. Не сумев оплатить проезд, чтобы попасть в метро, мы вынуждены были войти через грохочущие двери, у которых стоял неряшливого вида человек с протянутой рукой; поломав турникет, он теперь требовал, чтобы пассажиры отдавали жетоны лично ему. Тем временем один из его дружков, приставив рот к щели монетоприемника, вытаскивал зубами застрявшие там монеты, покрывая все слюнями. Большинство людей были слишком напуганы, чтобы пререкаться с этими ребятами: “На, бери этот чертов жетон, какая мне разница!” Большинство пассажиров миновали турникеты бесплатно. Это все равно, что попасть в транспортную версию дантова ада».

Таков был Нью-Йорк 1980-х годов — город в тисках одной из самых свирепых за всю его историю эпидемий преступности. Но внезапно, безо всякого видимого повода, эта эпидемия пошла на спад. Достигнув своей наивысшей точки в 1990 году, уровень преступности начал стремительно снижаться. Количество убийств сократилось на две трети, а число тяжких преступлений — наполовину. В других городах в этот период также наблюдалось падение уровня преступности. Но нигде уровень насилия не снижался так резко и быстро. К концу десятилетия в подземке совершалось на 75% меньше преступлений, чем в начале 1980-х. В 1996 году, когда Готца повторно вызвали в суд в качестве ответчика в гражданском иске от имени Даррела Кэби, сам Готц, похоже, уже стал анахронизмом. В тот период, когда Нью-Йорк превратился в самый опасный в стране мегаполис, было трудно вспомнить, что именно когда-то символизировал Готц. Больше того, казалось непостижимым, что кто-то мог направить на кого-то пистолет в вагоне подземки и стать при этом героем.

2

Надо признать, что рассуждения о преступности в контексте эпидемии звучат немного странно. Обычно мы говорим об «эпидемии насилия» или о «волнах преступности», но для нас вовсе не очевидно, что преступность подпадает под те же законы распространения эпидемий, что и ситуация с ботинками Hush Puppies или поездка Пола Ревира. В основе тех эпидемий лежали довольно очевидные и простые причины — речь шла о товаре и о тревожном известии. Но преступность — это не однородное самостоятельное явление, а термин, обозначающий невероятно разнообразные и сложные типы поведения. Преступные действия имеют серьезные последствия. Преступник вынужден делать нечто, ставящее его самого под большую угрозу. Сказать о ком-то, что он преступник, — это все равно что назвать этого человека злобным, склонным к насилию, опасным,

нечестным, ненадежным и т. д. Однако ни одна из этих психологических характеристик, по всей видимости, не способна легко передаваться от одного человека другому. Преступники не подхватывают склонность к преступлениям как простуду. И все же что-то в этом роде происходило в Нью-Йорке. А потом все изменилось. С начала и до середины 1990-х годов в Нью-Йорке не наблюдалось переселения народов. Никто не выходил на улицы и не учил потенциальных нарушителей закона разнице между добром и злом. На самом пике волны преступности в городе проживало столько же психически нездоровых людей с преступными наклонностями, сколько и при ее резком падении. Но по какой-то причине десятки тысяч этих людей вдруг перестали совершать преступления. В 1984 году столкновение между рассерженным пассажиром метро и четырьмя чернокожими юнцами закончилось кровопролитием. Сегодня такие же столкновения в нью-йоркской подземке уже не ведут к жесткому насилию. Что же произошло?

Ответ дает третий закон распространения эпидемий — сила обстоятельств. Закон малых чисел рассматривает людей, которые играют важнейшую роль в распространении информации. В главе о телешоу «Улица Сезам» и «Подсказки Блю» рассказывалось о факторе прилипчивости. Здесь разъяснялось, что для начала эпидемии необходимо, чтобы идеи запомнились и побуждали нас к действию. Мы познакомились с людьми, которые эти идеи распространяют, мы также изучили особенности таких успешных идей. Но тема этой главы — сила обстоятельств — не менее важна, чем первые две. Ведь эпидемии чувствительны к внешним условиям. В Балтиморе сифилис летом распространялся быстрее, чем зимой. Hush Puppies обрели популярность так стремительно, потому что их носили в самых фешенебельных районах Ист-Виллидж — там, где другие смогли увидеть эти ботинки в совершенно новом свете. Можно даже предположить, что успех поездки Пола Ревира в некоторой степени предопределило то, что была ночь. Ночью людей куда как легче застать дома, и, если кто-то будит нас среди ночи, чтобы сообщить что-то, мы сразу верим

в то, что это важная и срочная новость. Можно лишь предполагать, чем могла бы закончиться «полуденная скачка Пола Ревира».

Все это довольно просто. Но закон силы обстоятельств доказывает, что мы более чем восприимчивы к изменениям внешних условий. Мы к ним чрезвычайно чувствительны. И типы смены обстоятельств, которые способны начать эпидемию, слишком отличаются от того, во что мы привыкли верить.

3

В 1990-х годах число тяжких преступлений в США сократилось по ряду вполне понятных причин. Начал снижаться объем торговли крэком и кокаином, порождавшей высокий уровень насилия среди гангстеров и наркоторговцев. Экономический подъем привел к тому, что многие люди, которые в других обстоятельствах были бы втянуты в преступность, получили вместо этого легальную работу. А из-за общего старения населения стало меньше мужчин в возрасте от 18 до 24 лет, которые чаще всего прибегают к насилию. Тем не менее все это не снимает вопроса о том, почему сократился уровень преступности в Нью-Йорке. Ведь в тот период, когда эпидемия преступности в городе пошла на спад, экономическая ситуация там оставалась прежней. Продолжался застой. Социальная помощь жителям беднейших районов города в начале 1990-х годов была значительно урезана. Спад эпидемии распространения кокаина в Нью-Йорке — это значимый фактор, но опять же наркоторговля сокращалась постепенно, и этот процесс начался еще до резкого падения уровня преступности. Что касается старения населения, то благодаря миграции в 1980–1990-х годах город начал, наоборот, омолаживаться. И как бы там ни было, все это лишь долгосрочные тенденции, которые могли бы привести к постепенным изменениям. Однако падение уровня преступности в Нью-Йорке было никак не постепенным. И что-то еще явно сыграло роль в прекращении эпидемии преступности в этом городе.

Самый загадочный кандидат на роль этого «чего-то еще» называется теорией «разбитых окон».

«Разбитые окна» — порождение ума криминалистов Джеймса Уилсона и Джорджа Келлинга. По их теории преступность — это неизбежный результат отсутствия порядка. Если окно разбито и не застеклено, то люди, проходящие мимо, решают, что всем все равно и никто ни за что не отвечает. Вскоре будут разбиты и другие окна, и ощущение безнаказанности распространится от здания с такими окнами на всю улицу, посылая сигнал всей округе. Как пишут эти криминалисты, в городе такие относительно небольшие проблемы, как граффити, нарушения общественного порядка и агрессивное попрошайничество, — это такой же сигнал, как разбитые окна, призывающий к более серьезным преступлениям:

«Уличные воришки и грабители, случайные или профессиональные, считают, что у них меньше шансов быть пойманными или даже опознанными, если они будут действовать на улицах, где потенциальные жертвы уже запуганы царящими здесь нравами. Если местные жители не могут пресечь действия какого-нибудь попрошайки, пристающего к прохожему, вор может решить, что они вряд ли вызовут полицию или вмешаются, когда будет происходить ограбление».

Это эпидемиологическая теория преступности. Она гласит, что преступность заразна (так же, как тенденции моды), что она может начаться с разбитого окна и распространиться по всей округе. Однако переломный момент для такой эпидемии обуславливается не людьми определенного типа — Объединителями вроде Лоис Вайсберг или Знатоками, такими как Марк Алперт. Здесь нужно нечто вещественное, такое как граффити. Побуждение к какому-либо типу поведения исходит не от определенного человека, но от неких условий внешней среды. В середине 1980-х годов Келлинг пригласили в качестве консультанта в нью-йоркское транспортное управ-

ление, и он предложил применить на практике теорию «разбитых окон». Новому директору нью-йоркской подземки Дэвиду Ганну поручили реализовать многомиллиардный проект перестройки этой транспортной системы. Многие защитники тогдашней подземки убеждали Ганна не беспокоиться по поводу граффити, а обратить внимание на более серьезные вопросы, такие как техническая ненадежность метро и преступность, что выглядело вполне разумным советом. Озабоченность по поводу граффити, в то время как сама система метрополитена находилась на грани краха, выглядела такой же бесполезной, как чистка бортов «Титаника», когда корабль шел прямо на айсберг. Однако Ганн настаивал: «Граффити — это символ краха системы. Если начинать процесс перестройки организации и ее морального состояния, то первой должна стать победа над граффити. Если мы не выиграем эту битву, все реформы управления и материально-технические изменения просто не состоятся. Мы готовы внедрить новые поезда стоимостью до 10 млн долларов каждый, но если мы не защитим их от вандализма, то буквально через день их изуродуют».

Ганн создал новую управленческую систему, определил задачи по очистке подземки от граффити — маршрут за маршрутом, состав за составом — и установил сроки. Он начал с поезда № 7, который соединяет Квинс с центром Манхэттена, и принялся экспериментировать с новыми технологиями счищения краски. В вагонах из нержавеющей стали использовались растворители. Если вагоны были покрашены, то поверх граффити наносили свежий слой краски. Ганн взял себе за правило не отступать — если вагон был восстановлен, нельзя допустить, чтобы его снова обезобразили. «Для нас это было сродни религии», — рассказывает Ганн. В конце первого маршрута в Бронксе, где поезда останавливаются, прежде чем вернуться в Манхэттен, Ганн установил моечный пункт. Если вагон приходил с граффити на стенах, надписи и рисунки должны были смыть во время разворота, в противном случае вагон вообще выводили из эксплуатации. Грязные вагоны, с которых еще не смыли

граффити, ни в коем случае не должны были смешиваться с чистыми. Идея заключалась в том, чтобы донести до вандалов совершенно четкое послание.

«У нас было депо в Гарлеме, на Сто тридцать пятой улице, где вагоны стояли ночью, — говорит Ганн. — В первую же ночь явились подростки и покрыли стены вагонов белой краской. На следующую ночь, когда она высохла, они пришли снова — продолжить. На третью ночь они раскрасили вагоны цветной краской. Они трудились три ночи. Мы знали, что парни будут заниматься одним из грязных поездов, и только ждали, когда они закончат свою “работу”. А потом мы взяли валики и все закрасили. Парни были расстроены до слез, но мы закрасили все, снизу доверху. Это было наше им послание. Хотите потратить три ночи на то, чтобы обезобразить поезд? Валийте! Но ваши художества никто никогда не увидит».

Ганн вел борьбу с граффити с 1984 по 1990 год. А когда транспортное управление наняло на должность начальника транспортной полиции Уильяма Браттона, начался второй этап восстановления метрополитена. Браттон, так же как и Ганн, был последователем теории «разбитых окон». Он считает Келлинга своим учителем, поэтому его первые шаги на поприще начальника полиции были такими же донкихотскими, как и у Ганна. При высочайшем уровне тяжких преступлений в метро Браттон решил покончить с проблемой безбилетного проезда. Почему? Потому что он верил, что, так же как и проблема граффити, огромное число «зайцев» служило сигналом, показателем отсутствия порядка, и это поощряло совершение более тяжких преступлений. По подсчетам, ежедневно 170 000 людей входили в метро, изворачиваясь любыми способами, лишь бы не бросать жетон. Частью это были подростки, которые просто перепрыгивали через турникеты. Взрослые прорывались силой. И если два или три человека начинали обманывать систему, другие люди (которые в других обстоятельствах не стали бы нарушать закон) присоединялись к ним, рассуждая, что, если кто-то не платит, они тоже не будут, и проблема росла как снежный ком. Ситуация осложнялась тем, что с безбилет-

никами было трудно бороться. Проезд стоил всего 1,25 доллара, и дорожная полиция считала, что ей не пристало заниматься такими мелкими делами, особенно с учетом более серьезных преступлений, совершавшихся на платформах и в поездах.

Браттон — колоритный человек, харизматичная личность, рожденный лидер — быстро сумел повлиять на ситуацию. Его жена осталась жить в Бостоне, поэтому он мог беспрепятственно работать в метро по ночам, получая представление о характере проблем и путях борьбы с ними. Прежде всего он выделил станции, где проблема безбилетников стояла особенно остро, и разместил там возле турникетов по десять переодетых полицейских. Команда должна была выхватывать «зайцев» по одному, надевать на них наручники и выстраивать в цепочку на платформе, где они должны были стоять, пока не завершится «большая охота». Идея была в том, чтобы как можно громче заявить о решительном настрое полиции в отношении безбилетного проезда. Раньше офицеры не стремились гоняться за безбилетниками, потому что это было сопряжено с арестом, препровождением в участок, заполнением необходимых формуляров и долгим ожиданием, пока эти формы обработают, — и все это за проступок, который заслуживал всего лишь предупреждения. Браттон переоборудовал городской рейсовый автобус и превратил его в передвижной полицейский участок с собственным факсом, телефонами, «обезьянником» и приспособлениями для снятия отпечатков пальцев. Вскоре время оформления ареста сократилось до часа. Кроме того, Браттон настоял на том, чтобы в отношении каждого задержанного проводилась проверка. Выяснялось, что в среднем у одного из семерых задержанных ранее бывали нелады с законом, а у каждого из двадцати обнаруживалось какое-либо оружие. И тут офицеры сами убедились в том, что решение проблемы безбилетников имело смысл.

«Для копов это стало настоящим Эльдорадо, — пишет Браттон. — Каждое задержание было похоже на новый пакет с воздушной кукурузой Cracker Jack, в котором лежит сюрприз. Что за игрушка

мне сейчас попадется? Пистолет? Нож? Есть разрешение? У нас тут убийство?.. Через какое-то время плохие парни поуменьшились, начали оставлять оружие дома и оплачивать проезд».

При Браттоне, за первые несколько месяцев его пребывания на посту, число задержаний на станциях метро утроилось. А в период с 1990 по 1994 год арестов за нарушения, которых в прошлом даже и не заметили бы, — за появление в нетрезвом виде и антиобщественное поведение — стало больше в пять раз. Браттон превратил транспортную полицию в организацию, которая обратила внимание на мелкие нарушения, на мелочи жизни в подземке.

После избрания в 1994 году мэром Нью-Йорка Рудольфа Джулиани Браттон был назначен начальником полицейского управления города. Он применил такую же стратегию в масштабах всего мегаполиса. Он инструктировал полицейских, как бороться с преступлениями против благопристойного образа жизни: например, с «мелюзгой», которая осаждала водителей на нью-йоркских перекрестках и кланчила деньги за помывку окон, а также с другими наземными «эквивалентами» перепрыгивания через турникет и нанесения граффити. «Раньше управление полиции было связано по рукам и ногам, — говорит Браттон. — Мы сняли с них эти оковы. Мы ужесточили наказание за публичное пьянство и мочеиспускание, арестовывали злостных нарушителей, включая тех, кто кидал на улицу пустые бутылки или участвовал даже в небольшой порче имущества... Если кто-то мочился на улице, то отправлялся за это в тюрьму».

Когда уровень преступности в городе стал резко падать — так же быстро, как в подземке, — Браттон и Джулиани указали всю на ту же причину. Множество мелких, на первый взгляд, незначительных проступков, негативно влияющих на качество жизни горожан, в конце концов стало тем переломным моментом, за которым последовала эпидемия тяжких преступлений.

Теория «разбитых окон» и закон силы обстоятельств говорят об одном и том же. В обоих случаях все основывается на предпо-

ложении, что эпидемию можно повернуть вспять, ее можно прекратить, если изменить мелкие детали окружающей обстановки. Это, если задуматься, довольно радикальная идея. Давайте, например, вернемся к столкновению в подземке между Берни Готцем и четырьмя юнцами — Алленом, Рамсе, Кэби и Кэнти. По крайней мере двое из них во время инцидента находились под воздействием наркотиков. Все они пришли в метро со стороны Клэрмонт-Виллидж, жилого комплекса в одном из самых неблагополучных кварталов южного Бронкса. В то время Кэби находился под следствием по обвинению в вооруженном ограблении. Кэнти был до этого под арестом за хранение краденого имущества. Аллена ранее арестовывали за попытку вооруженного нападения. Были у Аллена, Кэнти и Рамсе и другие столкновения с законом — от хулиганства до мелких краж. Через два года после стрельбы, затеянной Готцем, Рамсе был приговорен к 25 годам тюрьмы за изнасилование, грабеж, мужеложество, сексуальные преступления, вооруженное нападение, незаконное применение огнестрельного оружия, хранение краденого имущества. Неудивительно, что подобные люди оказываются виновниками таких преступлений.

Теперь о Готце. Он совершил поступок, выходящий за рамки нормального поведения. Белые квалифицированные специалисты, как правило, не стреляют в чернокожих парней в вагоне подземки. Но, если внимательнее присмотреться к нему, он подпадает под стереотип людей, которые в конечном итоге оказываются вовлеченными в насилие. Его отец был поборником строжайшей дисциплины, обладал крутым нравом, и Берни частенько попадал ему под горячую руку. В школе его постоянно дразнили одноклассники, его в последнюю очередь звали принять участие в школьных играх. Одиноким ребенок, нередко уходивший из школы со слезами на глазах. После окончания колледжа он работал в компании Westinghouse, которая строила атомные подводные лодки. Но долго там не продержался. Он постоянно пререкался со своими начальниками по поводу того, что он считал безнадежно устаревшей практикой

и неразборчивостью в методах, а иногда нарушал правила компании и профсоюзов, выполняя работу, которая ему была запрещена по контракту. Он снял квартиру на Четырнадцатой улице в Манхэттене, недалеко от Шестой авеню — в той части квартала, где было очень много бездомных и торговцев наркотиками. Одного из портье в доме, где жил Готц, жестоко избили уличные наркоманы. Неудивительно, что Готца захватила идея избавить округу от всей этой нечисти. Он без конца жаловался на пустующий по соседству с его домом газетный киоск, который бродяги использовали как помойку и туалет. Однажды ночью этот киоск по неизвестной причине сгорел дотла, а на следующий день Готц подметал на этом месте пепелище. Как-то на местном собрании он шокировал всех присутствующих, заявив: «Мы сможем очистить нашу улицу, только если избавимся от латиносов и ниггеров».

В 1981 году на Готца среди бела дня напали трое чернокожих, когда он входил на станцию «Кэнал-стрит». Он выбежал из станции, а те трое гнались за ним по пятам. Они выхватили у него из рук сумку, избили его и толкнули так, что он ударился о стеклянную дверь и серьезно повредил себе грудную клетку. С помощью шедшего с работы домой сантехника Готцу удалось задержать одного из трех нападавших. Но у него остались от этого происшествия только горькие воспоминания. Ему пришлось провести шесть часов в участке, отвечая на вопросы полицейских, а его обидчика отпустили уже через два часа, обвинив в итоге в мелком правонарушении. Он обратился к городским властям за разрешением на ношение оружия, но ему отказали. В сентябре 1984 года умер его отец. Три месяца спустя он сел в вагоне метро рядом с четырьмя чернокожими юнцами и потом начал стрелять.

Вот коротко о том, что это был за человек. Он имел проблемы с властями и мучился от ощущения того, что система не работает. А незадолго до происшествия в подземке его избили.

Лириан Рубин, написавшая о Готце книгу, считает, что его решение поселиться на Четырнадцатой улице было не случайным.

«Для Берни, — пишет она, — в этом было что-то привлекательное. Ведь отсутствие порядка и ощутимые неудобства обеспечивали ему осознанную цель для ярости, которая жила внутри него. Направив эту ярость на внешний мир, он освобождал себя от необходимости заниматься своим внутренним миром. Он негодовал по поводу грязи, шума, пьянства, преступности, торговли наркотиками, наркомании. И все это совершенно оправданно. Пули Готца были направлены на цели, существовавшие как в его прошлом, так и в настоящем».

Если вы посмотрите на то, что произошло в поезде № 2 с этой точки зрения, то стрельба покажется вам неизбежной. Четверо юносов столкнулись с человеком, у которого были психологические проблемы. То, что стрельба произошла именно в подземке, — вот это действительно случайность. Готц подстрелил бы этих молодых людей даже в закусочной «Бургер Кинг». Большинство официальных объяснений, которые мы даем в случае криминального поведения, следуют той же логике. Психиатры говорят о преступниках как о людях с замедленным психологическим развитием, людях, у которых были патологические отношения с родителями и отсутствуют адекватные модели для подражания. Некоторые современные авторы рассуждают о генах, которые, по их мнению, могут (или не могут) склонять людей того или иного типа к совершению преступления. В то же время консервативные авторы пишут в научно-популярной литературе о преступлениях как о следствии моральной несостоятельности — общества, школы, родителей, которые больше не воспитывают детей в духе различения добра и зла. Все эти теории, по сути, попытка заявить, что преступник — это такой тип личности, который отличается невосприимчивостью к нормам благопристойного общества. Люди с замедленным психологическим развитием не понимают, как надо поддерживать здоровые взаимоотношения. Люди с врожденной предрасположенностью к насилию срываются, когда нормальный человек все еще сохраняет контроль над собой. Люди, которых не научили, что хорошо

и что плохо, невосприимчивы к тому, что считается нормальным и ненормальным поведением. Люди, которые вырастают в бедности и без отца, к тому же еще в условиях расового неравенства, не отличаются той же приверженностью общественным нормам, как люди из благополучных семей среднего достатка. Берни Готц и четыре хулигана в метро были в этом смысле узниками своего дисфункционального мира.

Но что предполагают теория «разбитых окон» и закон силы обстоятельств? Как раз противоположное. Они утверждают, что преступник — это не тот человек, который поступает исходя из фундаментальных, присущих ему качеств и который живет в своем собственном замкнутом мире. Это тот, кто чутко реагирует на состояние внешней среды и совершает противоправные действия в ответ на сигналы, поступающие извне. Это сама по себе невероятно радикальная идея, но она ведет к еще более радикальным выводам. Сила обстоятельств — это теория, утверждающая, что поведение является продуктом социального контекста. Но это очень странное направление социальной экологии. В 1960-х годах либералы выдвигали очень похожий аргумент, но когда они вели речь о важности социального окружения, то говорили о важности фундаментальных факторов. Преступность, утверждали они, является результатом социальной несправедливости, структурного экономического неравноправия, безработицы, расизма, десятилетий равнодушия со стороны государства и общества, так что, если вы хотите остановить рост преступности, вам надо предпринять действительно героические шаги. Однако закон силы обстоятельств гласит, что реальное влияние оказывают мелочи. Закон силы обстоятельств объясняет, что стычка в подземке между Берни Готцем и четырьмя юнцами имела в конечном итоге мало отношения к сложной психической патологии Готца и так же мало отношения к обстоятельствам жизни четырех молодых людей, которые напали на него. Виноваты граффити и беспорядок возле турникетов. Закон силы обстоятельств гласит, что вам не надо решать глобальные

проблемы, чтобы остановить рост преступности. Вы можете предотвратить преступления, просто смыв граффити и арестовав несколько «зайцев». Эпидемии преступности имеют переломные моменты, такие же простые и понятные, как эпидемия сифилиса в Балтиморе или распространение моды на ботинки Hush Puppies. Это то, что я подразумевал, назвав закон силы обстоятельств радикальным.

Джулиани и Браттон — далеко не такие консерваторы, какими их, как правило, считают — проявили в отношении преступности самую либеральную позицию, какую только можно себе представить, позицию настолько экстремальную, что ее почти невозможно принять. Как можно согласиться с тем, что происходившее в голове Берни Готца не имеет значения? А если это действительно не имеет значения, почему в этот факт так трудно поверить?

4

Во второй главе, когда я рассуждал о том, что делает человека вроде Марка Алперта столь важным для эпидемии молвы, я говорил о двух, на первый взгляд противоречащих интуиции, аспектах процесса убеждения. В одном случае речь шла об исследовании, показавшем, что люди, смотревшие новости на ABC с Питером Дженнингсом, голосовали за республиканцев активнее, чем те, кто смотрел Тома Брокау или Дэна Райзера, потому что каким-то образом, неосознанно, Дженнингсу удалось подать сигнал о том, что он поддерживает республиканских кандидатов. Во втором случае говорилось об исследовании, продемонстрировавшем, как харизматичным личностям удается, не говоря ни слова, переносить свое эмоциональное состояние на других людей. Результаты этих двух исследований можно отнести к самой сути закона малых чисел, поскольку они предполагают следующее: то, что мы считаем внутренним состоянием (приоритеты и эмоции), на самом деле подвержено мощному, необъяснимому и, как нам кажется, нелогичному личностному

воздействию. Со стороны диктора новостей, которого мы видим всего несколько минут в день, или кого-то, с кем в ходе эксперимента мы сидим рядом всего две минуты. Суть закона силы обстоятельств заключается в том, что один и тот же аспект может быть верен для определенных типов среды и что под влиянием аспектов, которые мы необязательно умеем объяснить, наше внутреннее состояние зависит от внешних по отношению к нам обстоятельств. У психологов есть богатый опыт экспериментов, подтверждающих это. Позвольте привести здесь всего несколько примеров.

В начале 1970-х годов группа социологов из Стэнфордского университета во главе с Филипом Зимбардо¹ решила устроить импровизированную тюрьму в подвале здания психологического факультета. Они взяли участок коридора протяженностью около 10 метров и отгородили его стенами. Три небольшие (1,8 × 2,75 м) камеры были сделаны в лабораторных помещениях, снабженных железными решетками и черными дверями. Кладовую отвели под камеру одиночного заключения. Затем исследовательская группа поместила объявления в местных газетах, предлагая мужчинам-добровольцам принять участие в эксперименте. Откликнулись 75 человек. Из этого числа Зимбардо и его коллеги отобрали 21 участника — тех, кто прошел проверку на отличное состояние физического и психического здоровья. Половина группы методом случайного распределения была отобрана на роль тюремщиков. Им роздали форму и темные очки, сказав, что их обязанность — поддерживать порядок в тюрьме. Другой половине сообщили, что они теперь заключенные. Зимбардо договорился с полицейским управлением Пало Альто, и этих «заключенных» «арестовали» у них дома, надели на них наручники, отвезли в полицейский участок, обвинили в несовершеннолетних преступлениях, сняли отпечатки пальцев, завязали им глаза и доставили в «тюрьму» — подвал психологического факультета.

¹ Зимбардо Филип (род. в 1933) — американский психолог. Провел серию оригинальных экспериментов по изучению социальной ответственности. — *Примеч. ред.*

Целью эксперимента было попытаться выяснить, почему тюрьма — это такое ужасное место. В том ли дело, что там находятся ужасные люди, или тюрьма — это такая жуткая среда, которая делает этих людей ужасными? В ответе на этот вопрос кроется ответ и на вопросы, вызванные инцидентом с Берни Готцем и кампанией по уборке в метро: насколько сильно непосредственное окружение влияет на поведение людей? То, что обнаружил Зимбардо, буквально ошарашило его. «Охранники», которые ранее называли себя пацифистами, очень быстро вошли в роль жестоких умиротворителей. В первую же свою смену они разбудили «узников» в два часа ночи и заставили отжиматься от пола, а потом выстроиться вдоль стены и выполнять другие унижительные приказы. На утро второго дня «заключенные» взбунтовались. Они сорвали с себя тюремные номера и забаррикадировались в камерах. «Тюремщики» отреагировали на это, сорвав с «заключенных» одежду и поливая их из огнетушителей. Зачинщик бунта был брошен в одиночную камеру. «Временами мы вели себя очень грубо, кричали им что-то прямо в лицо, — вспоминает один из “охранников”. — Это была часть общей атмосферы террора». По мере развития эксперимента «охранники» становились все более жестокими, у них стали проявляться садистские наклонности. «Мы были не готовы к силе перемен и скорости, с которой они происходили», — рассказывал позднее Зимбардо. «Охранники» заставляли «заключенных» признаваться друг другу в любви, маршировать по коридору в наручниках и с бумажными пакетами на головах. «Это было совершенно не похоже на то, как я веду себя теперь, — вспоминает другой “охранник”. — Я был очень изобретателен в своей жестокости».

Через 36 часов у одного из «заключенных» началась истерика, и его пришлось отпустить. Еще четверых отпустили позже в связи с «сильнейшей депрессией, приступами плача, ярости и обостренной тревожностью». Изначально Зимбардо планировал двухнедельный эксперимент, но вынужден был прекратить его через шесть дней. «Теперь я понимаю, — говорит один из “заключенных”, —

что каким бы психически здоровым я ни считал себя, я просто не мог контролировать свое поведение в тюрьме». Другой заявил: «Я начал ощущать, что моя личность распадается, что человек, которого я называл ранее своим именем, человек, который добровольно согласился на то, чтобы его привели в эту тюрьму (потому что для меня она действительно стала тюрьмой, и я не считал это экспериментом или симуляцией), был отделен от меня и удалился настолько, что в конце я уже не был самим собой. Я стал заключенным номер 416, который в конечном итоге принимал решения о том, как поступать».

Зимбардо пришел к выводу, что существуют специфические ситуации, настолько жесткие, что они могут вызвать не свойственное людям поведение. Ключевое слово здесь — ситуация. Зимбардо не говорит о среде, о главных внешних факторах влияния на нашу жизнь. Он не отрицает того, что родительское воспитание обуславливает то, кем мы становимся, в какую школу идем, каких друзей заводим и среди какого окружения живем. Все это, несомненно, важно. Не отрицает он и значения генов. Большинство психологов полагает, что наша натура (то, что заложено в нас генетически), по крайней мере наполовину определяет то, как мы ведем себя. Зимбардо просто указывает на то, что в определенное время, в определенном месте и при определенных условиях многое из этого может быть отмечено. В некоторых случаях вы можете взять нормальных людей из хороших школ, счастливых семей и благополучных кварталов и очень сильно повлиять на их поведение, всего лишь изменив то, что непосредственно их окружает.

Тот же самый аргумент был выдвинут в 1920-х годах во время исторической серии экспериментов, проведенных двумя исследователями из Нью-Йорка — Хью Хартшорном и М. Мэй. Они взяли в качестве испытуемых 11 000 школьников в возрасте от восьми до шестнадцати лет. В течение нескольких месяцев их подвергали буквально дюжинам тестов, которые преследовали цель определить степень их честности. Типы тестов, которые применяли Хартшорн

и Мэй, значительно повлияли на выводы, сделанные по результатам эксперимента, поэтому я расскажу о некоторых из тестов немного подробнее.

Один набор представлял собой стандартный комплект тестов на определение способностей, разработанный Институтом педагогических исследований (предшественник теста SAT²). В тесте детям давалось задание вписать слова в пропущенные места. Например: «Бедному маленькому нечего; он голоден».

В арифметическом тесте задавалась задача: «Если сахар стоит 10 центов за фунт, сколько будут стоить пять фунтов?» Ответ просили записать на полях. Тесты надо было выполнить быстрее, чем на самом деле нужно для решения таких заданий, поэтому у многих испытуемых оставалось много нерешенных задач, и, когда время заканчивалось, тесты собирали и выставляли оценки. На следующий день испытуемым предлагали эти же тесты с другими вопросами, но с такой же степенью сложности. На этот раз испытуемым давали ключ к ответам, и им под минимальным надзором предлагалось самим выставить себе оценки. Иными словами, Хартшорн и Мэй провоцировали испытуемых. С ответами в руках и большим числом нерешенных задач у испытуемых были огромные возможности для обмана. А имея результаты тестов за предыдущий день, Хартшорн и Мэй могли сравнить ответы первого и второго дня и определить, насколько каждый испытуемый был нечестен.

Еще один набор состоял из тестов на быстроту — это простейший способ определения способностей. Испытуемым предложили 56 пар чисел и попросили сложить их. Или же им предлагали корректурную пробу — последовательность из сотен произвольно взятых букв алфавита — и просили просмотреть их и подчеркнуть все буквы А. Испытуемым давали минуту на то, чтобы завершить каждый из этих тестов. Затем им раздавали эквивалентные тесты,

² SAT — тест академических способностей, широко применяемый в США. — *Примеч. ред.*

только на этот раз ограничения во времени не было: испытуемым разрешалось работать дальше, если они того хотели.

Вся серия экспериментов предполагала огромное количество самых разнообразных тестов. Два психолога просили испытуемых пройти тестирование на физические способности, например выполнить подтягивание на перекладине и прыгнуть в длину, а сами тайно наблюдали за детьми, чтобы увидеть, не обманывают ли они, когда сообщают о своих результатах. Они давали своим юным испытуемым тесты для выполнения дома, где можно было заглянуть в словарь или обратиться за помощью, и сравнивали результаты домашних заданий с результатами аналогичных тестов, проведенных в школе. В итоге результаты экспериментов составили три толстых тома и поставили под сомнение многие представления о человеческом характере.

Во-первых, выяснилось (и это неудивительно), что обманывают часто. В одном случае оценки за тест, когда обман был возможен, оказались в среднем на 50% выше, чем объективные оценки. Когда Хартшорн и Мэй стали изучать характеристики обмана, некоторые их открытия были такими же очевидными. Способные дети обманывают несколько реже, чем не столь умственно развитые. Девочки обманывают примерно так же часто, как мальчики. Старшие дети обманывают чаще младших, и дети из обеспеченных и счастливых семей обманывают несколько меньше, чем дети из семей нестабильных и несчастливых. Если проанализировать все данные, то обнаруживаются общие типы поведения, не меняющиеся от теста к тесту.

Но постоянство не было настолько выраженным, как можно было предположить. Не было ни одной неизменной и устойчивой группы обманщиков и ни одной неизменной и устойчивой группы правдивых учеников. Некоторые дети обманывают дома, но не в школе; другие обманывают в школе, но не дома. Если ребенок обманул, скажем, в тесте пропущенных слов, это не означало того, что он обманет и во время корректурной пробы или теста

на быстроту. Если вы дадите той же группе детей один и тот же тест, при тех же обстоятельствах, с перерывом в шесть месяцев, то, как обнаружили Хартшорн и Мэй, те же самые дети станут обманывать тем же способом в обоих случаях. Но если вы измените или материал тестирования, или обстановку, в которой оно проводится, изменится и характер обмана.

Хартшорн и Мэй заключили тогда, что честность — это не врожденная черта характера. Она находится под сильным влиянием обстоятельств. По их утверждению:

«...большинство детей будут обманывать в определенных ситуациях, но не станут этого делать в других. Случаи лжи, обмана и воровства, рассмотренные в ходе тестовых ситуаций, использованных в данном исследовании, связаны между собой весьма слабо. Даже простой обман в классе очень специфичен, поскольку ребенок может обмануть во время арифметического теста, но не во время проверки правописания, и т. п. Прибегнет ли ребенок к обману в любой заданной ситуации, зависит отчасти от его умственного развития, возраста, обстановки дома и т. п., а отчасти от природы самой ситуации и его места в ней».

Этот вывод вступает в явное противоречие с тем, что подсказывает нам интуиция. Если я попрошу вас описать характер ваших лучших друзей, вы справитесь с этим быстро и не станете говорить: «Мой друг Говард невероятно щедр, но только тогда, когда я прошу его о чем-то, а не тогда, когда его семья просит его о том же» или «Моя подруга Элис удивительно честный человек в том, что касается личной жизни, но на работе она частенько прикидывается». Вместо этого вы сообщите мне, что ваш друг Говард щедр, а подруга Элис честна. Каждый из нас, когда речь заходит о чертах характера, тут же начинает думать в терминах абсолюта, т. е. человек такой или не такой. Но Зимбардо, Хартшорн и Мэй утверждают,

что ошибочно думать только в терминах неотъемлемых черт характера и забывать о роли ситуаций. Мы обманываем самих себя в том, что касается реальных факторов, определяющих наше поведение.

Почему мы совершаем такую ошибку? Возможно, это результат того, как эволюция структурировала наш мозг. Например, антропологи, изучающие обезьян-игрунгов, находят, что этот вид приматов очень слабо воспринимает значение таких вещей, как скелет антилопы, висящий на дереве (верный признак того, что где-то поблизости бродит леопард), или след питона. Известно, что игрунки бодро забираются в чащу, игнорируя свежий след питона, а затем ведут себя как всполошенные, когда наталкиваются на саму змею. Это не означает, что игрунки глупы: они очень сообразительны, когда дело доходит до отношений с другими игрунками. Услышав зов самца, они сразу узнают, принадлежит ли он самцу из их группы или из соседней. Если они слышат плач малыша, то тут же смотрят не в его сторону, а в сторону его матери — они понимают, чей это детеныш. Иными словами, игрунки более чем хорошо обрабатывают социальную информацию, но проигрывают в обработке информации другого рода.

То же самое касается и человека.

Рассмотрим следующую головоломку. Предположим, я дам вам четыре карточки, с одной стороны которых написана буква «А» или «Б», а с обратной — цифра «3» или «6». Они выложены таким образом, что вы видите две карточки с буквами «А» и «Б» и две с цифрами «3» и «6». Правило таково, что карточка с гласной буквой всегда имеет четное число на обороте. Какую из карточек вы перевернете, чтобы проверить соблюдение этого правила? Ответ двойной: это карточка с буквой «А» и карточка с цифрой «3». Однако подавляющее большинство людей, которым предлагают этот тест, делают все не так. Они, как правило, указывают только на карточку с буквой «А» или же на две карточки — с буквой «А» и с цифрой «6». Это сложная задача. Но позвольте предложить вам еще одну. Предположим, четыре человека сидят в баре. Один пьет

колу. Одному 16 лет. Один пьет пиво. Еще одному 25 лет. Исходя из закона о том, что лицам, не достигшим 21-летнего возраста, запрещено пить алкогольные напитки, чье удостоверение личности нам требуется проверить, чтобы убедиться в том, что закон соблюдается? На этот раз ответить проще. Я уверен, что почти каждый справится с этим заданием: надо проверить удостоверение личности у того, кто пьет пиво, и у 16-летнего. Но психолог Леда Космидес (которая и придумала данный пример) указывает на то, что эта головоломка аналогична вышеприведенной (с «А», «Б», «3» и «6»). Разница только в том, что в ней речь идет о людях, а не о цифрах. А во всем, что касается людей, мы, как правило, разбираемся лучше, чем в мире абстракций.

Ошибка, которую мы совершаем, думая о характере как о чем-то унифицированном и всеобъемлющем, очень напоминает белое пятно, с которым мы сталкиваемся, когда обрабатываем информацию. Психологи называют такую тенденцию ошибкой фундаментального объяснения. Это замысловатое выражение означает, что, когда речь заходит о толковании поведения других людей, мы постоянно совершаем ошибку, переоценивая фундаментальность черт характера и недооценивая важность среды и обстоятельств. Мы всегда тянемся не к ситуативному, а к «логическому» объяснению событий. Например, в одном из экспериментов группу людей попросили посмотреть на две одинаково талантливые команды баскетболистов. Первая команда играла в условиях хорошо освещенного зала и постоянно забрасывала мячи в корзину, а вторая играла при плохом освещении, и, разумеется, игроки часто промахивались. Потом участников эксперимента попросили дать оценку игрокам. Игроков, которым достался хорошо освещенный зал, называли лучшими.

В другом эксперименте группе людей сообщили, что они будут играть в викторину. Их разделили на пары и предложили тянуть жребий. Один человек вытягивал карточку, где говорилось, что он будет участником. Другой получал карточку, гласящую, что он будет ведущим. Потом ведущего просили составить список «трудных,

но не безнадежных» вопросов из области его интересов или знаний, так что человек, увлекающийся, скажем, украинской народной музыкой, выдавал серию вопросов об украинской народной музыке. Вопросы задавали участнику, и, когда викторина закончилась, обе стороны попросили оценить общий уровень знаний друг друга. Участники заявили, что ведущие обладают большими знаниями, чем они сами.

Вы можете провести эти эксперименты посредством тысячи разных методик, и результат будет почти всегда одним и тем же. Это происходит даже тогда, когда вы предоставляете людям четкое и непосредственное контекстуальное объяснение поведения, которое им требуется оценить: говорите, что спортивный зал в первом случае был лучше освещен, что участнику приходилось отвечать на очень каверзные вопросы. Однако в конечном итоге это ничего особенно не меняет. В нас есть нечто, заставляющее инстинктивно объяснять окружающий мир в самых общих человеческих понятиях: он лучше играет в баскетбол, этот человек умнее меня.

Мы поступаем так потому, что, как и обезьянки-игрунки, от природы в большей степени склонны к личностным объяснениям, а не к контекстуальным. Ошибка фундаментального объяснения делает мир проще и понятнее. В последние годы возрос интерес к идее о том, что одним из самых главных факторов, объясняющих характер личности, является очередность рождения: старшие дети склонны доминировать и консервативны, младшие — более изобретательны и свободолюбивы. Однако, когда психологи пытаются проверить эту теорию, их ответы звучат так же, как выводы Хартшорна и Мэй. Мы отмечаем влияние очередности рождения, но, как подчеркивает психолог Джудит Харрис в своей книге *The Nurture Assumption* («Теории воспитания»), только в пределах семьи. Когда дети находятся вдали от своих семей, старшие уже не доминируют, а младшие становятся не более свободолюбивыми, чем все остальные. Миф о влиянии очередности рождения — это еще один пример ошибки фундаментального объяснения в действии. Но можно понять, почему он нас так

привлекает: гораздо проще объяснить поступки людей исходя из порядка их рождения. Если нам придется постоянно оценивать каждого из окружающих, как мы сможем составить логическую картину мира? Насколько тяжелее нам будет принимать тысячи необходимых решений о том, нравится ли нам тот или иной человек, любим ли мы его, доверяем ли ему, хотим ли получить от него совет. Психолог Уолтер Мишел утверждает, что человеческий ум — это своего рода «редукционный клапан», который «организует и поддерживает непрерывность восприятия, даже перед лицом постоянно наблюдаемых изменений в поведении». Он пишет:

«Когда мы наблюдаем за женщиной, которая иногда представляется враждебной и агрессивно независимой, но в других случаях становится пассивной, зависимой и женственной, наш “редукционный клапан” заставляет нас выбирать между этими состояниями. Мы решаем, что один тип поведения поддерживает другой или они оба поддерживают некий третий мотив. Она должна быть в действительности мегерой с фасадом пассивности или же она мягкосердечная, пассивно-зависимая женщина с защитной маской агрессивности. Но, возможно, природа многообразнее и шире, чем наше восприятие. И эта леди может оказаться враждебной, агрессивно независимой, пассивной, зависимой, женственной, злобной, мягкосердечной, жестокой личностью одновременно. Разумеется, то, какова она в данный конкретный момент, не зависит от случая или каприза — это зависит от того, с кем она сейчас, когда, в каких условиях, и от многого-много другого. Но каждая из этих сторон характера может быть неотъемлемой и подлинной составляющей ее личности».

Таким образом, характер — это не то, что мы думаем или, точнее, хотим видеть. Это нестабильный, легкоузнаваемый набор тесно взаи-

мосвязанных черт — так нам только кажется из-за ошибки в устройстве наших мозгов. Характер больше похож на связку привычек, стремлений и интересов, слабо скрепленную и зависящую в определенные периоды времени от обстоятельств и ситуации. Причина, по которой большинство из нас обладают, как представляется, устойчивым характером, состоит в том, что большинство из нас умеет контролировать себя в тех или иных обстоятельствах. Мне очень весело на дружеских застольях. По этой причине я часто устраиваю их, и мои друзья видят меня там и решают, что я веселый человек. А если бы я не смог часто устраивать застолья? Если бы мои друзья вместо этого увидели бы меня в других ситуациях, в которых я слабо контролирую себя или не контролирую вовсе (например, когда на меня надвигаются четверо агрессивно настроенных юнцов в грязном вагоне метро), возможно, они не стали бы думать, что со мной так уж весело.

5

Несколько лет назад два психолога из Принстонского университета, Джон Дарли и Дэниел Батсон, решили провести исследование, идея которого основана на библейской истории о добром самаритянине. Это история из Нового Завета, из Евангелия от Луки. Она рассказывает о путнике, которого побили, ограбили и оставили умирать на обочине дороги, ведущей из Иерусалима в Иерихон. Священник и левит (два весьма достойных и благочестивых члена общества) увидели его, но не остановились и прошли мимо. Единственным человеком, который оказал бедняге помощь, оказался некий самаритянин (член презренного меньшинства), который «подошел перевязал ему раны» (Лук. 10:11) и привез его в гостиницу. Дарли и Батсон решили воспроизвести эти события в Принстонской богословской семинарии. Получился эксперимент во всех традициях ошибки фундаментального объяснения, и это ярко демонстрирует влияние силы обстоятельств на то, как мы воспринимаем социальные эпидемии всех типов.

Дарли и Батсон встретились в индивидуальном порядке с группой семинаристов и попросили каждого из них подготовить по заданной библейской теме краткую беседу, а затем отправиться к ближайшему зданию и провести ее там. На пути к месту проведения беседы каждый семинарист наталкивался на человека, сидевшего, скорчившись, на аллее, с опущенной головой и закрытыми глазами. Он кашлял и стонал. Вопрос был в том, кто остановится и окажет помощь. Дарли и Батсон ввели три экспериментальные переменные, чтобы полученные результаты легче было осмыслить. До начала эксперимента всем студентам роздали опросники, имеющие целью выяснить, почему они приняли решение изучать богословие. Рассматривают ли они религию как средство личной и духовной самореализации? Или они встали на этот путь в поисках смысла обыденной жизни? Кроме того, психологи подготовили для студентов разные темы бесед. Некоторых попросили поговорить о связи между «профессией» духовника и призванием к духовному служению. Другим предложили обсудить притчу о добром самаритянине. В конечном итоге условия заданий, которые давали экспериментаторы семинаристам, были различными. В некоторых случаях, отправляя студента в путь, экспериментатор смотрел на часы и произносил: «О, ты опаздываешь. Они ждут тебя уже несколько минут. Надо поторопиться». В других случаях он говорил: «Они будут готовы принять тебя только через несколько минут, но ты можешь уже идти».

Если вы попросите кого-то предсказать, кто из семинаристов исполнил роль доброго самаритянина, ответы будут однотипными. Почти все будут говорить, что остановятся, скорее всего, те студенты, которые ступили на путь духовного служения, чтобы помогать людям, и те, которым напомнили о важности сострадания, зачитав им притчу. Большинство из нас, скорее всего, согласится с таким выводом. Но в действительности ни один из этих факторов не имел никакого значения. «Трудно придумать, для кого нормы, взывающие к помощи страждущему, могут быть более важны, чем для человека, помнящего о добром самаритянине. Но при всем

при том это мало влияет на готовность реально помочь, — заключили Дарли и Батсон. — На самом деле в нескольких случаях студент семинарии, спешащий провести беседу по библейской притче о добром самаритянине, практически переступал через жертву и шел дальше». Единственное, что действительно играло роль, так это то, насколько спешил студент. Из всей группы, которая спешила, 10% остановились, чтобы помочь. Из группы, которая знала, что у них есть несколько минут, остановилось 63%.

Иными словами, это исследование предполагает, что убеждения вашего сердца и конкретное содержание ваших мыслей в конечном итоге не так важны в управлении вашими действиями, как непосредственная ситуация, в которой вам приходится действовать. Слова «о, ты опаздываешь» могут в конкретный момент превратить человека, как правило, сострадательного, в безразличного к мучениям ближнего, то есть буквально в другого человека. Эпидемии, по сути, связаны именно с таким процессом трансформации. Когда мы пытаемся вызвать эпидемию идеи, общественного мнения или товара, мы стараемся изменить нашу аудиторию в одном маленьком, но важном аспекте: мы стараемся заразить ее, охватить нашей эпидемией, обратить из обороняющейся массы в ту, которая принимает нас. Это можно осуществить через влияние особого рода людей, людей с экстраординарными личными связями. Тут действует закон малых чисел. Этого можно добиться, изменив содержание сообщения, сделав вещь такой запоминающейся, что она застрянет в мозгу многих людей и побудит их к действию. Тут действует фактор прилипчивости. И то, и другое нам легко понять. Но надо помнить и о том, что незначительные изменения в ситуации могут в начале эпидемии сыграть такую же важную роль, даже несмотря на то, что на первый взгляд это идет вразрез с нашими самыми сокровенными представлениями о человеческой натуре.

Это не означает, что наше внутреннее психологическое состояние и личная история не влияют на наше поведение. Огромный процент тех, кто совершает акты насилия, имеют те или иные психические отклонения или происходят из очень неблагополучных семей. Но есть

колоссальная разница между склонностью к насилию и фактическим совершением преступления. Преступление — это относительно редкое и аномальное событие. Чтобы оно совершилось, должно случиться нечто, что подтолкнет неблагополучного человека к насилию. И, согласно закону силы обстоятельств, эти переломные моменты могут быть вызваны незначительными сигналами, такими как ежедневно видимые признаки беспорядка — граффити и безбилетный проезд.

Понимание этого позволяет сделать очень важные выводы. Прежнее представление о том, что всему виной склонность к насилию (что причины насилия — «социально патологическая личность» или «дефицитарное супер-эго», или неспособность устоять перед искушением, или нехорошая наследственность), — это беспомощная и реакционная теория. Она гласит, что, когда вы поймали преступника, вы можете попытаться исправить его (дать ему таблетки, вылечить его, постараться его реабилитировать), но вы очень мало можете сделать для того, чтобы остановить преступность. Старые представления о борьбе с эпидемиями преступности неизбежно ведут к преобладающему использованию мер защиты от них. Повесьте на дверь еще один замок, чтобы остановить грабителя, и, возможно, вам удастся перенаправить его к двери соседа. Закрывайте преступников в тюрьму на более длительный срок, чтобы у них было меньше возможностей причинить вред. Переезжайте в благополучные пригороды, чтобы проложить большее расстояние между вами и большинством преступников.

Теперь мы осознали, насколько важен контекст. Относительно незначительные элементы окружающей среды могут стать переломными моментами, могут положить конец пораженчеству. Переломные моменты в контексте среды — это то, что мы в состоянии изменить: мы можем застеклить окна и смыть граффити, избавившись таким образом от сигналов, толкающих на преступления. Преступность может стать более предсказуемой. Ее можно будет предотвратить. Здесь стоит поговорить и о более широком аспекте. Джудит Харрис считает, что в том, какими вырастут дети, влияние

окружающих и общества более важно, чем влияние семьи. Исследования в области преступности среди несовершеннолетних и динамики роста числа детей, недоучившихся в школе, демонстрируют, что ребенок ведет себя лучше, если живет в нормальном районе, но в неблагополучной семье, по сравнению с тем, кто живет в неблагополучном районе, но в хорошей семье. В свете того, что мы воспеваем важность и силу влияния семьи, это может показаться невероятным. Но на самом деле этот факт не более чем очевидное проявление действия закона силы обстоятельств. Данный закон говорит нам о том, что дети во многом формируются условиями внешней среды, что свойства нашего социального и физического мира (улицы, по которым мы ходим; люди, с которыми встречаемся) играют важнейшую роль в том, кем мы становимся и как себя ведем. В конечном итоге не только преступное поведение чувствительно к влиянию среды, но и всякое поведение вообще. Как бы странно это ни звучало, если вспомнить об эксперименте с импровизированной тюрьмой в Стэнфордском университете или об эксперименте в нью-йоркской подземке, становится ясно, что хорошим человеком скорее станешь на чистых улицах и в чистом метро, чем среди завалов мусора и стен, исписанных граффити.

«В подобной ситуации ты попадаешь в боевые условия, — говорил Берни Готц своей соседке Мире Фридман по телефону всего через несколько дней после стрельбы в метро. — Ты не можешь думать нормально. Твоя память не может нормально работать. Ты взвинчен. Меняется даже твоё зрительное восприятие. Меняется угол зрения. Меняются возможности. Меняется то, на что ты способен». Он действовал, как он сам говорил, «злобно и жестоко... Как если ты загоняешь в угол крысу и хочешь ее искромсать, понятно? Я реагировал злобно и жестоко, совсем как эта крыса».

Именно так. Он ведь и находился в крысиной норе.

Сила обстоятельств (часть 2)

МАГИЧЕСКОЕ ЧИСЛО СТО ПЯТЬДЕСЯТ

В 1996 году бывшая актриса и сценаристка Ребекка Уэллс опубликовала книгу *Divine Secrets of the Ya-Ya Sisterhood* («Священные тайны сестринской общины Йа-Йа»). Ее появление не стало выдающимся литературным событием. До этого Уэллс написала другую книгу, *Little Altars Everywhere* («Маленькие алтари повсюду»), которая стала «хитом» в окрестностях ее родного Сиэтла. Но все же она не была ни Дэниелой Стил, ни Мэри Хиггинс Кларк. Когда Уэллс устраивала публичное чтение своей книги в Гринвиче, штат Коннектикут, в зале сидело всего семь человек. Периодически в печати появлялись робкие отзывы, в основном положительные, и в конечном итоге книга разошлась вполне достойным тиражом — 15 000 экземпляров в твердой обложке.

Год спустя «Священные тайны сестринской общины Йа-Йа» вышли в мягкой обложке. Первый тираж, 18 000 экземпляров, был распродан за первые несколько месяцев, превзойдя все ожидания. К началу лета общее число проданных книг в мягкой обложке достигло 30 000, и тогда Уэллс и ее издатель почувствовали, что должно произойти нечто странное и удивительное. «Я подписывала книги, и ко мне подходили женщины группами по шесть-семь человек и просили меня подписать еще от трех до десяти книг», — вспоми-

нала впоследствии Уэллс. Ее издатель Дайана Реверэнд обратилась к своим агентам по сбыту и сказала, что пора начинать рекламную кампанию. Они поместили одну рекламу — напротив страницы с содержанием в журнале *New Yorker*, и уровень продаж вырос в течение месяца вдвое, до 60 000 экземпляров. Выступая с публичными чтениями по стране, Уэллс обратила внимание на перемены в составе аудитории. «Я стала замечать, что ко мне приходят мамы с дочерьми. Дочерям было по 30–40 лет. Матери принадлежали к поколению, которое училось в средней школе во время Второй мировой войны. Потом на мои выступления стали ходить представители трех поколений и даже 20-летние. Затем, к моему восторгу (но это было немного позже), пришли подростки и пятиклассники».

Книга «Священные тайны сестринской общины Йа-Йа» не сразу попала в список бестселлеров. Это случилось в феврале 1998 года, когда она вошла в «горячую двадцатку» и оставалась там, выдержав 48 тиражей (всего было продано 2,5 млн экземпляров). Средства массовой информации еще не обратили на нее свое внимание — не было ни статей в толстых женских журналах, ни освещения на телевидении, позже сделавшего Уэллс знаменитостью. Но благодаря силе молвы популярность книги достигла переломного момента. «Он наступил для меня, по всей видимости, в Северной Калифорнии, на следующую зиму после первого выхода книги в свет, — говорит Уэллс. — Я оказалась в ситуации, когда совершенно внезапно на мои публичные чтения приходили по 700–800 человек».

Почему книга «Священные тайны сестринской общины Йа-Йа» вызвала эпидемию? Если оглянуться назад, то ответ может показаться достаточно простым. Книга написана красивым поэтическим языком. Это притягательная история о теплых дружеских отношениях матери и дочери. Книга вызывала отклик, она запоминалась. А кроме того, немаловажное значение имел тот факт, что сама Уэллс была актрисой. Разъезжая по стране, она скорее даже не читала отрывки из своего романа — она их играла, изображая каждый персонаж

с таким мастерством, что ее публичные чтения превращались в театральное действо. Уэллс — это классический Продавец. Но тут есть и третий, не такой очевидный фактор, который имеет отношение к последнему из законов эпидемии. Успех книги был обусловлен силой обстоятельств. Точнее, это подтверждение влиятельной силы конкретного контекстуального аспекта, а именно той решающей роли, которую играют в социальных эпидемиях группы.

1

Любой, кто был в кинотеатре, знает, что количество зрителей значительно влияет на характер восприятия кинофильма: нигде комедии не бывают смешнее, а триллеры ужаснее, чем в переполненном кинозале. Психологи утверждают примерно то же самое: когда людей просят сделать заявление или принять решение в составе группы, они приходят к более однородным выводам по сравнению с ситуацией, когда их просят сделать это в одиночку. Когда мы находимся в группе, мы все попадаем под влияние окружающих, а также социальных норм и многих других видов влияния, которые могут сыграть решающую роль в том, чтобы втянуть нас в эпидемию.

Вы никогда не задумывались о том, как начинаются религиозные движения? Как правило, мы считаем, что это результат деятельности чрезвычайно харизматичных проповедников, таких как апостол Павел, или Билли Грэхем, или Бригхэм Янг. Однако распространение любой новой и влиятельной идеологии во многом связано с умелым использованием власти групп. Например, в конце XVIII — начале XIX века движение методистов стало эпидемией в Великобритании и Северной Америке, охватив в 1780-х в течение пяти-шести лет от 20 000 до 90 000 последователей только в США. Но Джон Уэсли, основатель методизма, ни по каким параметрам не был наиболее харизматичным проповедником того времени. Эта честь принадлежала Джорджу Уитфилду, оратору настолько талантливому и харизматичному, что, как утверждают, он однажды добился жертв-

вования в пять фунтов от самого Бенджамина Франклина, который вряд ли вообще ходил в церковь. Не был Уэсли и выдающимся богословом, таким как, скажем, Джон Кальвин или Мартин Лютер. Это был гений-организатор. Уэсли разъезжал по Великобритании и Северной Америке, проповедуя перед тысячами людей. Но он не только проповедовал. Он оставался в каждом городе достаточно долго, чтобы объединить своих наиболее горячих последователей в религиозные сообщества, которые подразделялись на небольшие группы из дюжины или более человек. Неофиты должны были посещать еженедельные собрания и придерживаться строгих правил поведения. Если кто-то не мог жить по методистским законам, его исключали из группы. Иными словами, это была группа с определенными целями. Всю жизнь Уэсли неустанно курсировал между этими группами, покрывая верхом около шести с половиной тысяч километров в год и укрепляя сети методистской веры. Он был классическим Объединителем, даже в большей степени, чем Пол Ревир. Отличие, однако, в том, что он не был одиночкой, обладавший широкими личными связями с конкретными людьми. Он был одиночкой со связями со многими группами. Это небольшое, но решающее отличие. Уэсли понял, что, если ты хочешь добиться фундаментальных изменений в образе веры и в поведении людей, перемен, которые укоренятся и станут примером для других, тебе надо создать сообщества в контексте этих изменений, в которых новые верования могут развиваться.

Это, как мне думается, поможет объяснить, почему началась эпидемия «Священных тайн сестринской общины Йа-Йа». Первым списком бестселлеров, в котором появилась эта книга, был список независимых книготорговцев Северной Калифорнии. Северная Калифорния, как говорила Уэллс, стала местом, где на ее публичные чтения приходило по 700–800 человек. Тут-то и началась эпидемия «Йа-Йа». Почему? Потому что, по мнению Дайаны Реверэнд, район Сан-Франциско — это вотчина самых сильных в стране объединений книголюбов, и с самого начала «Йа-Йа»

была «книгой для групп книголюбов». Этот утонченный роман с яркими персонажами и многослойным сюжетом побуждал к размышлению и дискуссиям, и он привлек внимание групп книголюбов. Женщины, приходившие на публичные чтения Уэллс, участвовали в работе читательских групп и покупали дополнительные экземпляры книги не только для друзей и родственников, но и для других участниц своего клуба. И поскольку о «Йа-Йа» говорили в группах, книга стала намного более запоминающейся. Ведь проще всего запомнить и оценить что-то, если вы часами будете обсуждать это в кругу лучших друзей. Впечатления о книге становятся социальным опытом, предметом общения. Корни читательских групп дали для «Йа-Йа» ростки более массовой эпидемии молвы. Уэллс рассказывает, что в конце чтений, когда она отвечала на вопросы, женщины из аудитории обращались к ней так: «Мы уже два года состоим в читательской группе, и, когда мы прочли вашу книгу, произошло следующее: мы стали делиться сокровенными мыслями, и это стало больше похоже на дружбу». Они сказали мне, что стали вместе ходить на пляж, устраивать друг у друга вечеринки. Женщины начали создавать собственные группы любительниц «Сестринской общины Йа-Йа» в подражание группам, описанным в книге. Они приносили на чтения групповые фото, чтобы Уэллс оставила на них автограф. Методизм Уэсли распространился, как лесной пожар, по всей Великобритании и Северной Америке, потому что Уэсли курсировал между сотнями и сотнями групп, а каждая из этих групп распространяла его послание и делала его еще более заразительным. Молва о «Йа-Йа» распространялась таким же образом — от одной читательской группы к другой, от группы любительниц «Йа-Йа» к аналогичной группе, от одного публичного чтения к другому, поскольку Уэллс на целый год отложила все свои дела и без конца курсировала по стране.

Урок «Йа-Йа» и Джона Уэсли состоит в том, что небольшие, спаянные группы обладают возможностью увеличить заразительный потенциал послания или идеи. Но этот вывод все же остав-

ляет без ответа целый ряд важнейших вопросов. Например, слово «группа» — это термин, применимый к кому угодно: и к баскетбольной команде, и к профсоюзу водителей грузовиков, и к двум семейным парам в отпуске, и к республиканской партии. Если мы заинтересованы в начале эпидемии — достижении переломного момента, — то какие виды групп будут наиболее эффективны? Есть ли что-то, что видимо отличает группы с реальным социальным влиянием от групп с весьма малым авторитетом? Как выяснилось, есть. Это «правило 150», и оно ярко демонстрирует, какими странными и неожиданными способами обстоятельства влияют на ход социальных эпидемий.

2

В когнитивной психологии есть такое понятие, как «пропускная способность канала» (это относится к участку мозга, где хранится та или иная информация). Предположим, к примеру, что я по произвольному выбору воспроизведу для вас несколько разных музыкальных звуков и попрошу вас обозначить каждый из них цифрой. Если я проиграю очень низкий звук, вы присвоите ему цифру один, средней тональности — цифру два, высокой — три. Цель теста — выяснить, как долго вы сможете определять различные звуки. Люди с абсолютным слухом, разумеется, могут участвовать в этой игре бесконечно долго. Вы можете воспроизвести для них десятки звуков, и они различат их все. Однако для большинства из нас сделать это будет куда сложнее. В основном люди способны различать звуки всего лишь шести категорий, после чего начинают ошибаться и приписывать разные звуки к одной категории. Это удивительно устойчивый принцип. Если я воспроизведу для вас, например, пять очень высоких звуков, вы сможете их различить. И если я проиграю вам пять очень низких звуков, вы тоже сможете их различить. И вы подумаете, что, если я соединю для вас высокие и низкие звуки и проиграю их одновременно, вы сможете подраз-

делить их на десять категорий. Но вы не сможете. Вероятнее всего, вы застрянете на шести.

Это естественное ограничение будет снова и снова проявляться в ходе простых тестов. Если я попрошу вас выпить двадцать стаканов охлажденного чая, в каждом из которых будет разное количество сахара, а потом рассортировать эти стаканы по категориям сладости, вы сможете разделить их всего лишь на шесть или семь категорий, а затем начнете ошибаться.

Или, если я начну очень быстро высвечивать точки на экране перед вашими глазами и попрошу посчитать, сколько точек вы видите, вы правильно досчитаете примерно до семи точек, а потом вам останется только гадать. «Похоже, существуют некие ограничения, возникающие у нас либо на основе опыта, либо в силу особенностей нашей нервной системы, ограничения, которые удерживают пропускную способность наших каналов на этом общем уровне», — заключил психолог Джордж Миллер в своей знаменитой работе *The Magical Number Seven* («Магическое число семь»). Вот почему телефонные номера имеют семь цифр. «Белл¹ хотел, чтобы номера были как можно длиннее, но не такими длинными, чтобы люди не смогли их запомнить», — поясняет Джонатан Козн, ученый из Принстонского университета, исследующий человеческую память. При наличии восьми или девяти цифр городской телефонный номер превысит пропускную способность каналов человеческого мозга: будет слишком много ошибочно набранных номеров.

Другими словами, люди способны обработать лишь ограниченный объем информации. Как только мы переходим некий предел, мы сталкиваемся с перегрузкой. Я описываю здесь особенности нашего интеллекта — способность обрабатывать новую информацию. Но если задуматься, то можно сделать вывод и о «пропускной способности» наших чувств.

¹ Белл Александр Грэм (1847–1922) — один из изобретателей телефона. По национальности шотландец, с 1871 года проживал в США. В 1876 году получил патент на первый практически пригодный телефон. — *Примеч. ред.*

Составьте, например, список всех людей, чья смерть вас по-настоящему потрясла бы. Скорее всего, у вас получится примерно 12 имен. Это средний результат, который выдают большинство людей в ответ на данный вопрос. Эти имена составляют то, что психологи называют нашей группой симпатии. Почему эти группы не шире? Частично это вопрос времени. Ваш список симпатий, вероятно, составят люди, которым вы уделяете свое основное внимание (говорите по телефону, общаетесь лично, думаете о них, беспокоитесь о них). Если ваш список в два раза больше, например, насчитывает 30 человек, то в результате вы уделяете каждому лишь половину времени по сравнению с меньшим списком. Так ли вы близки с этими людьми на самом деле? Вероятно, нет. Чтобы стать чьим-то лучшим другом, потребуется уделить этому некий минимум времени. Но в большей степени потребуются душевные силы. Горячая забота о ком-то изнуряет. В определенный момент, начиная примерно с 15 человек, у нас начинается перегрузка, так же, как и в том случае, если надо различить слишком много звуков. Это следствие того, как мы, люди, устроены. Вот что пишет об этом биолог-эволюционист С. Уошберн:

«В основном человек эволюционировал до освоения сельского хозяйства, когда люди жили в небольших группах, лицом к лицу. В результате биология человека выработала адаптационный механизм в отношении условий, которые во многом перестали существовать. Люди научились испытывать глубокие чувства к малому числу людей и в относительно короткие промежутки времени; и это все еще важные для них жизненные аспекты».

Возможно, самый интересный естественный предел — это то, что можно назвать пропускной способностью каналов общения. Вопрос пропускной способности каналов общения очень убедительно раскрыл британский антрополог Робин Данбар. Он начинает с очень

простого наблюдения. Высшие приматы — человекообразные обезьяны и люди — обладают самым большим мозгом из всех млекопитающих. Что еще важнее, определенная часть мозга человека и других приматов (участок, известный как неокортекс, или новая кора головного мозга), которая отвечает за сложное мышление и осмысление, по меркам млекопитающих огромна. Годами ученые спорили о причинах этого. Одна из теорий состоит в том, что наш мозг развился, потому что наши предки-приматы начали применять более сложные способы сбора пищи: вместо того чтобы питаться травой и листьями, они начали употреблять фрукты, что потребовало некоторых новых умственных усилий. Надо было больше пройти, чтобы найти не только листья, но и плоды, поэтому пришлось создавать ментальные карты местности. Надо было думать о спелости плода, чистить кожуру, чтобы съесть мякоть, и т. д. Несостоятельность этой теории в том, что, если вы проведете параллель между размером мозга и принципами питания, у вас ничего не получится. Есть приматы, питающиеся листьями, с очень большим мозгом, а есть поедатели плодов с мозгом поменьше. Есть приматы с малыми неокортексами, которые проходят большие расстояния, чтобы найти пищу, и есть приматы с крупным мозгом, которые ищут пропитание недалеко от дома. Так что пищевой аргумент заводит в тупик. Тогда что же соотносится с размерами мозга? Ответ, как утверждает Данбар, кроется в размере группы. Если рассмотреть любые виды приматов (любых низших и человекообразных обезьян), то чем больше их неокортекс, тем больше средний размер групп, в которых они живут.

Аргумент Данбара в том, что мозг развивается, становится больше, чтобы справиться со сложными взаимоотношениями внутри больших социальных групп. Если вы входите в группу из пяти человек, отмечает Данбар, вам приходится отслеживать десять каналов взаимных связей: это ваши отношения с четырьмя другими членами вашего круга общения и шесть двусторонних отношений между остальными участниками группы. Вот что означает — знать

каждого участника вашей группы. Вам приходится разбираться в личностной динамике группы, ладить с различными характерами, делать людей счастливыми, управляться со своими собственными временем и интересами и т. д. Однако если вы принадлежите к группе из 20 человек, вам приходится отслеживать 190 двусторонних взаимосвязей: 19 относятся к вам, а 171 — к остальным участникам группы. То есть пятикратное увеличение размеров группы приводит к двадцатикратному увеличению размера обрабатываемой информации, необходимой для того, чтобы «знать» остальных участников группы. Иными словами, даже относительно незначительное увеличение размера группы создает большую дополнительную социальную и умственную нагрузку. Люди общаются внутри самых больших групп приматов, потому что мы — единственные живые существа с мозгом, достаточно объемным для того, чтобы справляться со сложностями такой социальной организации. Данбар вывел уравнение, применимое к большинству видов приматов, в которое он включил то, что он называет коэффициентом неокортекса для определенных особей (размер неокортекса по сравнению с размером всего мозга), и в результате уравнение выдает предположительный максимальный размер социальной группы для этого вида животных. Если вы включите в уравнение коэффициент неокортекса для *Homo Sapiens*, у вас получится приблизительный размер группы 147,8, или, округленно, — 150 человек. «Число 150, как видится, представляет собой максимальное количество индивидов, с которыми у нас могут сложиться полноценные социальные отношения, такие, когда мы знаем, кто эти люди и как они с нами соотносятся. Иными словами, это те люди, к которым вы можете без стеснения присоединиться за стаканчиком вина, если даже вас не приглашали и вы столкнулись с ними в баре совершенно случайно».

Изучив литературу по антропологии, Данбар обнаружил, что число 150 возникает снова и снова. Например, он изучил данные о 21 племени охотников-собирателей (среди них — валбири в Австралии, тауаде в Папуа Новой Гвинее, аммассалик в Гренлан-

дии и она на архипелаге Огненная Земля) и обнаружил, что среднее число жителей в их деревнях составляет 148,4. То же относится и к военным организациям. «За много лет специалисты в области военного планирования вывели “правило буравчика”, гласящее, что эффективные боеспособные единицы не должны намного превышать численность в 200 человек, — пишет Данбар, — и дело, как я подозреваю, вовсе не в способности генералов осуществлять командование и координировать их действия. Роты упорно остаются на этом численном уровне, несмотря на все достижения техники связи со времен Первой мировой войны. Скорее всего, штабисты в течение веков методом проб и ошибок установили, что именно это число людей, в достаточной степени знающих друг друга, способно действовать сообща в составе эффективной группы».

Разумеется, можно организовать армию из более многочисленных подразделений. Но при большей численности вам придется внедрить усложненную иерархию, устав и правила, чтобы обеспечить подчинение и взаимодействие. А если это будет меньше 150 человек, утверждает Данбар, тех же целей можно добиться и неформальными средствами: «При этой численности можно обеспечить выполнение приказов и пресечение дисциплинарных нарушений на основе личных связей и прямых человеческих контактов. В более многочисленных группах такое становится невозможным».

А вот, например, религиозные группы, известные как гуттериты, которые сотни лет живут в автономных сельскохозяйственных колониях в Европе и с начала XX века — в Северной Америке. Гуттериты (имеющие общие корни с амишами и менонитами) установили для себя строгий закон: каждый раз, когда число жителей их колонии приближается к 150, они разделяются надвое и основывают новую колонию. «Поддержание численности жителей в пределах 150 человек — это, похоже, лучший и самый эффективный способ управления группой людей, — объяснил мне Билл Гросс, один из руководителей колонии гуттеритов в районе Спокана. — Когда людей больше, они становятся чужими друг другу». Наверняка гут-

териты позаимствовали эту идею не из современной эволюционной психологии. Они следовали этому «правилу 150» веками. Однако их объяснение полностью совпадает с гипотезами Данбара. При достижении численности 150 человек, полагают гуттериты, происходит нечто (неопределенное, но совершенно реальное), что каким-то образом в течение одного лишь дня меняет характер общины. «В малых группах люди намного ближе друг к другу. Они соединены друг с другом, и это очень важно, если вы хотите добиться эффективности и успеха в общинной жизни, — говорит Гросс. — Если вас слишком много, у вас недостаточно совместной работы, нет общих вещей, и тогда вы становитесь чужими, и все это крепкое содружество начинает разваливаться». Гросс говорит исходя из собственного опыта. Он бывал в колониях гуттеритов, которые приближались по количеству к этому магическому числу, и своими глазами видел, как все менялось. «Когда в группе становится слишком много людей, происходит вот что: группа начинает самостоятельно формировать нечто вроде кланов. Внутри этой большой группы возникают две или три подгруппы. Это то, что вы пытались предотвратить, но, когда это произошло, самое время отпоздоваться».

3

Мы уже говорили о том, что незначительные изменения во внешней среде могут иметь решающее влияние на наше поведение и нашу личность. Сотрите граффити, и люди, которые в других обстоятельствах совершили бы преступление, его не совершают. Скажите семинаристу, что ему надо поторопиться, и он не захочет заметить ближнего, попавшего в беду. «Правило 150» предполагает, что размер группы — это еще один из тех внешних факторов, которые способны на многое повлиять. В случае гуттеритов люди, которые хотят присоединиться к группе и с готовностью принимают законы общины, где проживает менее 150 человек, вдруг (при минимальном увеличении численности общины) отделяются и отчуждаются.

Как только эта черта, этот переломный момент пройдены, люди начинают вести себя совершенно иначе.

Если мы пожелаем использовать группы в качестве инкубатора для распространения заразных идей, то с учетом опыта «Священных тайн сестринской общины Йа-Йа» или ранней методистской церкви нам надо удерживать численность этих групп ниже переломного уровня — числа 150. Свыше такой критической точки возникают структурные препятствия, мешающие группе действовать согласованно и единодушно. Если, к примеру, мы хотим создать в неблагополучных районах школы, которые противостояли бы губительной атмосфере непосредственного окружения, будет лучше построить много небольших школ, а не две крупные. «Правило 150» гласит, что прихожане быстро распространяющей свое влияние церкви, или члены некоего общественного объединения, или кто угодно, кто опирается на группы и рассчитывает на эпидемическое распространение своих идей, должен непременно осознавать опасности чрезмерного укрупнения групп. Пересечение отметки 150 — это малая перемена, способная повлиять очень на многое.

Блестящий пример организации, успешно обходящей эту проблему, — это Gore Associates, частная, зарабатывающая миллионы долларов компания высоких технологий, офис которой расположен в Ньюарке, штат Делавэр. Gore производит водонепроницаемую ткань гортекс, а также нити для чистки зубов, изоляционные покрытия для компьютерных кабелей и целый ассортимент картриджей, мешочных фильтров и трубок для автомобильной, полупроводниковой, фармацевтической и медицинской промышленности. В Gore нет титулов. Если вы попросите у любого работника компании визитную карточку, то увидите на ней только его имя и ниже — слово *Associate* (от англ. «партнер». — *Примеч. пер.*), независимо от того, сколько денег он зарабатывает, как долго работает в компании и чем именно в ней занимается. Здесь нет боссов, а есть попечители, которые следят за соблюдением интересов компании. Нет устава организации, бюджетов и замысловатых стратегических планов.

Зарплата устанавливается коллегиально. Штаб-квартира компании представляет собой скромное, непритязательное здание из красного кирпича. Административные офисы — это просто обставленные помещения, тянущиеся вдоль узкого коридора. По углам здания располагаются конференц-залы и свободное пространство, так что никто не может сказать, что у него более престижный офис. Когда я посетил одного из «партнеров» Gore, Боба Хена, на одном из заводов компании в Делавэре, я безуспешно пытался выяснить у него, какую должность он занимает. Поскольку мне его рекомендовали, я подозревал, что он был одним из высших руководителей компании. Однако его кабинет не был больше, чем у кого-то еще. Его визитка обозначала его как «партнера». Похоже, у него не было секретарши, во всяком случае я ее не видел. Одет он был так же, как все. В ответ на мои упорные расспросы, он сказал, широко улынувшись: «Я тут на всех фронтах».

Короче говоря, Gore — это очень необычная компания с ясной и четко выраженной философией. Это крупная организация, которая пытается вести себя как небольшое объединение начинающих предпринимателей. По всем параметрам эта попытка увенчалась невероятным успехом. Как только бизнес-эксперты начинают составлять список лучших американских компаний-работодателей или как только консультанты начинают вести речь об американских компаниях с лучшим менеджментом, Gore тут же попадает в их списки. Уровень текучки кадров в компании составляет примерно треть от среднего уровня по отрасли. В течение 35 лет Gore непрерывно приносит прибыль. Росту объемов производства и инноваций можно только позавидовать. Gore удалось создать идеологию малой компании, такую заразительную и прилипчивую, что эта организация смогла безболезненно пережить рост оборота до миллиардов долларов и увеличение числа сотрудников до многих тысяч человек. В чем же секрет? В том, что, помимо прочего, в компании придерживались «правила 150».

Уилберт (Билл) Гор, ныне покойный основатель компании, разумеется, не находился под влиянием идей Робина Данбара. Так же,

как и гуттериты, он, похоже, вывел для себя это правило методом проб и ошибок. «Мы снова и снова убеждались в том, что, как только работников становилось больше 150, все начинало идти не так, — рассказывал он несколько лет назад в одном из интервью. — Поэтому целью компании стало добиться того, чтобы штат каждого завода не превышал 150 человек». Это значит, что площадь заводов не превышает 4500 кв. м, поскольку почти невозможно разместить более 150 человек в здании такого размера. «Люди постоянно меня спрашивали, как я осуществляю долгосрочное планирование, — говорит Хен, — а я отвечал, что это очень просто. Мы устраиваем на объекте 150 парковочных мест, и когда люди начинают парковать машины на газоне, становится ясно, что пора строить новый завод». Этот новый завод необязательно должен находиться где-то далеко. В родном штате Gore, Делавэре, компания владеет тремя заводами, и все они расположены в пределах прямой видимости. Фактически у компании 15 заводов в радиусе 20 километров в Делавэре и Мэриленде. Здания различаются ровно настолько, насколько это нужно, чтобы придать им некий свой стиль.

«Мы обнаружили, что автостоянка находится далеко от корпусов, — рассказал мне Берт Чейз, один из давних «партнеров» компании, — надо идти через всю территорию, а это очень долго. Это все равно что сесть в машину и проехать целых пять миль. Когда у вас есть отдельное здание, это дает больше свободы».

Из-за расширения в последние годы компания постоянно находилась в процессе деления. Другие компании построили бы дополнительные корпуса для головного завода, наращивали бы мощности производственной линии или организовали бы работу в две смены. Gore пытается разбить группы на все меньшие и меньшие подгруппы. Когда я посещал Gore, они только что разделили свое предприятие готовой одежды из ткани гортекс на две группы, чтобы число сотрудников не превышало 150. В большей степени ориентированные на моду, предприятия по производству ботинок, рюкзаков и туристического снаряжения обрели самостоятельность, выйдя

из состава головных предприятий, которые выпускают униформу из гортекса для пожарных и военных.

Нетрудно заметить связь между такой организационной структурой и необычным, свободным стилем управления, принятым в компании. Тот вид взаимосвязи в малых группах, который описывает Данбар, представляет собой особый тип влияния окружающих: знать людей достаточно хорошо, чтобы беспокоиться об их мнении. Помните, он сказал, что рота — это основная единица военной организации, поскольку в ней меньше 150 человек и можно обеспечить выполнение приказов и пресечение дисциплинарных нарушений на основе личных связей и прямых человеческих контактов? То же самое говорил Билл Гросс об общине гуттеритов. Трещины, которые появлялись в колониях гуттеритов, были результатом того, что связи между членами некоторых общин начинали ослабевать. Gore не нужны официальные структуры управления на небольших заводах, не нужны общепринятые уровни среднего и высшего руководства, потому что в таких малых группах личные отношения более эффективны. «Влияние, которое мы испытываем, если неэффективно трудимся на заводе, если не обеспечиваем хороший доход компании, — влияние окружающих — невероятно действенно, — сказал мне Джим Бакли, давнишний “партнер” фирмы. — Это результат того, что в небольших командах все знают друг друга. Влияние окружающих гораздо сильнее, чем влияние строгого босса, во много-много раз сильнее. Люди стремятся выполнить то, что от них ожидают. На более крупных производственных предприятиях традиционного размера вы можете ощутить аналогичное влияние. Но оно будет работать лишь в пределах какого-то участка завода. Преимущество завода компании Gore — в том, что каждый участок процесса конструирования, производства и сбыта той или иной продукции находится под коллективным надзором. Я только что вернулся из Lucent Technologies в Нью-Джерси — это завод, где производят комплектующие для сотовых телефонов. Я провел на их предприятии день. У них там 650 человек. В лучшем

случае их производственники знают пару человек из конструкторского отдела. И это все. Они не знают никого из отдела сбыта, отдела рекламы, из научно-исследовательского отдела. Они не знают этих людей и не знают, что происходит у них на этих участках предприятия. Влияние, о котором я говорю, — это когда люди из отдела сбыта живут в том же мире, что и производственники, и сбытовик, который хочет, чтобы о заказе клиента как следует позаботились, может пойти прямо в цех и сказать там кому-то из хорошо знакомых ему людей, что для него этот заказ очень важен. Вот вам два человека. Один старается хорошо изготовить продукцию, другой старается хорошо ее продать. Они говорят об этом на равных. Это и есть влияние окружающих. В Lucent вы такого не увидите. Они отдалены друг от друга. В производственном отделе у них было 150 человек, они работали бок о бок и хотели в глазах окружающих быть самыми лучшими и самыми передовыми. Но это не выходило за пределы группы. Они никого не знали, помимо своего отдела. Если вы пойдете в кафетерий, там вы увидите небольшие группы людей. Однако это совсем другое».

То, что имеет в виду Бакли, — это преимущества единства, когда в условиях сложного производства все объединены общими связями. В психологии есть понятие, которое, как мне кажется, поможет объяснить то, о чем мы говорим, еще яснее. Это то, что Дэниел Вегнер, психолог из Университета штата Вирджиния, называет «транзактной памятью». Когда мы говорим о памяти, то говорим не только о понятиях, впечатлениях и фактах, хранящихся в нашем мозгу. Огромный объем того, что мы помним, хранится вне нашего мозга. Большинство из нас намеренно не запоминают нужные номера телефонов. Но мы запоминаем, где их можно найти — в телефонном справочнике или своей записной книжке. Или мы запоминаем номер 09, чтобы позвонить в справочную службу. Не каждый из нас может назвать столицу Парагвая или какой-то другой небольшой страны. Зачем об этом думать? Гораздо проще иметь под рукой атлас. Но важнее то, что мы храним информацию в уме других людей.

Влюбленные пары поступают так машинально. Например, несколько лет назад Вегнер провел тест на особенности памяти с 59 парами, большинство из которых встречались не меньше трех месяцев. Половине этих пар разрешили оставаться вместе, а половину разделили и свели с новыми, совершенно незнакомыми партнерами. Затем Вегнер попросил все пары прочитать 64 предложения, где в каждом было выделено одно слово, например так: «Мидори — это японский ликер». Через пять минут, когда пары ознакомились с предложениями, их попросили записать как можно больше из того, что они запомнили. Можете быть уверены, что пары, которые знали друг друга, запомнили значительно больше пунктов, чем те, которые были не знакомы. Вегнер утверждает, что, когда люди хорошо знают друг друга, они создают свою систему запоминания (систему транзактной памяти), основанную на том, кто каждый лучше всего запоминает те или иные определенные вещи. «Развитие отношений зачастую понимается как процесс взаимного раскрытия, — пишет он. — При том что было бы гораздо романтичнее обозначить этот процесс как взаимное личное откровение и принятие, его все-таки можно оценить и как необходимую предпосылку транзактной памяти». Транзактная память — это часть того, что мы называем близостью. Фактически Вегнер утверждает, что именно потеря этого типа совместной памяти делает развод столь болезненным. «Разведенные люди, страдающие от депрессии и жалующиеся на когнитивную дисфункцию, могут на самом деле вести речь о потере своей системы внешней памяти, — пишет он. — Когда-то они могли обсуждать свой опыт, чтобы добиться взаимопонимания... Когда-то они могли рассчитывать на доступ к обширному хранилищу данных своего партнера, и это тоже уходит в небытие... Потеря транзактной памяти — это все равно что потеря части собственного разума».

В семье этот процесс обмена памятью еще более ярко выражен. Большинство из нас запоминают одновременно лишь часть ежедневных подробностей и историй нашей семейной жизни. Но мы подсудно знаем, где мы можем найти ответы на наши вопросы, — будь

то супруг, знающий, где лежат ключи, или 13-летний сын, знающий, как обращаться с компьютером, или мама, которая помнит подробности нашего детства. Возможно, важнее даже то, что мы знаем, кто должен отвечать за хранение вновь появляющейся информации. Вот как возникает опыт в рамках одной семьи. Подросток является семейным экспертом по компьютерам не только в силу того, что его больше других тянет к электронике или что он чаще всех пользуется компьютером, но еще и потому, что, когда поступает новая информация в отношении семейного компьютера, он автоматически становится ответственным за хранение такой информации. Опыт ведет к новому опыту. Зачем мучиться, запоминая, как устанавливать программное обеспечение, если ваш сын всегда рядом и может сделать это за вас? Поскольку ментальная энергия ограничена, мы сосредоточиваемся на том, что у нас лучше всего получается. Женщина, как правило, становится «экспертом» в деле воспитания детей, даже в современной семье, где оба супруга заняты карьерой, поскольку ее изначальная забота о детях заставляет ее опираться на нечто большее, чем то, что может хранить в своей памяти об уходе за детьми мужчина. «Когда каждый человек принимает на себя признанную группой ответственность за конкретные задания и факты, то более высокая эффективность неизбежна, — утверждает Вегнер. — Каждая область знаний управляется меньшинством, способным к этому, и ответственность за эти области сохраняется во времени, а не эпизодически обуславливается обстоятельствами».

Когда Джим Бакли говорит, что работать в Gore — «это совсем другой опыт», он имеет в виду, в частности, то, что внутри компании развита высокоэффективная транзактная память. Например, вот как один из «партнеров» описывает тот тип «знания», который возникает на маленьком заводе: «Ты не просто знаешь кого-то. Ты их знаешь досконально — навыки, способности, увлечения. Вот что тебе нравится, вот что ты делаешь, вот что ты хотел бы делать и вот что у тебя получается особенно хорошо. Вот какой ты человек». Этот «партнер» говорит о психологических предпосылках

транзактной памяти: знать кого-то достаточно хорошо, чтобы знать, что эти люди знают, знать их достаточно хорошо, чтобы быть уверенным в их знаниях по той или иной специальности. Это воссоздание на организационном уровне той степени близости и доверия, которая присутствует в семье.

Да, разумеется, если ваша компания выпускает бумажные полотенца или штампует гайки и болты, вам это может быть неинтересно. Не каждой компании нужен такой уровень отношений. Но для компаний высоких технологий, таких как Gore, чье положение на рынке зависит от способности к инновациям и быстрого реагирования на запросы требовательных клиентов, этот вид коллективной памяти чрезвычайно важен. Она делает компанию невероятно эффективной. Это означает, что взаимодействие упрощается. Это означает, что вы действуете гораздо быстрее, чтобы осуществить что-то или создать группы сотрудников для решения проблемы. Это означает, что люди из одной части компании могут получить доступ к мнениям и опыту людей из абсолютно другой ее части. В Lucent 150 человек из производственного отдела могут иметь собственную систему памяти. Однако насколько эффективнее была бы компания, если бы, как в Gore, каждый сотрудник завода был частью единой транзактной системы, если бы научно-исследовательский отдел был тесно связан с конструкторским, конструкторский — с производственным, а производственный — с отделом сбыта? «Беседуя с людьми из других компаний, мы невольно восклицаем: “Парень, то, что у вас творится, похоже на хаос. Как можно что-либо делать, не имея четких полномочий?” — говорит Берт Чейз. — То, что принято у нас, трудно оценить со стороны. Это преимущество знания сильных сторон твоих сотрудников. Это ответ на вопрос: где я могу получить самый авторитетный совет? И если вы знаете своих людей, у вас все получится».

Говоря коротко, Gore создала стройный механизм, который намного упрощает циркуляцию новых идей и информации внутри компании, что обеспечивает ей достижение переломного мо-

мента — когда идея мгновенно распространяется от одного человека или части группы на всю группу. Это преимущество соблюдения «правила 150». Можете сами рассмотреть их систему коллективной памяти и влияния окружающих. Если бы Gore обращалась к каждому сотруднику индивидуально, задача компании намного усложнилась бы, так же, как задача Ребекки Уэллс была бы намного труднее, если бы читатели приходили на ее выступления не группами по шесть-семь человек, а поодиночке. И даже если бы Gore попыталась усадить всех в одно большое помещение, это ничего бы не дало. Чтобы добиться единства — распространить уникальную идеологию компании среди всех сотрудников, — Gore вынуждена была разделиться на относительно самостоятельные небольшие участки. Вот вам парадокс эпидемии: чтобы создать одно заразительное движение, вам надо сначала создать много мелких активных групп. Ребекка Уэллс говорит, что по мере разрастания эпидемии «Йа-Йа» она начала осознавать: на самом деле это не относилось ни к ней, ни даже к ее книге, это не была эпидемия вокруг чего-то одного. Это были тысячи разных эпидемий, возникших на основе групп, которые создались вокруг «Йа-Йа». «Я стала понимать, — поясняет она, — что эти женщины построили собственные отношения по принципу “Йа-Йа”, однако посвященные не столько книге, сколько друг другу».

Конкретные примеры

СЛУХИ, КРУТЫЕ БОТИНКИ И РОЛЬ ПЕРЕВОДА

Есть такой термин — «шаги по воздуху», — он обозначает движение при катании на скейтборде, когда скейтбордист съезжает с парапета, выхватывает доску из-под ног и делает один или два импровизированных шага в воздухе, прежде чем приземлиться. Это классический трюк, элемент традиционного скейтинга. Вот почему, когда два предпринимателя решили в середине 1980-х начать производство спортивной обуви для крутых скейтбордистов, они назвали свою компанию Airwalk (шаги по воздуху, англ. — *Примеч. пер.*). Airwalk базировалась в окрестностях Сан-Диего и пыталась вжиться в подростковую пляжно-скейтинговую среду этого региона. Вначале фирма изготавливала парусиновые туфли диких расцветок с аппликациями, что должно было стать некой заявкой на альтернативную моду. Делали они и специальную замшевую обувь для скейтборда — на толстой подошве, которая (во всяком случае поначалу) была почти такой же жесткой, как сами скейтборды. Скейтбордисты так привыкли к этой продукции, что снова и снова вымачивали свои ботинки, а потом переезжали их на автомобилях, чтобы как следует размять. Airwalk — это было круто. Компания спонсировала профессиональных скейтбордистов, поддерживала культ болельщиков, которые выезжали на все соревнования по скейтборду, и через не-

сколько лет обеспечила себе приличный бизнес с годовым оборотом 13 млн долларов.

На таком уровне компании могут держаться бесконечно, пребывая в состоянии устойчивого равновесия и обслуживая небольшую, но преданную клиентуру. Однако владельцы Airwalk хотели большего. Они хотели стать международной торговой маркой и в начале 1990-х сменили курс. Они реорганизовали свой бизнес и поменяли дизайн обуви. Они расширили свои интересы, включив в них обувь не только для скейтинга, но и для серфинга, сноубординга, горных велосипедов, гоночных велосипедов, спонсируя спортсменов во всех этих видах спорта и делая Airwalk синонимом активного, альтернативного образа жизни. Они начали агрессивную широкомасштабную кампанию по охвату владельцев обувных магазинов, ориентированных на молодежь. Они убедили компанию Foot Locker в качестве эксперимента взять их обувь на реализацию. Они добивались того, чтобы альтернативные рок-группы носили их ботинки на сцене, и, возможно, самое важное — они решили нанять небольшое рекламное агентство Lambesis, чтобы пересмотреть свою рекламную стратегию. И Airwalk взлетела. В 1993 году это уже была компания с годовым оборотом 16 млн долларов, в 1994 году оборот составил 44 млн долларов, в 1995 году — 150 млн долларов, а еще через год — 175 млн долларов. На пике своего успеха Airwalk оценивалась одной из ведущих маркетинговых компаний как тринадцатая по счету «крутейшая» торговая марка подростковой обуви в мире и третья по величине торговая марка спортивной обуви после Nike и Adidas. Каким-то образом в течение года или двух Airwalk сорвалась со своей уютной позиции, занятой на пляжах Южной Калифорнии. В середине 1990-х годов она достигла своего переломного момента.

До сих пор мы определяли эпидемии и объясняли принципы их распространения. Примеры Пола Ревира, «Улицы Сезам» и спада уровня преступности в Нью-Йорке, а также история Gore Associates — все они иллюстрируют те или иные правила переломного момента. Однако в повседневной жизни проблемы и ситуации,

с которыми мы сталкиваемся, не всегда демонстрируют причины возникновения эпидемий так отчетливо. В этом разделе книги я бы хотел рассмотреть не столь очевидные моменты и показать, как уже известные нам понятия о Знатоках, Объединителях, Продавцах, факторе прилипчивости и законе силы обстоятельств помогут эти самые моменты объяснить.

Почему, например, взлетела компания Airwalk? Можно сразу ответить, что Lambesis организовала выдающуюся рекламную кампанию. Вначале, работая с очень ограниченным бюджетом, креативный директор Lambesis Чад Фармер создал серию впечатляющих фотографий — нестандартных, показывающих, как молодежь использует обувь Airwalk довольно странными способами. На одной из них молодой человек поставил ботинок себе на голову, а шнурки спустил вниз, как косички, в то время как их подрезал парикмахер. На другой одетая в кожу девушка держала перед собой сверкающий ботинок Airwalk, смотрясь в него, как в зеркало, и нанося помаду. Фото размещались на рекламных щитах, на стенах строек и в альтернативных журналах. По мере укрепления позиций Airwalk фирма Lambesis вышла на телевидение. В одном из первых роликов Airwalk телекамера показывает спальню, заваленную разбросанной одеждой. Потом ее направляют под кровать, воздух наполняется стонами и тяжелым дыханием под скрип пружин. Наконец, камера переходит к самой кровати, где молодой, слегка безумного вида парень держит в руке ботинок Airwalk и прыгает на кровати, безуспешно пытаясь убить паука на потолке. Все рекламы были зрелищными и рассчитанными на привлечение внимания молодых людей по всему миру. Они были полны деталей и визуально очень заразительны. Они все представляли вызывающего, слегка безумного антигероя. И они отличались юмором, но достаточно своеобразным. Это была отличная реклама. В годы, когда появились первые рекламы Airwalk, эти образы пытались копировать многие другие фирмы, тоже старавшиеся быть «крутыми». Но сила рекламной кампании, организованной Lambesis, была не только во внешних образах. Airwalk достигла пере-

ломного момента потому, что ее реклама была прочно основана на принципах распространения эпидемий.

1

Чтобы разобраться в том, что совершила компания Lambesis, познакомимся с так называемой диффузной моделью. Это детальное рассмотрение того, как заразительная идея, продукт или новинка распространяются среди населения. Одно из самых известных исследований в области диффузии инноваций — анализ распространения гибридных семян кукурузы, который провели Брюс Райан и Нил Гросс в Грин-Каунти, штат Айова, в 1928 году. Эти семена, использовавшиеся некоторыми фермерами и раньше, были очень хорошо разрекламированы. Но реклама не была воспринята моментально. Из 259 фермеров, с которыми работали Райан и Гросс, всего несколько из них начали высевать эти семена к 1932–1933 годам. В 1934 году решили рискнуть еще 16 фермеров. В 1935 году к ним присоединился 21 фермер, потом 36, а через год это уже был 61 фермер, потом еще 46, 36, 14 и три. Таким образом, к 1941 году все, кроме двух из 259 фермеров, сеяли новые семена. На языке теории диффузии инноваций несколько фермеров, начавших применять гибридные семена в самом начале 1930-х годов, были новаторами, рисковыми людьми. Более многочисленная группа, которая переняла идею у этих фермеров, состояла из ранних последователей. Они были законодателями общественного мнения в округе, уважаемыми, вдумчивыми людьми, которые видели и анализировали то, что делали неорганизованные новаторы, а потом следовали их примеру. Затем в 1936–1938 годах присоединилось большое число фермеров, и это было раннее большинство и позднее большинство, решительная и скептическая масса, которая никогда бы не пошла на такое, если бы наиболее уважаемые фермеры не попробовали этого прежде. Они подхватили «вирус» семян и передали его дальше, отстающим, самым консервативным из всех, тем, кто не видел непо-

средственных причин для перемен. Если вы отобразите эту последовательность графически, то получится идеальная кривая развития эпидемии — медленное начало, подъем, когда семена начинают использовать ранние последователи, потом резкий взлет, когда присоединяется большинство, а затем спад, когда к схеме нехотя присоединяются отстающие.

В этом случае сообщение (новые семена) было очень заразительным и крайне прилипчивым. Фермер видел собственными глазами, от весеннего сева до осеннего сбора урожая, насколько хороши эти новые семена по сравнению с другими. Трудно представить, что эта конкретная инновация могла не начать эпидемии. Но зачастую распространение новой заразной идеи происходит довольно сложно.

Например, бизнес-консультант Джеффри Мур использует ситуацию с высокими технологиями, чтобы указать на существенную разницу между людьми, которые генерируют тенденции и идеи, и людьми из большинства, которые в конечном итоге их подхватывают. Эти люди могут соседствовать друг с другом в иерархии эпидемии молвы. Но они мало общаются друг с другом. Первые две группы — новаторы и ранние последователи — это романтики. Они хотят революционных изменений, чего-то такого, что будет качественно отличать их от соперников. Это люди, покупающие последние технические новинки еще до того, как те будут усовершенствованы или достаточно апробированы, и до того, как цена на них снизится. Они — владельцы венчурных компаний. Они начинают дело и готовы пойти на огромный риск.

Раннее большинство — это, напротив, крупные компании. Им приходится беспокоиться о любых изменениях, которые могут коснуться сложной организации их поставщиков и дистрибьюторов. «Если цель провидцев — резкий рывок вперед, то цель прагматиков — выверенное улучшение, т. е. постепенное, измеримое, предсказуемое движение вперед, — пишет Мур. — Если они начинают использовать новый продукт, то хотят знать, как он работал у дру-

гих. В их словаре слово «риск» носит негативную окраску — для них оно не ассоциируется с новыми возможностями и не вызывает радостного возбуждения, а воспринимается скорее как пустая трата времени и денег. Они пойдут на риск только в случае крайней необходимости, но перед этим предпримут все меры безопасности и будут управлять рисками очень внимательно».

Джеффри Мур считает, что позиции ранних последователей и раннего большинства фундаментально несовместимы. Нововведения не переходят без труда от одной этой группы к другой. Между ними лежит пропасть. Все виды продукции высоких технологий терпят крах и не идут дальше ранних последователей, потому что компании-производители не могут найти способ, как перевести смысл идеи, понятный ранним последователям, на язык раннего большинства. Книга Мура полностью посвящена высоким технологиям. Но его аргументы, без всяких сомнений, относятся и к другим типам социальных эпидемий. В случае с Hush Puppies парни с Манхэттена, вновь открывшие для себя торговую марку, носили эти ботинки, потому что они передавали ярко выраженный, китчевый образ 1950-х. Они носили их именно потому, что никто другой их носить не собирался. Они искали в моде свой революционный вызов обществу. Они готовы были рисковать, чтобы как-то выделиться из толпы. Но те, кто принадлежит к раннему и позднему большинству, не хотят делать революционные заявления или вообще не воспринимают рискованную моду. Как же Hush Puppies перешагнули пропасть между этими двумя группами?

Фирме Lambesis доверили рекламу обуви, которая была хорошо известна в среде скейтбордистов Южной Калифорнии. Фирма должна была сделать эту обувь модной и привлекательной для всего мира, даже для тех подростков, которые ни разу в жизни не катались на скейте, не считали это занятие особенно крутым и практически не нуждались в обуви с широкой подошвой, хорошо схватывающейся с бордом, и с укрепленным верхом, смягчающим удар после выполнении трюка «шаги по воздуху». Это была не очень-то про-

стая задача. Как же фирма решила ее? Как вышло, что вещи, которые носят только крутые парни, вошли в моду?

Вот когда, как я думаю, в дело вступили Объединители, Знайки и Продавцы. В главе о законе малых чисел я говорил о том, что их особый дар общения может заставить эпидемию начаться. Однако здесь я подробнее расскажу о том, что именно они делают. Они те, кто дает новаторам возможность перешагнуть через пропасть. Они — переводчики: они берут идеи из чрезвычайно специфического мира и переводят его на язык, который понимает большинство из нас. Марк Алперт, профессор Техасского университета, которого я описал как Суперзнаюка, — это тот человек, который приходит к вам и показывает, как установить и настроить очень сложное программное обеспечение и как управлять им. Том Гау, квинтэссенция Продавца, берется за более чем темную область налогового законодательства и пенсионного планирования и преподносит ее так, чтобы она вызывала эмоциональный отклик у его клиентов. Лоис Вайсберг, Объединитель, вращается во многих сферах: политика, театр, экология, музыка, законодательство, медицина и пр. Одна из ключевых ролей, которую она играет, — это посредничество между различными социальными кругами. Одной из ключевых фигур в компании Lambesis была Ди Ди Гордон, бывшая руководительница отдела маркетинговых исследований фирмы, и она утверждает, что тот же самый процесс происходит и при возникновении модных тенденций, которые время от времени охватывают молодежную среду. Новаторы испытывают нечто новое. Потом кто-то — подростковый эквивалент Знаюка, Объединителя или Продавца — видит и подхватывает это новое. «Эти ребята помогают остальным легче переваривать все эти штуки. Те видят, что делают по-настоящему навороченные парни, и хватаются за это. Они делают это сами, но слегка изменяют. Они делают все более практичным. Может быть, есть парень, который закатывает джинсы и прилепляет их снизу клейкой лентой, потому что он единственный байкер на всю школу. Что ж, многим это нравится. Но они

не будут использовать ленту, они купят что-нибудь с застёжкой на липучке. Ещё была эта мода на «кукольные» футболки. Одна девушка начинает носить тесную футболку. Или идет и покупает футболку с изображением Барби. Другие говорят, что это очень круто. Но они не будут носить такие маленькие футболки и могут не найти их именно с Барби. Они посмотрят и скажут, что это немного чересчур, но можно тут чуть-чуть подправить, и все будет о'кей. С этого начинается большая мода».

Проанализировать этот процесс интерпретации можно, изучая слухи, являющиеся наиболее заразительными из всех социальных посланий. В своей книге *Psychology of Rumor* («Психология слухов») психолог Гордон Оллпорт пишет о слухах вокруг профессора-китайца, который ехал в отпуск через штат Мэн летом 1945 года, незадолго до капитуляции японцев в конце Второй мировой войны. Профессор вез с собой путеводитель, в котором говорилось, что с вершины одного холма открывается великолепный пейзаж. Он остановился в небольшом городке, чтобы спросить дорогу к этому холму. После этой невинной просьбы быстро распространился слух: японский шпион поднялся на гору, чтобы сфотографировать местность. «Простые, неприукрашенные факты, составившие “зерно истины” в этом слухе, — пишет Оллпорт, — родились из-за того, что содержание (истории) было искажено... по трем направлениям». Во-первых, история была *упрощена*. Все детали, важные для понимания настоящей сути происшествия, были упущены. Не были упомянуты, как отмечает Оллпорт, «ни вежливое и скромное обращение приезжего к местному жителю, у которого он спрашивал дорогу; ни тот факт, что национальность гостя не была точно установлена, ни то, что приезжий никак не скрывался от людей, которые встречались ему на пути». Потом сюжет *заострился*. Сохраненные детали подчеркивались. Человек превратился в шпиона. Тот, кто имел азиатскую внешность, стал японцем. Осмотр местных красот превратился в шпионаж. Путеводитель в руках профессора оказался фотоаппаратом. Наконец, произошел процесс *ассимиляции*: история

изменилась настолько, что стала намного понятнее для тех, кто распространял слух. «Профессор-китаец на каникулах — это понятие, которое никак не воспринимается большинством фермеров, ибо они не знают, что некоторые американские университеты нанимают китайских ученых, и эти ученые, как и все профессора, имеют право на летние каникулы, — пишет Оллпорт. — Новая ситуация была принудительно ассимилирована в терминах наиболее распространенной системы взглядов». И какова же была эта система взглядов? В 1945 году в аграрном штате Мэн, во времена, когда почти в каждой семье сын или другой родственник был на войне, единственным способом придать смысл подобной истории было воспроизвести ее в контексте военных действий. Вот почему азиат непременно стал японцем, путеводитель — фотоаппаратом, а осмотр окрестностей — шпионажем.

Психологи установили, что такой процесс искажения в распространении слухов почти универсален. Проводились эксперименты с памятью, когда испытуемым давали прочесть рассказ или рассмотреть картинку, а затем, по прошествии нескольких месяцев, просили воспроизвести все это. Каждый раз происходило значительное упрощение. Опускались почти все детали. Но при этом происходило заострение некоторых подробностей. В одном классическом примере испытуемым было предложено изображение шестиугольника, разделенного тремя линиями, с семью кругами одинакового размера над ним. Как вспомнил через несколько месяцев один из типичных испытуемых, он видел квадрат, рассеченный двумя линиями, с 38 кружочками по краям диаграммы. «Наблюдалась тенденция, когда любое изображение или рассказ увязывались в памяти с тем, что было знакомо субъекту в его жизни, соответствовало его культуре и, что важнее всего, имело для него особое эмоциональное значение, — пишет Оллпорт. — В своей погоне за смыслом субъекты сокращали или дополняли сюжет так, чтобы достичь наиболее завершенного, наиболее простого и осмысленного изображения».

Вот что подразумевается под *переводом*. Знатоки, Объединители и Продавцы изменяют идею таким образом, что внешние детали отслаиваются, а другие, более значимые, выделяются с тем, чтобы само сообщение приобрело более глубокий смысл. Если кто-то хочет начать эпидемию (ботинок, стиля поведения или программного обеспечения), то ему следует каким-то образом завербовать Объединителей, Знатоков и Продавцов, и именно с этой целью. Он должен найти человека или средства, чтобы *перевести* послание новаторов на язык, понятный всем остальным.

2

Есть великолепный пример этой стратегии в действии, примененной в Балтиморе, городе, о проблемах наркомании и болезней которого я уже упоминал в этой книге. В Балтиморе, так же как и в других городах с большим количеством наркоманов, городские власти посылают в определенные дни недели фургон, набитый тысячами стерильных шприцев, на определенные улицы в неблагополучных районах города. Смысл в том, что за каждый использованный шприц, которые отдают наркоманы, они могут получить взамен чистый. В принципе такой обмен шприцев выглядит хорошим способом борьбы со СПИДом, поскольку повторное использование иглол, зараженных ВИЧ, становится причиной широкого распространения вируса. Однако при первом же рассмотрении обнаруживаются очевидные недостатки этой стратегии. Во-первых, наркоманы — не самые организованные и надежные люди. Поэтому, есть ли гарантия, что они будут регулярно выходить навстречу фургону со шприцами? Во-вторых, большинство употребляющих героин пользуются одной иглой в день, делая себе пять или шесть инъекций (если не больше), пока кончик иглы совершенно не затупится. Если их постоянно менять, понадобится очень много шприцев. Как может фургон, приезжающий раз в неделю, удовлетворить потребности наркоманов, которые колются круглые сутки? Что если

фургон приезжает во вторник, а к вечеру субботы у наркомана уже закончились шприцы?

Чтобы проанализировать, насколько хорошо работает эта программа, исследователи из Университета Джонса Хопкинса начали в середине 1990-х разъезжать вместе с фургоном, чтобы поговорить с людьми, сдающими старые шприцы. То, что они обнаружили, удивило их. Они полагали, что наркоманы приносили свои использованные шприцы и получали новые так же, как вы и я покупаем молоко: идем в магазин, когда он открыт, и покупаем запас на неделю. Но, как они увидели, горстка наркоманов приходила каждую неделю с рюкзаками, куда были запиханы 300 или 400 использованных шприцев, что явно гораздо больше, чем было нужно им самим. Потом эти люди шли на улицы и продавали новые шприцы по доллару за штуку. Фургон для них был своего рода оптовой базой. Эти люди сновали по улицам и притонам, собирали там использованные шприцы, обменивали их на новые и этим зарабатывали себе на жизнь. Поначалу у координаторов программы возникли сомнения. Хотели ли они, чтобы оплаченные налогоплательщиками шприцы помогали зарабатывать самим наркоманам? Но потом стало ясно, что это помогает решить проблему недостатков программы. «Это гораздо более совершенная система, — говорит Том Валенте, преподающий в колледже общественного здравоохранения при Университете Джонса Хопкинса. — Множество людей колются в пятницу и субботу вечером, и они не обязательно думают о том, что разумно им было бы обзавестись чистыми шприцами перед тем, как отправиться в свои притоны. В это время программа обмена шприцев не работает. Однако такие «менялы у менял» могут находиться в притонах в то время, когда люди употребляют наркотики и когда им нужны стерильные шприцы. Они обеспечивают круглосуточную работу службы, и это не стоит нам ни одного лишнего цента».

Эпидемиолог Том Юнг был одним из тех исследователей, которые ездили в фургоне со шприцами. Он останавливал меня и отпра-

шивал их. Он считал, что эти люди представляют собой весьма специфичную и выдающуюся группу. «У них у всех обширнейшие связи, — говорит Юнг, — они знают Балтимор вдоль и поперек. Они знают, куда надо пойти, чтобы достать любой наркотик и любой шприц. У них уличная смекалка. Я бы сказал, что они необычайно социальны. У них огромное число контактов... Можно было бы сказать, что их главная мотивация — финансовая или экономическая. Но присутствует и явное желание помочь людям».

Не правда ли, звучит знакомо? «Менялы у менял» — это Объединители мира наркоманов в Балтиморе. Что хотели бы сделать люди из Университета Джонса Хопкинса, так это использовать их для начала антинаркотической эпидемии. Что если поручить этим смекалистым, социально ориентированным альтруистам распространять презервативы или вооружить их знаниями в области охраны здоровья, которые так нужны наркоманам? Похоже, что у таких менял есть навыки, с помощью которых можно преодолеть пропасть между медицинским сообществом и большинством наркоманов. Похоже, они способны *перевести* термины и идеи охраны здоровья на язык, понятный наркоманам.

3

Именно такого рода услугу агентство Lambesis собиралось предоставить компании Airwalk. По всей видимости, оно не могло найти некий эквивалент Знатокам, Объединителям и Продавцам, способным распространить молву об Airwalk. Lambesis было крошечным рекламным агентством, пытавшимся развернуть международную кампанию. Но что оно могло сделать, так это начать эпидемию, в которой рекламная кампания сыграла роль переводчика, посредника между новаторами и всеми остальными. Рекламное агентство стало тем, кто упрощает, заостряет и ассимилирует самые передовые идеи молодежной среды и делает их приемлемыми для большинства. Оно само сыграло роли Объединителя, Знатока и Продавца.

Первое, что сделали в Lambesis, — разработали программу исследований молодежного рынка, который и хотела завоевать Airwalk. Если в агентстве хотели перевести идеи новаторов на язык массовой моды, то сперва им надо было выяснить, что это за идеи. Для руководства исследовательским отделом агентство Lambesis наняло Ди Ди Гордон, которая до этого работала в компании Converse, производившей спортивную обувь.

Гордон — потрясающая женщина. Она живет в прямоугольном, выстроенном в модернистском стиле доме, покрытом белой штукатуркой, на Голливудских холмах, на полпути между старым домом Мадонны и старым домом Олдоса Хаксли. Ее вкусы эклектичны почти до невозможности. В зависимости от дня недели она может безумно увлечься неизвестной группой, играющей хип-хоп, или старым фильмом Питера Селлера, или новым японским бытовым прибором. Или особенным оттенком белого, который, как она неожиданно и необъяснимо решила для себя, очень крут. Работая в Converse, она заметила в Лос-Анджелесе белых девочек-подростков, которые одевались как мексиканские гангстеры, в стиле, называвшемся «гроза жен», — облегающий белый топ на бретельках с выглядывающими лямками бюстгальтера, длинные шорты, короткие носки и резиновые шлепанцы.

«Я им говорила, что это будет хит, — вспоминает Гордон, — слишком много людей ходят так. Нам надо выпускать такие сандалии».

И вот они убрали задник с теннисных туфель Converse, сделали из них шлепанцы и продали полмиллиона пар. У Гордон есть шестое чувство относительно новых модных тенденций. Она наблюдает за тем в чем ходят в окрестностях, в барах, в клубах, в Лондоне, в Токио, в Берлине, она распознает самые последние тенденции моды. Иногда она приезжает в Нью-Йорк и часами следит за всем происходящим в Сохо и Ист-Виллидж, фотографируя все необычное. Гордон — это Знаток, знаток того ускользающего, трудноуловимого качества, известного как шик.

В Lambesis Гордон создала сеть корреспондентов из молодых, смышленных ребят, живущих в Нью-Йорке, Лос-Анджелесе, Чикаго, Далласе и Сиэтле, а также в Токио и Лондоне. Они были из тех, кто стал бы носить Hush Puppies в Ист-Виллидж в начале 1990-х. Они все попадали под определенный тип личности: они были Новаторами.

«Эти парни были своего рода изгоями, — говорит Гордон, — и не важно, так ли это было на самом деле. Они так себя ощущали. Они всегда чувствовали себя не такими, как все. Если вы спросите этих законодателей моды о том, что их волнует, они скажут вам, что это применение бактериологического оружия или терроризм. Они говорят о более масштабных вещах, тогда как общая масса будет говорить о лишнем весе, или умирающих дедушках и бабушках, или о своих успехах в школе. Вы встретите больше активистов среди таких законодателей моды. Среди них больше людей страстных. Я как раз ищу таких личностей, парней, которые определенно отличаются от всех остальных, которые не похожи на своих сверстников».

Гордон испытывает неослабевающий интерес к окружающим. «Я встречала законодателей моды, которые выглядят абсолютно как обыкновенный славный малый Джо, — продолжает она. — Я могу встретить такого славного малого Джо в клубе, где он слушает музыку авангардной группы, и думаю: Боже, что делает здесь этот парень? Это меня интригует, я подхожу к нему и спрашиваю, действительно ли ему нравится эта группа? А что в этом такого? Вы же меня понимаете? Мне все интересно. Если я вижу славного малого Джо в кофейне, а все вокруг с голубыми волосами, я обязательно подойду к нему, потому что мне непонятно, что это славный малый Джо делает в кофейне, где у всех голубые волосы?»

Сформировав свою армию корреспондентов-новаторов, Гордон обращалась к ним по два-три-четыре раза в год с вопросами о том, какую музыку они слушают, какие телешоу смотрят, какую одежду покупают, какие у них цели и устремления. Полученные данные не всегда были понятны. Их надо было интерпретировать.

В разных регионах страны возникали разные идеи, а потом они начинали продвигаться с востока на запад или с запада на восток. Но сравнивая данные, видя всю картину от Остина до Сиэтла, от Сиэтла до Лос-Анджелеса, от Лос-Анджелеса до Нью-Йорка и наблюдая, как она меняется каждый месяц, Гордон могла составить представление о том, как возникают и распространяются по стране новые модные тенденции. А сравнивая то, что говорят и делают ее новаторы, с тем, что полгода или год спустя начинают говорить и делать обычные парни, она могла проследить, какие идеи могут перекочевать из альтернативных субкультур к большинству.

«Возьмите всю эту мужскую косметику Курта Кобейна, — говорит Гордон. — Знаете ведь, что у него была привычка красить ногти карандашом Magic Marker? Мы сначала столкнулись с этим на северо-востоке, потом это просочилось в Лос-Анджелес, Нью-Йорк и Остин, потому что там крутые музыкальные площадки. Потом это постепенно распространилось по всей стране. Прошло немало времени, прежде чем это стало массовой модой».

Открытия Гордон стали основой для рекламной кампании Airwalk. Если она находила тенденции, идеи или понятия, которые распространяются, как пожар, среди новаторов, фирма тут же внедряла эти концепции в рекламу Airwalk. Однажды, например, Гордон использовала тот факт, что у законодателей моды внезапно возник интерес к Тибету и далай-ламе. Известная рэп-группа «Бисти бойз» вкладывала деньги в политическую кампанию «Свободу Тибету». А на ее концертах на сцену выходили с выступлениями тибетские монахи.

««Бисти бойз» протолкнули эту идею и сделали ее популярной», — вспоминает Гордон. Тогда Lambesis выпустило очень забавную рекламу Airwalk, в которой молодой тибетский монах в этой обуви сидит за партой и пишет контрольную. Он постоянно смотрит на ноги, потому что написал шпаргалки на своих ботинках. (Когда эту рекламу поместили на щите в Сан-Франциско, ее пришлось снять после того, как тибетские монахи выступили с протес-

стом — они никогда не прикасаются к своим ногам, не говоря уже о том, чтобы писать шпаргалки.) Когда на радаре законодателей моды начал мелькать Джеймс Бонд, агентство Lambesis наняло режиссера фильмов о Джеймсе Бонде, чтобы снять серию роликов, где персонаж, обутый в ботинки Airwalk, фантастически уходит от погони, затеянной безликими злодеями. Когда законодатели мод стали проявлять иронический интерес к загородной клубной культуре и начали носить старомодные тенниски, Airwalk изготовила ботинок из материала для теннисного мяча, а Lambesis отпечатала рекламу, на которой ботинок подбросили в воздух и ударили по нему теннисной ракеткой.

«Однажды мы заметили, что настоящий хит — это технологии будущего, — говорит Гордон. — Вы спрашиваете ребят, что они изобрели бы, если бы могли изобрести все что угодно, и все всегда сводится к жизни без усилий. Вы знаете: съешь голову в пузырь, нажимаешь на кнопку, и все становится идеальным. И мы заставили Airwalk сделать этот округленный, пузырчатый верх ботинка. Мы стали смешивать материалы — сетки и дышащие материалы, особые типы ткани гортекс, — накладывая их друг на друга».

Рассматривая идеи реклам Airwalk в этот чрезвычайно важный для компании период, можно фактически увидеть все фантазии, увлечения и интересы молодежи того времени: были 30-секундные пародии на фильмы о кун-фу, телеролики о поэзии битников, рекламы в стиле «Секретных материалов», где у молодого человека, едущего в городок Росуэлл¹, пришельцы конфисковали ботинки Airwalk.

Есть два объяснения, почему такая стратегия оказалась столь успешной. Первое очевидно. Lambesis подхватывало разные, очень заразные тенденции, когда те находились еще в зародышевом

¹ Росуэлл, город в штате Нью-Мексико, стал Меккой для уфологов и приверженцев уфологических культов после того, как 4 июля 1947 года неподалеку от него якобы потерпел аварию космический корабль пришельцев. — *Примеч. ред.*

состоянии. К тому времени, когда новая рекламная кампания и ботинки были готовы влиться в эти тенденции, они (если повезет) становились массовой модой. Иными словами, рекламное агентство Lambesis сумело ассоциировать Airwalk с каждой новой тенденцией, охватывающей молодежную культуру. «Все дело в выборе времени, — говорит Гордон, — вы идете вслед за модниками. Вы смотрите, что они делают. Чтобы выпустить эти ботинки, нужен год. По прошествии года, если вы выбрали верную тенденцию, она достигает массового потребителя как раз в нужное вам время. Так что, если вы рассматриваете новую технологию как тенденцию — видите достаточно модных людей, живущих в разных городах, покупающих вещи, эргономичные по дизайну, или ботинки, которые складываются, или карманные компьютеры, и если вы просите их придумать что-то, а они говорят о летающих машинах будущего, — можете быть уверены, что в течение шести месяцев или года все, включая бабушек-старушек, будут увлекаться тем же».

Но агентство Lambesis не было лишь пассивным созерцателем процесса. Его рекламы помогли сдвинуть с места идеи, которые они черпали у новаторов. Гордон говорит, что, если что-то не попадает из сообщества законодателей моды в массы, это, как правило, происходит потому, что идея не укореняется в культуре достаточно широко: «Вам не хватило ключей. Вы не увидели этого в музыке, фильме, искусстве и моде. Как правило, если что-то попадает в массы, вы видите нить, которая тянется через все — через то, что им нравится на ТВ, то, что они хотят изобрести, то, что они хотят слушать, даже те ткани, которые они хотят носить. Это повсюду. Но если идея не попадает в цель, вы увидите нить только в одной из этих сфер».

Lambesis брало определенные идеи и насаждало их повсюду, обеспечивая их распространение. Исследование Гордон показало, что новаторы сильно увлеклись буддизмом и более чем серьезным вопросом китайской оккупации Тибета. Lambesis взяло всего лишь одну, очень простую притчу о тибетском монахе и поместило его

в забавную, немного вызывающую ситуацию. И у все получилось. У новаторов возник интерес к эстетике загородных клубов. Lambesis осветило и это. Оно превратило ботинок в теннисный мячик. Новаторы увлеклись фильмами о кун-фу. Тогда Lambesis создало рекламу с пародией на кун-фу, в которой герой Airwalk отбивается от злодеев, владеющих боевыми искусствами, своим скейтбордом. Lambesis взяло тему кун-фу и соединило ее с молодежной культурой. В случае с китайским ученым в отпуске реальные факты, по мнению Оллпорта, не выглядели в глазах жителей местного городка логичными; поэтому они передали все так, чтобы это обрело для них смысл («шпион») и чтобы эта новая интерпретация работала. Таким образом, «противоречащие подробности были удалены, а события заострены, чтобы соответствовать выбранной теме, и весь эпизод ассимилирован в имеющуюся систему ощущений и мыслей, характерных для участников группы, среди которой распространялся слух». То же самое сделали сотрудники Lambesis: взяли культурные идеи у новаторов (идеи, которые обычная молодежь могла видеть, но не понять), а потом *упростили, заострили и перевели* их на более понятный язык.

4

Эпидемия Airwalk продлилась недолго. В 1997 году объем продаж компании начал падать. У фирмы возникли производственные проблемы и трудности с выполнением заказов. В ключевых районах сбыта она не сумела поставить достаточное количество продукции к окончанию школьных каникул, и ее некогда преданные дистрибьюторы начали от нее отворачиваться. В то же самое время компания начала терять свою острую интуицию, которая так долго помогала ей. «Когда Airwalk начинала свою деятельность, производство было целенаправленным и инновационным. Ботинки были сделаны по последнему слову техники, — говорит Чад Фармер. — Мы удерживали в поле зрения модные тенденции. Но продукт стал

терять популярность. В компании стали больше прислушиваться к людям из отдела сбыта, и продукт начал принимать усредненный, массовый вид. Нам всем понравилось заниматься маркетингом. В фокус-группах, которые мы проводим, все еще вспоминают о нашей прежней продукции. А главная жалоба такая: “Куда подевались ваши крутые ботинки?”»

Стратегия Lambesis была основана на переводе идеи новаторской обуви на язык большинства. Но внезапно ботинки Airwalk перестали быть новаторскими. «Мы совершили еще одну роковую ошибку, — говорит Ли Смит, бывший президент Airwalk. — Прежде мы опирались на стратегию сегментации, когда небольшие, независимые, ведущие магазины для скейтбордистов (три сотни бутиков по всей стране, которые, собственно, и создали нас) получали от нас прямые эксклюзивные поставки продукции. Они не хотели, чтобы мы выставляли продукт в торговых центрах. Поэтому мы и сегментировали поставки. Мы сказали нашим основным магазинам, что им не надо конкурировать с торговыми центрами. И все отлично работало». Бутикам поставляли эксклюзивную обувь: разнообразный дизайн, лучшие материалы, больше подкладок, разные системы амортизации, другие составы резины, более дорогой верх. «У нас была особая авторская модель — “Тони Хок” — для скейтборда, более толстые и прочные. В розницу они шли примерно по 80 долларов». Ботинки Airwalk, поставляемые в магазины Kinney’s, Champ’s или Foot Locker были менее замысловатыми и продавались в розницу примерно по 60 долларов. Новаторы всегда носили особые, более дорогие ботинки. Массовый потребитель довольствовался тем, что носил ту же торговую марку, что и крутые парни.

Но на пике своего успеха Airwalk вдруг поменяла стратегию. Компания перестала поставлять специализированным магазинам эксклюзивные модели. «Вот когда законодатели моды начали игнорировать марку, — говорит Фармер. — Они пришли в свои бутики, где всегда покупали себе крутые вещи, и поняли, что все остальные могут купить точно такие же ботинки в JC Penny». То есть Lambesis

стало переводить идею с языка массы на язык все той же массы. Эпидемия закончилась.

«Мой управляющий отдела как-то спросил меня “Что случилось?” — рассказывает Смит. — И я сказал ему: “Ты видел фильм «Форрест Гамп»? Тупо — это тупо. А круто — это круто. Фирмы с крутыми торговыми марками относятся к своим потребителям хорошо, а мы — нет”. Я лично обещал некоторым из этих небольших магазинчиков, что мы поставим им продукцию, а потом мы передумали. Это было начало. В этом мире все основано на молве. Когда мы выросли, вот тогда нам и надо было уделять больше внимания деталям и поддерживать репутацию. Так что, когда люди стали говорить, что мы предатели, что мы стали делать ширпотреб, что мы испортились, мы могли бы сказать им: “Ничего подобного”. У нас была ценная торговая марка, и мало-помалу мы превратили ее в серийный поток... — Он помолчал. — Ну и что дальше? Вы покупаете пару наших ботинок. Ну и зачем вам покупать еще одну?»

Конкретные примеры

СУИЦИД, КУРЕНИЕ И ПОИСКИ «НЕПРИЛИПЧИВОЙ» СИГАРЕТЫ

Это произошло не так давно. На одном из островов в южной части Тихого океана жил 17-летний юноша по имени Сима. Они с семьей как раз гостили в доме бабушки, когда однажды Сима повздорил с отцом. Его отец — человек строгий и требовательный — поднял его рано утром с постели и приказал найти нож на бамбуковой палке, чтобы срезать плоды хлебного дерева. Несколько часов Сима разыскивал по деревне нож, но вернулся ни с чем. Отец был вне себя от ярости. «Теперь семья будет голодать! — кричал он на сына, размахивая в гневе своим мачете. — Убирайся, иди искать себе другой дом».

Сима покинул дом деда и побрел назад к родной деревне. По дороге он встретил 14-летнего брата и попросил у него ручку. Два часа спустя, желая узнать, куда ушел Сима, его брат отправился на поиски.

Он вернулся к пустовавшему в то время семейному дому и заглянул в окно. В центре темной комнаты висел в петле Сима. Его предсмертная записка гласила:

«Моя жизнь подходит к концу. Сегодня для меня горестный день, это день моих страданий. Но это и день торже-

ства для папы. Сегодня папа прогнал меня. Спасибо, что так мало меня любил. Сима. Попрощайтесь за меня с мамой. Мама, у тебя больше не будет хлопот и проблем из-за твоего мальчика. С большой любовью, Сима».

В начале 1960-х годов случаев суицида на островах Микронезии почти не было. Но по причинам, в которых никто так до конца и не разобрался, число самоубийств вдруг стало с каждым годом расти, резко и скачкообразно, пока к концу 1980-х не достигло самого высокого уровня в мире. Среди мужчин от 15 до 24 лет уровень самоубийств в США составлял 22 на 10 000 жителей, а на островах Микронезии — примерно 160 на 10 000, т.е. почти в семь раз больше. Суицид стал чуть ли не обычным явлением и совершался по малейшему поводу. (Сима лишил себя жизни, потому что на него накричал отец.) В разгар микронезийской эпидемии самоубийств это было едва ли не обычным делом. Подростки совершали самоубийство из-за того, что видели своих девушек с другими парнями или из-за того, что родители отказывались дать им пару лишних долларов на пиво. Один 19-летний парень повесился, потому что его родители не купили ему мантию для церемонии вручения диплома. Другой 17-летний парень повесился после того, как старший брат упрекнул его в том, что тот слишком шумит. То, что в западных культурах считается явлением редким, бессистемным и патологическим, в Микронезии стало ритуалом взросления со своими собственными правилами и символами. Практически все самоубийства на островах — это по сути вариации истории Симы. Жертва, как правило, мужского пола, парню больше 15 лет, он не женат, живет с родителями. Событие, подтолкнувшее к самоубийству, всегда носит бытовой характер: разногласия с девушкой или родителями. В трех четвертях случаев жертва никогда раньше не пыталась (и не угрожала) совершить суицид. Предсмертные записки чаще выражали не депрессию, а своего рода уязвленную гордость, жалость к себе или протест против дурного обращения. Сам акт происходил,

как правило, в субботний или воскресный вечер, чаще всего после попойки с друзьями. Почти во всех случаях жертва соблюдала один и тот же ритуал, словно существовал неписанный, но строгий закон, как правильно лишать себя жизни. Юноша находил безлюдное место или заброшенный дом, делал петлю из веревки, но вешался не так, как это принято делать на Западе. Он прикреплял веревку к низкой ветке, или к окну, или к дверной ручке и наклонялся вперед так, чтобы с помощью веса своего тела крепко затянуть петлю на шею, перекрывая приток крови к мозгу. В результате наступала смерть.

В Микронезии, как пишет антрополог Дональд Рубинштейн, этот ритуал укоренился в местной культуре. По мере роста числа самоубийств идея стала подпитываться, все более заражая молодых людей и трансформируя акт суицида таким образом, что немислимое становилось естественным. Рубинштейн задокументировал микронезийскую эпидемию в серии статей. Вот что он пишет:

«В некоторых общинах Микронезии среди юношей распространилась идея суицида. Она присутствует почти во всех последних сочиненных здесь песнях, которые передают микронезийские радиостанции, а также в надписях, украшающих футболки, и в граффити на школьных стенах. Ряд юношей, совершивших попытку самоубийства, утверждают, что узнали об этом явлении, когда им было восемь–десять лет от роду. Их суицидальные попытки совершались в духе подражания или эксперимента и игры. Например, один 11-летний мальчик повесился у себя дома, и когда его нашли, он был уже без сознания и с вывалившимся языком. Он объяснил потом, что хотел только попробовать повеситься и вовсе не хотел умирать, хотя знал, что рискует жизнью. О таких случаях имитации суицида мальчиками пяти-шести лет мне недавно сообщили с острова Трук. Несколько случаев смерти юношей в результате суицида в Микронезии

были, по всей видимости, результатом как раз такого эксперимента. Выходит, что по мере роста числа самоубийств в этих сообществах сама идея обретает некую привычность, если даже не привлекательность для молодых людей, а смертельный исход поступка представляется тривиальным. Особенно среди самых молодых ребят суицид, похоже, приобрел характер эксперимента, почти развлечения».

Есть что-то леденящее кровь в этом отрывке. Суицид не должен превращаться в банальность. Но самое жуткое в том, как привычно все это звучит. Налицо эпидемия самоуничтожения, в которую вовлечены юноши, совершающие суицид в порыве экспериментирования, подражания и бунтарства. Бездумный поступок каким-то образом стал среди подростков важной формой самовыражения. Странно, но картина микронезийской эпидемии подросткового суицида очень напоминает картину эпидемии подросткового курения на Западе.

1

Курение среди подростков — это одно из самых распространенных и печальных явлений современной жизни. Никто не знает, как с ним бороться, и даже не может ничего объяснить. Главное предположение активистов по борьбе с этим явлением состоит в том, что табачные компании склоняют подростков к курению, обманывая их, представляя курение как нечто более приятное и менее вредное, чем это есть на самом деле. Чтобы решить эту проблему, мы ограничили и регламентировали рекламу сигарет, и поэтому теперь табачным компаниям намного тяжелее обманывать. Мы заставили поднять цену на сигареты и ввели закон, запрещающий продавать их несовершеннолетним, а также провели широкомасштабные профилактические кампании на телевидении, радио и в прессе, чтобы рассказать подросткам о вреде курения.

Но стало очевидно, что все эти меры не очень эффективны. Почему мы, к примеру, думаем, что ключевым моментом в борьбе с курением является распространение знаний о вреде сигарет? Экономист из Гарвардского университета У. Кип Вискузи попросил группу курильщиков угадать, сколько лет жизни будет стоить им курение, если они пристрастились к нему с 21 года. Они предположили, что девять лет. Правильный ответ — около шести-семи лет. Эти люди курят вовсе не потому, что недооценивают вред курения. Они курят даже тогда, когда переоценивают этот вред. В то же время неясно, насколько эффективны беседы взрослых с подростками о вреде курения. Любой родитель подростка скажет вам, что юношеское упрямство обуславливает парадоксальную ситуацию: чем больше взрослых будет негативно отзываться о курении и просвещать подростков о его вреде, тем больше подростков захотят выкурить первую сигарету. В последнее десятилетие именно так и происходило. Борьба с курением еще никогда не была столь громогласной и широкомасштабной. Однако по всем признакам антитабачное послание вызывает среди молодежи обратную реакцию. В период с 1993 по 1997 год количество курящих студентов колледжей выросло с 22,3 до 28,5%. В период с 1991 по 1997 год количество курящих старшеклассников увеличилось на 32%. Фактически с 1988 года общее количество курящих подростков в США выросло на 73%! В последние годы было мало программ в области здравоохранения, которые так плохо справились со своей миссией, как борьба с курением.

Но это не значит, что мы должны отказаться от борьбы с сигаретами. Суть всего лишь в том, что наши представления о причинах курения далеки от реальности. Вот почему эпидемия самоубийств в Микронезии представляет такой интерес и может иметь некоторое отношение к проблеме подросткового курения. Она дает нам еще одну возможность разобраться с причинами курения среди молодежи. А что если курение вместо того, чтобы следовать рациональным принципам рынка, следует тем же загадочным и сложным

социальным законам и ритуалам, которые управляют эпидемией суицида среди подростков? Если курение — это тоже эпидемия, то какими способами мы должны бороться с этой напастью?

2

Главным наблюдением тех, кто изучает явление суицида, было то, что в некоторых обстоятельствах акт одного человека, лишившего себя жизни, может быть заразительным. Это явление серьезно изучал Дэвид Филлипс, социолог из Калифорнийского университета в Сан-Диего. Он провел несколько исследований суицида, одно интереснее другого, и каждый раз приходил к почти невероятным выводам. Он начал с составления списка всех громких публикаций о суициде, которые попали на первые страницы ведущих газет страны за 20-летний период — с конца 1940-х по конец 1960-х годов. Потом он сравнил эти публикации со статистикой самоубийств в тот же период. Он хотел узнать, существует ли связь между публикациями и статистикой. Разумеется, такая связь была. Сразу после появления громких публикаций о самоубийствах их количество в регионе, в котором распространялось печатное издание, резко возрастало. Если это были общенациональные новости, число возрастало в масштабах страны. (За смертью Мэрилин Монро последовал 12-процентный рост числа самоубийств в масштабах США.) Потом Филлипс повторил свой эксперимент, но уже в отношении дорожных происшествий. Он взял сообщения о суициде с первых страниц *Los Angeles Times* и *San Francisco Chronicle* и сравнил их с количеством смертей на дорогах в штате Калифорния. И здесь обнаружилась та же закономерность. На следующий день после очень громкого самоубийства, освещенного в прессе, число смертных случаев в результате дорожных аварий было в среднем на 5,9% выше обычного. Через два дня после новостей о самоубийстве число смертей на дорогах возрастало на 4,1%. Через три дня — на 3,1%, через четыре — на 8,1%. А через 10 дней после газетного

сообщения уровень смертности на дорогах возвращался к норме. Филлипс заключил, что один из способов, которыми люди совершают самоубийство, — это умышленные автомобильные аварии. И эти люди так же подвержены заразителному влиянию широко освещенного в прессе суицида, как и люди, лишавшие себя жизни более «традиционными» способами.

Влияние, о котором говорит Филлипс, — это необязательно нечто объяснимое или даже осознанное. Это не похоже на действие убедительного аргумента. Это нечто подспудное. «Когда я жду на пешеходном переходе и горит красный свет, я иногда думаю, а не перейти ли мне дорогу, лавируя между машинами, — говорит он. — Потом так делает кто-то другой, и я следую за ним. Это своего рода подражание. Я получаю “разрешение” действовать от того, кто первым начинает идти против норм. Можно ли это назвать осознанным решением? Не могу сказать. Возможно, потом я могу задуматься о том, что сделал. Но я не знаю, насколько осознанно или неосознанно наше решение в момент самого действия. Процесс принятия решений тонок и сложен и не до конца понятен».

В случае суицида, утверждает Филлипс, решение некой знаменитости лишить себя жизни имеет такой же эффект: оно дает другим людям, особенно более внушаемым в силу душевной незрелости или болезни, «разрешение» совершить акт, противоречащий общественным нормам. «Истории о самоубийствах — это своего рода реклама конкретного способа решения ваших проблем, — продолжает Филлипс. — Вот все эти люди, которые несчастливы и не могут ни на что решиться, потому что находятся в депрессии. Они живут с этой болью. И вот все эти истории, рекламирующие разные типы реакций на эту проблему. Это может быть Билли Грэхем, устраивающий крестный ход на этой неделе, — религиозная реакция. Или это может быть кто-то, рекламирующий развлекательное кино, — еще один вариант. Истории о самоубийствах предлагают третий вариант».

«Разрешители» Филлипса — это функциональный эквивалент Продавцов, о которых я рассказывал во второй главе. Как Том Гау мог, используя силу убеждения, стать человеком переломного момента в эпидемии молвы, так и люди, погибающие в результате широко освещенного в прессе самоубийства и тем самым дающие другим «разрешение» на смерть, вызывают переломный момент, за которым следует эпидемия суицида.

В этой выдаче «разрешений» удивляет то, насколько они конкретны. В своем исследовании смертей на дорогах Филлипс обнаружил четкую закономерность: газетные публикации о самоубийцах-одиночках приводили к авариям, в которых разбивалась одна машина и жертвой был только водитель. Газетные публикации о самоубийцах, уносящих с собой в могилу других людей, вели к росту числа аварий с несколькими автомашинами, когда жертвами становились водители и пассажиры. Газетные публикации о самоубийствах молодых людей приводили к авариям, в которых гибли молодые люди. Газетные публикации о самоубийствах людей старшего возраста приводили к росту числа погибших в результате аварий пожилых людей. Эта закономерность прослеживалась во многих случаях. В 1970-х годах в Англии освещение в прессе ряда самоубийств путем самосожжения повлекло за собой 82 случая самосожжения в течение года. «Разрешение», которое дается самоубийством, — это не просто общее приглашение для внушаемых людей. Это подробная инструкция для конкретных людей в конкретных ситуациях, разъясняющая, как умереть тем или иным способом. Это не жест. Это слово.

В 1960-х годах группа английских ученых обследовала 135 человек, находящихся на излечении в центральной психиатрической больнице после совершения ими попытки суицида. Ученые обнаружили, что пациенты были тесно связаны друг с другом социально, т. е. большинство из них принадлежало к одному социальному кругу. Они заключили, что это не было совпадением. Это указывало на саму суть того, что представляет собой суицид — тайный

язык общения между членами одного социального круга. Вывод заслуживает того, чтобы процитировать его полностью:

«Многие пациенты, предпринявшие суицидальную попытку, принадлежат к той части общества, в которой аутоагрессия² — это повсеместно признанное средство передачи определенной информации. В этой группе такой акт рассматривается как понятный и соответствующий остальному культурному укладу... Если это верно, то из этого следует, что человеку, находящемуся в той или иной ситуации (как правило, это бедствие) и желающему передать другим людям сообщение о своем бедственном положении, не нужно заново изобретать средство общения... Человек из “социальной группы пытающихся покончить с собой” может совершить действие с заранее сформированным значением. Все, что ему нужно сделать, — это прибегнуть к такому действию. Процесс, по сути, аналогичен тому, как человек использует слово в своей речи».

Вот что произошло в Микронезии, только в гораздо более крупных масштабах. Если на Западе суицид — это своего рода грубое действие, то в Микронезии он стал невероятно распространенной формой общения, насыщенной смыслом и нюансами, которой пользовались самые убедительные «разрешители». Рубинштейн пишет о странной закономерности суицидов на микронезийском острове Эбэй, община которого насчитывала 6000 человек. В период с 1955 по 1965 год на этом острове не было ни одного случая суицида. В мае 1966 года 18-летний юноша повесился в тюремной камере после того, как был арестован за кражу велосипеда, но его смерть не произвела какого-либо эффекта. Затем в ноябре 1966 года покончил

² Аутоагрессия — деструктивные действия, направляемые на самого себя. — *Примеч. ред.*

жизнь самоубийством некто Р., отпрыск одной из богатейших семей на острове. Р. встречался с двумя женщинами, и обе одновременно родили от него. Малышам было по месяцу, когда, не сумев выбрать из двух возлюбленных, Р. повесился в состоянии романтического отчаяния. На его похоронах его любовницы, впервые узнавшие о существовании друг друга, упали в обморок — прямо на свежую могилу.

Через три дня после смерти Р. произошло еще одно самоубийство. Молодой человек 22 лет, страдавший из-за семейных проблем, увеличил счет самоубийств до двух в течение недели в общине, где произошел всего один суицид за последние 12 лет. Островной врач писал: «После смерти Р. он снился многим юношам и призывал их убить себя».

В течение последующих 12 лет произошло 25 суицидов, как правило, по три или четыре в течение нескольких недель с последующим перерывом. «Несколько жертв самоубийств и несколько тех, кто недавно пытался покончить с собой, сообщали о видении, в котором лодка со всеми прежними жертвами курсировала вокруг острова, и мертвые призывали потенциальных жертв присоединиться к ним», — писал в 1975 году посетивший эти места антрополог. Снова и снова всплывали темы, в которых фигурировал Р. Вот предсмертная записка М., ученика средней школы, одна подружка которого проживала в интернате, а другая — на Эбэе; когда первая девушка вернулась домой, выяснилось, что у него сразу две подружки — обстоятельство, определяемое в молодежной среде Эбэа как основание лишиться себя жизни: «Всего наилучшего М. и С. [двум подружкам]. Мне было хорошо с вами обеими». Это все, что ему надо было сказать, потому что контекст его поступка уже был создан Р. до него. В эпидемии острова Эбэй Р. был человеком переломного момента, Продавцом, чей опыт был «приоритетным» для тех, кто последовал за ним. Сила его личности и обстоятельства его смерти объединились, чтобы влияние его примера сохранялось еще многие годы после его гибели.

Подчиняется ли подростковое курение той же логике? Чтобы узнать больше о причинах курения среди подростков, я раздал нескольким сотням людей анкету, в которой просил описать свой ранний опыт курения. Это не было научным исследованием, поскольку выборка не была репрезентативной для США. Это были люди намного старше 20 лет и чуть старше 30, живущие в крупных городах. И тем не менее ответы удивляли своей внешней схожестью. Курение, похоже, вызывало конкретные детские воспоминания — яркие, точные, эмоционально насыщенные. Один человек вспомнил, как он любил открывать бабушкину сумочку и вдыхать «мягкий аромат дешевых сигарет Winston, смешанный с запахом кожи, гигиенической губной помады и жвачки с корицей». Другой помнит, как он «сидел на заднем сиденье “Крайслера”, вбирая ноздрями смесь из запахов серы и табака, доносящихся с сиденья водителя». В большинстве случаев курение ассоциировалось у опрошенных с утонченностью. Это было верно даже для тех людей, которые сейчас не выносят курения и считают это грязной и вредной привычкой. Язык курения, так же, как язык суицида, похоже, очень живуч. Вот два ответа с описанием детских воспоминаний:

«Моя мама курила, даже несмотря на то, что я этого терпеть не могла (сам запах не выносила); у нее были длинные, заостренные ногти, полные, слегка сжатые губы, всегда с помадой, и когда она курила, то смотрелась так элегантно и независимо, что я никогда не сомневалась в том, что когда-нибудь буду курить сама. Она считала тех, кто не курит, размазнями. “От тебя запах, и ты не промах”. Как бы ужасно это ни звучало, но так она говорила».

«Моя лучшая подруга Сьюзен была наполовину ирландкой, наполовину англичанкой. Ее родители, в отличие от моих,

были молодыми, терпимыми и либеральными. Они пили перед обедом коктейли. Мистер О’Салливан носил бороду и свитера с высоким воротом. Миссис О’Салливан расхаживала в шлепанцах, одетая в легкое черное платье в тон ее иссиня-черным волосам. Она использовала много косметики и была чересчур загорелой. Она всегда, практически всегда, держала в своей изящной руке с ярким маникюром длинный мундштук».

Вот общепринятый язык курения, и он так же богат и выразителен, как язык суицида. В этой эпидемии есть свои люди переломного момента, Продавцы и «разрешители». Снова и снова участники моего опроса описывали конкретного человека, который «благословлял» их на курение абсолютно одним и тем же способом.

«Когда мне было лет девять или десять, мои родители наняли помощницу по хозяйству по имени Мэгги, родом из Великобритании, которая прожила у нас все лето. Ей было, может быть, лет 20. Она была очень сексуальна и носила бикини, когда ходила в бассейн. Ее хорошо знали взрослые мужчины, потому что она делала стойку на руках в своем бикини. А еще говорили, что у нее спадал верх бикини, когда она ныряла. Мистер Карпентер нырял под воду каждый раз, когда она прыгала туда. Мэгги курила, и я умоляла ее разрешить мне тоже курить».

«Первым курящим парнем, которого я знал, был Билли Г. Мы подружились в пятом классе, когда стали проявляться первые различия между ребятами нашего провинциального городка в Нью-Джерси — спорт, увлечения, учеба. Билли был невероятно крутым. Он первым из парней стал встречаться с девочками, курить сигареты и травку, пить спиртное и слушать психоделическую музыку. Я даже помню, как си-

дел в спальне его сестры. Его родители были в разводе (после рождения своего первенца), а его мама никогда не бывала дома. Так вот, я сидел и перебирал семена какой-то травки на конверте альбома группы Grateful Dead... Меня привлекала порочность всего этого, взрослость и сама мысль о том, что ты можешь быть многогранным».

«Первой девочкой, которая, как я узнала, курила, была Пэм П. Я познакомилась с ней, когда мы обе учились в 10-м классе. Мы вместе ехали на школьном автобусе в Грейт-Нек, штат Луизиана, и я помню, как я думала, что это самая крутая девочка, потому что она живет в многоквартирном доме (Грейт-Нек не отличался изобилием многоквартирных домов). Пэм выглядела намного старше своих 15 лет. Мы любили сидеть на заднем сиденье автобуса и пускать дым в окно. Она учила меня вдыхать дым, завязывать узлом мужскую рубашку на талии, чтобы выглядеть круто, пользоваться помадой. У нее была кожаная куртка. Ее папа редко бывал дома».

Существует много подтверждений того, что в личности заядлых курильщиков есть нечто общее. Известный английский психолог Ганс Айзенк утверждал, что заядлых курильщиков отличают от людей некурящих очень определенные черты личности. Хрестоматийный заядлый курильщик, по словам Айзенка, это экстраверт, общительный человек, любящий вечеринки. У него много друзей, ему нужны люди, с которыми можно поговорить... Он стремится к ярким впечатлениям, рискует, действует спонтанно, как правило, импульсивен... Он предпочитает двигаться и действовать, тяготеет к агрессивности и быстро выходит из себя; его чувства не контролируются строго, и он не всегда надежен.

В ходе бесчисленных исследований, проводившихся после первой публикации работы Айзенка, этот портрет курящего «типажа»

был дополнен. Заядлые курильщики, как выяснилось, испытывают более сильное сексуальное влечение по сравнению с некурящими людьми. У них более раннее половое созревание; у них острее потребность в сексе, их сильнее привлекает противоположный пол. В возрасте 19 лет, например, 15% некурящих белых женщин, посещающих колледж, занимались сексом. Та же цифра для белых курящих студенток колледжа составляет 55%. Согласно Айзенку, для мужчин статистика примерно такая же. Они стоят на более высоких ступенях того, что психологи называют «антисоциальными» индексами: они сильнее тяготеют к асоциальному поведению, более непокорны и дерзки. Они высказывают поспешные суждения. Они чаще рискуют. Средняя курящая семья тратит на 73% больше денег на кофе и в два или три раза больше на пиво, чем средняя некурящая семья. Интересно, что курильщики более честны в том, что касается себя. Дэвид Круг в своей книге *Smoking: The Artificial Passion* («Курение: искусственная страсть») рассказывает о психодиагностических исследованиях с применением шкалы лжи, в которую включаются спорные заявления, например: «Я не всегда говорю правду» или «Я иногда холоден со своей женой». Если тестируемые горячо отвергают эти заявления, делается вывод, что они в целом неправдивы. Курильщики в ходе таких тестов оказываются гораздо правдивее. «Одна из теорий, — пишет Круг, — утверждает, что их недостаток почтительности в сочетании с избытком дерзости делают их относительно равнодушными к тому, что думают о них другие люди».

Эти свойства, конечно, не относятся ко всем курильщикам. Но как общие признаки поведения курильщиков они вполне точны, и чем больше кто-то курит, тем выше вероятность того, что он или она подпадает под это описание. «Следуя духу науки, — пишет Круг, — я бы предложил читателям самим проследить связь между курением и личностными характеристиками, проведя следующий эксперимент. Сходите на свободное сборище актеров, рок-музыкантов или стилистов и на подобное же мероприятие

инженеров-строителей, электриков или программистов. Понаблюдайте за тем, сколько они курят. Если ваш опыт окажется похож на мой, различия будут огромными».

Вот еще один ответ на мою анкету. Ну может ли еще явственнее раскрыться экстравертная личность?

«Дедушка был единственным человеком из моего окружения, который курил, когда я был маленьким. Он был известным балагуром и большим фокусником. В юном возрасте он иммигрировал из Польши и всю жизнь проработал стекольщиком. Мама любила рассказывать, что, когда ее впервые пригласили к нему на обед, она думала, что дедушка в любой момент может сорвать со стола скатерть, оставив на месте все приборы, чтобы развлечь гостей».

Значение личности курильщика, я думаю, невозможно недооценить. Если вы свяжете вместе все эти свойства характера экстравертов — непокорность, раннее сексуальное развитие, открытость, импульсивность, равнодушие к мнению других, поиск сенсаций, — у вас получится почти идеальное определение типа личности, который притягивает к себе большинство подростков. Мэгги, помощница по хозяйству, Пэм П. из школьного автобуса и Билли Г. с его записями группы Grateful Dead — это все «крутые» люди. Но они не были крутыми, потому что курили. Они курили, потому что были круты. Все те же бунтарство, импульсивность, безразличие к мнению других, ранняя сексуальность, которые делают их такими привлекательными в глазах юных сверстников, делают также неизбежным и то, что эти сверстники будут приобщены к высшему проявлению юношеского бунтарства — к сигарете. Это вывод кажется очень простым. Но он абсолютно необходим для понимания того, почему борьба с курением так неэффективна. Все последнее десятилетие борцы с курением направляли свои усилия против табачных компаний, представляющих эту вредную привычку

крутым занятием. Активисты этого движения истратили миллионы долларов, пытаясь убедить подростков в том, что курение — это не круто. Но дело не в этом. Курение никогда не было крутым занятием. Круты — *курильщики*. Табачные эпидемии начинаются точно так же, как эпидемия суицида в Микронезии, или как эпидемия молвы, или как эпидемия СПИДа — все из-за исключительного влияния Пэм П., Билли Г., Мэгги и прочих курильщиков, играющих такую же роль, какую сыграли в свое время Р., Том Гау и Гаэтан Дюга. В этой эпидемии, как и во всех других, за ее развитие ответственна очень малая группа — избранное меньшинство.

4

Однако эпидемия подросткового курения не просто демонстрирует действие закона малых чисел. Это также очень хорошая иллюстрация фактора прилипчивости. Сам по себе тот факт, что подавляющее большинство подростков экспериментируют с сигаретами в результате контактов с другими подростками, не так уж пугает. Проблема, превратившая курение в главную угрозу общественному здоровью, заключается в том, что многие из этих подростков продолжают экспериментировать с сигаретами до тех пор, пока не втягиваются окончательно. Опыт курения запоминается и захватывает некоторых настолько крепко, что они уже не могут отказаться от сигарет. Возникает привычка.

Важно рассматривать эти два понятия — заразительность и прилипчивость — по отдельности, поскольку они следуют разным закономерностям и предполагают совершенно разные стратегии. Лоис Вайсберг — очень заразительный человек. Она знает так много людей и принадлежит к такому количеству миров, что способна распространить информацию или идею одновременно в тысячах направлений. С другой стороны, Лестер Вундерман и создатели «Подсказок Блю» — это специалисты по прилипчивости: у них талант составлять послания, которые запоминаются и меняют по-

ведение людей. Заразительность — это в большей степени функция посланника. Прилипчивость — это главным образом свойство самого послания.

Курение — не исключение. Воспримет ли подросток эту привычку, зависит от того, будет ли у него контакт с одним из Продавцов, который даст подростку «разрешение» на девиантное поведение. Но вот понравится ли подростку сигарета настолько, чтобы он и дальше продолжал курить, зависит совсем от другого. Например, в исследовании Мичиганского университета большую группу людей опросили на тему того, что они ощутили, выкурив свою первую сигарету. «Мы обнаружили, что почти у всех первый опыт табакокурения вызвал некоторое отвращение, — рассказал Овид Помело, один из участников научного проекта. — Но отличает будущих курильщиков от тех, кто никогда больше не прикоснется к сигарете, то, что будущие курильщики получили в конечном итоге некоторое удовольствие от опыта — что-то вроде чувства возбуждения или хмельного состояния». Количественные данные поражают. Из людей, попробовавших сигареты несколько раз и потом никогда не куривших, только четверть испытала удовольствие от первой сигареты. Из бывших курильщиков (людей, которые курили некоторое время, но сумели бросить) примерно треть ощутила возбуждение. Из незаядлых курильщиков примерно половина вспоминает свою первую сигарету с удовольствием. А среди заядлых курильщиков 78% помнят о приятном впечатлении от первых затяжек. Иными словами, вопрос о том, насколько прилипчивым становится курение для конкретного человека, во многом зависит от его реакции на никотин.

Это чрезвычайно важный момент, о котором часто забывают в ходе горячих споров о борьбе с курением. Табачные промышленники в течение многих лет подвергались осуждению за то, что отрицали привыкание к никотину. Разумеется, такая позиция смехотворна. Но и противоположная позиция (никотин — это смертоносный враг, поработощающий всех, кто вступает с ним в кон-

такт) смехотворна не меньше. Из всех подростков, попробовавших сигарету, лишь треть становится постоянными курильщиками. Никотин может вызывать сильное привыкание, но лишь у некоторых людей и на некоторое время. Важнее то, что, как выясняется, даже среди регулярных курильщиков прослеживается огромная разница в силе этой привычки. Специалисты в области проблемы курения полагали, что 90 или 95% всех курящих — это заядлые курильщики. Но несколько лет назад, проводя исследования в рамках федеральной программы здравоохранения, ученые, к своему удивлению, обнаружили, что пятая часть всех курильщиков не курит каждый день. Иными словами, миллионам американцев удастся курить, но не втягиваться в это окончательно. Это люди, для которых курение *заразительно, но не прилипчиво*. В последние несколько лет эти «умеренные», как их окрестили, тщательно изучались. Большую работу в этом направлении провел психолог Питсбургского университета Сол Шиффман. Он определил умеренного курильщика как человека, который выкуривает не более пяти сигарет в день и курит по крайней мере четыре дня в неделю. Шиффман пишет следующее:

«Система курения умеренных значительно различается день ото дня. График их курения часто включает в себя дни полного воздержания. У умеренных не возникает особенных трудностей с тем, чтобы поддерживать такое частичное воздержание, они, по наблюдениям, практически не испытывают при отказе от курения абстинентного синдрома... В отличие от заядлых курильщиков, которые берутся за сигарету вскоре после того, как проснулись, чтобы восполнить потерю никотина за ночь, умеренные могут прожить до своей первой сигареты в день несколько часов. Короче говоря, каждый изученный показатель предполагает, что умеренные не испытывают привыкания к никотину и их курение не вызвано желанием избежать абстинентного синдрома или облегчить это состояние».

Шиффман уподобляет умеренных курильщиков тем людям, которые выпивают только в компании. Эти люди могут контролировать свою привычку. Он утверждает следующее:

«Большинство из этих людей никогда не были заядлыми курильщиками. Я считаю их остановившимися в развитии. Каждый курильщик начинает как умеренный, но потом развивается в более зависимого курильщика. Когда мы собирали данные о ранней стадии курения, умеренные выглядят как все остальные начинающие курить. Различие в том, что со временем заядлые курильщики шли вперед, а умеренные оставались на прежнем месте».

Что отличает умеренных курильщиков от заядлых? Возможно, генетические факторы. Аллан Коллинз из Колорадского университета провел такой эксперимент: взял несколько разных видов мышей и вводил им постепенно возрастающие дозы никотина. Когда количество никотина достигает у мыши токсичного уровня (все же никотин — это яд), у нее происходит приступ: ее хвост застывает и она начинает бешено носиться по клетке. Потом ее голова начинает судорожно подергиваться, и в конечном итоге мышь опрокидывается на спину. Коллинз хотел узнать, могут ли выдержать разные виды мышей разные дозы никотина. Разумеется, могут. Вид мышей, наиболее толерантный к никотину, мог выдержать в два или три раза больше вещества, чем вид, у которого были судороги от минимального количества. «Это примерно то же соотношение, что и в случае с алкоголем», — говорит Коллинз.

Затем он поместил всех мышей в клетки и дал им по две емкости для питья: одна была наполнена простым раствором сахара, а другая — раствором сахара с добавлением никотина. На этот раз он хотел определить, существует ли связь между генетической толерантностью к никотину каждого вида и добровольным предпочтением мышами этого вещества. И снова было отмечено различие. Чем выше

была толерантность мыши к никотину, тем больше жидкости она выпивала из той емкости, куда он был добавлен. Коллинз считает, что в мозгу мыши есть участки, которые управляют переработкой никотина — тем, насколько быстро он становится токсичным, сколько удовольствия приносит, какого рода возбуждение создает. Некоторые виды мышей обладают генами, которые действительно хорошо справляются с никотином и извлекают из него наибольшее удовольствие, а у некоторых мышей гены сразу же воспринимают никотин как яд.

Люди, ясное дело, не мыши, и глотнуть никотина из мисочки в клетке — это не то же самое, что закурить Marlboro. Но даже если есть лишь малая связь между тем, что происходит в мозгу мыши и в нашем мозгу, эти выводы, похоже, вполне соответствуют исследованиям Овида Помело. Люди, которые не ощутили возбуждения от первой сигареты и нашли свой первый опыт курения таким ужасным, что потом никогда больше не курили, — это, возможно, люди, чей организм остро чувствителен к никотину и не способен воспринять его даже в малых дозах. Умеренные курильщики — это, возможно, люди, чьи гены обуславливают получение удовольствия от никотина, но которые не могут переработать его в больших дозах. А заядлые курильщики — это люди, гены которых способны и на то, и на другое. Это не означает, что генетическая предрасположенность полностью определяет, насколько много курят те или иные люди. Известно, что никотин снимает усталость и напряжение, и люди, находящиеся в стрессовых ситуациях, курят больше людей, пребывающих в спокойной обстановке. Это говорит просто о том, что факторы, делающие курение прилипчивым, совершенно отличаются от факторов, делающих его заразительным. Если мы будем искать переломные моменты в ходе борьбы с курением, нам надо решить, какие из этих факторов эпидемии следует атаковать особенно активно. Надо ли нам сделать курение менее заразительным и остановить Продавца, распространяющего вирус курения? Или нам лучше сделать его менее прилипчивым и найти способы превращения всех курильщиков в умеренных?

Давайте сначала рассмотрим фактор *заразительности*. Есть две возможные стратегии контроля распространения курения. Первая — это прежде всего не давать курить «разрешителям» (Мэгги и Билли Г.). Это, несомненно, наиболее трудный из путей: самые независимые, сексуально развитые, бунтарствующие подростки вряд ли с готовностью прислушаются к разумному совету поберечь здоровье. Вторая возможность — это убедить всех тех, кто ждет от таких людей, как Мэгги и Билли Г., «разрешения», в том, что им надо искать «крутизны» в чем-то другом. Но и это непросто. Фактически это вполне может оказаться еще более сложной стратегией, чем первая, по той простой причине, что родители не имеют на своих детей такого рода влияния.

Конечно, в это трудно поверить. Родители очень полагаются на веру в то, что они способны формировать личность и поведение своих детей. Но, как показала в своей книге *The Nurture Assumption* («Теории воспитания») Джудит Харрис, основания, на которых базируется эта вера, не слишком убедительны. В течение многих лет психологи пытаются найти ответ на этот вопрос — насколько сильно родители влияют на детей. Очевидно, что они передают своим отпрыскам гены, и последние играют огромную роль в том, кто мы есть. Родители дарят детям в их ранние годы любовь и заботу. Дети, лишенные ранней эмоциональной поддержки, получают неизлечимую травму. Родители предоставляют питание, кров и защиту и обеспечивают основу повседневной жизни детей в том, что касается материальных благ, здоровья и счастья. Все это несложно. Но повлияет ли в будущем на личность вашего ребенка тот факт, что вы не уверенные в себе и неопытные родители или же, наоборот, авторитетные и компетентные? Быстрее ли вы воспитаете интеллектуально развитого ребенка, наполнив дом книгами? Влияет ли на личность вашего ребенка то, что вы видите его два часа в день, а не восемь часов? Иными словами, влияет ли действи-

тельно та социальная среда, которую мы создаем у себя дома, на то, какими станут наши дети во взрослой жизни? В серии масштабных и хорошо организованных исследований близнецов (особенно близнецов, разделенных вскоре после рождения) генетики установили, что большинство свойств нашего характера (дружелюбие, открытость и т.д.) примерно наполовину определяется нашими генами и наполовину — окружением. Всегда предполагалось, что среда, которая так влияет на нашу жизнь, это и есть домашняя обстановка. Проблема, однако, в том, что, как только психологи хотят обнаружить этот эффект воспитания, они его не находят.

Вот, к примеру, одно из крупнейших исследований такого рода, известное как «Колорадский проект усыновления». В середине 1970-х годов группа исследователей из Колорадского университета под руководством Роберта Пломин, одного из ведущих мировых специалистов в области генетики поведения, привлекла к участию в эксперименте 245 женщин из Денвера, готовых отдать своих детей на усыновление. Исследователи посещали детей в их новых семьях, проводя с ними регулярное тестирование на свойства личности и уровень умственного развития. Те же самые тесты они проводили с их приемными родителями. Для сравнения исследователи проводили такие же тесты с группой из 245 родителей и их биологических детей. В случае этой сравнительной группы результаты получились в достаточной степени ожидаемыми. По таким пунктам, как степень умственных способностей и некоторые аспекты личности, биологические дети весьма напоминают своих родителей. Однако что касается приемных детей, оказалось, что результаты их воспитания не имеют ничего общего с тем, что им дали приемные родители. Эти дети по своим личностным или интеллектуальным показателям были похожи на людей, которые их воспитывали, кормили, одевали, читали им, учили их, любили и заботились о них в течение 16 лет, не больше, чем на пару взрослых, которых можно случайно встретить на улице.

Это, если задуматься, весьма необычное открытие. Большинство из нас полагают, что мы похожи на своих родителей благодаря ге-

нам и, что более важно, благодаря тому, что родители воспитывают нас по своему подобию. Но если это правда, если воспитание так много значит, тогда почему приемные дети *вообще не похожи* на своих приемных родителей? Результаты исследования в Колорадо не означают, что гены решают все, а среда не имеет значения. Напротив, все выводы упорно указывают на то, что наше непосредственное окружение играет такую же, если не большую, роль в формировании личности и умственных способностей, как и наследственность. Однако исследование показывает, что, каково бы ни было влияние среды, оно не имеет большого отношения к родителям. Это нечто другое. По утверждению Джудит Харрис, это — воздействие сверстников.

Почему, спрашивает Харрис, дети недавних иммигрантов никогда не сохраняют акцент своих родителей? Как получается, что дети глухих родителей умудряются научиться говорить так же хорошо и быстро, как и сверстники, чьи родители говорят с ними с самого их рождения? Дело всегда было в том, что речь — это навык, которым овладевают во внешней среде. Эта ситуация означает следующее: то, что дети узнают от других детей, так же важно или даже важнее в обретении речевых навыков, чем то, что они узнают дома. Дж. Харрис утверждает, что влияние среды, которое помогает детям стать такими, какие они есть (формирует их характер и личность), — это влияние сверстников.

Такое утверждение, что и понятно, вызвало горячую полемику в прессе. Задавались вопросы о том, когда (и в какой степени) это может быть применимо. Но нет сомнений в том, что это имеет важное отношение к вопросу о подростковом курении. У детей курильщиков более чем в два раза, по сравнению с детьми некурящих родителей, выше шансы на то, что они начнут курить. Эта хорошо известный факт. Но если следовать логике Харрис, то родители, курящие в присутствии детей, не дают им примера для подражания. Это всего лишь означает, что дети курильщиков наследуют от родителей гены, которые предрасполагают их к никотиновой зависимости. Исследования, проведенные с приемными детьми, показали,

что дети, воспитывавшиеся в семье курильщиков, начинали курить не чаще, чем дети некурящих родителей. «Иными словами, эффект от различных видов воспитания (например, курят родители дома или нет) к тому времени, когда дети достигали подросткового возраста, практически сводился к нулю, — писал в 1994 году психолог Дэвид Роу в своей книге *The Limits of Family Influence* («Пределы семейного влияния»), где он подвел итоги исследований по этому вопросу. — Родительская роль пассивна. Родители обеспечивают набор генов, функционально относящихся к риску курения, но социально они не воздействуют на своего отпрыска».

По Роу и Харрис процесс, в результате которого подростки заражаются привычкой к курению, протекает в кругу сверстников. Это не подражание поведению взрослых — уровень подросткового курения как раз возрастает, когда взрослые начинают курить меньше. Подростковое курение — это свойство поведения подростков, это участие в эмоциональном опыте, это выразительный язык и ритуал молодости, недоступные и непонятные для чужаков, так же, как ритуал подростковых самоубийств в Микронезии. Как в подобных обстоятельствах мы можем ожидать, что какое-либо вмешательство взрослых вызовет эффект?

«Рассказывать подросткам о вреде курения: “Это вас состарит! Это вас ослабит!” — бесполезно, — заключает Харрис. — Это пропаганда взрослых. Именно потому, что взрослые не одобряют курение (ибо в нем есть что-то вредное и неприличное), подростки тянутся к сигарете».

6

Если усилия помешать стараниям Продавца, пытаюсь внедриться в ближайшее внешнее окружение подростка, выглядят не особенно эффективной стратегией борьбы с курением, то как обстоят дела с *прилипчивостью*? Здесь тактика поиска переломных моментов совершенно иная. Как я уже писал, одна из причин, по которой не-

которые экспериментирующие с никотином люди больше никогда не курят, а другие превращаются в пожизненных заядлых курильщиков, состоит в том, что разные люди обладают весьма различной врожденной переносимостью никотина. В идеальном мире мы бы дали заядлым курильщикам таблетку, которая понизила бы их переносимость до уровня, скажем, умеренного курильщика. Это был бы отличный способ лишить привычку курить ее прилипчивости. К сожалению, мы не знаем, как это сделать. У нас есть никотиновый пластырь, который медленно и регулярно выделяет дозу никотина, чтобы курильщики не хватались за вредоносные сигареты. Это стратегия против прилипчивости, которая помогла миллионам курильщиков. Но ясно и то, что этот пластырь далеко не идеален.

Наиболее привлекательный для наркоманов способ получить свою дозу — это «ударный» вариант, когда большая доза вводится быстро и подавляет негативные ощущения. Потребители героина не ложатся под героиновую капельницу: они делают себе укол два или три раза в день, вводя сразу большие дозы. Курильщики поступают точно так же. Они делают глубокую затяжку, потом пауза, и еще одна глубокая затяжка. А пластырь дает постоянную дозу наркотика в течение всего дня. Это довольно скучный способ употребления никотина. Пластырь кажется не более эффективным переломным моментом в борьбе против эпидемии курения, чем детские молочные смеси — переломным моментом в борьбе против избыточного веса. Но есть ли способы лучше?

Думаю, есть два варианта. Первый можно увидеть в связи между курением и депрессией, связи, обнаруженной совсем недавно. В 1986 году обследование амбулаторных пациентов психиатрической клиники в Миннесоте показало, что половина из них курила, а это показатель выше средненационального. Два года спустя Александр Глассман, психолог из Колумбийского университета, обнаружил, что 60% заядлых курильщиков, которых он изучал в рамках совершенно другого исследовательского проекта, страдали в прошлом глубокой депрессией. Вслед за этим он провел широкомасштабное

исследование с участием произвольно отобранных 3200 взрослых испытуемых, опубликовав результаты в *Journal of the American Medical Association* в 1990 году. Из тех, кто когда-либо в жизни имел диагноз серьезного психического расстройства, 74% в какой-то период курили, а 14% бросили курить. Из тех, кто никогда не имел в анамнезе психического расстройства, 53% какое-то время курили, а 31% сумели отказаться от этой привычки. По мере нарастания психиатрических проблем растет и процент курящих. Примерно 80% алкоголиков курят. Около 90% шизофреников курят. В одном из шокирующих своими результатами исследований группа британских психиатров соотнесла привычку к курению среди 12- и 15-летних подростков с эмоциональными и поведенческими проблемами среди подростков того же возраста из обычных школ. Половина проблемных подростков выкуривала больше 21 сигареты в неделю, в то время как более благополучные выкуривали за это же время 10 сигарет. Иными словами, по мере падения общего уровня курения эта привычка усиливается среди наиболее неблагополучных и маргинальных членов общества.

Есть ряд теорий, объясняющих, почему курение так хорошо отражает эмоциональные проблемы. Первая состоит в том, что факторы, которые делают кого-то подверженным заразительному воздействию курения (скажем, низкая самооценка или нездоровая и несчастливая семейная жизнь), — те же самые, что ведут к депрессии. Однако более привлекательной представляется теория о том, что обе проблемы могут иметь аналогичную генетическую природу. Например, полагают, что депрессия — это, по крайней мере отчасти, результат недостаточной выработки организмом некоторых химических веществ, чрезвычайно важных для мозга, в частности нейротрансмиттеров, известных как серотонин, дофамин и норэпинефрин. Эти химические вещества регулируют настроение, помогают получить ощущение удовольствия и уверенности в себе, чувство самообладания. Такие препараты, как Zoloft и Prozac, стимулируют мозг к выработке большего количества серотонина:

иными словами, они компенсируют его дефицит, от которого страдают некоторые депрессивные люди. Никотин, похоже, действует точно так же в отношении двух других нейротрансмиттеров — дофамина и норэпинефрина. Получается, что, депрессивные курильщики, по сути дела, используют табак в качестве дешевого средства лечения своей депрессии, повышая уровень выработки определенных химических веществ в мозгу. Этот эффект настолько силен, что, когда курильщики с психическими проблемами отказываются от сигарет, они сильно рискуют вновь погрузиться в депрессию. Вот вам мстительная прилипчивость: некоторым курильщикам трудно бросить курить не только потому, что они пристрастились к никотину, но и потому, что без никотина они подвержены риску получить изматывающее психическое заболевание.

Это отрезвляющий фактор. Но он также подсказывает, что табак имеет свою ахиллесову пяту: если вы сумеете вылечить курильщиков от депрессии, вы сможете облегчить для них отказ от пагубной привычки. Так на самом деле и получается. В середине 1980-х годов исследователи из организации, известной теперь как фармацевтическая фирма Glaxo Wellcome, проводили широкомасштабные клинические испытания нового антидепрессанта под названием бупропион и, к своему удивлению, начали получать отчеты касательно курения. «Я получал сообщения, в которых пациенты утверждали: “Меня больше не тянет курить”, или “Я резко сократил число выкуренных сигарет”, или “Я потерял интерес к сигаретам”, — говорит Эндрю Джонстон, возглавлявший в компании отделение психотропных средств. — Можете себе представить, что человек, занимающий такую должность, как моя, получает массу самых разнообразных отчетов, так что я не отнесся к ним особо серьезно. Но я продолжал их получать, и это было очень необычно».

Это происходило в 1986 году, когда связь между депрессией и курением еще не была осознана, поэтому сотрудники компании были сначала озадачены. Но вскоре они поняли, что бупропион действовал как своего рода заменитель никотина. «Дофамин, кото-

рый высвобождается никотином, поступает в префронтальную кору головного мозга, — объясняет Джонстон, — а это мозговой центр удовольствия, чувство благополучия, ассоциирующееся с курением. Это одна из причин, по которой так сложно бросить эту привычку. Никотин также повышает содержание норэпинефрина, и по этой причине, когда вы пытаетесь бросить курить, вы не получаете прежнего количества этого вещества и испытываете возбуждение и раздражение. Бупропион действует двояко. Он повышает содержание дофамина, поэтому у курильщиков пропадает тяга к сигаретам, и затем он восполняет некоторое количество норэпинефрина, поэтому у них отсутствует возбужденность и абстинентный синдром».

Компания Glaxo Wellcome испытывала препарат (теперь он продается под названием Zyban) среди самых заядлых курильщиков (выкуривающих больше 15 сигарет в день) и получила отличные результаты. В контрольной группе 23% курильщиков, которые прошли курс антиникотинового консультирования и приема успокоительного, бросали курить через четыре недели. Однако в случае применения препарата Zyban тот же показатель составил 49%, а среди самых заядлых курильщиков, которые применяли одновременно Zyban и никотиновый пластырь, 58% бросали курить уже через месяц. Интересно, что Zoloft и Prozac (препараты с серотонином), похоже, не помогали курильщикам отказаться от пагубной привычки. Они были недостаточны для поднятия настроения; его надо поднимать тем же способом, каким действует никотин, и на это способен Zyban. Нельзя сказать, что это идеальный препарат. Как и все остальные средства, помогающие бросить курить, он не смог помочь всем заядлым курильщикам. Но первоначальный успех препарата доказал, что можно найти действенный переломный момент в устранении прилипчивости курения: сведя к нулю депрессию, вы можете воздействовать на «слабое место» процесса привыкания.

Существует и вторая возможность добиться переломного момента в устранении прилипчивости. Для того чтобы понять, что это

за возможность, надо вернуться назад и снова рассмотреть то, что происходит с подростками, когда они начинают курить. Вначале, когда подростки впервые пробуют сигареты, они все являются умеренными курильщиками. Они курят лишь время от времени. Большинство из этих подростков вскоре отказываются от сигарет и больше никогда не курят. Другие продолжают умеренно курить еще долгие годы, так и не становясь заядлыми курильщиками. Примерно треть курит регулярно. Однако вот что интересно — у подростков из последней группы на то, чтобы превратиться из эпизодических курильщиков в заядлых, уходит три года. В среднем они приходятся на период с 15 до 18 лет. Затем в течение последующих пяти или семи лет происходит постепенное усугубление привычки. «Когда кто-то в средней школе курит постоянно, он не выкуривает пачку сигарет в день, — говорит Нил Беновиц, специалист по наркозависимости из Калифорнийского университета, Сан-Франциско, — он достигнет этого уровня, когда ему исполнится 20 лет».

Значит, зависимость от никотина не возникает мгновенно. Большинству людей требуется время, чтобы привязаться к сигарете, и если 15-летние подростки курят, это не означает, что они обязательно станут заядлыми курильщиками. У вас есть примерно три года на то, чтобы их остановить. Второе, еще более интересное следствие — это то, что никотиновая зависимость представляет собой нелинейное явление. Тут нельзя утверждать, что если вам нужна одна сигарета в день, то у вас слабая привычка; если нужны две сигареты, то привычка более сильная; и если вам нужны 10 сигарет в день, то ваша привычка в десять раз сильнее по сравнению с тем случаем, когда вам достаточно всего одной сигареты. Ситуация предполагает, что у зависимости есть переломный момент — порог, т. е. если вы курите меньше определенного количества сигарет, то вы вообще не пристрастились, но если вы переходите некое магическое число, то внезапно становитесь заядлым курильщиком. Вот еще один способ описать умеренных курильщиков — это люди, которые просто-напросто никогда не превышают некое число

выкуренных сигарет и не переходят порога зависимости. Заядлый курильщик, наоборот, — человек, который в какой-то момент перешел эту черту.

А каков он, этот порог зависимости? Никто не думает, что для всех людей он одинаков. Однако Нил Беновитц и Джек Хеннингфилд (пожалуй, главные специалисты в мире по никотиновой зависимости) выдвинули некоторые обоснованные предположения. Умеренные, по их словам, — это люди, способные курить по пять сигарет в день, не рискуя пристраститься окончательно. Это позволяет предположить, что количество никотина в пяти сигаретах (примерно от четырех до шести миллиграммов), по всей видимости, приближено к порогу зависимости. Исходя из этого, Хеннингфилд и Беновитц предлагают, чтобы от табачных компаний потребовали снижения уровня никотина, так, чтобы даже самые заядлые курильщики (которые выкуривают, скажем, по 30 сигарет в день) не могли получить дозу никотина, превышающую пять миллиграмм в течение 24 часов. Такого уровня, как утверждают эти ученые в статье, опубликованной престижным изданием *New England Journal of Medicine*, «будет достаточно, чтобы предотвратить или ограничить развитие зависимости у большинства молодых людей. В то же время оно может обеспечить достаточно никотина для вкусовой и сенсорной стимуляции». Иными словами, подростки будут продолжать свои опыты с сигаретами по тем же причинам, по которым они вообще их пробуют, — потому что эта привычка *заразительна*, потому что все крутые парни курят, потому что они хотят быть как все. Но благодаря сокращению количества никотина до уровня ниже порога зависимости эта привычка больше не будет *прилипчивой*. Курение сигарет будет меньше похоже на грипп и больше — на обычную простуду: легко подхватить, но легко и избавиться.

В перспективе важно учитывать эти два фактора прилипчивости. Активисты борьбы с курением до сих пор направляли свои усилия на удорожание сигарет, сокращение табачной рекламы, выступления о вреде курения по радио и телевидению, ограничение

доступа к сигаретам для несовершеннолетних, антиникотиновую пропаганду среди школьников. И в разгар этой широкомасштабной и, на первый взгляд, доходчивой кампании уровень подросткового курения взлетел вверх, как ракета. Мы добились перемены в отношении к табаку в массовом масштабе, но нам не удалось пробиться к социальным группам, чье отношение надо было изменить в первую очередь. Мы увлеченно взялись за отмену влияния курящих Продавцов. Но становится все более очевидным, что влияние этих Продавцов мы никогда не сумеем сломить. Короче говоря, мы каким-то образом убедили себя в том, что нам надо решать проблему целиком, всю сразу. Но правда в том, что этого не требуется. Нам надо было только найти переломные моменты устранения прилипчивости, а это решение проблемы депрессии и установление порога никотиновой зависимости.

Второй урок, который можно из всего этого вынести, заключается в том, что стратегия борьбы с прилипчивостью предполагает более разумный подход к проблеме экспериментирования среди подростков. Абсолютистский подход в борьбе против наркотиков основан на том, что экспериментирование сродни зависимости. Мы не хотим, чтобы наши дети вообще имели возможность попробовать героин, марихуану или кокаин, потому что считаем притягательность этих веществ такой мощной, что будет достаточно даже малейшего опыта. Но знаете ли вы статистику экспериментирования с запрещенными наркотиками? В 1996 году в ходе обследования семей на предмет употребления наркотиков 1,1% опрошенных заявили, что по крайней мере однажды пробовали героин. Но только 18% из этих 1,1% употребляли его в прошлом году и только 9% — в прошлом месяце. Это не характерно для такого особо прилипчивого наркотика. Данные по кокаину еще более впечатляют. Из тех, кто когда-либо пробовал кокаин, меньше 1% (0,9%) употребляют его регулярно. Эти данные говорят нам о том, что экспериментирование и настоящая зависимость — это две абсолютно разные вещи, т.е. *заразительность* наркотика не означает его *прилипчивости*. Фактически все люди,

которые, по их словам, пробовали кокаин хотя бы раз, могут сказать, что тяга среди подростков к тому, чтобы испытать нечто опасное, почти универсальна. Это их стиль жизни. Так они знакомятся с миром, и чаще всего (в 99,1% случаев экспериментирования с кокаином) это не приводит ни к чему плохому. Нам надо прекратить борьбу с таким видом экспериментирования. Нам надо принять его и даже приветствовать. Подростков всегда будут привлекать к себе такие личности, как Мэгги, Билли Г. и Пам П., и эти люди должны их привлекать, хотя бы для того, чтобы они могли перерасти юношеское представление о том, что быть своевольным, грубым и безответственным — это правильный способ жизни. Вместо борьбы с экспериментированием мы должны добиваться того, чтобы у этого экспериментирования не было серьезных последствий.

Думаю, стоит повторить кое-что из начала этой главы, а именно цитату из Дональда Рубинштейна, описывающего, как глубоко укоренился суицид в подростковой среде Микронезии.

«Ряд юношей, совершивших попытку самоубийства, утверждают, что узнали об этом явлении, когда им было восемь–десять лет от роду. Их суицидальные попытки совершались в духе подражания или эксперимента и игры. Например, один 11-летний мальчик повесился у себя дома, и когда его нашли, он был уже без сознания. Он объяснил потом, что хотел только попробовать повеситься и вовсе не хотел умирать».

Трагично в этом не то, что мальчишки так экспериментировали. Мальчишки всегда что-то пробуют. Трагично то, что они выбрали для эксперимента нечто, с чем экспериментировать никак нельзя. К несчастью, никогда не будет безопасной формы самоубийства, которая помогла бы спасти подростков из Микронезии. Но может быть более безопасная форма курения. Обратив внимание на переломные моменты в процессе привыкания, мы сумеем придать курению более безопасные и как можно менее прилипчивые свойства.

Заключение

НАПРАВЛЯЙТЕ УСИЛИЯ, ИСПЫТЫВАЙТЕ И ВЕРЬТЕ

Не так давно медсестра Джорджия Садлер начала среди чернокожей общины Сан-Диего кампанию по пропаганде знаний о диабете и раке молочной железы. Она хотела основать общественное движение по борьбе с этими заболеваниями и организовала семинары, проходившие в афроамериканских церквях по всему городу. Результаты, однако, ее разочаровали: «В церкви могло быть человек двести, но оставались всего около двадцати, да и те, кто остались, уже достаточно много знали об этих болезнях. Они просто хотели узнать немного больше. Это обескураживало».

Джорджия Садлер не смогла добиться того, чтобы ее послание затронуло кого-то, помимо небольшой группы.

Она поняла, что ей нужна новая обстановка. «Я полагаю, что после службы в церкви люди уставали и хотели поесть, — говорит она. — У нас у всех очень напряженная жизнь. Люди хотели попасть домой». Садлер требовалось найти место, где женщины были бы спокойны и восприимчивы к новым идеям, где у них было бы время, чтобы послушать нечто новое. Ей также нужен был новый посланник, кто-то, бывший одновременно немного Объединителем, немного Продавцом и немного Знатоком. И ей нужен был новый, более притягательный способ подачи информации. Она

должна была осуществить все эти перемены так, чтобы не превысить скромную сумму, которую она получала от различных фондов и благотворительных организаций. Каково же было ее решение? Перенести кампанию из церквей в салоны красоты.

«Это очень удобное место, — говорит Садлер, — ведь женщины могут находиться в салоне от двух до восьми часов, если им заплетают косички». У парикмахерши также возникают особые отношения с клиенткой. «Если вы нашли ту, которая хорошо обращается с вашими волосами, вы поедете к ней и за сотню миль. Она станет вашей подругой. Ведь она встречает вас перед школьным выпускным вечером, перед свадьбой, после рождения первого ребенка. Это длительные и доверительные отношения. В салоне вы по-настоящему расслабляетесь во всех смыслах».

В профессии парикмахера есть и нечто особенное, что, похоже, влечет к ней людей определенного типа — тех, кто легко и хорошо общается с другими, тех, кто имеет широкий круг знакомых. «Это прирожденные собеседники, — говорит Садлер, — им нравится говорить с вами. Они, как правило, очень внимательны, поскольку им надо следить за вами и знать, как вы себя чувствуете».

Она собрала группу городских парикмахеров и провела с ними серию подготовительных занятий. Она пригласила филолога, чтобы тот рассказал им, как подавать информацию о раке молочной железы в наиболее убедительной манере. «Мы хотели использовать традиционные способы общения, — поясняет Садлер. — Это ведь не школьная обстановка. Мы хотели, чтобы у женщин возникло желание поделиться друг с другом и передать информацию дальше. А не проще ли вплести знания в какую-нибудь захватывающую историю?»

Джорджия Садлер постоянно готовила новую информацию, маленькие новости в духе незлых сплетен, поводы для разговоров о раке груди. Все это поступало в салоны, так что каждый раз, когда клиентка приходила, парикмахерша могла ухватиться за какой-нибудь новый повод, чтобы начать такой разговор снова.

Садлер распечатывала материал крупным шрифтом и ламинировала листы, чтобы они хорошо сохранялись в суматошной обстановке салона. Она составила оценочные критерии, чтобы выяснить, что было эффективно, и увидеть, насколько она преуспела в том, чтобы изменить отношение женщин к этой проблеме и заставить их пройти маммографию и проверку на диабет. И она убедилась — ее программа работает. Оказывается, можно сделать многое малыми средствами.

На страницах книги «Переломный момент» мы рассматривали аналогичные истории — от борьбы с преступностью в Нью-Йорке до охоты за «сокровищами», организованной Лестером Вундерманом для Columbia Records Club. Все эти истории объединяет то, что в проводимых кампаниях были задействованы весьма скромные средства. Джорджия Садлер не отправилась в Национальный онкологический центр Департамента здравоохранения штата Калифорния, чтобы просить миллионы долларов и начать замысловатую мультимедийную кампанию всенародного просвещения. Она не ходила от двери к двери по Сан-Диего, агитируя женщин сделать бесплатно маммограмму, она не забрасывала радиоэфир упорными призывами к профилактике и проверкам. Вместо этого она обошлась теми малыми средствами, которыми располагала, и просто подумала о том, как воспользоваться ими наиболее разумно. Она поменяла контекст подачи своего послания, поменяла посланника и само послание. Она сделала свои усилия направленными.

Это первый урок переломного момента. Начало эпидемий требует правильного направления ресурсов. Закон малых чисел гласит, что Объединители, Знатоки и Продавцы ответственны за начало эпидемии молвы. Это значит, что, если вы хотите начать такую эпидемию, ваши усилия должны быть направлены исключительно на эти три группы людей. Все остальные не имеют значения. Если бы только Уильям Доз получил сообщение о том, что идут британцы, это ничего бы не дало колонистам Новой Англии. Но то, что об этом узнал Пол Ревир, в конечном итоге определило исход

противостояния. Создатели «Подсказок Блю» придумали умную получасовую телепередачу, которую полюбили дети. Но ее создатели понимали, что дети никак не могут понять и запомнить все, что им надо, с одного раза. Поэтому они сделали то, чего никто и никогда до них на телевидении не делал, — они стали показывать одну и ту же передачу пять раз подряд. Джорджия Садлер не пыталась охватить сразу всех женщин в Сан-Диего. Она взяла все ресурсы, которыми располагала, и вложила их в важнейшее место общения — салон красоты.

Критично настроенный человек мог бы отказаться от подобных узконаправленных, точечных вмешательств, сочтя их такими же малоэффективными, как, например, благотворительные концерты. Тем не менее благотворительные концерты — это недорогое, удобное и невероятно гибкое решение огромного количества проблем. За всю свою историю подобного рода проекты позволили миллионам людей продолжить работу, занятия спортом, подарили им возможность самостоятельно передвигаться и т. п., чего в иных обстоятельствах они не смогли бы сделать. Подобные акции — это на самом деле наилучший выход, поскольку позволяет решить проблему с минимальным количеством усилий, времени и расходов. В нас, несомненно, присутствует инстинктивное пренебрежение к такого рода идеям, поскольку мы все априори считаем, что настоящие решения проблем должны быть комплексными, что необходимо упорное и всеохватывающее приложение усилий, что выигрывает неспешный и целеустремленный. Но всеохватывающее приложение усилий не всегда возможно. Есть случаи, когда нам нужен удобный короткий путь, который позволит сделать многое, вложив мало, и в этом в конечном итоге — вся суть переломного момента.

Теория переломного момента требует, чтобы мы изменили наше мировосприятие. Я уделил особое внимание в этой книге рассказу о стереотипах в нашем отношении к новой информации и друг к другу. Нам сложно оценить драматические, впечатляющие изменения. Мы не можем осознать, как листок бумаги, сложенный в 50 раз,

может достичь Солнца. Число объектов, которые мы способны охватить своим вниманием, ограничено. Это же касается и количества людей, которых мы способны по-настоящему любить, и количества знакомых, которых мы способны по-настоящему знать. Мы в бессилии опускаем руки, если проблема выражена абстрактно, и у нас нет никаких трудностей с ее решением, если эта же проблема переведена в социальный аспект. Все эти вещи суть выражение особенностей человеческого разума и сердца, опровержение представления о том, что мы действуем, общаемся и обрабатываем информацию прямолинейно и четко. Это не так. Все гораздо более неоднозначно и туманно. «Улица Сезам» и «Подсказки Блю» имели успех во многом именно благодаря тому, что делали неочевидные вещи. Кто мог заранее знать, что Большой Птах должен выступать вместе со взрослыми персонажами? Или кто мог предположить, что увеличение количества рабочих завода со 100 до 150 человек — это не проблема, а до 200 — это очень большая проблема? Когда я начинал тест с именами в телефонной книге, никто не мог предсказать, что самый высокий результат будет более 100 баллов, а самый низкий — меньше 10. Мы считаем, что люди разные, но не представляем насколько.

Мир, как бы мы того ни хотели, не соответствует нашему восприятию. Это второй урок переломного момента. Те, кто успешен в начале той или иной социальной эпидемии, не просто делают то, что считают правильным. Они намеренно проверяют свою интуицию. Без данных, полученных благодаря применению методики отвлекающих раздражителей (продемонстрировавших людям, занятым в производстве программы, что их представления о фантазии и реальности неверны), «Улица Сезам» была бы сейчас забытой страницей истории телевидения. Сундучок с золотом Лестера Вундермана выглядел глупой затеей, пока не было доказано, насколько эта идея более эффективна, чем традиционная реклама. То, что никто не откликнулся на крики о помощи Кэтрин Дженовиз, выглядело, как очевидное проявление человеческого равнодушия, пока тонкие психо-

логические эксперименты не продемонстрировали мощное влияние обстоятельств. Чтобы постичь социальные эпидемии, мы сначала должны понять, что человеческое общение имеет свой собственный набор весьма необычных и противоречащих интуиции правил.

И последнее. В основу успешных эпидемий должна быть положена непоколебимая вера в то, что перемены возможны, что люди способны радикально изменить свое поведение или воззрения под воздействием правильно выбранного стимула. Это также противоречит некоторым нашим укоренившимся понятиям о самих себе и других людях. Мы привыкли считать себя самостоятельными и действующими в соответствии с собственными взглядами, т.е. в наших глазах, наша личность и наши поступки — это нечто, окончательно предопределенное нашей наследственностью и нашим темпераментом. Но если вы вспомните примеры Продавцов и Объединителей, путешествие Пола Ревира, «Подсказки Блю», «правило 150», наведение порядка в нью-йоркском метро и ошибку фундаментального объяснения, вы придете к совсем иному заключению о том, что значит — быть человеком. Мы на самом деле подвержены мощному влиянию среды, обстоятельств и окружающих нас людей. Удаление граффити со стен нью-йоркской подземки превратило ньюйоркцев в более законопослушных граждан. Просьба к семинаристам поторопиться на время сделала их бесчувственными людьми. Самоубийство юноши из Микронезии начало эпидемию самоубийств, длившуюся целое десятилетие. Изображение маленького сундучка с золотом в углу рекламы Columbia Records Club вдруг превратило покупку музыкальных записей по почте в увлекательнейшее занятие. Если внимательно рассмотреть такие противоречивые формы поведения, как курение, суицид или преступность, можно увидеть, насколько мы внушаемы перед лицом того, что мы видим и слышим, и как остро чувствительны даже к самым незначительным событиям повседневной жизни. Социальные перемены так неоднозначны и часто необъяснимы, потому что в нашей природе заложено быть неоднозначными и необъяснимыми.

Но при всей своей сложности и неоднозначности мир переломного момента дает нам надежду. Благодаря одному только изменению размера группы мы способны кардинально улучшить ее восприимчивость к новым идеям. Поработав над методом подачи информации, мы можем значительно усилить ее прилипчивость. Если просто найти тех особенных людей, которые имеют огромное общественное влияние, мы способны формировать ход развития социальных эпидемий. В конечном итоге переломный момент — это еще одно подтверждение возможности изменений и силы разумных действий. Взгляните на мир вокруг вас. Он может показаться неподвижным и неизменным. Но малейший толчок в правильном месте может изменить все.

Послесловие

УРОКИ «ПЕРЕЛОМНОГО МОМЕНТА» В СЕГОДНЯШНЕМ МИРЕ

Вскоре после выхода в свет книги «Переломный момент» мне довелось побеседовать с эпидемиологом, который большую часть своей жизни отдал борьбе с эпидемией СПИДа. Он был задумчив и мрачен, каким и должен быть человек, вынужденный каждый день сталкиваться с этой ужасной болезнью. Мы сидели в кафе и беседовали о моей книге, которую он прочел. Он сказал то, что меня поразило: «Интересно, было бы нам легче, если бы мы вообще не обнаружили вирус СПИДа?» Не думаю, что он имел это в виду буквально или сожалел о том, что бесчисленное количество жизней было спасено или продлено благодаря препаратам против ВИЧ и тестам на СПИД. Он имел в виду следующее: эпидемия СПИДа — это в основе своей социальное явление. Она распространяется из-за мировоззрения, социальных условий, бедности и предрассудков в конкретных социальных группах, а увлеченные поиски точных биологических характеристик вируса только отвлекают от главной цели. Мы могли бы остановить распространение СПИДа гораздо более эффективно, всего лишь сосредоточившись на этом мировоззрении, на социальных условиях, бедности, предрассудках и отдельных личностях. И когда он произнес это, я был потрясен: это именно то, что я пытался сказать в «Переломном моменте»!

Книга, как меня учили много лет назад на уроках английской литературы, — это живое и дышащее знание, которое обогащается с каждым новым прочтением. Но я не верил в это по-настоящему, пока не написал «Переломный момент». Я писал свою книгу, не представляя себе четко, кто станет ее читать и кому она будет полезна, если вообще пригодится. Думать иначе было бы слишком самонадеянно. Но в течение всего того времени, которое прошло после первой публикации книги, читатели буквально забрасывали меня письмами. Я получил тысячи электронных посланий на свой веб-сайт (www.gladwell.com). Я выступал на конференциях, ходил на встречи с биржевиками и сбытчиками, беседовал с интернет-предпринимателями, модельерами, общественными активистами, руководителями киностудий и с бесчисленным множеством других людей. И каждый раз я слышал что-то новое о своей книге и о том, почему она, похоже, затронула некую важную струну.

В Нью-Джерси филантроп Шарон Кармазин выкупил 300 экземпляров «Переломного момента» и отправил по одной книге в каждую публичную библиотеку штата, пообещав финансировать любые идеи, вдохновленные этой книгой. «Используйте мысли из этой книги и создайте что-нибудь новое, — сказал Кармазин библиотекарям, — и не предлагайте то, что давно намеревались сделать». Через несколько месяцев сумма грантов по «Переломному моменту» составила 100 000 долларов. Деньги были предоставлены 21 библиотеке. В городке Роселл публичная библиотека расположена на боковой улице и скрыта кустарником, поэтому она получила грант на то, чтобы расставить по городку щиты, указывающие путь к ней. Другая библиотека использовала грант, чтобы научить Объединителей из среды пожилых людей, посещающих библиотеку, вести поиск в Интернете, побившись об заклад, что эти люди привлекут новых попечителей. Еще одна библиотека закупила книги и материалы на испанском языке, надеясь привлечь прежде игнорировавшуюся испаноязычную общину своего города. Ни один из грантов не превышал нескольких тысяч долла-

ров, да и сами идеи не были так уж масштабны. Но в том-то и весь смысл.

В Калифорнии Кен Футерник, профессор педагогики Калифорнийского университета в Сакраменто, сказал, что «Переломный момент» вдохновил его на идею привлечь учителей к работе в неблагополучных школах. «Существует некий порочный круг, — сказал мне Футерник. — Хорошие директора говорят, что не могут пойти работать в неблагополучную школу, если там не будет хороших учителей. Хорошие учителя говорят, что не пойдут работать в неблагополучную школу, если там не будет хорошего директора. Предпринимались самые разные меры, в том числе выдача безвозмездных кредитов, но в целом это ни к чему не привело». В школах, расположенных в бедных районах Окленда, на которых направил свои усилия Футерник, как он утверждает, 40% учителей не хватает стажа и они отработывают свои «обязательные» два года. «Я спрашиваю учителей: “Что побудит вас отправиться в одну из этих школ в очень бедном районе, где огромное число родителей-одиночек и небезопасная обстановка? Повышенная зарплата?” Они отвечают: “Может быть”. “Меньше учеников в классах?” Они говорят: “Да, может быть”. Все, что я перечислял, было вроде бы привлекательно, но я чувствовал, что ни одно из условий не будет достаточным, чтобы люди с готовностью согласились на такую работу». Из всего этого легко было бы заключить, что учителя бездушны, эгоистичны и не хотят работать там, где они нужны больше всего. «Но что произойдет, — подумал Футерник, — если изменить контекст задачи?» Его новая идея, которую он надеется воплотить в Окленде в течение следующего года, состоит в том, чтобы нанять в неблагополучные школы директоров. Им дадут один год на то, чтобы набрать команду квалифицированных учителей, которых они пригласят из благополучных школ на новое место работы, создать команду, которая придет в школу одновременно. На игровых полях и полях сражений задачи, которые устрашают и кажутся невыполнимыми, если действовать в одиночку, становятся осуществимыми, если браться за них хорошо сплоченной

командой. Люди все те же, но меняется их представление о задачах. Футерник считает, что то же самое должно относиться к школьным классам, и учителя согласятся на сложное назначение, если будут чувствовать, что их окружают другие опытные и очень квалифицированные педагоги. Это урок, вынесенный из «Переломного момента», который может быть применен в старых районах Окленда.

Одной из проблем, натолкнувших меня на идею написания «Переломного момента», была загадка эпидемии молвы — явления, по всеобщему мнению, важного, при том что, похоже, никто не знал, как его определить. В последний год именно на эту тему у меня было больше всего бесед с читателями, и я сам чаще всего над ней задумывался. Теперь мне становится ясно (но я не осознавал этого при написании книги), что мы стоим на пороге века молвы и что, как это ни парадоксально, все сложности, премудрости и неограниченный доступ к информации новой экономики заставят нас все больше и больше полагаться на самые примитивные виды социальных контактов. Опора на Объединителей, Знатоков и Продавцов — это способ наших отношений со сложным современным миром. Это результат воздействия многих различных факторов и перемен в нашем обществе, о трех из которых я хотел бы здесь упомянуть: рост изолированности, особенно среди юношества; растущая невосприимчивость к информации; особо важная роль Знатока в современной экономике.

Век изолированности

В 9 часов 20 минут 5 марта 2001 года 15-летний Энди Уильямс открыл огонь из длинноствольного револьвера 22-го калибра в туалете школы в Санти, штат Калифорния. За шесть минут он выпустил 30 пуль, сначала по самому туалету, потом в сторону прилегающего двора, убив двух школьников и ранив 13 человек. Он был тщедушным лопоухим новичком, недавно приехавшим в город, носившим серебряный кулон с надписью «Мышь».

Впоследствии, как это всегда бывает в таких случаях, его друзья и учителя говорили, что никогда бы не поверили в то, что такой тихий и вежливый мальчик может совершить подобный жуткий поступок.

Я писал в «Переломном моменте» о подростковых эпидемиях и в качестве примера привел эпидемию самоубийств, которая свирепствовала много лет назад на островах Микронезии. Я не мог найти более яркого примера склонности подростков к бессмысленным и очень заразительным саморазрушающим ритуалам. Микронезийская эпидемия началась с одного громкого самоубийства (любовный треугольник, высокородный юноша и душераздирающая сцена на похоронах), вскоре после которого другие юноши начали совершать самоубийства аналогичным способом и по причинам, которые казались банальными до абсурда. Я подумал, что наблюдавшееся в последнее время распространение подросткового курения на Западе — это наша форма вышеупомянутой эпидемии. Но на самом деле аналогия была неточна. В Микронезии подростки совершали то, что было абсолютно уникальным для их среды. Они не подражали поведению взрослых и не реагировали на нечто, навязываемое им взрослым миром. Они следовали только внутренним правилам своей среды, словно были полностью слепы к тому, что говорили и делали взрослые. Подростковое курение — это совсем другое дело. Это взрослое поведение, которое считается среди подростков «крутым» именно потому, что символизирует взрослость. И подростки курят отчасти потому, что взрослые толкуют им, будто курение вредно. Первая эпидемия — это эпидемия изолированности. Вторая — эпидемия реакции. Я думал, что среди западных подростков невозможна эпидемия первого типа. Я ошибался. Теперь у нас началась эпидемия школьных расстрелов.

Кровавая бойня в школе Колумбайн в городке Литтлтон, штат Колорадо, произошла 20 апреля 1999 года. В течение 22 последующих месяцев произошли еще 19 не связанных между собой случаев насилия в разных школах США (10 из них, по счастью, были

предотвращены до того, как кто-то пострадал), и почти все случаи повторяли мрачный сценарий стрельбы в Колумбайн. Сет Трики, семиклассник из Форт-Гибсона, штат Оклахома, который в декабре 1999 года достал 9-миллиметровый полуавтоматический пистолет и выпустил 15 пуль в группу своих одноклассников, был настолько захвачен стрельбой в Колумбайн, что накануне происшествия посетил психологическую консультацию. В Миллбрэ, штат Калифорния, 17-летний парень был задержан после того, как угрожал устроить «Колумбайн» в своей школе. Полиция нашла у него дома арсенал из 15 пистолетов и ружей. Джозеф Де Гузман в Купертино, штат Калифорния, планировал обстрел своей школы на январь 2001 года. Позднее он заявил полиции, что колумбайнские стрелки — это «настоящие крутые парни». В следующем месяце в Канзасе были задержаны трое подростков, дома у которых полиция обнаружила материалы для изготовления бомб, винтовки, патроны и три черных военных плаща — таких же, как были на трех колумбайнских стрелках. Два дня спустя в Форт-Коллинз, штат Колорадо, полиция обнаружила еще один тайник с оружием и боеприпасами. И в этом случае подростки тоже планировали «повторить Колумбайн».

В прессе эта волна состоявшихся и готовившихся расстрелов иногда представлялась как часть общей эскалации насилия. Но это не так. В 1992–1993 годах на территории общеобразовательных школ США произошло 55 насильственных смертей. В 2000 году их было 16. Колумбайнский расстрел произошел в тот период, когда уровень насилия шел на *спад*, а не повышался. Повышенное внимание было также уделено социальному положению подростков, участвовавших в инцидентах. Энди Уильямс, виновник кровавой бойни в Колумбайн, был одиноким мальчиком, над которым часто издевались, — дитя развода и одиночества. Журнал *Time* дал такое определение среде, в которой вырос этот ребенок: «Это место, где закосеть от убойной наркоты — для некоторых как позавтракать, и где прогулять школу, чтобы потусоваться на катке в парке с парнями из банды “Арийских братьев”, — обычное дело».

Но и дети, вырастающие без любви и в одиночестве, — это тоже вряд ли что-то новое. Миллионы детей, которые вырастают столь же эмоционально обделенными, как Энди Уильямс, не приходят однажды утром в школу с оружием и не начинают стрелять. Все дело в Колумбайн. Энди Уильямс был заражен примером Эрика Харриса и Дилана Клеболда, так же, как самоубийцы Микронезии были заражены примером первого драматичного любовного треугольника. Было бы ошибкой пытаться осмыслить такие действия и возлагать вину на влияние внешнего мира — в терминах более широких тенденций распространения насилия и падения общественной морали. Это эпидемии изолированности: они следуют своему тайному, внутреннему сценарию, который имеет смысл лишь в том закрытом мире, в котором живут подростки.

Ближайшая аналогия этого типа эпидемии — случаи пищевых отравлений, которые прокатились по нескольким общеобразовательным школам Бельгии в 1999 году. Все началось так: 42 ребенка в бельгийском городе Борнем загадочно заболели после того, как выпили кока-колу, и их всех пришлось госпитализировать. Два дня спустя на больничной койке оказались еще два школьника в Брюгге, на следующий день — 13 в Харелбеке, через три дня — 42 в Локристи. И так все больше и больше по нарастающей, в результате чего в больницах оказались больше 100 детей с жалобами на тошноту, головокружение и головную боль. Это заставило компанию Соса-Сола произвести самое большое изъятие из продажи ее продукции за всю 113-летнюю историю компании. После расследования была найдена и причина произошедшего. На заводе Соса-Сола в Антверпене для газирования партии знаменитого содового сиропа была использована двуокись углерода с вредными примесями. Но потом все усложнилось: в результате анализа было установлено, что в двуокиси углерода имелись сернистые соединения в пропорции примерно от 5 до 17 частиц на миллиард. Однако эти сернистые соединения могут вызывать заболевание, только если уровень их содержания превышает имевшийся примерно в тысячу раз. При уровне 17 частиц

на миллиард они вызывают лишь неприятный запах (как тухлые яйца) — это означает, что Бельгия должна была пережить легкую эпидемию сморщивания носов. Еще более озадачивал тот факт, что в четырех из пяти школ, где некачественная кока-кола якобы вызвала заболевание, половина попавших в больницу детей в тот день вообще ее не пили. Что бы ни происходило тогда в Бельгии, это, вероятно, не было отравлением напитком. Тогда что это было?

Это была разновидность массовой истерии, феномен, вовсе не такой редкий среди школьников. Саймон Уэссли, психиатр из лондонского Королевского медицинского колледжа, в течение десяти лет собирал отчеты об истериях такого рода, и у него теперь скопились сотни примеров, начиная с 1787 года, когда столяры Ланкашира вдруг заболели после того, как их убедили в том, что они отравлены зараженным хлопком. Уэссли считает, что почти все эти случаи имеют общую закономерность. Кто-то видит, как его сосед заболевает, и внушает себе, что он тоже заражен чем-то опасным (в прошлом это были демоны и духи; в наши дни это чаще всего токсины и газы), и страх вызывает у него чувство тревоги. Тревожность вызывает у него тошноту и головокружение. Он начинает часто и глубоко дышать, перенасыщая легкие кислородом. Теряет сознание. Другие люди слышат все, видят, как «жертва» теряет сознание, и тоже начинают тревожиться. Они перенасыщают легкие кислородом и тоже теряют сознание. И не успеете вы оглянуться, как все присутствующие начинают часто дышать и падать в обморок. Эти симптомы, подчеркивает Уэссли, — абсолютно подлинные. Однако это реакция на угрозу, которая целиком вымышленна. «Такое явление исключительно распространено, — говорит он, — и оно почти нормально. Оно не означает, что вы душевно больны или безумны».

То, что произошло в Бельгии, было вполне типичным примером более стандартной формы передающейся тревожности, возможно, усиленной последними страхами в связи с кормами для животных, отравленными диоксинами. Тревога учеников в связи с запахом

тухлых яиц, исходившим от их кока-колы, может быть примером для учебников по истерии. «Подавляющее большинство этих событий было вызвано неким ненормальным запахом, — рассказывает Уэссли, — чем-то пахнущим странно, как, например, резкий запах, исходящий от кондиционера». Тот факт, что все произошло в школах, тоже типично для случаев истерии. «Классические примеры всегда касаются детей, — продолжает Уэссли. — Был знаменитый случай в Великобритании, когда сотни школьников потеряли сознание во время джазового фестиваля в Ноттингемшире в 1980 году. Они обвинили тогда местного фермера, распылявшего пестициды. За последние 300 лет было задокументировано более 115 случаев массовой истерии в школах».

Будет ли ошибкой воспринимать вспышки массовой истерии, такие как страх перед кока-колой в Бельгии, слишком серьезно? Во-все нет. Ведь это симптом более глубокой изначальной тревожности. Кроме того, дети, почувствовавшие себя плохо, не симулировали свои симптомы: они *были* больны. Важно понять, что эпидемическое поведение детей не имеет под собой определяемой и рациональной основы: дети заболевают, потому что заболевают другие дети. Эпидемия насилия в школах после стрельбы в Колумбайне в некотором смысле имеет ту же картину. Она была вызвана произошедшим в Колумбайне и тем, что ритуальное, драматичное, самодеструктивное поведение подростков (будь это самоубийство, курение, поход в школу с пистолетом, обморок после банки безвредной кока-колы) имеет невероятно заразительную силу.

Я подозреваю, что характер развития подростковой среды в последние годы усилил такого рода изолированность. Мы даем подросткам больше денег, поэтому им легче построить свой собственный социальный и материальный мир. Мы предоставляем им больше времени, которое они могут проводить в своей среде, и меньше времени в окружении взрослых. Мы дали им электронную почту, пейджеры и, главное, мобильные телефоны, поэтому они могут теперь заполнить ежедневные провалы во времени, которые

раньше можно было заполнить голосами взрослых, голосами своих сверстников. Это мир, управляемый логикой молвы, заразительными сообщениями, которыми обмениваются между собой подростки. Колумбайн на сегодня — самая яркая эпидемия изолированности подростков. К сожалению, она не будет последней.

Внимание: невосприимчивость

Тема, о которой я не так много говорил в «Переломном моменте», но с которой ко мне обращаются снова и снова, — это влияние Интернета (в частности, электронной почты) на мои представления о молве. Несомненно, электронная почта может в новых условиях если не играть роль Объединителя, то по крайней мере существенно ее изменить. Ведь она позволяет почти всем поддерживать контакты с огромным множеством людей. Она дает возможность недорого и эффективно поддерживать связь с людьми, которых вы можете и не знать (в том числе с клиентами).

Кевин Келли, один из гуру Новой экономики, написал об «эффekte факса». Первый факс-аппарат стал результатом исследований стоимостью в миллионы долларов и в розницу продавался примерно за 2000 долларов. Но в то же время он не стоил ничего, потому что не было другого факс-аппарата, с которым можно было бы связаться. Второй факс-аппарат сделал первый более ценным, третий — более ценными первые два, и т. д. «Поскольку факс-аппараты объединялись в сеть, то каждый дополнительный поставляемый аппарат повышал ценность всех факс-аппаратов, подключенных до него», — пишет Келли. Значит, покупая факс, вы на самом деле покупаете доступ ко всей сети факсимильной связи, что неизмеримо ценнее, чем сам по себе аппарат.

Келли назвал это «эффeктом факса», или законом избытка, и считает это исключительно радикальным понятием. В традиционной экономике ценность определяется дефицитом. Общепринятые символы богатства — бриллианты и золото — ценны, потому

что редки. А когда нечто редкое становится изобильным (как произошло с нефтью в 1980–1990-х годах), оно теряет свою ценность. Но логика сети совершенно противоположна. Влияние и ценность теперь происходят от изобилия. Чем больше пакетов программного обеспечения вы создаете, тем больше людей подключается к вашей сети и тем мощнее она становится. Вот почему электронная почта, как считается, приобрела такое распространение: это наилучшее и простейшее средство для создания персональных сетей.

Но так ли все на самом деле? Эпидемии тоже создают сети: вирус переходит от одного человека к другому, распространяясь по обществу, и чем больше людей он заражает, тем мощнее становится эпидемия. Однако по этой же самой причине эпидемии так часто стремительно заканчиваются. Если вы уже переболели конкретной разновидностью гриппа, у вас вырабатывается иммунитет, и когда слишком много людей приобретают иммунитет к тому или иному вирусу, эпидемия подходит к концу. Думаю, когда мы говорим о социальных эпидемиях, то уделяем слишком мало внимания иммунитету, или невосприимчивости.

Например, в конце 1970-х годов компании начали осознавать, что телефон — это дешевое и по-настоящему эффективное средство охвата потенциальных клиентов, и с тех пор число рекламных звонков увеличилось в десять раз. Это звучит как очень хорошее подтверждение тому, о чем ведет речь Келли, — необычайно экономный потенциал сети связи, к которой мы все подключены, за исключением того, что в некоторых ключевых аспектах взрывной рост популярности телефона совсем не соответствует закону избытка. Теоретически тот факт, что у всех есть телефон, делает телефонную сеть очень мощным средством. Но правда в том, что за последние 25 лет эффективность телефонного маркетинга упала примерно на 50%. Некоторые мелкие заказы (стоящие от 25 до 30 долларов, такие как подписка на журнал) теперь уже просто экономически невыгодно распространять по телефону. Принадлежность к крупной сети может быть великолепной вещью,

и чем крупнее сети, тем они теоретически мощнее. Но по мере расширения сети растут также издержки для каждого из ее абонентов. Вот почему люди уже больше не общаются по телефону с торговыми агентами и вот почему у большинства из нас есть теперь автоответчик и функция идентификации вызывающего абонента, которые позволяют нам отвечать на звонки выборочно. Телефонная сеть настолько велика и громоздка, что мы все больше заинтересованы в ее избирательном использовании. Мы вырабатываем иммунитет к телефону.

А отличается ли чем-то электронная почта? Помню, как я впервые получил электронные письма в середине 1990-х. Я летел домой, полный ожиданий, включал свой старенький модем и потом получал... целых *четыре* письма от четырех очень хороших друзей. И что я тогда делал? Я тут же сочинял длинные, изящные ответы. Теперь я утром просыпаюсь, иду к компьютеру, а там у меня 64 сообщения, а предвкушение, которое я когда-то испытывал, сменилось ужасом. Я получаю кучу спама, переадресованных рассказов и анекдотов, которые мне неинтересны, и люди, которые мне не очень нужны, пишут мне электронные письма и просят сделать то, чего я не хочу. И как я на это реагирую? Я сочиняю очень-очень короткие письма (редко когда больше двух строчек) и зачастую посылаю их через два или три дня, а на многие электронные письма я вообще не отвечаю. Подозреваю, что подобная вещь происходит и с другими пользователями электронной почты по всему миру: чем больше электронных писем мы получаем, тем более короткими, избирательными и отсроченными становятся наши ответы. Это симптомы вырабатываемого иммунитета.

Столь подверженной иммунитету электронную почту делает то же самое ее свойство, которое изначально делало ее такой привлекательной для людей вроде Кевина Келли: с ее помощью можно недорого и просто связаться с людьми. Например, в одном недавнем исследовании психологи обнаружили, что группы людей, которые общаются электронным способом, относятся к противополож-

ному мнению совершенно иначе, чем группы, общающиеся с глазу на глаз. Исследователи заключили, что люди, имеющие иное мнение, выражали свои аргументы более «часто и настойчиво», общаясь по сети. «В то же самое время меньшинство получало наибольшее количество позитивного внимания и имело самое большое влияние на частное мнение членов большинства и на окончательное решение группы, если общение происходило лично». Иными словами, тот факт, что высказать иное мнение в лицо гораздо сложнее, вызывает больше доверия к такому мнению во время принятия группового решения. Любой человек может бесплатно прислать нам электронное послание, если у него есть наш адрес, и это означает, что люди будут часто и настойчиво связываться с нами по электронной почте. Но это быстро формирует иммунитет и просто заставляет нас еще больше ценить личное общение — с теми, кого мы знаем и кому доверяем.

Мне кажется, ошибка «эффекта факса» снова и снова повторяется маркетологами и специалистами по связям с общественностью. Рекламные агентства часто принимают решение о том, в каком журнале и телешоу разместить свое объявление, исходя из стоимости: они покупают самое дешевое время, чтобы охватить самую широкую аудиторию. А как насчет невосприимчивости? Логика агентств привела вот к чему: так много компаний покупают рекламное время на телевидении, что теперь реклама занимает больше эфира, чем когда бы то ни было. Но трудно поверить в то, что люди действительно смотрят рекламу с таким же вниманием, как раньше. То же самое касается и журналов с сотнями реклам или обочин дорог с рекламными щитами через каждую сотню метров. Когда люди перегружены информацией, они вырабатывают невосприимчивость к традиционным формам охвата. Вместо этого они обращаются за советом и информацией непосредственно к людям, которые окружают их в жизни и которые пользуются их уважением и доверием. Ключевое условие такого иммунитета — найти Знатоков, Объединителей и Продавцов.

В поисках Знатока

Как только я вижу нераспечатанный кусок банного мыла Ivory, я переворачиваю его и начинаю улыбаться. Среди всей информации о продукте есть строчка, гласящая: «Вопросы? Пожелания? Звоните 1-800-395-9960». Да у кого вообще могут возникнуть вопросы о мыле Ivory? Да такие важные, что этот человек будет просто вынужден тут же позвонить в компанию?

Ответ, конечно, заключается в том, что, в то время как большинство из нас никогда не наберет этот телефонный номер, очень малый процент весьма необычных людей испытывает иногда необходимость позвонить и спросить. Эти люди весьма пристрастно относятся к мылу. Они знатоки мыла, и если ваш бизнес связан с этой продукцией, то вам лучше отнестись к ним с уважением, потому что именно к ним обращаются их друзья за советом по поводу мыла.

Начинающийся на 800 номер, по которому можно получить информацию о мыле Ivory, это то, что я называю ловушкой для Знатока — это способ досконально выяснить, кто такие Знатоки в каждой конкретной области. Как расставить ловушки для Знатоков — это одна из главных проблем, стоящих сегодня перед рынком. Добрую часть века мы определяли степень влиятельности в этой стране на основе статуса. Самым большим влиянием при формировании нашего мировоззрения, как утверждалось, пользовались люди, зарабатывавшие больше всех денег, имевшие лучшее образование и жившие в самых фешенебельных районах. Плюс этого представления заключался в том, что такого рода людей можно было легко найти: фактически вся индустрия маркетинга вращалась вокруг составления длинных списков людей, окончивших престижные университеты, зарабатывавших огромные деньги и живших в шикарных районах. Но Объединители, Знатоки и Продавцы — это явление иного порядка. Они отличаются не общепризнанным социальным статусом и достижениями, а определенным положением

среди своих друзей. Люди относятся к ним не с завистью, а с любовью, вот почему такие типы личности обладают силой, способной пробиться через растущую волну изолированности и невосприимчивости. Но любовь очень трудно найти. Так как же нам искать таких людей?

Вот вопрос, который мне задавали много раз на протяжении прошедшего года, но простого ответа я так и не нашел. Объединители — это люди, которых, как я думаю, искать не требуется. Они сами задаются целью найти *вас*. Со Знатоками немного сложнее, вот почему, я думаю, так важно придумать стратегию их поиска — расставить ловушки для Знатока.

Рассмотрим опыт компании Lexus. В 1990 году, сразу после того, как она продала в США свою первую партию автомобилей класса люкс, стало известно, что есть две небольшие проблемы с моделью LS 400, требовавшие отзыва машин. Ситуация, по любым меркам, была неловкой. Ведь Lexus с самого начала старалась строить свою репутацию на качестве изготовления и надежности. А теперь, меньше чем через год после запуска торговой марки, компания вынуждена была признать проблемы со своим флагманом. И тогда компания Lexus решила предпринять неординарный шаг.

Обычно о начале отзыва автомобилей сообщается в прессе, а владельцам машин отправляют уведомления по почте. Вместо этого в день, когда было объявлено об отзыве, из компании Lexus позвонили каждому владельцу лично. Когда владельцы забирали свои машины в местных представительствах после завершения работ, каждый автомобиль мыли, а бак заполняли бензином. А если владелец жил дальше сотни километров от местного представительства, компания направляла автомеханика прямо к нему домой. В одном случае механик, чтобы произвести необходимые работы, вылетел самолетом из Лос-Анджелеса в Анкоридж (это на Аляске!).

Было ли необходимо идти на такие меры? Вы можете сказать, что Lexus перестаралась. Проблемы с автомобилем были относительно мелкими. И машин, подлежащих отзыву, было немного.

Но ключевым фактором, однако, стало не количество людей, которых затронул отзыв машины, а их *тип*. Кто же, в конце концов, эти люди, готовые рискнуть и купить новейшую марку эксклюзивного автомобиля? Это знатоки машин. В тот момент в США насчитывалось не больше нескольких тысяч владельцев «лексус». Но это были доки. Они относятся к машинам очень серьезно, они говорят о машинах, и это у них друзья ищут совета во всем, что касается автомобилей. В компании Lexus поняли, что у них есть благодарная аудитория Знатоков и что если сделать немного больше, то можно запустить эпидемию молвы о качестве их клиентского обслуживания, что и произошло. Компания вышла из положения, которое могло стать катастрофой, с прекрасной репутацией, которая остается таковой и по сей день. Одно из автомобильных изданий назвало это впоследствии «идеальным отзывом».

Великолепная ловушка для Знатоков — использовать тот факт, что иногда определенный момент, или место, или ситуация позволяют собрать вместе целую их группу.

А вот еще один пример, о котором рассказал мне в электронном письме один из читателей «Переломного момента» Билл Хартиган. Он трудился в компании ITT Financial Services в начале 1970-х годов, как раз в то время, когда финансовая отрасль только начинала работать с неведомыми тогда IRA (индивидуальные пенсионные счета. — *Примеч. пер.*). Это был рынок, на котором компания ITT стала в конечном итоге доминировать. Почему? Потому что они первыми нашли группу Знатоков. Вот что пишет Хартиган:

«Идея отдавать деньги учреждению, пока вам не исполнится по крайней мере пятьдесят девять с половиной лет, казалась странной и рискованной. Но вот что было интересно в этих IRA. До середины 1970-х налоговые льготы существовали только для богатых. IRA стали исключением.

Понимание этого оказалось нашим ключом к успеху.

Нацеливаться на богачей? Нет. Их не так уж и много, с ними слишком трудно увидеться, а преимущества IRA будут для них

не слишком привлекательными. Одной из наших целей стали учителя.

В то время (как и сейчас, к сожалению) эта важнейшая группа профессионалов работала слишком много, а получала слишком мало. Никто не искал совета у учителя, когда дело касалось денежных вкладов или сокращения налогов. Однако IRA давали учителям массу преимуществ...

Как выразился однажды выдающийся спортивный комментатор Ред Смит: “Борцы борются”. А учителя? Они учат.

Они быстро разобрались в том, какие преимущества может предложить им система IRA. Также быстро в них возобладали человеческая натура. Впервые в жизни они могли поговорить с родителями какого-нибудь Джонни о том, как они управляют с деньгами.

Говорите мне что угодно об охвате любого рынка, но это все равно было самой блестящей стратегией маркетинга из всех, в которых я участвовал».

Есть ли способ найти Знатока на каждом отраслевом рынке? Не знаю, но уверен, что есть читатели, которых «Переломный момент» вдохновит на то, чтобы открыть этот способ. В мире, в котором доминируют изолированность и невосприимчивость, разобратся в принципах влияния молвы важнее, чем когда-либо.

Гладуэлл Малкольм

ПЕРЕЛОМНЫЙ МОМЕНТ

Как незначительные изменения приводят
к глобальным переменам

Руководитель проекта *А. Деркач*
Технический редактор *Н. Лисицына*
Корректор *Е. Аксенова*
Компьютерная верстка *К. Свищёв*
Дизайн *С. Прокофьева*

Подписано в печать 31.08.2009.
Формат 70 × 90 ¹/₁₆. Бумага офсетная № 1.
Печать офсетная. Объем 16,5 печ. л.
Тираж 3000 экз. Заказ № .

Альпина Пабlishерз
123060, Москва, а/я 28
Тел. (495) 980-53-54
www.alpinabook.ru
e-mail: info@alpinabook.ru

Мелочи важны.

Маленькая спичка может спалить целый лес.
Один атом может запустить цепную реакцию.
Слово способно изменить судьбу миллионов.



Малкольм Гладуэлл — автор всемирных бестселлеров «Озарение» и «Гении и аутсайдеры». В настоящий момент штатный автор журнала The New Yorker, в прошлом — автор научных и бизнес-статей для журнала Washington Post. В 2005 году вошел в список 100 самых влиятельных людей по версии журнала Time. Более подробную информацию о нем можно найти на сайте www.gladwell.com.

ISBN 978-5-9614-1145-4



9 785961 411454

альпина паблшерз

заказ книг [495] 980-80-77
и на сайте www.alpinabook.ru

Нужные
книги
здесь
и сейчас!

ДЕЛОВАЯ
ОНЛАЙН
БИБЛИОТЕКА

www.lib.nonfiction.ru