

ВСЕМИРНЫЙ ХИТ-СЕЛЛЕР

# ПЕРЕЛОМНЫЙ МОМЕНТ

Как незначительные изменения  
приводят к глобальным сдвигам



МАЛКОЛЬМ  
ГЛАДУЭЛЛ

"Замечательнейшая книга, которую действительно стоит  
по-новому взглянуть на мир".

Роберт

## Annotation

Книга *Переломный момент* посвящена механизмам возникновения и развития социальных эпидемий. Автор исследует феномены молвы, молодежной моды, преступности, эпидемий самоубийств и анализирует факторы, лежащие в их основе. Социальные эпидемии начинаются с накопления незначительных изменений, каждое из которых в отдельности может быть проигнорировано, но вместе они приводят к переломному моменту — критической точке, с которой начинается неконтролируемое развитие событий. В книге сформулированы правила возникновения эпидемий, выделены законы развития эпидемий, а также описаны типажи личностей переломного момента, выступающие катализаторами масштабных социальных перемен.

Книга будет интересна психологам, социологам, социальным работникам, вообще всем специалистам, имеющим дело с человеческим фактором, а также всем пытливым читателям

- 
- [Переломный момент](#)
    - [Об авторе](#)
    - [Благодарности](#)
    - [Предисловие](#)
    - [Глава 1. Три слагаемых эпидемии](#)
    - [Глава 2. Закон малого числа](#)
    - [Глава 3. Фактор прилипчивости](#)
    - [Глава 4. Сила обстоятельств \(часть 1\)](#)
    - [Глава 5. Сила обстоятельств \(часть 2\)](#)
    - [Глава 6. Конкретные примеры: слухи, крутые ботинки и роль перевода](#)
    - [Глава 7. Конкретные примеры: суицид, курение и поиски "неприлипчивой" сигареты](#)
    - [Глава 8. Заключение](#)
    - [Послесловие](#)
  - [notes](#)
    - [1](#)

- [2](#)
- [3](#)
- [4](#)
- [5](#)
- [6](#)
- [7](#)
- [8](#)
- [9](#)
- [10](#)
- [11](#)
- [12](#)
- [13](#)
- [14](#)
- [15](#)
- [16](#)
- [17](#)
- [18](#)
- [19](#)
- [20](#)
- [21](#)
- [22](#)
- [23](#)
- [24](#)
- [25](#)
- [26](#)
- [27](#)
- [28](#)
- [29](#)
- [30](#)
- [31](#)
- [32](#)
- [33](#)
- [34](#)
- [35](#)
- [36](#)
- [37](#)
- [38](#)

- [39](#)
- [40](#)
- [41](#)
- [42](#)
- [43](#)
- [44](#)
- [45](#)
- [46](#)
- [47](#)
- [48](#)
- [49](#)
- [50](#)
- [51](#)
- [52](#)
- [53](#)
- [54](#)
- [55](#)
- [56](#)
- [57](#)
- [58](#)
- [59](#)
- [60](#)
- [61](#)
- [62](#)
- [63](#)
- [64](#)
- [65](#)
- [66](#)
- [67](#)
- [68](#)
- [69](#)
- [70](#)
- [71](#)
- [72](#)
- [73](#)
- [74](#)
- [75](#)

- [76](#)
  - [77](#)
  - [78](#)
  - [79](#)
  - [80](#)
  - [81](#)
  - [82](#)
  - [83](#)
  - [84](#)
  - [85](#)
  - [86](#)
  - [87](#)
  - [88](#)
  - [89](#)
  - [90](#)
  - [91](#)
  - [92](#)
  - [93](#)
  - [94](#)
  - [95](#)
  - [96](#)
  - [97](#)
  - [98](#)
  - [99](#)
  - [100](#)
  - [101](#)
  - [102](#)
  - [103](#)
  - [104](#)
  - [105](#)
  - [106](#)
  - [107](#)
  - [108](#)
-

**Переломный момент  
Как незначительные изменения  
приводят к глобальным переменам**

## Об авторе

Малкольм Гладуэлл ранее писал статьи для отделов бизнеса и науки в газете *Washington Post*, а также был штатным 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, работая внештатным корреспондентом в журнале *New Yorker*. Тина Браун, которая вела эту тематику, затем (к моему удивлению) наняла меня на постоянную работу. Спасибо, Тина. Она и ее преемник Дейвид Ремник любезно разрешали мне многие месяцы отсутствовать в редакции, чтобы работать над книгой. Первый экземпляр рукописи подвергся мастерской критике со стороны Терри Мартина, который теперь работает в Гарвардском университете, а когда-то жил и в моем родном городке Элмира и преподавал биологию в десятом классе. Он-то и был для меня источником научного вдохновения. Я также очень многим обязан Джудит Рич Харрис, написавшей книгу *The Nurture Assumption* («Теории воспитания»), которая изменила мой взгляд на мир. Я безмерно благодарен моей матери, Джойс Гладуэлл, которая была и навсегда останется моей любимой писательницей. Джудит Шулевиц, Роберт Маккрам, Зо Розенфельд, Джейкоб Вайсберг и Дебора Нидлман нашли время, чтобы прочесть мою рукопись и поделиться своими мыслями. Ди Ди Горлон (и Сейдж) и Сэлли Хорхоу любезно предоставили мне свои дома, где я провел долгие недели за письменным столом. Надеюсь когда-нибудь оказать им такую же услугу. В издательстве *Little, Brown and Company* я имел удовольствие работать с командой таких талантливых профессионалов, как Кэти Лонг, Бетти Пауэр, Райан Харбейдж, Сара Крикстон, среди которых мне особенно хочется выделить моего редактора Билла Филлипса, Билл прочитал эту книгу так много раз, что, наверное, может пересказать ее наизусть. И после каждого прочтения, вдумчивого и проницательного, книга становилась все лучше. Спасибо. Двум людям я хотел бы выразить мою самую глубокую 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 Файнлер, которому я обязан стольким, что не могу даже выразить. Спасибо всем.



## Предисловие

*Моим родителям, Джойс и Грэхему Гладуэллам*

Для «Hush Puppies» (классические американские замшевые туфли на легкой резиновой подошве) переломный момент наступил где-то в конце 1994 или в начале 1995 года. Эта торговая марка до сего времени находилась в состоянии почти полной «летаргии». Уровень продаж упал до 30 тысяч пар в год и приходился главным образом на небольшие семейные магазины в провинциальных городах. Wolverine, кампания-производитель туфель «Hush Puppies» думала даже о том, чтобы постепенно отказаться от обуви, сделавшей компанию знаменитой. Но затем произошло нечто странное. На одном из показов мод два сотрудника компании, Оуэн Бакстер и Джефффри Льюис, встретились со стилистом из Нью-Йорка, который сказал им, что давно позабытые «Hush Puppies» вдруг вновь стали модными в клубах и барах центра Манхэттена. «Нам сказали, — вспоминает Бакстер, — что в Ист Виллидж и Сохо появились торговые точки, где перепродавали эти туфли. Люди шли в семейные магазины и небольшие лавки и скупали оставшиеся запасы». Бакстер и Льюис поначалу ничего не могли понять. Не было никакого логического объяснения тому, как обувь, навсегда вышедшая из моды, могла вернуть себе популярность. «Нам сообщили, что сам Исаак Мизрахи <sup>[1]</sup> носит такие туфли, — рассказывает Льюис. — Думаю, будет честно, если я скажу, что мы тогда понятия не имели, кто такой Исаак Мизрахи».

К осени 1995 события разворачивались стремительно. Скачала позвонил модельер Джон Бартлетт. Он хотел использовать «Hush Puppies» в показе своей весенней коллекции. Затем был звонок от другого модельера, Энн Сью. Она тоже хотела заполучить туфли для своего показа. В Лос-Анджелесе модельер Джоэл Фитцджеральд установил восьмиметрового бассет-хаунда (эмблема торговой марки «Hush Puppies») на крыше своего голливудского магазина. Он выпотрошил прилегающую к магазину арт-галерею, чтобы превратить

ее в бутик «Hush Puppies». Когда он еще красил и расставлял полки, вошел актер Пиви Херман и попросил две пары.

«Это был настоящий ажиотаж», — вспоминает Фитцджеральд.

В 1995 году компания продала 430 тысяч пар классических «Hush Puppies», а в следующем году — в четыре раза больше. И так до тех пор, пока эти туфли вновь не стали главным предметом гардероба молодого американца. В 1996 году «Hush Puppies» завоевали приз как лучший аксессуар. Приз вручался на торжественном вечере Совета модельеров в Линкольн Центре. Президент фирмы стоял на сцене рядом с Келвином Кляйном и Донной Каран<sup>[2]</sup> и получал награду, которой (как он сам признался) его компания практически не добивалась. «Hush Puppies» внезапно оказались в центре бума, который начался с горстки парней в Ист Виллидж и Сохо.

Как это случилось? Первые несколько парней, кем бы они ни были, вовсе не собирались делать рекламу «Hush Puppies». Они носили их только потому, что больше никто их не надевал. Затем причуда распространилась на двух модельеров, которые использовали эти туфли, чтобы продвинуть на рынок нечто совсем другое — высокую моду. Туфли оказались случайной деталью. Никто не думал превращать «Hush Puppies» в модное течение. И все-таки каким-то образом случилось именно это. Туфли достигли определенного уровня популярности, и наступил переломный момент. Как пара туфель за 30 долларов перекечала от нескольких парней в центре Манхэттена и двух модельеров в каждый американский торговый центр всего за два года?

## 1.

Были времена, и не такие давние, когда в отчаянно бедных предместьях Нью-Йорк-Сити (Браунсвилл и восточный Нью-Йорк) с наступлением сумерек улицы превращались в города-призраки. Простой рабочий люд не гулял по тротуарам. Дети не катались на велосипедах по проезжей части. Старики не сидели на ступеньках

перед домом и на садовых скамейках. Наркоторговля процветала, а 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, утверждают, что в те годы, как только садилось солнце, их радики взрывались переговорами между патрульными офицерами и их диспетчерами по поводу бесконечной череды тяжких и опасных преступлений. В 1992 году в Нью-Йорк-Сити произошло 2154 убийства и 626182 тяжких преступлений, основная часть которых приходилась на такие места, как Браунсвилл и восточный Нью-Йорк.<sup>[3]</sup> Затем случилось нечто странное. По достижении некой величины уровень преступности стал снижаться и потом резко сорвался вниз. В течение пяти лет число убийств сократилось на 64,3 % — до 770, а общее число преступлений сократилось почти наполовину — до 355893. В Браунсвилле и восточном Нью-Йорке тротуары снова наполнились жизнью, вернулись велосипеды, старики снова уселись на ступеньки перед домом.

«Было время, когда привычно было услышать ожесточенную перестрелку, словно это какие-то вьетнамские джунгли — говорит инспектор Эдвард Массадри, возглавляющий полицейское управление в Браунсвилле. — Теперь я больше не слышу такой пальбы».

Полиция Нью-Йорка будет вам утверждать, что в городе кардинально усовершенствовалась стратегия поддержания правопорядка. Криминалисты ссылаются на падение продаж крэка<sup>[4]</sup> и старение населения. Тем временем экономисты скажут, что постепенное улучшение городской экономики в течение 1990-х обеспечило рабочие места тем, кто иначе мог бы стать преступниками. Это общепринятые объяснения роста и снижения социальных проблем, но они не более удовлетворительны, чем утверждение о том, что парии из Ист Виллидж стали причиной возрождения славы «Nush Puppies». Перемены в наркобизнесе, в составе населения и экономике — это долгосрочные тенденции, происходящие по всей стране, и они не объясняют того, почему события развиваются в такие исключительно короткие сроки. Что касается улучшений в работе

полиции, то они, разумеется, важны. Но имеется необъяснимый разрыв между масштабами улучшений в методах работы полиции и достигнутыми результатами в таких местах, как Браунсвилл и восточный Нью-Йорк. Как бы там ни было, преступность не сокращалась в Нью-Йорке постепенно, по мере улучшения условий жизни. Уровень преступности резко упал. Как могут изменения одного-двух экономических и социальных показателей привести к тому, что число убийств сократилось на две трети всего за пять лет?

## 2.

Переломный момент — это биография идеи, а сама идея очень проста. Она состоит в том, что лучший способ понять то, как возникают направления моды; как происходят приливы и отливы волны преступности; или, в этом же ключе, как неизвестные книги превращаются в бестселлеры; как распространяется среди подростков пристрастие к курению; как возникнет феномен молвы или же любые другие необъяснимые явления, характерные для сегодняшней повседневной жизни, — это относиться к этому, как к эпидемиям. Идеи, товары, информация и типы поведения распространяются точно так же, как вирусы.

Взлет «Hush Puppies» и падение уровня преступности в Нью-Йорке — это хрестоматийные примеры действия эпидемий. Хотя внешне между ними не так много общего, они имеют единый базовый, основополагающий принцип. Прежде всего, это яркие примеры передающегося типа поведения. Никто не распространял рекламу и не говорил, что традиционные «Hush Puppies» — это круто, и все должны начать их носить. Какие-то парни надевали свои туфли, только чтобы пойти в клубы или кафе или слоняться по улицам в центре Нью-Йорка. Поступая так, они демонстрировали окружающим собственное представление о моде. Они заразили всех «вирусом Hush Puppies».

Снижение уровня преступности в Нью-Йорке, разумеется, произошло по такому же сценарию. Не было так, что невероятно огромное количество будущих убийц вдруг очнулось в 1993 году и решило больше не совершать преступлений. Не было и так, что полиция, используя чудесные методы, сумела вмешаться в огромное

количество ситуаций, которые в противном случае могли привести к чьей-то гибели. А случилось так, что малое число людей в малом числе ситуаций, 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. Определенным образом большое число жителей Нью-Йорка за короткое время «заразилось» антикриминальным вирусом.

Вторая отличительная черта этих двух примеров — это то, что в обоих случаях малые перемены имели большие последствия. Все вероятные причины падения уровня преступности в Нью-Йорке пытались объяснить последовательными переменами, но это были постепенно нарастающие перемены. Объем торговли резко снижался, население несколько постарело, полиция стала работать немного лучше. Однако результат оказался более чем выраженным. То же относится и к «Hush Puppies». О каком числе парней, которые начали носить эти туфли в центре Манхэттена, идет речь? Двадцать? Пятьдесят? Сто, не больше? И все же они без всякой посторонней помощи привели к возникновению международного направления моды. И наконец, обе перемены произошли стремительно. Они не нарастали постепенно и медленно. Полезно посмотреть 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 тысяч преступлений, и с этого момента их число резко пошло вверх, удвоившись за два года. Оно продолжало неуклонно расти, пока не достигло 650 тысяч преступлений в год в середине 1970-х годов. Оно оставалось примерно на том же уровне в следующие два десятилетия и потом пошло вниз так же резко, как оно подскочило за 30 лет до этого. Преступность не убывала. Она не снижала темпы роста постепенно. Она достигла определенной точки и ударила по тормозам.

Эти три аспекта (первый — заразность, второй — тот факт, что малые причины имеют большие последствия, третий — то, что перемены происходят не постепенно, а в некий переломный момент) — это те же три принципа, которые 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 это принцип, который делает логичными первые два и позволяет глубже проанализировать то, почему перемены в современном мире происходят именно таким образом.

### 3.

Мир, который существует по законам эпидемий, весьма отличается от того мира, в котором, по нашему мнению, мы сейчас живем. 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 Эбола.<sup>[5]</sup> У нас в сознании сложилось четкое представление о том, что означает заразности. Но если могут существовать эпидемии преступности или эпидемии моды, то должны существовать и другие всевозможные 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 (еще две «зевоты» в этом), доброе число из вас, вероятно, зевнет в течение предстоящих нескольких минут. Даже я, пока это писал, уже дважды зевнул. Если Вы читаете эту книгу в общественном месте и только что зевнули, шансы за то, что большая часть всех тех, кто видел, как Вы зевнули, теперь тоже зевает, а большая часть тех, кто наблюдал за людьми, которые наблюдали, как Вы зеваете, теперь зевает тоже, и так по цепочке. Постоянно расширяющийся круг зевающих людей.<sup>[6]</sup>

Зевота невероятно заразна. Я заставил некоторых читателей зевнуть, всего лишь написав слово «зевота». Люди, которые зевнули после того, как увидели, что Вы зеваете, тем временем 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 с некоторыми из вас 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 подобное вирус гриппа? Иными словами, заразность — это неожиданное свойство самых разных вещей, и нам надо это запомнить, если мы хотим распознать и диагностировать перемены эпидемического характера. [7]

Второй аспект эпидемий (малые события могут иметь большие последствия) — это также достаточно радикальное понятие. Мы, люди, существа очень общительные и умеем соотносить слово с его результатом. Если мы хотим передать сильное чувство, если мы хотим убедить кого-то в том, что мы, к примеру, любим этого человека, мы понимаем, что надо говорить страстно и откровенно. Если нам надо сообщить кому-то тяжелое известие, мы понижаем голос и тщательно подбираем слова. Мы привыкли к мысли, что все, задействованное в любых транзакциях, или отношениях, или системе, должно напрямую соотноситься по интенсивности и масштабам с результатом. Рассмотрите, например, вот такую загадочную ситуацию. Я даю Вам большой листок бумаги и прошу согнуть его пополам, затем этот же сложенный листок сложить пополам еще раз, и так снова и снова, пока Вы не согнете первоначальный лист бумаги 50 раз. Как Вы думаете, какой высоты получится окончательный «кирпич»? Чтобы ответить на этот вопрос, большинство людей мысленно сгибают этот листок и предполагают, что это будет толщина телефонного справочника. А если они достаточно смелы, они называют высоту холодильника. Однако правильный ответ такой: высота такого «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 из толщины одного листа бумаги до расстояния от Земли до Солнца — в 50 приемов. Нам по-человечески трудно осознать такую прогрессию; поскольку следствие кажется абсолютно непропорциональным причине. Нам надо быть готовым к такому варианту, когда время от времени большие перемены следуют за малыми событиями, а иногда такие перемены могут происходить с громадной скоростью.

Вероятность резкой перемены находится в центре идеи переломного момента, и это, возможно, то, что труднее всего воспринять. Впервые этот термин стали широко применять в 1970-х годах, когда описывались массовые переселения в предместья белых людей, живших до того 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 практически 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 «Nush Puppies». Точно так же есть переломный момент внедрения любых новых технологий. Компания Sharp Представила свой первый недорогой факсимильный аппарат в 1984 году и в первый год продала в США Примерно 80 тысяч таких изделий. В течение последующих трех лет деловые люди медленно и неуклонно покупали все больше и больше факсов, пока в 1987 году факсимильными аппаратами не стало обладать достаточное число людей, чтобы оправдать их дальнейшее практически повсеместное распространение. Год 1987-й стал переломным моментом распространения факсимильных аппаратов. 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 меньше и дешевле, обслуживание — более качественным. В 1998 году у технологии наступил переломный момент: внезапно у всех появился сотовый телефон. (Математические объяснения переломного момента даны в примечаниях в конце книги.)

Все эпидемии имеют свой переломный момент. Джонатан Крейн, социолог из Университета штата Иллинойс, изучил то, как имеющееся в сообществе количество ролевых моделей, обозначаемых Бюро переписи населения как люди с «высоким общественным положением» (профессионалы, менеджеры, учителя), воздействует на жизнь подростков в этом же сообществе. Он не обнаружил значимых различий в уровнях ранней беременности или в числе подростков, бросающих учебу в школе, между сообществами, где проживают от 40



до 5 % людей с высоким общественным положением. Но, когда число профессионалов падало ниже 5 %, проблемы возрастали взрывным образом. К примеру, в среде чернокожих школьников, когда процент проживающих по соседству работников с высоким общественным положением падает на 2,2 пункта (с 5,6 до 3,4 %), число бросивших школу более чем удваивается. В этот же самый переломный момент число беременностей среди девочек-подростков (до этой точки показатель лишь чуть заметно увеличивался) почти удваивается. Мы интуитивно полагаем, что население кварталов или социальные проблемы сокращаются в некой устойчивой прогрессии. Однако иногда они могут сокращаться вовсе не постепенно: в переломный момент школы могут 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 и обнюхивал странную пушистую субстанцию, скулил над этой тайной. В утро этого первого снегопада было ненамного холоднее, чем накануне вечером. В тот вечер был 1°C, а утром -0,5°C. Иными словами, здесь почти ничего не изменилось. Однако удивительное дело — изменилось всё! Дождь стал чем-то совершенно другим. Снегом! Мы все в душе сторонники постепенности, и наши ожидания основаны на умеренном 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.

Раскрывая эту радикальную идею, я перенесу вас в Балтимор, чтобы рассказать об эпидемии сифилиса в этом городе. Я представлю вам три удивительных типа людей, которых я называю Знатоками, Объединителями и Продавцами и которые играют решающие роли в развитии эпидемий устной рекламы (молвы), диктующих нам вкусы, тенденции и направления моды. Я возьму вас на детские шоу «Sesame Street» и «Blue Keys», а также в захватывающий мир человека, который способствовал созданию Columbia Record Club, чтобы вы увидели, как должны быть организованы идеи, имеющие максимальное воздействие на аудиторию. Я проведу вас в компанию высоких технологий в Делавэре, чтобы поговорить о переломных моментах, которые

управляют жизнью ее подразделений, а также в нью-йоркскую подземку, чтобы понять, как здесь была остановлена эпидемия преступности. Целью всего этого будут ответы на два простых вопроса, от которых зависит, сможем ли мы достичь того, чего хотели бы достичь как учителя, родители, маркетологи, бизнесмены и политики. Почему одни идеи, типы поведения или продукты вызывают эпидемии, а другие — нет? Что мы можем сделать, чтобы целенаправленно вызвать и контролировать наши собственные благотворные эпидемии?

## Глава 1. Три слагаемых эпидемии

В середине 1990-х годов Балтимор был охвачен эпидемией сифилиса. С 1995-го по 1996-й год число 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 года она резко подскочила вверх почти под прямым углом.<sup>[8]</sup>

Что привело к началу эпидемии сифилиса в Балтиморе? По данным Центров эпидемиологического контроля (CDC—Centers for Disease Control), причиной стало распространение крэка и кокаина. Как известно, употребление крэка приводит к необузданному сексуальному поведению, которое в свою очередь приводит к распространению таких заболеваний, как ВИЧ и сифилис. Гораздо больше людей отправлялось бедные районы чтобы купить себе наркотики, что увеличило вероятность того, что они занесут инфекцию домой, в свои собственные районы. Все это изменило систему социальных контактов между районами города. Крэк, по словам представителей CDC, стал тем легким толчком, которого было достаточно, чтобы возникла свирепая эпидемия сифилиса.

Джон Зенилман из Университета Джонса Хопкинса (Балтимор), специалист по заболеваниям, передающимся половым путем, объясняет это иначе. Он считает, что причиной эпидемии стало сворачивание медицинского обслуживания в беднейших районах.

«В 1990–1991 годах в венерические клиники ежегодно обращались по 36 тысяч пациентов, — говорит Зенилман. — Затем было принято решение о сокращении численности медперсонала из-за бюджетных проблем. Численность врачей, принимавших больных, сократилась с 17 до 10, а численность лечащих врачей свелась практически к нулю. Количество обращений пациентов упало до 21 тысячи. Произошло и сокращение выездного медперсонала. В этом было много политиканства. Это был наихудший случай

нефункционирующих городских властей. В клиниках практически кончались лекарства.»

При 36 тысячах ежегодных обращений в венерические клиники в старой части Балтимора болезнь удавалось, если можно так выразиться, удерживать в равновесии. В какой-то момент, в период падения числа обращений с 36 тысяч до 21 тысячи, по словам Зенилмана, болезнь сорвалась с места. Она поползла из старой части города по улицам и автострадам, которые соединяют эти районы с остальным Балтимором. Внезапно те люди, которые оставались заразными в течение недели, пока их не вылечат, стали заражать других в течение двух, трех или четырех недель, прежде чем их излечивали. Приостановка лечебного процесса сделала сифилис намного более серьезной проблемой, чем она была раньше.

Есть и третья теория, принадлежащая Джону Поттерату, одному из ведущих эпидемиологов страны. Он обвиняет во всем градостроительные изменения тех лет, которые затронули Восточный и Западный Балтимор, очень проблемные районы по обе стороны Игрального Балтимора, где и сконцентрировалась проблема сифилиса. Он отмечает, что в середине 1990-х годов в городе началась широко разрекламированная политика сноса высотных общественных жилых зданий постройки 1960-х годов в Восточном и Западном Балтиморе. Два самых известных комплекса, которые пошли на снос — это Ленгсингтон Террас в Западном Балтиморе и Лаффайет Кортс в Восточном Балтиморе. Это были огромные жилые комплексы, вмещавшие сотни семей и 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 ветхость.

«Это было абсолютно потрясающим — говорит Поттерат о том времени, когда он впервые объехал Восточный и Западный Балтимор. — 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 социосексуальных

цепях. Снос зданий вынудил этих людей переместиться в другие части Балтимора, и они взяли туда с собой свой сифилис и свои типы поведения.»

Что интересно в этих трех объяснениях, так это то, что ни одно из них не отличается масштабностью. CDC считало, что проблемой был крэк. Но речь шла не о том, что крэк впервые появился в Балтиморе в 1995 году. Он продавался здесь уже годами. Говорилось о том, что произошло некое усугубление проблемы крэка в середине 1990-х годов и что перемены хватило, чтобы вызвать эпидемию сифилиса. Точно так же Зенилман не говорил о том, что венерические клиники в Балтиморе были вовсе закрыты. Их просто сократили, число врачей, принимавших больных, снизилось с 17 до 10. И Поттерат не утверждает, что весь Балтимор был отдан под снос. По его словам, хватило сноса одного-двух жилых комплексов и некоторого числа выселений из ключевых центральных районов, чтобы сифилис вырвался из-под контроля. Достаточно самых малых изменений, чтобы начать эпидемию.

Второй и, возможно, самый интересный факт, связанный с этими объяснениями, — это то, что все они описывают разные пути начала эпидемии. Люди из CDC описывали общий контекст заболеваемости (каким образом появление тяжелого наркотика и пристрастие к нему могут изменить городскую среду так, что начинается эпидемия). Дж. Зенилман говорит о самой болезни. Когда персонал клиник был сокращен, сифилису была обеспечена вторая жизнь. Поначалу это острая инфекция. Теперь это стало инфекцией хронической. Состояние стало затяжным и длилось неделями. Дж. Поттерат, со своей стороны, сосредоточился на людях, которые разносили болезнь. Сифилис, как он утверждал — это заболевание, которое разносил по Балтимору человек определенного типа — очень бедный, вероятнее всего, употребляющий наркотики, чрезвычайно сексуально активный. Если такой индивид был в одночасье переселен из своего района в новый (другую часть города, где сифилис до этого не был проблемой), у болезни наверняка появился шанс сорваться с места.

Иными словами, имеется несколько способов дать толчок эпидемии. Эпидемии — это совокупность людей, передающих болезнетворные вирусы, самих возбудителей инфекции и среды, в

которой активны возбудители инфекции. И когда эпидемия начинается, болезнь выходит из равновесия, это происходит вследствие какого-то изменения в одном (или двух, или трех) из этих слагаемых. Эти три слагаемых я называю так: закон малого числа, фактор прилипчивости и закон силы обстоятельств.

## 1.

Когда мы говорим, что горстка парней из Ист Виллидж стала причиной начала эпидемии «Nush Puppies» или что переселение жителей нескольких домов было достаточным, чтобы в Балтиморе началась эпидемия сифилиса, мы на самом деле хотим сказать, что в рамках того или иного процесса для системы одни люди имеют больше влияния, чем другие. Как бы это ни звучало, это не радикально новая идея. Экономисты часто упоминают принцип 80/20.<sup>[9]</sup> Это представление о том, что в любой ситуации примерно 80 % работы будет выполнено 20 % ее участников. В большинстве стран 20 % преступников совершают 80 % всех правонарушений, 20 % автомобилистов устраивают 80 % всех аварий; 20 % любителей пива выпивают 80 % всего пива. Однако, когда речь заходит об эпидемиях, эта диспропорция становится более выраженной: крошечный процент людей совершает и этом случае преобладающую часть «работы».

Дж. Поттерат, к примеру, провел анализ эпидемии гонорей в Колорадо Спрингс,<sup>[10]</sup> штат Колорадо, изучив каждого, кто в течение полугода обратился в государственную клинику за лечением. Он выяснил, что примерно половина случаев приходилась на четыре района, составлявших около 6 % географической территории города. Половина представителей этих 6 %, в свою очередь, посещала одни и те же шесть баров. Дж. Поттерат тогда опросил 768 человек из этой небольшой подгруппы и установил, что 600 из них либо вообще никого не заразили гонореей, либо заразили всего одного человека. Этих людей он назвал непередатчиками. Число тех, кто привел к редкому росту эпидемии, т. е. заразил болезнью двоих, троих, четверых или пятерых, составило оставшиеся 168 человек. Другими словами, во всем городе Колорадо Спрингс (с населением более 100 тысяч человек) эпидемия гонорей началась из-за поведения 168

человек, живущих в четырех небольших районах и посещавших, как правило, одни и те же шесть баров.

Кем были эти 168 человек? Они не такие, как вы или я. Это люди, которые ходят погулять каждый вечер. Это люди, у которых число сексуальных партнеров намного превышает норму. Это люди, чья жизнь и поведение абсолютно не традиционны. Можно привести такой пример. В середине 1990-х годов в бильярдных залах и на катках для роликовых коньков в Восточном Сент-Луисе, штат Миссури, был известен человек по имени Дарнелл «Босс Мэн» Макги. Он был высокого роста (около 1 м 90 см) и умел очаровывать. Он мастерски катался на роликовых коньках и привлекал молоденьких девушек своими упражнениями катке. «Специализировался» он на 13- и 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) заразил не меньше тридцати из них ВИЧ.

В эти же два года в двух с половиной тысячах километрах от этого места, возле Буффало, штат Нью-Йорк, другой человек (той же породы, что и «Босс Мэн») развернул деятельность в бедных кварталах центра Джеймстауна. Звали этого человека Ньюшон Уилльямз, но он был также известен как «Мордашка», «Хитрован» и «Деляга». Н. Уилльямз охмурял девушек дюжинами, снимал в городе три или четыре квартиры, все это время зарабатывая на поставках наркотиков из Бронкса. (Один из эпидемиологов, знакомых с этим случаем, как-то со всей откровенностью сказал: «Если бы мне удалось проверить то, что сделал Уилльямз, и не попасться, я бы и дня в своей жизни не работал.») Н. Уилльямз, так же, как и «Босс Мэн», умел быть кавалером. Он покупал подружкам розы, разрешал им заплетать в косички свои длинные волосы, устраивал в своих квартирах ночные оргии, подпитываемые марихуаной и крепким пивом.

«Я совокуплялась с ним по три или четыре раза за ночь, — вспоминала одна из его партнерш, — Я и он. Мы с ним постоянно закатывали вечеринки. После того как

„Мордашка“ занимался сексом, присоединялись его друзья. Один уходил, другой приходил.»

Теперь Уилльямз в тюрьме. Стало известно, что он заразил СПИДом шестнадцать своих бывших подружек. Самый известный подобный случай описан в книге *«And the Band Played»*,<sup>[11]</sup> 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 две с половиной тысячи сексуальных партнеров по всей Северной Америке. Его связывают с сорока первыми случаями СПИДа в Калифорнии и Нью-Йорке. Существует множество типов людей, которые способствуют началу эпидемий.

Социальные эпидемии происходят точно таким же образом. Они также запускаются усилиями горстки неординарных людей. В этом случае не сексуальные аппетиты этих людей начинают эпидемии. Все зависит от того, насколько эти люди общительны, или насколько энергичны, или влиятельны в своих кругах. В случае с «Hush Puppies» остается большой тайной то, как эти туфли распространились от нескольких стилист из центра Манхэттена и стали продаваться во всех торговых центрах страны. Какая образовалась связь между Ист Виллидж и «средней Америкой»? Закон малого дает такой ответ: кто-то из этих неординарных людей узнал о тенденции моды и через свои социальные контакты, приложив энергию и энтузиазм, лично распространил молву о «Hush Puppies» точно так же, как такие люди, как Гаэтан Дюга и Ньюшон Уилльямз, распространили СПИД.

## 2.

В Балтиморе, когда городские клиники пережили сокращения персонала, картина сифилиса, поразившего бедные районы города, изменилась. До этого времени это была острая инфекция, которую большинство людей могли вылечить достаточно быстро до того, как они могли заразить многих других. Но после кадровых сокращений сифилис все больше становился болезнью хронической, и у переносчиков болезни появилось в три, в четыре или в пять раз



больше времени для того, чтобы передать инфекцию. Эпидемия начинается из-за экстраординарных усилий нескольких избранных переносчиков. Но иногда эпидемии начинаются, когда случается нечто трансформирующее самого возбудителя инфекции.

Это хорошо известный принцип вирусологии. Штаммы вируса гриппа, которые распространяются в начале каждой зимней эпидемии, весьма отличаются от тех, которые циркулируют в ее конце. Самая знаменитая из всех эпидемия гриппа (пандемия 1918 года) была впервые отмечена весной того года и была вполне управляемой. Однако за лето вирус прошел какую-то странную трансформацию и в течение последующих шести месяцев привел к гибели почти 40 миллионов людей во всем мире. Ничего не изменилось в том, как распространялся этот вирус, но внезапно он стал еще смертоноснее.

Голландский исследователь СПИДа Йаап Гоудсмит утверждает, что точно такая же резкая трансформация имела место в случае с ВИЧ. Работа Гоудсмита посвящена болезни, известной как пневмония *Pneumocystis carinii*, или РСР (плазмноклеточная пневмония). Мы все носим в организме бактерии, вызывающие эту болезнь, возможно, с момента своего рождения или сразу после него. Для большинства нас эти бактерии 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 так распространена среди больных СПИДом, что фактически этот вид пневмонии можно рассматривать как безошибочный признак наличия вируса. Й. Гоудсмит изучил массу медицинской литературы и рассмотрел множество случаев РСР. То, что он обнаружил, шокирует. Сразу же после Второй мировой войны, начавшись в балтийском портовом городе Данциг (ныне Гданьск, Польша), по всей Центральной Европе прокатилась эпидемия РСР, забрав с собой жизни тысяч маленьких детей. [\[12\]](#)

Й. Гоудсмит проанализировал ситуацию в городе, который больше всего пострадал от эпидемии РСР. Это был шахтерский город Хеерлен в голландской провинции Лимбург. В Хеерлене находилась тогда больница, где проходили подготовку акушерки. Называлась она *Kweekschool voor Vroedvrouwen*. Одно из отделений (известное как шведский барак) использовалось в 1950-х в качестве специальной

палаты для новорожденных с недостаточным весом и недоношенных. С июня 1955 по июль 1958 года 81 новорожденный ребенок в шведском бараке заболел РСР, 24 ребенка из них умерли. Гоудсмит считает, что вирус был каким-то образом занесен в больницу и передавался от одного ребенка другому за счет распространенной тогда практики многократного использования одной и той же иглы для переливания крови 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, никого особенно не насторожив... Он мог передать вирус своей жене и ребенку. Его жена (или подруга) могла родить в шведском бараке ребенка с ВИЧ, но внешне здорового. Нестерильные иглы и шприцы могли способствовать распространению вируса среди новорожденных».

Однако странно в этой истории то, что не все дети умерли, — только треть. Остальным удалось такое, что сегодня считается невозможным: они победили ВИЧ, вывели вирус из организма и остались совершенно здоровыми. Другими словами, штаммы ВИЧ, которые распространялись в 1950-х годах, намного отличались от тех, которые распространяются сегодня. Они были ничуть не менее заразными, но они были достаточно слабыми, и большинство людей (даже новорожденные дети) могли бороться с ними и выживать. Эпидемия СПИДа громогласно заявила о себе в середине 1980-х годов, по сути дела, не только из-за радикальных изменений в поведении гомосексуального сообщества, что действительно помогло вирусу распространиться, но и потому, что сам вирус стал смертоносным. Если человек становился инфицированным, он оставался широким. Вирус прилипал.

Понятие о важной роли прилипчивости, как одной из причин взрыва, будет иметь огромное значение, когда мы станем рассматривать социальные эпидемии. Мы тратим много времени на размышления о том, как сделать наши предложения более интересными, как распространить наши товары или идеи среди как можно большего числа людей. Самая трудная задача состоит в том,

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:

«„Winston“ хорош — кури, кто хошь».<sup>[13]</sup>

В ту пору неграмотное и несколько вызывающее использование слова «хошь» вместо «хочешь» вызвало небольшую сенсацию. В своей истории сигаретной индустрии Ричард Клугер пишет, что маркетологи компании R. J. Reynolds, которая производила «Winston»

«были обрадованы вниманием и переложили этот назойливый слоган на 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.»<sup>[14]</sup>

Через несколько месяцев после своего выхода на американский рынок благодаря этой прилипчивой фразе «Winston» вырвались вперед, обойдя «Parliament», «Kent» и «L&M» и заняв второе место после «Viceroy». А еще через несколько лет эти сигареты стали самым продаваемым брендом в стране. И даже если сегодня сказать американцу «"Winston" хорош», то он завертит фразу: «кури, кто хошь». Это — классическое, прилипчивое рекламное обращение, а прилипчивость — это наисущественнейший аспект начала эпидемии. Если вы не запомните то, что я вам скажу, с какой тогда стати вы будете менять свое поведение, или покупать мой товар, или отправитесь смотреть мой фильм?

Фактор прилипчивости заключается в том, что есть особые способы сделать интересное обращение запоминающимся. Есть относительно простые поправки к тому, как подается или как выстраивается информация, и эти поправки могут сыграть решающую роль в том, какой результат будет в итоге достигнут.

Каждый раз, когда в Балтиморе кто-то обращается в государственную клинику с сифилисом или гонореей, Джон Зенилман заносит адрес этого пациента в свой компьютер таким образом, что случай отмечается на карте города маленькой черной звездочкой. Это больше напоминает медицинскую версию той карты, которая висит на стене полицейского управления и на которой булавками отмечают места совершения преступлений. На карте Дж. Зенилмана районы Восточного и Западного Балтимора по обеим сторонам центральной части города испещрены черными звездочками. Из этих двух районов случаи заболеваний радиально расходятся по двум улицам, которые пересекают оба этих района. Летом, когда показатель заболеваемости самый высокий, скопления черных звездочек вдоль улиц, ведущих из Восточного и Западного Балтимора, становятся гуще. Болезнь приходит и движение. Однако в зимние месяцы карта меняется. Когда становится холодно, жители Восточного и Западного Балтимора все больше сидят по домам и не ходят в бары и клубы — места главной сексуальной активности. Количество звездочек в обоих районах сокращается.

Сезонные колебания уровня заболеваемости так велики, что несложно уяснить себе, что долгая суровая зима в Балтиморе способна значительно замедлить или сократить (хотя бы на сезон) распространение эпидемии сифилиса.

Эпидемии, как свидетельствует карта Дж. Зенилмана, в очень большой мере зависят от ситуации — от обстоятельств и условий, а частности от среды, в которой они развиваются. Это самоочевидно. Однако интересно было бы узнать, насколько широко распространяется действие этого аспекта. Такие прозаические факторы, как погода, не могут самостоятельно повлиять на наше поведение. Наше поведение может изменить иногда самый мелкий, хрупкий и самый неожиданный фактор. К примеру, один из самых печально известных и истории Нью-Йорка инцидентов произошел в 1964 году. Тогда была убита молодая жительница района Кью Гарденз по имени Кэтрин Дженовиз. Убийца трижды возвращался к Дженовиз на улице и нападал на нее. Это длилось в течение полутора часов, и тридцать восемь ее соседей наблюдали за происходящим из окон. За это время никто из тридцати восьми свидетелей не позвонил в полицию. Этот случай вызвал большую волну покаяния. Он стал

символом губительного влияния ни человеческую душу жизни в большом городе. Эйб Розенталь который впоследствии стал редактором «*New York Times*», — написал в своей книге<sup>[15]</sup> об этом случае:

«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 сказать. Можно предположить, что их апатия была на самом деле одной из реакций на жизнь в большом городе. Вопрос чуть ли не психологического выживания человека, окруженного и сжатого миллионами людей, — защититься от постоянных вторжений в личную жизнь, и единственный путь достижения этого — почти полное игнорирование всех этих людей. Равнодушие к соседу и его проблемам — это условный рефлекс всех живущих в Нью-Йорке и в других крупных городах».

Это определяемое средой объяснение кажется нам вполне логичным. Анонимность и отчужденность в мегаполисе делает людей жестокими и бездушными. Правда об истории мисс Дженовиз, однако 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 «проблему постороннего». Они инсценировали различные чрезвычайные ситуации, чтобы посмотреть, кто придет на помощь. Они с удивлением установили, что главный фактор, по которому можно было предсказать, что человек придет на помощь — это количество свидетелей того, что происходит.<sup>[16]</sup>

Например, в одном из экспериментов Латане и Дарли попросили студента, который находился один в помещении, изобразить приступ эпилепсии. Когда за дверью был всего один человек, слышавший то, что происходило в комнате, то в 85 % случаев он бросился на помощь студенту. Но когда люди полагали, что есть еще четыре человека, которые слышат звуки, характерные для этого приступа, они помогали студенту всего в 31 % случаев. В ходе другого эксперимента люди,

видевшие дым из-под двери, поднимали тревогу в 75 % случаев, когда были одни, но о происшествии сообщали только в 38 % случаев, когда находились в группе. Когда люди находятся в группе, можно сказать, что они менее ответственны за принятие мер. Они полагают, что позвонит кто-то другой, или же считают, что раз никто не действует, значит, наблюдаемая проблема (звуки из соседней комнаты, похожие на приступ, или дым из-под двери) — это вовсе не проблема.<sup>[17]</sup> В случае с Кэтрин Дженовиз психологи Лагане и Дарли утверждают, что вывод состоит не в том, что никто не позвонил, вопреки тому, что тридцать восемь человек слышали ее крики, а именно *по той причине*, что тридцать восемь человек слышали ее крики. По злой иронии, если бы на нее напали на пустынной улице и если бы был всего один свидетель, она могла бы остаться в живых.

Значит, ключевые факторы в попытках изменить поведение людей, т. е. заставить их не оставаться равнодушными к бедам соседей, иногда заключаются в мельчайших деталях непосредственной ситуации. Сила обстоятельств обуславливает то, что люди намного более восприимчивы к среде, чем кажется на первый взгляд.

#### 4.

Три слагаемых переломного момента (закон малого числа, фактор прилипчивости и сила обстоятельств) обеспечивают способ логического понимания эпидемий. Они дают нам ориентиры на пути к достижению переломного момента. Основная часть данной книги будет посвящена этим идеям и тому, как они применимы к иным неординарным ситуациям и эпидемиям в мире вокруг нас. Как эти три фактора помогут нам понять, например, пристрастие подростков к табаку, феномены молвы и преступности или появление бестселлера? Ответы могут удивить вас.

## Глава 2. Закон малого числа

### *ОБЪЕДИНИТЕЛИ, ЗНАТОКИ И ПРОДАВЦЫ*

В полдень 18 апреля 1775 года молодой парень, работавший на конюшне в Бостоне, подслушал, как один британский офицер говорил другому приблизительно следующее:

«Завтра мы устроим им преисподнюю».

Парень бросился в Порт Энд, район Бостона, чтобы сообщить эту новость Полу Ревиру — серебряных дел мастеру. П. Ревир серьезно его выслушал: это был не первый человек за день, принесший ему подобные слухи. До этого ему сообщили о необычном скоплении британских офицеров на бостонской пристани Лонг Уорф, у которых был вид заговорщиков. Заметили также и множество британских моряков в шлюпках вдоль бортов кораблей Её 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 последние распоряжения. Ближе к концу дня Пол Ревир и его близкий друг Джозеф Уоррен все больше и больше убеждались в том, что британцы готовы предпринять решительные меры, о которых так давно говорили. Они собирались пойти маршем на город Ленгсингтон, к юго-востоку от Бостона, чтобы арестовать предводителей колонистов Джона Хэнкока и Самьюэла Адамса, а затем пойти на город Конкорд, чтобы 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 им надо предупредить прилегающие к Бостону районы о том, что идут британцы, поднять на ноги добровольные ополчения, а британцев встретить как следует. П.Ревир ринулся в бостонский порт, а оттуда — до паромной пристани в Чарльстоне.

Он вскочил на коня и начал свой полуночный путь в Ленсингтон. За два часа он покрыл расстояние более чем в двадцать километров. В каждом городе, который встречался ему на пути (Чарльстон, Медфорд, Норт Кембридж, Менотоми), он стучал во все двери, сообщал весть о наступлении британцев и просил передать эту весть остальным. Зазвонили церковные колокола, забили барабаны. Новость распространялась, 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, это в шестидесяти пяти километрах к северо-востоку от Бостона. А к девяти утра весть добралась до Эшби, что недалеко от Вустершира т. е, к западу от Бостона. Когда утром 19 числа британцы начали поход на Ленгсингтон, то уже в его пригородных районах натолкнулись, к полному своему изумлению, на организованное и ожесточенное сопротивление. В Конкорде британцев уже поджидали и изрядно потрепали отряды местного ополчения, а после этих столкновений началась война, которая стала известной как Американская революция.

Путь Пола Ревира — это, возможно, самый яркий исторический пример эпидемии молвы. Исключительно важная весть распространилась на большое расстояние за очень короткое время, заставив всю округу взяться за оружие. Разумеется, не все эпидемии молвы так повальны. Но можно с уверенностью сказать, что устное слово (даже в наш век массовой информации и многомиллионных рекламных кампаний) до сих пор остается самой важной формой человеческого общения. Вспомните, например, последний дорогой ресторан, в котором вы побывали, последнюю дорогую одежду, которую приобрели, последний фильм, который посмотрели. В скольких случаях устная рекомендация друга в значительной степени повлияла на ваше решение о том, на что потратить деньги? Многие руководители рекламных отделов считают, что именно назойливая вездесущность сегодняшней рекламы сделала молву тем убедительным фактором, влиянию которого большинство из нас пока еще поддается.

Но при всем при том молва остается загадочным явлением. Люди постоянно передают друг другу разную информацию. Но только в



редких случаях такой обмен запускает эпидемию молвы. В моем районе есть небольшой ресторан, в котором я люблю посидеть и я рассказывал о нем своим друзьям месяцев шесть подряд. Но он до сих пор полупустой. Моих заверений явно не хватило, чтобы началась эпидемия молвы, хотя есть рестораны, которые, по моему мнению, ничуть не лучше этого и которые, открывшись всего несколько недель назад, не имеют отбоя от посетителей. Почему одни идеи, тенденции и сообщения ведут к «взрыву», а другие нет?

В случае с путешествием Пола Ревира ответ кажется простым. П.Ревир нес с собой сенсационную весть: **британцы идут**. Но если внимательнее присмотреться к событиям той памятной ночи, то их объяснение не будет таким однозначным. Одновременно с тем, как Пол Ревир начал свой путь на север, а потом на запад от Бостона, его соратник (кожевник Уильям Доз) отправился с таким же срочным заданием в Ленгсингтон, но через города, находящиеся к западу от Бостона. Он нес с собой точно такую же весть, прошел через такое же количество городов, покрыл точно такое же расстояние, как Ревир. Но после поездки Доза округа не поднялась на ноги. Командиры местных народных ополчений не были встревожены. Фактически так мало жителей одного из главных городов, которые он проехал (Уолтэма), сражались на следующий день, что некоторые историки впоследствии заключили, что в городе царили преимущественно пробританские настроения. Это было вовсе не так. Жители Уолтэма слишком поздно узнали о том, что идут британцы. Если бы в эпидемии молвы единственную роль играло само содержание вестки, Доз был бы теперь таким же знаменитым, как Ревир. Но он не знаменит. Так почему Ревиру удалось то, что не удалось Дозу?

Ответ состоит 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 два совершенно разных человека. Это закон малого числа, о котором я коротко рассказал в предыдущей главе. Но там я привел примеры тех людей (неразборчивых в связях, сексуально гиперактивных), которые имеют особенное значение в случае эпидемий заболеваний, передающихся половым путем. Эта глава о людях, имеющих особенное значение для

социальных эпидемий, и о том, что отличает Пола Ревира от Уильяма Доза.

Такие типы людей окружают нас повсюду. Но мы часто не отдаем им должное за ту роль, которую они играют в нашей жизни. Я называю их объединителями, знатоками и продавцами.

## 1.

В конце 1960-х годов психолог Стэнли Милграм провел эксперимент, чтобы ответить на вопрос, больше известный как проблема «тесного мира».<sup>[18]</sup> Суть проблемы: как люди связаны друг с другом? Принадлежим ли мы к отдельным мирам, живущим одновременно, но автономно, так, что связи между любыми двумя людьми где-либо на планете немногочисленны и удаленны? Или мы все оплетены огромной и сложной паутиной? По-своему Милграм задавался тем же самым вопросом, с которого началась данная глава. Как идея, или тенденция, или весть (британцы идут!) распространяется среди населения?

Идея Милграма состояла в том, чтобы получить ответ с помощью письма, которое рассылается и передается по цепочке (как «письма счастья»), Он узнал имена 160 людей, 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 была дана инструкция написать свое имя на конверте и послать пакет другу или знакомому, который, по их мнению, мог доставить письмо ближе всего к маклеру. Например, если вы живете в Омахе, но у вас есть кузен недалеко от Бостона, вы можете послать письмо ему, на том основании (даже если ваш кузен лично не знаком с маклером), что тому легче будет подобраться к маклеру в два, три или четыре приема. Идея состояла 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 сумеет установить, насколько тесно связал кто-то, взятый наугад из 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 степеней разобщения.

Эта фраза стала теперь такой знакомой, что трудно не позабыть, насколько удивительны были открытия Милграма. Большинство из нас не имеют особенно широкого и разнообразного круга друзей. В одном из хорошо известных исследований группа психологов упростила людей, живущих в государственном жилом комплексе Дикман (северный Манхэттен), 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 того же возраста и цвета кожи. Но если друг жил этажом ниже, то возраст и цвет кожи оказывались гораздо менее важными. Приблизительность 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 тщательно расспросите этих двоих об их жизненных 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 людьми, занимающими небольшое физическое пространство, которое занимаем и мы сами. Люди из Омахи, как правило, не заводят дружбу с людьми, живущими на другом конце страны, в Шароне, штат Массачусетс.

«Когда я спросил одного из моих ученых друзей, сколько ступеней, по его мнению, для этого потребуется, он предположил, что надо будет сто промежуточных адресатов или больше, чтобы пакет добрался из Небраски в Шарон — писал Милграм в то время. — Многие дают примерно такие же оценки и очень удивляются, когда узнают, что достаточно всего (в среднем) пяти посредников. Это некоторым образом охлаждает интуицию».

Как мог пакет достичь Шарона всего в пять приемов?

Ответ в том, что при наличии шести степеней разобщения не все они равнозначны. Когда Милграм проанализировал результаты

эксперимента, он обнаружил, что, к примеру, многие цепочки из Омахи в Шарон имели одну и ту же асимметричную модель. Так двадцать четыре письма дошли до дома маклера в Шароне, и из этого числа шестнадцать писем вручил ему один и тот же человек, продавец одежды мистер Джейкобз. Остальные письма пришли к маклеру в офис, и преобладающая часть писем, дошедших до маклера таким путем, была передана ему через двух людей, который Милграм обозначил как мистер Браун и мистер Джоунз.

Таким образом, половина писем, дошедших до маклера, была доставлена ему тремя лицами. 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 окапалась в руках Джейкобза, Джоунза и Брауна. Шесть степеней разобщения не означают, что кто-то связан с кем-то в шесть приемов. Они означают, 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 исследовать эту идею. Предположим, вы составили список из сорока людей, которых вы можете обозначить как круг ваших друзей (не включая членов семьи и сослуживцев), и в каждом случае прокрутите время назад, чтобы определить 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). 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 Эйми, с которой я познакомился, когда ее подруга Кейти привела ее в ресторан, в котором я в тот вечер ужинал. Я знаю Кейти, 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. Джейкоб и Эйми. Аналогично я познакомился со своей подругой Сарой С. на своем дне рождения год назад, потому что она была там с писателем по имени Дейвид, 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. Джейкоб и Сара С. 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 связей, составляющих мою жизнь. Мало того, что круг общения — это не круг, он еще и не «мой». Он принадлежит Джейкобу. Это более 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 представляем себе), — это Объединители, или люди с особым даром объединять мир.

## 2.

Что делает кого-либо Объединителем? Первый и самый очевидный критерий: Объединители знакомы с огромным числом людей. Они знают всех и каждого. Всем из нас знаком такой человек. Я даже не уверен, что мы согласны с тем, что такой человек, который знает всех, на самом деле знает всех. Но они действительно знают. Есть простой способ это продемонстрировать. Ниже в этом разделе представлен список из 250 фамилий, которые взяты наугад из телефонного справочника Манхэттена. Посмотрите список и прибавляйте себе балл каждый раз, когда увидите фамилию, которую носит кто-то, с кем вы знакомы. (Слово «знакомы» толкуется достаточно широко. Например, если вы сидели в поезде рядом с неким

человеком, то вы будете знать его имя, если он вам представился. А если вы представились ему, то и он знает ваше имя.) Повторяющиеся имена считаются, т. е. если это Джонсон, а вы знаете трех Джонсонов, вы получаете три балла. Смысл такого теста состоит в том, чтобы приблизительно определить, насколько вы общительны. Это очень простой способ оценить, сколько у вас друзей и знакомых.

Айкиз, Алгази, Алперн, Альварес, Аметрано, Аран, Арнштейн, Ашфорд, Баллоут, Бамбергер, Баптиста, Барр, Барроуз, Баскервилль, Бассири, Батлер, Бейли, Белл, Билли, Блау, Бокгезе, Бон, Борсук, Боуэн, Браво, Брайтман, Брандао, Брендл, Брук, Вайнштсйн, Вайсхаус, Ванг, Варинг, Василлов, Вебер, Вегимонт, Вид, Вилла, Вода, Гарднер, Гарил, Гауптман, Гелпи, Гилберт, Гладуэлл, Гласкок, Глассман, Глейзер, Гомендио, Гонзалес, Горовиц, Гофф, Грандфилд, Гринбаум, Гринвуд, Гринштейн, Грубер, Гульелмо, 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, Кассел, Кауч, Кевилл, Келлер, Киган, Киу, Кимбру, Кислер, Клайне, Кларк, Козицки, Коллас, Кон, Кортэ, 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, Роберте, Розарио, Розенфельд, Рооз, Рот, Ротбарт, Роуан, Роуз, Рутерфорд, Рэй, Садовски, Сигдел, Сиерс, Сильверман, Сильвертон, Сильверштейн, Скляр, Слоткин, Сноу, Спенсер, Сперос, Статоски, Стирес, Столлман, Стопник, Стоунхилл, Стюарт, Сутфен, Сэркер, Тайсс, Тауншенд, Темпл, Тилни, Торфилд, Тримпин, Турчин, Файнман, Фалкин, Фарбер, Фермин, Фиалко, Филкенштейн, Фридман, Фэймоус, Хаберкорн, Хайман, Хамм, Хардвик, Харрел, Хеджес, Хемани, Хендерсон, Хербст, Хибара, Хоган, Хокинз, Хоскинз, Хоффман, Хсу, Хубер, Хуссейн, Чен, Чинлунд, Чунг, Шапиро,

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

Я давал этот тест десяткам групп людей. Одна из них состояла из студентов первого курса факультета мировой цивилизации при городском колледже Манхэттена. Всем студентам было около двадцати лет или чуть больше, многие из них недавно иммигрировали в США, имели средний или малый достаток. Средний результат составил 20,96 балла, и это значит, что каждый студент знал в среднем двадцать одного человека с фамилией из моего списка. Я также предложил этот тест группе преподавателей-медиков и профессоров во время конференции в Принстоне, штат Нью-Джерси. Возраст участников этой группы был 40–50 лет. Это были, главным образом, белые, высокообразованные (у многих была докторская степень) и хорошо обеспеченные люди. Их средний балл составил 39. Затем я подверг тесту относительно произвольную группу моих друзей и знакомых, в основном журналистов и представителей других профессий в возрасте чуть менее тридцати и чуть старше. Средний балл получился 41. Такие результаты не должны были никого удивить. Студенты колледжа не обладают таким кругом знакомых, как люди 40-летнего возраста. По логике, в период, когда вам от 20 до 40 лет, количество ваших знакомых должно примерно удвоиться, а профессионалы с высокими доходами должны знать больше людей, чем иммигранты с малыми заработками. И в каждой группе есть различие между теми, кто получает самый низкий и самый высокий балл. Это также логично, как я полагаю. Агенты по продаже недвижимости знакомы с большим числом людей, чем компьютерные хакеры. Удивляют, однако, масштабы такого различия. На курсе в колледже самый низкий балл составил 2, а самый высокий — 95. В моей случайно подобранной группе самый низкий балл составил 9, а наивысший — 118. Даже на конференции в Принстоне, где собралась достаточно однородная группа людей примерно одного и того же возраста, уровня образования и дохода (которые почти все без исключения занимались одной и той же деятельностью), разрыв был огромен. Низший балл составил 16, высший — 108. В целом я протестировал примерно 400 человек. Из этого числа приблизительно две дюжины получили меньше 20 баллов, восемь — больше 90, четверо — больше 100. Другая удивительная

вещь — это то, что я нашел людей с высокими результатами в каждой социальной группе, с которой работал. Баллы, полученные в среднем студентами городского колледжа, были ниже, чем у взрослых. Но даже в этой группе были люди, чей круг общения в четыре раза превышал круг общения других ее участников. Иными словами, в каждой сфере жизни присутствует горстка людей с действительно необычайным умением заводить друзей и знакомых. Это и есть Объединители.

Один из самых высоких баллов среди моих знакомых получил человек но имени Роджер Хоршоу, удачливый бизнесмен из Далласа. Р. Хоршоу основал *Horchow Collection*, крупную компанию, торгующую по почтовым каталогам. Он к тому же добился значительных успехов на Бродвее, профинансировав такие хиты, как «Униженные» и «Призрак оперы», став продюсером знаменитого мюзикла Гершвина<sup>[21]</sup> *Crazy for You* («Без ума от тебя»). Представила ему меня его дочь (она же моя подруга). Я отправился на встречу с ним в его временную обитель — элегантные апартаменты возле Пятой авеню. Р. Хоршоу — человек худощавый и по характеру сдержанный. Говорит он медленно, с небольшой тeкcaccкой оттяжкой. Он очаровывает своей легкой иронией, и его обаянию всегда поддаешься. Если вы окажетесь рядом с Роджером Хоршоу в самолете, несущим вас через Атлантику, он заговорит с вами уже тогда, когда самолет будет выруливать на взлетную полосу. Вы будете смеяться уже тогда, когда появится надпись «пристегнуть ремни», а когда приземлитесь по ту сторону океана, то подумаете о том, как незаметно пролетело время. Когда я дал Хоршоу список из манхэттенского справочника, он его очень быстро просмотрел, бормоча имена по мере того, как его карандаш скользил по строчкам. Он заработал 98 баллов. Подозреваю, что если бы я дал ему подумать еще 10 минут, его результат был бы еще выше.

Почему Хоршоу справился с заданием так хорошо? Когда я повстречался с ним, то убедился, что знакомство со многими людьми — это своего рода талант, который кое-кто употребляет целенаправленно, развивает его, и центральным для этого человека становится тот факт, что он знает всех и каждого. Я постоянно спрашивал Хоршоу о том, как все эти связи помогали ему выживать в деловом мире, так как считал, что эти две стороны взаимозависимы, однако этот вопрос, похоже, ставил его в тупик. Дело не в том, что



связи ему не помогали. Дело в том, что он не рассматривал свою коллекцию знакомых как деловую стратегию. Он относился к этому, как к одной из сторон своей жизни. Это было в его характере. У Хоршоу был инстинктивный и естественный дар заводить знакомства. Он не проявлял при этом особого рвения. Он не из тех слишком разговорчивых, хлопающих вас по спине типов, для которых процесс установления связей излишне нарочит и ведет к самоутверждению. Он больше наблюдает, с холодноватым и знающим видом, предпочитая оставаться немного в стороне. Ему просто по-настоящему нравятся люди. Он находит бесконечно интересными способы заведения знакомств и общения, которыми пользуются люди. Когда я встретился с Хоршоу, он рассказал мне, как ему удалось получить права на новую постановку мюзиклов Гершвина *Girl Crazy* («Сумасшедшая девчонка») и *Crazy for You* («Без ума от тебя»). Вся история заняла двадцать минут. Вот только ее часть. Если вам вдруг покажется, что он расчетлив, помните, что это не так. Р. Хоршоу изложил всю эту историю опять же с легкой самоиронией. Я думаю, он намеренно выделял кое-какие черты своего характера. Однако картина того, как работает его ум (и того, что делает человека Объединителем), абсолютно точна.

«У меня есть друг по имени Микки Шейнен, который живет в Нью-Йорке. Он как-то сказал: „Знаю, что ты любишь Гершвина. А вот я знаком со старой подружкой Джорджа Гершвина. 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 Гершвин все еще называл себя Артуром Франсисом. Это одна ниточка...

Я как-то обедал с парнем, которого звали Леопольд Годовски, он был сыном Франсес Гершвин, сестры Джорджа Гершвина. Она вышла замуж за композитора Годовски. С нами был и сын Артура Гершвина. Его звали Марк Гершвин. И вот они говорят: „Почему это мы должны отдавать тебе права на мюзикл „Сумасшедшая девчонка“? Кто ты такой?

Ты никогда не был в театре“. Тогда я стал вспоминать свои связи. Ваша тетка Эмили Пейли — я бывал у нее дома. Ее портрет в алой шали, вы видали эту картину? Я вспоминал самые мелкие подробности. Впоследствии мы все отправились в Голливуд, а затем 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 я приплел туда моего друга из Лос-Анджелеса. Когда я работал у Неймана Маркуса, одна леди написала поваренную книгу. Ее звали Милдред Кнопф. Ее муж Эдвин Кнопф — кинопродюсер. Он работал с Одри Хепберн. А его брат был издателем. Мы распространяли книгу в Далласе, и Милдред стала нам хорошей подругой. Она была потрясающим человеком, и каждый раз, как я попадал в Лос-Анджелес, я обязательно к ней заглядывал. Я всегда поддерживаю контакты с людьми. Ну вот, выяснилось, что Эдвин Кнопф был ближайшим другом Гершвина. У них были развешаны фото Гершвина по всему дому. Он был рядом с Гершвином, когда тот писал „Рапсодия в стиле блюз“ в Эшвилле, Северная Каролина. Мистер Кнопф умер, но Милдред жива. Ей теперь 98. И вот, когда я пришел в гости к Ли Гершвин, я тут же упомянул, что мы только что от Милдред Кнопф. Она спросила: „Вы знаете ее? Ах, почему мы раньше не встречались?“ Она тут же отдала нам права».

В ходе нашего разговора Хоршоу снова и снова радовался, когда связывал между собой эти жизненные нити. На свой семидесятый день рождения он попытался отыскать Бобби Хансиккера — друга из начальной школы, с которым он не виделся 60 лет. Он отослал письмо каждому Бобби Хансиккеру, которого нашел в справочнике. В письме он спрашивал: «Не вы ли тот Хансиккер, который жил по адресу 4501, Перт-Лейн, Цинциннати?»

Это необычный тип социального поведения, немного непривычный, Р. Хоршоу коллекционирует людей, как кто-то коллекционирует марки. Он вспоминает мальчишек, с которыми играл 60 лет тому 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 отметка о том, при каких обстоятельствах он познакомился с тем или иным человеком. Когда мы говорили, он достал небольшой карманный ежедневник.

«Если я встретился с вами и вы мне понравились и если вы сообщили мне свой день рождения, я его впишу, а вы получите поздравительную открытку от Роджера Хоршоу. Вот смотрите: в понедельник был день рождения у Джинджера Врума, а у Виттенбургов первая годовщина. А у Алана Шварца день рождения в пятницу, а у нашего садовника — в субботу».

Большинство из нас, как я думаю, сторонятся такого культа знакомств. У нас есть свой круг друзей, которому мы храним верность. Мы держим знакомых на расстоянии вытянутой руки. Причина, по которой мы не посылаем открытки людям, которые для нас особо не важны, — это то, что мы не хотим быть обязанными обедать с ними, ходить с ними в кино или навещать их, когда они заболеют. Причина, по которой мы заводим знакомства, для большинства из нас — это оценить, хотим ли мы сделать того или иного человека своим другом; нам кажется, у нас нет времени или сил, чтобы поддерживать тесные контакты со всеми. Р. Хоршоу абсолютно другой. Люди, фамилии которых он заносит в свой компьютер или ежедневник, — это 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 «слабые связи» — дружественные, но нерегулярные контакты. Более того, его идеально устраивают эти слабые связи. После встречи с Хоршоу я немного даже загрустил. Мне хотелось узнать его лучше, но я не знаю, будет ли у меня шанс. Не думаю, что он разделит со мной эту грусть. Мне кажется, он из тех, кто умеет найти ценность и радость в случайных встречах.

Почему Хоршоу так отличается от нас всех? Он и сам не знает. Он думает, это как-то связано с тем, что он был в семье одним ребенком, а

его отец часто уезжал из дома. Но это не полное объяснение. Может быть, лучше будет охарактеризовать побуждение Объединителя следующим образом: это всего лишь одна из многих черт личности, которые отличают одного человека от другого.

### 3.

Объединители важны не только потому, что знают очень многих людей. Их значение определяется еще и тем, что они знают людей самого разного типа. Возможно, лучше понять этот аспект нам поможет популярная игра «Шесть шагов до Кевина Бэкона». Смысл игры состоит 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.Дж. Симпсон играл в «Голом пистолете» с Патрисией Пресли. Она сыграла в фильме «Форд Фэйрлейн» с Гилбертом Готтфридом. Он играл в «Полицейском из Беверли Хиллз 2» с Полом Райзером, который играл в «Посетителе» с Кевином Бэконом. Это четыре шага. Мэри Пикфорд играла в «Кинопробы» с Кларком Гейблом, который играл в «Американском воине» с Тони Романо. Спустя тридцать пять лет он снялся в фильме «Начать сначала» с Кевином Бэконом. Это еще три шага. Недавно компьютерный гений Бретт Тьяден из Университета штата Вирджиния просчитал среднее «число Бэкона» примерно для четверти миллиона актеров и актрис, которое играли в телесериалах или известных кинофильмах.<sup>[22]</sup> Он вывел значение 2,8312 шага. Иными словами, любой, кто хоть когда-то сыграл роль на экране, 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 в среднем требуется шагов, чтобы увязать кого-то в Голливуде с Робертом Де Ниро, или Ширли Темпл, или Адамом Сэндлером? Составив список всех голливудских актеров в порядке их «контактности», Тьяден обнаружил, что Бэкон оказался всего лишь на 669 месте. Мартина Шина, напротив, можно было увязать с любым актером всего за 2,63861 шага, что ставит его на 650 ступеней выше

Бэкона. Эллиота Гулда можно было увязать с кем-либо еще быстрее — за 2,63601 шага. Среди пятнадцати лидеров — Роберт Митчем, Джин Хэкман, Дональд Сазерленд, Шелли Винтерс и Берджес Мередит. А кто самый контактный актер всех времен? Род Стайгер.

Почему Кевин Бэкон так отстаёт от этих актеров? Один из серьезных факторов — это то, что он моложе большинства из них и в результате сыграл в меньшем количестве фильмов. Но это объясняет различия между ними лишь частично. Например, есть мною людей, сыгравших во множестве кинокартин, но у них не так уж много связей. Джон Уэйн, например, сыграл за свою 60-летнюю карьеру в 179 фильмах, однако находится всего на 116 месте, на расстоянии 2,7173 шага от Кевина Бэкона. Проблема в том, что больше половины фильмов, сыгранных Джоном Уэйном, — это вестерны. Это значит, что он играл в однотипных фильмах, вместе с одними и теми же актерами, снова и снова.

Но возьмем теперь кого-то вроде Стайгера: он сыграл в известнейших фильмах, таких как завоевавший «Оскара» фильм *On the Waterfront* («В порту») и таких фильмах ужаса, как *Car Pool* («Стоянка»). Он получил «Оскара» за свою роль в фильме *In the Heat of the Night* («В разгар ночи»), а также снялся в фильмах категории «Б», таких никчемных, что их тут же отправляли на видео. Он сыграл Муссолини, Наполеона, Понтия Пилата и Аль Капоне. Он участвовал в съемках тридцати девяти драм, двенадцати детективов и комедий, одиннадцати триллеров, восьми остросюжетных фильмов, семи вестернов, шести фильмов о войне, четырех документальных лент, трех фильмов ужасов, двух научно-фантастических фильмов и одного мюзикла, помимо прочего. Род Стайгер — это актер с самыми большими в истории 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 удается находиться одновременно во многих разных мирах, субкультурах и нишах. В случае Стайгера, разумеется, его связи — это производное его многосторонности как актера и, по всей вероятности, некоторой степени доброй удачи. 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 встречался в Чикаго с классическим Объединителем — Луизой Вайсберг. Л. Вайсберг работала тогда уполномоченной по делам культуры в городской администрации Чикаго. Но это — всего лишь последний этап невероятной цепи ее профессий и должностей. В начале 1950-х годов, например, Вайсберг руководила в Чикаго театральной труппой. В 1956 году она решила устроить фестиваль в честь столетия Джорджа Бернарда Шоу, затем начала выпускать газету, посвященную Шоу, которая затем трансформировалась в неформальный, альтернативный журнал *the Paper*. По вечерам в пятницу люди со всего города собирались к ней на редакционные собрания. Здесь регулярно бывал Уильям Фридкин, который потом ставил кинофильмы *The French Connection* («Французский след») и *The Exorcist* («Изгоняющий бесов»). Приходил сюда и адвокат Элмер Гертц (который стал потом одним из адвокатов Натана Леопольда). Заглядывали к ней и некоторые редакторы журнала *Playboy*, здание которого было на той же улице. Сюда ходили Арт Фармер, Телониус Монк, Джон Колтрейн и Ленни Брюс, когда останавливались в городе (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 крыльце, а у него не было ключа. Поэтому окно всегда держали для него открытым. В доме было полно комнат, и там всегда останавливалось много людей. Я даже не знала, что они 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* свернулась, Луиза устроилась на работу в отдел по связям с общественностью в Институте посттравматической реабилитации. Оттуда она перешла на работу в юридическую фирму по защите общественных интересов. Фирма называлась *BPI*. Так вот, работая в *BPI*, она была потрясена тем фактом, что чикагские парки

были захиревшими и заброшенными. И тогда она собрала разношерстную компанию любителей природы, историков, общественных активистов и домохозяек. Она основала лоббистскую группу «Друзья парков». Потом она встревожилась из-за того, что пригородную железную дорогу, которая проходила вдоль южного берега, озера Мичиган (от Саут Бенд до Чикаго), должны были вот-вот демонтировать. И она снова собрала разношерстную группу из энтузиастов железнодорожного транспорта, экологов, пассажиров поезда и основала общественную группу «Рекреация Южного берега». Она спасла железную дорогу. Потом она стала исполнительным директором Чикагского адвокатского совета, прогрессивного юридического объединения. Затем руководила избирательной кампанией местного конгрессмена. Потом она получила должность директора отдела особых мероприятий при первом чернокожем мэре Чикаго Гарольде Вашингтоне. Потом она ушла из администрации и открыла небольшой 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 посчитаете количество миров, к которым принадлежала Луиза, то получится восемь: актеры, писатели, врачи, адвокаты, любители парков, любители железной дороги, завсегдаи блошиного рынка. Когда я попросил Вайсберг составить собственный список, у нее получилось число 10, поскольку она добавила архитекторов и людей из гостиничной индустрии, с которыми она работает сейчас. Но она, возможно, поскромничала, потому что, если внимательнее присмотреться к жизни Вайсберг, вы сможете выделить из ее связей еще пятнадцать или двадцать миров. Хотя это не отдельные миры. Особенность Объединителей состоит 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 С. Кларком. Ему Вайсберг понравилась. В следующий раз, оказавшись в Чикаго, он ей позвонил.

«Он звонил из будки телефона-автомата, — вспоминала Вайсберг. — Он спросил, есть кто-нибудь в Чикаго, с кем ему стоит встретиться. Я сказала ему, чтобы он ехал ко мне».

У Вайсберг низкий, хриплый голос от полувекового курения. Она делает паузы между фразами, чтобы сделать быструю затяжку. Даже когда она не курит, она 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 сказал: „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 обратились ко мне и сказали: „Луиза — ты...“ Я не помню это слово, они меня как-то назвали, но суть была в том, что я была человеком, который объединяет людей».

История Луизы Вайсберг несколько архетипична. Сначала она тянулась к кому-то, кто был не из ее мира: она тогда занималась театром, 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 воспринимается. И факт в том, что Артур Кларк приезжает в Чикаго и хочет с кем-то связаться, наладить с кем-то контакты. И тут Вайсберг сводит его с Айзеком Азимовым. Она говорит, это счастливая случайность, что Азимов был в городе. Но если бы это не был Азимов, то это был бы кто-нибудь еще.

Одна из деталей, которую люди запомнили о тех пятничных вечерах 1950-х годов, проведенных в ее обществе, будет та, что они всегда и без усилий находили общий язык, будучи разного цвета кожи. Дело не в том, что афроамериканцы без этого салона никогда бы не общались с белыми из района Норт Сайд. Тогда это было редким явлением, но такое случалось. Дело было в том, что, когда афроамериканцы общались с белыми в 1950-х годах в Чикаго, это не происходило случайно; это происходило потому, что человек



определенного типа поступал так, чтобы это состоялось. Вот что имели в виду Азимов и Кларк, когда говорили, что у Вайсберг есть эта способность (как бы они ее ни назвали) объединять людей.

«В ней совершенно нет снобизма, — говорит Венди Виллрич, работавшая когда-то у Вайсберг. — Однажды я отправилась с ней в одну профессиональную фотостудию. Люди писали ей письма, и она просматривала всю корреспонденцию. Хозяин этой фотостудии пригласил ее к себе, и она согласилась. Он снимал в основном свадьбы. Она решила увидеть все собственными глазами. Я думала, Боже мой, надо ли нам вообще тащиться 45 минут до этой студии? Это было возле аэропорта. Не забывайте, мы говорим о самой уполномоченной по делам культуры города Чикаго. Но она посчитала все это невероятно интересным».

А был ли этот фотограф интересным? Кто мог сказать? Но дело в том, что **Луиза** нашла его интересным потому, что, так или иначе, ей были интересны все люди.

«Вайсберг, — как сказал мне кто-то из ее друзей, — всегда говорит так: „О, я повстречалась с совершенно потрясающей женщиной. Она вам непременно понравится“. И она полна энтузиазма по поводу этого человека не меньше, чем по поводу человека, которого она встретила до того. И знаете что — она всегда права».

Хелен Дориа, еще одна ее подруга, сказала мне, что «Луиза видит в вас то, чего вы сами в себе не замечаете». То же самое можно сказать и так: по какой-то причуде природы Луиза и люди, похожие на нее, обладают неким инстинктом, который помогает им сохранять отношения с теми, кого они встречают на своем жизненном пути. Когда Вайсберг смотрит на окружающее или когда Роджер Хоршоу сидит рядом с вами в самолете, они видят совсем другой мир, в отличие от того мира, который видим мы все. Они видят возможности, и пока большинство из нас выбирают, с кем мы хотим связываться, отказываясь от тех, кто выглядит как-то не так, или живет у самого

аэропорта, или от тех, кого не видели 65 лет, Луизе и Роджеру они все по душе.

#### 4.

В работе социолога Марка Грановеттера есть отличный пример того, как функционируют Объединители. В своем классическом исследовании 1974 года *Getting a job* («Как устроиться на работу»)<sup>[23]</sup> Грановеттер описал истории нескольких сотен профессиональных и промышленных рабочих из бостонского предместья Ньютон. Он детально опросил их по поводу того, как они все попали на работу. Он обнаружил, что 56 % тех, кого он опрашивал, нашли себе работу через личные связи. Еще 18,8 % использовали официальные средства (рекламные объявления, кадровые агентства) и, по грубым подсчетам, 20 % обращались напрямую к работодателю. В этом нет ничего удивительного: самый лучший путь попасть куда-нибудь — это именно через личные контакты. Но достаточно удивительно из того, что установил Грановеттер, это то, что большинство из этих личных контактов представляли собой «слабые связи». Из тех, кто нашел работу с помощью личных контактов, 16,7 % видели своего нужного человека «часто» (как в случае с хорошим другом), а вот 55,6 % встречались с ним лишь «время от времени». Около 28 % респондентов видели своего нужного человека «редко». Люди получали работу не с помощью близких друзей.

Почему так? М. Грановеттер утверждает следующее. Когда речь заходит о поиске работы (или, если на то пошло, информации, или идей), «слабые связи» всегда важнее тесных связей. Ваши друзья, как бы там ни было, вращаются в тех же сферах, что и вы. Они могут работать с вами, или жить рядом с вами, ходить в те же самые церкви, школы или на те же самые вечеринки. Сколько они могут знать из того, чего не знаете вы? Ваши знакомые, с другой стороны, по определению занимают иные пространства. Они, куда вероятнее, будут знать что-то такое, чего не знаете вы. Этот явный парадокс Грановеттер назвал силой слабых связей. Знакомые, иначе говоря, представляют собой источник общественной силы, и чем больше у вас знакомых, тем более вы сильны. Объединители, такие как Луиза Вайсберг и Роджер Хоршоу

(мастерски владеющие слабыми связями), обладают исключительной силой. Мы опираемся на них, чтобы получить доступ к возможностям и мирам, к которым мы не принадлежим.

Этот принцип применим, разумеется, не только к поиску работы. Это относится к ресторанам, фильмам, моде и чему угодно, что зависит от устного слова. И дело не в том, что если кто-то находится ближе всех к Объединителю, то он обретает больше силы, богатства или возможностей. А не мог ли Объединитель быть одной из причин того, что «Hush Puppies» вдруг стали массовой модой? Где-то между Ист Виллидж и Средней Америкой Объединитель или группа Объединителей, должно быть, влюбились в эту обувь и через свои бесчисленные личные контакты, через свои бесконечные нити слабых связей, используя свое присутствие в многочисленных мирах и субкультурах, сумели взять эти туфли и распространить молву о них одновременно в тысячах направлений. Они обеспечили им настоящий взрыв. Тогда «Hush Puppies» в некотором смысле повезло. И, возможно, одна из причин, по которой столько направлений моды не оказываются на гребне популярности, — обыкновенное невезение. Они не встречают на своем пути Объединителя.

Салли, дочь Хоршоу, рассказала мне, как однажды она взяла отца с собой в новый японский ресторан, где шеф-поваром был ее друг. Р. Хоршоу очень понравилась кухня. Вернувшись домой, он включил компьютер, вывел имена знакомых, живших неподалеку, и отослал им факсы, сообщая об отличном новом ресторане, который он для себя открыл и который им следует посетить. Вот что такое, по сути, сила слова. Это не то, когда я рассказываю о новом ресторане своему большому другу, а вы рассказываете еще одному другу, а он еще одному. Молва начинается там, когда где-то 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 Луизой 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 об этом Дэвид Хэкетт Фишер в своей блестящей книге *Paul Revere's Ride* («Путь Пола Ревира»)) «сверхъестественным даром всегда оказываться в центре событий». Фишер пишет:

«Когда Бостон ввозил свои первые уличные фонари в 1774 году, Пола Ревира попросили поработать в комитете, который этим занимался. Когда бостонский рынок потребовал регулирования, Пола Ревира назначили секретарем этого управления. После Революции, во время эпидемии, его избрали санитарным инспектором Бостона и коронером графства Саффолк. После того как огромный пожар свирепствовал в старом деревянном городе, он помогал основать кооперативную страховую компанию на случай пожаров (*Massachusetts Mutual Fire Insurance Company*), и его имя стояло первым в уставе компании. Когда бедность стала растущей проблемой в молодой республике, он созвал собрание, на котором была основана благотворительная ассоциация ремесленников штата Массачусетс (*Massachusetts Charitable Mechanic Association*), председателем которой он был избран. Когда община Бостона была охвачена противоречиями в связи с самым сенсационным процессом по делу об убийстве, Пол Ревир был выбран старшиной присяжных».

Если бы Полу Ревиру 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» в 1773 году, когда стала выплескиваться ненависть американских колонистов к их британским правителям, по всей Новой Англии начали появляться как грибы после дождя десятки комитетов и конгрессов. У них не было формального

статуса или установившейся взаимосвязи. Но Пол Ревир быстро взял на себя роль связующего звена между всеми этими разделенными расстояниями очагами революции. Он, как правило, отправлялся в Филадельфию, или в Нью-Йорк, или в Нью-Гемпшир, неся с собой сообщения от одной группы к другой. И в самом Бостоне он играл особую роль. В годы Революции в Бостоне было семь революционных групп, куда входило примерно 255 мужчин. Большинство мужчин (больше 80 %) принадлежали всего к одной группе. Никто не был членом одновременно всех семи. И только двое входили в состав сразу пяти групп. Пол Ревир был одним из этих двоих.

Неудивительно поэтому, что, когда британские войска начали свою тайную кампанию в 1774 году, планируя обнаружить и уничтожить склады оружия и боеприпасов оперявшегося тогда революционного движения, Ревир стал своего рода неофициальным «центром связи» антибританских сил. Он знал всех. К нему было обращаться логичнее всего, если вы были парнем с конюшни в тот день 18 апреля 1775 года и слышали, как два британских офицера говорят о том, что на следующий день они устроят ад. Неудивительно и то, что, когда Ревир отправился в Ленгсингтон в тот вечер, он уже знал, как распространить весть как можно дальше и шире. Когда он встречал людей по дороге, то, будучи совершенно естественным и неудержимо общительным, он останавливал их и сообщал весть. Когда он приезжал в город, то точно знал, в чью дверь ему надо стучаться, кто был командиром местного ополчения, кто был в городе самым влиятельным человеком. Он встречался с большинством из этих людей до этого, и они знали и уважали его.

А что Уильям Доз? Д.Х. Фишер не считает возможным, чтобы Доз проехал все эти двадцать семь километров до Ленгсингтона и ни с кем не говорил. 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 вообще не было никакой реакции. У. Доз не разбудил городских

старшин или командиров ополчений в городах Роксбери, Бруклайн, Уотертаун и Уолтэм».

Почему? Потому что Роксбери, Бруклайн, 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. Это были несколько фермеров в районе Уолтэм Фармз. Но предупредить несколько семей — этого недостаточно, чтобы объявить тревогу. Эпидемии молвы — это 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» эти туфли были замечены Объединителями, которые возвестили повсюду о возвращении этой марки. Но кто впервые рассказал Объединителям о «Hush Puppies»? Есть вероятность, что Объединители получают новую информацию в результате абсолютно случайного процесса, потому что знают так много людей, что получают доступ к новостям, как только они появляются. Тем не менее, если присмотреться внимательнее к социальным эпидемиям, становится ясно, что есть люди, на которых мы опираемся, когда надо связаться с другими людьми, но есть и люди, на которых мы опираемся, чтобы получить свежую информацию. Есть специалисты по людям и есть специалисты по информации.

Иногда, конечно, эти специалисты бывают в одном лице. Частично влияние Пола Ревира, например, происходило оттого, что он был не только организатором связей и не только человеком с самой большой записной книжкой в колониальном Бостоне. Он также активно участвовал в сборе информации о британцах. Осенью 1774

года он организовал секретную группу, которая регулярно встречалась в таверне «Зеленый Дракон» с совершенно определенной целью — отслеживать передвижения британских войск. В декабре того года группа узнала, что британцы намереваются захватить тайный склад боеприпасов колониального ополчения при входе в портсмутскую гавань, в восьмидесяти километрах к северу от Бостона. Ледяным утром 13 декабря Ревир отправился на север, верхом, по глубокому снегу, чтобы предупредить местные ополчения, что к ним идут британцы. Он помогал добыть сведения и он же их переправлял. Пол Ревир был Объединителем. Но он же был одновременно (и это второй тип людей, влияющих на эпидемии молвы) Знатоком.

Слово «знаток» обозначает того, кто накапливает знания. В последние годы экономисты уделяли большое внимание изучению феномена Знатоков по очевидной причине: если рынки зависят от информации, то люди, обладающие самым большим объемом информации, должны быть важнее всех. Например, когда в супермаркете хотят увеличить продажи какого-либо товара, они 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, они всегда наблюдают резкий взлет продаж такого товара, точно такой же, если бы его действительно выставили на распродажу.<sup>[24]</sup>

Если об этом задуматься, то это достаточно тревожная ситуация. Вся подоплека продаж или акций супермаркетов состоит в том, что мы, потребители, очень чувствительны к ценам и реагируем на них соответственно: мы покупаем больше в ответ на более низкие цены 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 обматывать нас ничего не значащими табличками «каждый день цена ниже» всякий раз, как мы заходим в магазин? Ответ 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 при этом 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, потом посоветуют друзьям и знакомым этот магазин избегать. Эти люди охраняют честный рынок. За десять лет, с тех пор, как эти люди были впервые классифицированы, экономисты изо всех сил пытались их понять. Их присутствие было обнаружено во всех сферах жизни и в каждой социально-экономической группе. Одно из 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. [25] В одном из них хорошо одетый мужчина очень оживленно рассказывает, как он ходит в магазин. Привожу дословно 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 сказал, что собираюсь сделать запасы кофе».

В этот момент интервью лицо этого человека расплылось в широченной улыбке.

«У меня тогда собралось от 35 до 40 банок кофе. И я купил их по тем смешным ценам, когда трехфунтовые банки стоили по 2,79 и 2,89 доллара. Сегодня трехфунтовая банка стоит около шести долларов. Меня это позабавило».

Вы чувствуете, насколько он увлечен? Он может вспомнить цены, до цента, на банки кофе, которые он купил десять лет назад.

Важнейшая черта Знатоков — это то, что они не просто пассивные собиратели информации. Дело не в том, что их занимает то, как побольше сэкономить на банке кофе. Их отличает то, что, как



только они понимают, как все-таки можно сэкономить, они тут же хотят рассказать об этом вам.

«Знаток — это человек, обладающий информацией о многих различных товарах, или ценах, или местах продажи. Этот человек всегда идет на разговор с потребителями и готов ответить на их вопросы, — сообщает 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 находится туалет в розничных торговых точках. Вот каким знанием они обладают».

Они больше чем эксперты.

«Эксперты, — утверждает Прайс, — будут говорить, например, об автомобилях, потому что им нравятся автомобили. Но они не станут говорить с вами только потому, что вы им нравитесь, и они хотят помочь вам с принятием решения. Знаток рынка поступит именно так. Он более социально мотивирован».

Л. Прайс утверждает, что доброй половине американцев известен такой Знаток или кто-то, на него похожий. Она сама фактически основала свою концепцию на примере человека, которого встретила, учась в аспирантуре. Это был человек настолько запоминающийся, что его личность служит сейчас основанием для целой отрасли маркетинговых исследований.

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

Марк Алперт — невысокий, энергичный человек чуть за пятьдесят. У него темные волосы, выдающийся 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 взбегаёт, как мальчишка. Такое впечатление, что ему интересно абсолютно все, все любопытно, что даже в его возрасте, если дать ему детский химический набор, он тут же усядется за стол и сотворит какую-нибудь новую смесь.

М. Алперт вырос на Среднем Западе. Сын человека, который открыл первую в северной Миннесоте сеть магазинов уцененных товаров. Он получил докторскую степень в Университета Южной Калифорнии и теперь преподаёт в Колледже управления бизнесом при Университете штата Техас. Однако нет связи между его должностью и его состоянием Знатка. Будь Алперт сантехником, он и тогда был бы таким же точным и дотошным в том, что касается тонкостей потребительского рынка.

Мы встретились за обедом в ресторане на берегу озера в Остине. Я приехал первым и выбрал столик. Вскоре появился Алперт и убедил меня пересесть за другой столик, сказав, что там будет лучше. Так оно и вышло. 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 в Манхэттене, который всегда помогает получить номер за очень хорошую цену. («Малкольм, номер в отеле стоит на самом деле 99 долларов. А вот сдираемая цена — это 198 долларов!») Он объяснил мне, что такое «сдираемая» цена. (Изначальная, но гибкая розничная запрашиваемая цена за номер в отеле.) Он показал па мой диктофон и сказал: «Мне кажется, у вас пленка закончилась». Точно. Он объяснил, почему мне не следует покупать «Audi». («Это немцы, и иметь с ними дело — головная боль. На какое-то время они обеспечат вам гарантию из-под полы, но не больше того. Дилерская сеть неразвита, так что трудно получить обслуживание. Мне нравится ими управлять, но мне не нравится ими владеть».) Как он сказал, мне надо

садиться за руль «Mercury Mystique», потому что эта машина в управлении не хуже, чем намного более дорогие седаны европейского производства. «Она не очень хорошо продается, — сказал он, — поэтому вы сможете получить ее за очень разумную цену. Вы идете к розничному торговцу. Вы идете к нему 25 числа любого месяца. Ну что я вам буду рассказывать...» Затем он пустился в невероятно длинное, иногда очень смешное, описание тех нескольких месяцев, которые ему потребовались, чтобы купить новый телевизор. Если бы вы или я прошли через тот же опыт (возврат телевизора, бесконечные сравнения мельчайших электронных деталей, сличение мелкого шрифта в гарантийном документе), подозреваю, что мы сочли бы его адским. М. Алперт, судя по всему, нашел его забавным. Знаток, как утверждает Прайс, — это тип людей, которые жадно читают *Consumer Reports* («Обзоры потребительского рынка»). Знаток пишет в *Consumer Reports* и поправляет их составителей.

«Однажды они заявили, что „Audi 4000“ собран на базе „Volkswagen Dasher“. Это был конец 1970-х годов. Но „Audi 4000“ — это более крупный автомобиль. Я написал им письмо. Потом был провал „Audi 5000“. *Consumer Reports* поместили эту машину в список того, что не надо покупать, из-за проблемы внезапного ускорения. Но я просмотрел литературу и решил, что это была фикция... 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», — сказал Алперт, недовольно покачав головой.

Он не любил, когда нарушаются заповеди Знаток.

Следует сказать, что Алперт — не противный всезнайка. Разумеется, он может в любой момент перейти эту границу. Сам Алперт 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. В некотором смысле это желание оказать услугу и повлиять на выбор (в любой ситуации) может пойти слишком далеко. Можно начать повсюду совать

свой нос. Я стараюсь быть пассивным Знатком... Надо помнить о том, что это их решение. Это их жизнь». Его спасает то, что у вас никогда не возникает впечатления, что он рисуется. Есть нечто автоматичное, рефлекторное в том, как он вовлечен в рынок. Это не актерская игра. Это очень близко к социальному инстинкту Хоршоу и Вайсберг. М. Алперт рассказал сложную историю о том, как лучше всего использовать купоны 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 целую бутылку вина», — сказал он. М. Алперт почти патологически стремится помочь другим. Он не в состоянии удержаться. «Знаток — это тот, кто хочет решить проблемы других людей, как правило, за счет решения собственных» — говорит Алперт. Это правда, хотя, подозреваю, что обратное — тоже правда. Знаток решает свои проблемы (свои эмоциональные потребности), решая проблемы окружающих. М. Алперт в глубине души остался довольным тем, что я после этого стану покупать телевизор, или автомобиль, или устраиваться в нью-йоркский отель, будучи вооружен знанием, которое он мне дал.

«Марк Алперт удивительно бескорыстный человек, — сказал мне Лей Мак-Алистер, коллега Алперта по Университету штата Техас. — Должен признать, что он помог мне сэкономить полторы тысячи долларов, когда я впервые приехал в Остин. Он помог мне договориться о цене на дом, потому что понимает игру вокруг продажи недвижимости. Потом мне понадобилась посудомоечная машина и сушилка, и Алперт нашел их мне по самой лучшей цене. Потом я покупал автомашину. Я хотел купить „Volvo“, чтобы последовать примеру Марка. Тогда он показал мне сайт в Интернете, где были все цены на „Volvo“ в штате Техас. Он отправился вместе со мной покупать машину. Он помог мне разобраться в хитросплетениях пенсионной системы Университета штата Техас и 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».

Что делает таких людей, как Марк Алперт, настолько важными для начала эпидемии? Очевидно, они знают вещи, которых не знаем мы. Они читают больше журналов, чем мы, больше газет и они — единственные люди, которые читают макулатурную почту. Марк Алперт оказался знатоком электронной бытовой техники. Если произойдет прорыв новых технологий в производстве телевизоров или видеокамер и если вы его друг, то вы услышите об этом очень быстро. Знатоки обладают информацией и искусством общения в достаточной мере, чтобы запустить эпидемию молвы. Что, однако, отличает Знатоков, так это, скорее, не содержание информации, а их умение ее передать. Тот факт, что Знатоки хотят помочь, и ни по какой иной причине, а только из самого желания быть полезными, оказывается чрезвычайно эффективным способом привлечь чье-либо внимание.

Это, без сомнений, частично объясняет, почему сообщение Пола Ревира оказалось таким действенным в ту памятную ночь. Новость о военном походе британцев поступила не по факсу и не по электронной рассылке. Ее не передавали в вечерних выпусках между телерекламой. Ее принес человек, доброволец, который ехал верхом холодной ночью, не имея никакой другой цели, кроме как заботы о свободе своих соотечественников. В случае с «Hush Puppies», вероятно, точно так же, — туфли попали в поле зрения Объединителей именно потому, что они не были частью чьей-то корыстной кампании в пользу продвижения модной тенденции. Возможно, знаток моды отравился как-то в Ист Виллидж в поисках новых идей и обнаружил, что можно купить эти старые клевые «Hush Puppies» в уцененном магазине за очень выгодную цену, и сказал об этом друзьям, которые купили ботинки, потому что есть нечто в личном, незаинтересованном, обоснованном мнении Знатока, что заставляет нас сидеть и слушать. Почему путеводители *Zagat* по ресторанам так популярны? Частично потому, что это удобные справочники обо всех ресторанах в конкретном городе. Но их реальное воздействие заключается в том факте, что обзоры в этих путеводителях представляют собой отзывы добровольцев — тех, кто там обедал и готов поделиться своим мнением с остальными. Каким-то образом это более убедительные

рекомендации, чем мнение специалиста, 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, — сказал он, не задумываясь. — Century Wilshire. Ночлег и завтрак в европейском стиле. У них отличные номера, бассейн с подогревом, подземный паркинг. Последний раз, когда я там останавливался (пять лет назад), цена одноместных номеров начиналась с 70 долларов, а самые дешевые апартаменты стоили 110 долларов. Они сделают вам скидку, если остановитесь на неделю. У них есть бесплатный телефонный номер для справок». Поскольку он был все-таки умудренным Знатком, я остановился в Century Wilshire, когда приехал в Лос-Анджелес, и все было именно так, как он сказал, и даже лучше. Через несколько недель после возвращения домой (совершенно вопреки собственным привычкам) я порекомендовал Century Wilshire двум своим друзьям, а через месяц — еще двум. Потом я стал представлять себе, сколько людей из тех, кому я рассказал об отеле, тоже 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. М. Алперт, конечно, вряд ли знает столько же людей, сколько знает такой Объединитель, как Роджер Хоршоу, поэтому у него нет такой огромной сети распространения. Но снова, если бы Роджер Хоршоу говорил с вами накануне вашей поездки в Лос-Анджелес, он вряд ли посоветовал бы вам, где лучше остановиться. А вот Алперт всегда посоветует. И если посоветует Хоршоу, вы можете последовать его совету, а можете и не последовать. Вы отнесетесь к его совету с той же серьезностью, что и к совету любого вашего знакомого. Но если совет вам дает Марк Алперт, вы *всегда* ему последуете. Объединитель может сказать десяти своим друзьям, где остановиться в Лос-Анджелесе, и половина из них может прислушаться. Знаток может сказать пятерым слушателям, где остановиться в Лос-Анджелесе, но будет хвалить отель так горячо и убедительно, что все пятеро сделают именно так, как он советует. Вот вам разные индивидуальности в действии, совершающие поступки с разными целями. Но оба обладают способностью начать эпидемию молвы.

Одна из черт Знатока, 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 из меня информацию, выведать, что я знаю, чтобы прибавить это к своей внушительной базе данных. Быть Знатоком — значит быть учителем. Но это одновременно, с не меньшим пылом, быть учеником. Знатоки — это на самом деле информационные брокеры, которые делится тем, что знают, и продают эти знания. Но, чтобы началась социальная эпидемия, некоторых людей приходится убеждать, чтобы они предприняли некие действия. Например, доброе число молодых людей, которые купили себе туфли «Hush Puppies», в другое время не пожелали бы, чтобы их увидели в этой обуви даже в гробу. Точно так же можно себе представить, что, после того, как Пол Ревир передал свою новость, участники местных ополчений собрались вместе и стали строить планы о том, как им встретить британцев на следующее утро. Но это не могло быть автоматическим процессом. Возможно, одни рвались в бой, а другие, вероятно, сомневались в разумности выступления против подготовленной, профессиональной армии силами доморощенных формирований. Третьи (которые могли не знать Ревира лично) могли подвергнуть его информацию сомнению. Но в итоге все подпали под воздействие того, что мы теперь называем влиянием окружающих. Но 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 кардинально важны для начала эпидемии молвы, как и две ранее представленные группы. Кто такие Продавцы? И что делает их такими непревзойденными в своем деле?

Это Том Гау из Торренса, штат Калифорния, что немного южнее Лос-Анджелеса. Его фирма — *Kavesh & Gau* — самая крупная в

Южной Калифорнии в своей отрасли и одна из самых больших компаний по финансовому планированию во всей стране. Том зарабатывает миллион долларов в год. Дональд Мойн, психолог-бихевиорист, который много писал об искусстве убеждения, посоветовал мне встретиться с Гау, потому что, по его словам, он обладает «чарами». И это правда. Том Гау волею судеб продает услуги финансового планирования. Но он сможет, если пожелает, продавать все что угодно. Если мы хотим понять тип убеждающей личности, то Гау — неплохой первый пример.

Т. Гау немного за сорок. У него приятная внешность, 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 сияет натуральной радостью жизни.

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

Т. Гау говорит быстро, порывисто. Он то жмет на газ, то давит на тормоза. Иногда, когда он произносит слова по ходу дела, он жмет на газ еще сильнее, будто хочет вставить в речь 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. Я один из крупнейших продюсеров в стране. 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».



Т. Гау упирает на то, что его фирма предлагает клиентам уровень услуг и опыта, который им трудно будет найти где-либо еще. Через вестибюль, напротив его офиса, расположена юридическая фирма, дочерняя по отношению к Kavesh & Gau, которая занимается завещаниями, страховыми полисами и другими юридическими документами, связанными с финансовым планированием. У Гау есть специалисты по страхованию для предоставления услуг в этой области. Есть биржевые маклеры для работы с инвестициями и специалисты по пенсиям для работы с пожилыми клиентами. Его аргументы рациональны и последовательны. Д. Мойн в сотрудничестве с Гау составил то, что он назвал сборником сценариев для финансового плановика. Д. Мойн утверждает, что хорошего Продавца отличает от посредственного количество и качество его ответов на возражения, которые может высказать потенциальный клиент. Он тогда сел с Гау, записал на диктофон все его ответы и на этом материале написал книгу. Д. Мойн и Т. Гау подсчитали, что плановик должен быть готов ответить примерно на двадцать вопросов или утверждений. Например: «Я могу сделать это сам». В ответ на это сборник сценариев перечисляет пятьдесят возможных ответов. Например: «А вас не беспокоит то, что вы можете сделать что-то не так, а рядом никого не будет, чтобы вам помочь?» Или: «Уверен, вы прекрасно распоряжаетесь деньгами. Однако вы должны знать, что большинство жен переживают своих мужей. Не так ли? Если с вами вдруг что-то случится, сумеет ли она справиться 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 освоит материал, что начнет неплохо судить о том, на какого типа людей какие ответы воздействуют лучше всего. Если вы запишите 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 был

убедителен даже тогда, когда немного отходил от собственных слов. У него была неуловимая черта характера, нечто мощное, заразительное и непреодолимое. Нечто помимо того, что исходило из его уст. Нечто заставлявшее тех, кто встречался 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, скорее всего, самый большой оптимист, которого вы только можете себе представить. Возьмите самого большого оптимиста из ваших знакомых, помножьте его на сто, и это буду я. Потому что позитивное мышление одолевает многое. Так много людей с негативом. Кто-то скажет, у тебя это не выйдет. А я скажу, что значит, у меня не выйдет? Мы переехали в Эшленд, штат Орегон, чуть больше пяти лет назад. Мы нашли дом, который нам понравился. Он был выставлен на продажу уже некоторое время до этого и был несколько дороговат. И я сказал жене, я предложу за него смешную цену. Она сказала, что они ни за что не согласятся. Я сказал, может, и не согласятся. А что мы теряли? 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 разьясню им суть моего предложения. И знаете что? Они согласились».

Когда Гау рассказывал мне эту историю, я без труда представил его себе в Эшленде, когда он каким-то образом убеждал продавца расстаться со своим чудесным домом за смешную цену.

«Разрази меня гром, — говорил Гау. — Если ты не пытаешься, у тебя ничего и не выйдет».

Вопрос о том, что делает кого-то (или что-то) убедительным, далеко не так однозначен, как представляется. 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 накануне самих выборов группа психологов во главе с Брайаном Малленом из Сиракузского университета записывали на видеопленку вечерние новости по трем национальным телеканалам.<sup>[26]</sup> Тогда, как и сейчас, их вели Питер Дженнингз на *ABC*, Том Брокау на *NBC* и Дэн Рэйзер на *CBS*. Б. Маллен проанализировал записи и выделил из них все ссылки на кандидатов, пока у него не получилось тридцать семь отдельных фрагментов, каждый длительностью примерно в 2,5 секунды. Потом эти фрагменты были воспроизведены без звука для группы произвольно отобранных людей, которых попросили оценить выражение лица каждого диктора в показанных фрагментах. Испытуемые понятия не имели, в какого рода эксперименте они участвовали или что сообщали дикторы в программе новостей. Их попросили только оценить эмоциональное содержание мимики этих трех человек по 21-балльной шкале, где самый низкий балл означал «чрезвычайно отрицательно», а самый высокий — «чрезвычайно положительно».

Результаты оказались удивительными. Дэн Рэйзер 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 Дженнингз из *ABC* — это совершенно другая история. За Мондейла он заработал 13,38 балла. Но когда он говорил о Рейгане, его лицо так осветилось, что он получил 17,44 балла. Б. Маллен с коллегами изо всех сил старались найти этому некое нейтральное объяснение. А что если Дженнингз был просто более экспрессивным, чем его коллеги? Ответ, похоже, состоял вовсе не в этом. Испытуемым показали для контроля другие фрагменты из репортажей этих же трех дикторов, равно как о печальных, так и о

радостных событиях (похороны Индиры Ганди, прорыв в лечении инфекционного заболевания). В этот раз Дженнингз не получил за печальные или радостные сообщения больше баллов, чем его коллеги. Фактически на этом этапе он был, похоже, даже менее выразительным, чем остальные. Не объяснялось это и тем, что у Дженнингза все время могло быть более довольное лицо, чем у других дикторов. На «радостных» сегментах, включенных для сравнения, он получил 14,13 балла, т. е. значительно меньше, чем Рэйзер и Брокау. Единственно возможное объяснение, согласно этому исследованию, — это то, что Дженнингз сделал «немного более явный акцент в выражении лица», когда говорил о Рейгане.

И вот тут исследование стало еще более интересным. Б. Маллен с коллегами обзвонили некоторое количество людей в нескольких городах страны, регулярно смотревших 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, по сравнению с 61,9 % зрителей *CBS* или *NBC*. В Вилльямстауне, штат Массачусетс, 71,4 % аудитории *ABC* были за Рейгана по сравнению с 50 % зрителей других каналов. В Эри, штат Пенсильвания, разница составила 73,7 % и 50 % соответственно. Легкий прорейгановский акцент в выражении лица Дженнингза, похоже, повлиял на решение избирателей, смотревших *ABC*.

Но, представьте себе, что программа *ABC News* яростно оспаривает результаты этого исследования.

(«Как понимаю, я единственный социолог, добившийся весьма двусмысленного признания после того, как Питер Дженнингз назвал меня „ослом“», — говорит Маллен.)

С этим трудно согласиться. Инстинктивно, думаю, большинство из нас, скорее всего, предположат, что мотивация состоит именно в том, что зрители телеканала *ABC* становились сторонниками Рейгана из-за выражения лица Дженнингза, а не по иной причине. Но Маллен утверждает, что эти неверно. Например, на других более очевидных уровнях (скажем, подбор новостей) *ABC* проявила себя как

телекомпания, наиболее враждебная Рейгану, так что легко было бы вообразить, что убежденные республиканцы должны были бы уходить из *ABC News* на конкурирующие телеканалы. А 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 с аналогичным результатом.

«Дженнингз чаще улыбался, говоря о кандидате от республиканцев, чем о демократе, — рассказывал Маллен. — И снова по результатам телефонного опроса выяснилось, что зрители, смотревшие *ABC*, чаще голосовали за Буша».

А вот еще один пример тонкостей процесса убеждения. Набрали большую группу студентов, которым сказали, что это маркетинговое исследование компании, производящей высокотехнологичные наушники. Каждому выдали комплект и сказали, что компания хочет проверить и увидеть, как будут работать наушники, если пользователь находится в движении: подпрыгивает в танце или мотает головой. Все студенты слушали Линду Ронштадт и *Eagles*, а потом им транслировали редакционную радиопрограмму, в которой настойчиво предлагалось повысить плату за обучение в их университете с нынешнего уровня (587 долларов) до 750 долларов. Трети из них сказали, что во время прослушивания всей записи они должны энергично кивать головой вверх и вниз. Вторую треть попросили в это время мотать головой из стороны в сторону. Последняя треть выполняла роль контрольной группы. Их попросили не двигать головой. Когда эксперимент закончился, всем студентам роздали короткий опросник о качестве песен и воздействии тряски на наушники. А в конце был помещен вопрос, на который экспериментаторы действительно хотели получить ответ: «*Какую сумму денег вы считаете разумной платой за обучение в год?*»

Ответы на этот вопрос оказались такими же невероятными, как результаты эксперимента с дикторами новостей. Студенты, которые не двигали головой, остались равнодушными к редакционной программе. Они сочли нормальной сложившуюся плату за обучение в 587

долларов или примерно на том уровне, на котором они находилась в тот момент. Те, кто мотал головой из стороны в сторону, когда слушал редакционную программу (хотя они думали при этом, что всего лишь испытывают качество наушников), 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 редакционную радиопрограмму очень убедительной. Они были согласны на то, чтобы плата за обучение поднялась в среднем до 646 долларов. Простого кивания головой, очевидно, по какой-то сложной причине, было достаточно для того, чтобы они выступили за политику, которая заберет деньги из их собственных карманов. Каким-то образом кивание головой в конечном итоге сыграло такую же роль, как улыбки Питера Дженнингса на выборах 1984 года.

В этих исследованиях, как я думаю, присутствуют некоторые очень важные ключи к пониманию того, что делает человека, такого как Том Гау (или любого Продавца, с которым мы встречаемся в жизни), таким эффективным. Первое — это то, что мелочи могут, по всей видимости, привести к изменениям таких же масштабов, что и крупные аспекты. В эксперименте с наушниками редакционная программа 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 Дженнингзом, 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 специально какие-то знаки и 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 итог этих исследований — это то, что невербальные сигналы так же важны, а то и важнее, чем вербальные. То, *как* мы говорим, может значить больше чем то, *что* мы говорим. Дженнингз, как бы там ни было, не вставлял в новости, которые он оглашал, никаких прорейгановских комментариев. Фактически, как я уже упоминал, *ABC*, по заключению независимых наблюдателей, была телекомпанией, самой враждебной Рейгану. Один из выводов, который сделали авторы эксперимента с наушниками (Гари Уэллс из Университета Альберты и Ричард Петти из Университета штата Миссури),<sup>[27]</sup> было то, что «телевизионная реклама наиболее эффективна, если в видеоряде присутствует повторяющееся движение но вертикали и телезрители кивают головой вслед за этим движением (например, прыгающий мяч)». 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 подпороговые<sup>[28]</sup> сообщения. Они прямолинейны и видны на поверхности. Суть в том, что их воздействие совершенно необъяснимо. Если бы вы спросили кивавших головами, почему они были согласны на существенный рост платы за обучение (деньги за учебу им пришлось бы доставать из собственных карманов), никто бы не сказал вам, что кивал головой потому, что слушал редакционную передачу. Они вам скажут, что сочли редакционную передачу особенно продуманной и интеллектуальной. Они объяснят вам свое мнение некоей более очевидной и логической причиной.<sup>[29]</sup> Точно так же зрители *ABC* которые проголосовали за Рейгана, никогда, даже через тысячу лет, не скажут вам, что они так проголосовали, потому что Питер Дженнингз каждый раз улыбался, 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 бывает, когда общаются два человека? В нашем случае — это важнейший вопрос, поскольку речь идет об основном контексте, в котором происходит всякое убеждение. Мы знаем, что люди говорят поочередно. Они слушают, перебивают друг друга, жестикулируют руками. Я общался с Томом Гау в скромном 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 какой-то момент он нависал над столом и выставлял локти перед собой. В другой момент он откидывался в кресле и размахивал руками, перемалывая воздух. Между нами, на пустой поверхности стола, лежал мой диктофон и записывал весь 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 наша беседа не выглядела бы как 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.

Пионер такого рода анализа (то, что называют изучением культурных микроритмов) — Уильям Кондон. В ходе одного из своих самых знаменитых в 1960-е годы исследовательских проектов он вознамерился раскодировать эпизод кинофильма длительностью четыре с половиной секунды, в котором женщина говорит мужчине и ребенку за обедом: «Вы все непременно приходите каждый вечер. Мы уже много месяцев так чудно не сживали за обедом». Кондон разбил эпизод на отдельные фрагменты, каждый длительностью примерно 1,45 секунды. А потом он смотрел и смотрел. Он так описывает это:<sup>[30]</sup>



«Чтобы внимательно изучить построение и последовательность всего этого, непременно нужен натуралистический или этологический<sup>[31]</sup> подход. Вы просто сидите и смотрите, 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 том было непонятное».

У. Кондон посвятил полтора года изучению этот короткого отрывка из фильма, пока, наконец, периферийным зрением не увидел то, что там, по его предчувствию, было: «жена поворачивает голову в тот самый момент, когда муж поднимает руку». С этого момента он сумел различить 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, имелась ритмическая физическая характеристика. Каждый человек в кадре протяженностью в 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 собеседник (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. А суть в том, что синхронность стартов и стопов микродвижений всех собеседников (вздрагивания и колебания лиц и тел) находились в абсолютной гармонии.

В ходе последующих исследований было установлено, что не только жестикауляция находилась в гармонии, но и ритмика разговора. 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 второй. Два человека могут начать разговор с очень разными речевыми моделями, но почти мгновенно они достигают единой модели. С нами так происходит каждый раз, всегда. Младенцы одно- или двухдневного возраста синхронизируют движения головы, локтя, плеча, бедра и ступни с речевыми моделями взрослых. Синхронность обнаруживалась даже во время общения между людьми и 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 немного 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, чтобы уговаривающие пытались точно копировать позу или манеру разговора своих клиентов, чтобы достичь согласия. 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 высокой степенью синхронности в общении с преподавателями, более довольны жизнью, заинтересованы и добродушны. Я почувствовал во время беседы с Гау, что меня соблазняют, разумеется, не в сексуальном

смысле, а в универсальном. Я почувствовал, что разговор проходил на его условиях, а не на моих. Я ощущал синхронизацию с ним.

«Это знают опытные музыканты и ораторы — говорит Джозеф Капелла, который преподает в Аннербергской школе техники общения при Университете штата Пенсильвания. — Они всегда знают, когда толпа с ними, буквально в полной синхронности с ними. В движениях и кивках, в молчании и моментах внимания».

Это странно признавать, потому что я не хочу, чтобы меня куда-то затягивали. Я всегда настороже. Но суть Продавцов состоит в том, что на каком-то уровне им невозможно сопротивляться. «Том может добиться доверия и согласия в период от пяти до десяти минут. У большинства людей на решение такой задачи уйдет не меньше получаса», — говорит Дональд Мойн о Томе Гау.

Здесь есть еще одно, более четкое измерение. 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»), <sup>[32]</sup> вышедшей в 1994 году, психологи Илейн Хэтфилд и Джон Качиоппо, а также историк Ричард Рэпсон сделали еще один шаг в направлении этих исследований. Подражание, утверждают они, — это, помимо прочего, одно из средств, с помощью которого мы заражаем друг друга эмоциями. Иными словами, если я улыбнусь, а вы увидите это и улыбнетесь в ответ (даже микроулыбкой не длиннее нескольких миллисекунд), вы не только подражаете мне и

сопереживаете. Это может быть способ, которым я передаю вам свое счастливое состояние. Эмоция заразительна. Частично это происходит на уровне интуиции. У всех нас, как правило, поднимается настроение, если рядом есть кто-то в хорошем расположении духа. Но если об этом задуматься серьезно, то окажется, что это аспект кардинальной важности. Мы привыкли думать, что выражение лица — это внешний признак нашего внутреннего состояния. Я счастлив — и я улыбаюсь. Мне грустно — и я хмурюсь. Эмоция выходит наружу изнутри. Эмоциональное заражение, однако, показывает, что имеет место и обратное направление. Если я заставлю вас улыбнуться, у вас возникнет ощущение счастья. Если же я заставлю вас нахмуриться, вам станет грустно. В этом смысле эмоции перемещаются снаружи вовнутрь.

Если рассматривать эмоции с этой точки зрения (снаружи — вовнутрь, а не изнутри — наружу), то можно понять, почему одни люди способны оказать 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. Например, физиогномисты утверждают, что имеются огромные различия в расположении лицевых мышц — в их форме и (что совсем удивительно) в преобладании их определенного типа. «Ситуация очень похожа на эпидемичную, — говорит 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 Университета штата Калифорния, Риверсайд, разработал метод исследования, который он назвал «тест на эмоциональность общения». Тест представляет собой самоанализ с тринадцатью вопросами. Например, можете ли вы сидеть спокойно, слушая хорошую танцевальную музыку? Громко ли вы смеетесь? Дотрагиваетесь ли до своих друзей во время разговора? Как 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. [\[33\]](#)

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 (ниже 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, имеющими 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 харизматический человек был в самом начале подавлен, а неэкспрессивный — доволен жизнью, то по прошествии двух минут неэкспрессивный участник эксперимента оказывался тоже в подавленном состоянии. Но никак не наоборот. Только харизматический человек мог заразить других людей, находящихся в комнате, своими эмоциями.

Не так ли было со мной и Томом Гау? Больше всего во время нашей с ним встречи меня поразило его голос. У него был диапазон оперного певца. Временами голос звучал сухо (его любимая фраза в этом состоянии: «Простите?»). Иногда он растягивал слова, лениво и спокойно. Временами он посмеивался и его слова певуче вторили его смеху. Во всех этих состояниях его лицо менялось соответственно, переходя (быстро и привычно) от одного выражения к другому. 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. Когда мы проходили список, вопрос за вопросом, он начал усмехаться. Дойдя до вопроса 11 («У меня очень плохо с пантомимой, так же, как с разгадыванием шарад»), он уже вовсю смеялся. «А это у меня

получается отлично! Я всегда выигрываю в шарады!» Из возможных 117 баллов он получил 116.

## 12.

Ранним утром 10 апреля 1775 года жители Ленгсингтона, штат Массачусетс, начали собираться на городской общинной земле. Им было от 16 до 60 лет. Все вооружились, чем могли, — мушкеты, шпаги, пистолеты. По мере того как распространялась тревожная весть, их численность возрастала за счет ополчения из соседних городов. Дедхам направил четыре роты. Из Линна люди уходили в Ленгсингтон по собственной инициативе. В городах дальше к западу, до которых весть дошла позже, фермеры так спешили принять участие в битве при Ленгсингтоне, что буквально побросали свои плуги на полях. Во многих городах было мобилизовано практически все мужское население. У них не было униформы, поэтому они надели обычную одежду: куртки, чтобы защититься от холода, и широкополые шляпы.

В то время как колонисты устремлялись к Ленгсингтону, туда же стройными рядами направлялись британские регулярные войска. К рассвету бойцы передовых отрядов в неясном свете видели повсюду силуэты вооруженных людей, пересекавших окрестные поля и опережавших британцев в их марше к Ленгсингтону. Когда регуляры (как их тогда называли) подошли к центру города, они услышали неподалеку барабанный бой. Наконец британцы добрались до общинной земли Ленгсингтона, и две стороны встретились лицом к лицу: несколько сотен британских солдат против менее сотни ополченцев. В первом же сражении британцы одолели колонистов, поразив в ходе короткой перестрелки на общинной земле семь ополченцев. Но это была всего лишь первая из предстоящих в этот день битв. 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 до своего окончания унесла множество жизней и охватила всю Американскую колонию. Когда на следующий год американские

колонисты объявили независимость, это было с восторгом встречено как победа всей нации. Но начиналось все совсем не так масштабно. Все начиналось холодным весенним утром с эпидемии молвы, которая распространилась от мальчишки из конюшни на всю Новую Англию, передаваясь через небольшое количество особенных людей: несколько Продавцов и одного человека с талантом Знатока и Объединителя.

## Глава 3. Фактор прилипчивости

### «Улица Сезам», «Подсказки Блю» и вирус грамотности

В конце 1960-х годов телепродюсер Ганц Куни вознамерилась начать эпидемию. Ее целью были трех-, четырех- и пятилетние дети. Ее агентом инфекции было телевидение, а «вирус», который она хотела распространить, — грамотность. Предполагалось, что передача будет идти целый час пять дней в неделю. Надежда была на то, что если этот час окажется достаточно заразительным, то он может стать *переломным моментом* для начала эпидемии всеобщей грамотности. Передача должна была оказать поддержку детям из небогатых семей до того, как эти дети отправятся в начальную школу. Она должна была распространить тягу к знаниям на тех детей, которые смотрят телевизор, и от этих детей на таких, кто его не смотрит; «заразить» детей и их родителей; оказать на детей благотворное влияние, действие которого сохранится и после того, как они перестанут смотреть телепередачу. Г. Куни, вероятно, не определяла свою концепцию именно таким образом. Но то, что она, по сути, хотела сделать, так это начать эпидемию грамотности, чтобы противостоять преобладающей эпидемии бедности и невежества. Она назвала свою идею *Sesame Street* («Улица Сезам»).

По любым меркам это была дерзновенная идея. Телевидение — это мощный и в то же время простой и дешевый способ охвата огромного множества людей. Оно развлекает и удивляет. Но это не очень-то образовательное средство. Джеральд Лессер, психолог из Гарвардского университета, который вместе с Куни стоял у истоков «Улицы Сезам», рассказывает, что, когда его пригласили к участию в проекте, в конце 1960-х, он был настроен скептически.

«Я всегда очень серьезно относился к тому, как надо учить ребенка тому, что ты знаешь, — 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».<sup>[34]</sup>

Правильное обучение интерактивно, ребенку уделяется индивидуальное внимание. Происходит воздействие на все органы чувств, и ребенок отвечает ответным отзывом. А телевизор — это всего лишь говорящий ящик. В ходе экспериментов дети, которых просят прочесть отрывок из книги и потом пересказать его содержание, всегда получают баллы выше, чем те дети, которые смотрят видео по этой же теме. Специалисты в области образования определяют телевидение как медиа «малой вовлеченности». Телевидение — это как волна обычной простуды, которая распространяется среди населения, как молния, но вызывает лишь насморк и уходит уже через день.

Однако Ганц Куни, Джеральд Лессер и их третий партнер, Ллойд Моррисет из Фонда Маркля, Нью-Йорк, 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 краски мультфильмов, чтобы обучить детей 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.<sup>[35]</sup> Практически при каждой проверке образовательной ценности программы (а «Улице Сезам» уделялось гораздо больше внимания со стороны академических кругов, чем любому детскому телешоу в истории телевидения) оказывалось, что навыки чтения и грамотность зрителей возрастали. 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 о том, как они это сделали, — это великолепная иллюстрация второй составляющей переломного момента — фактора прилипчивости. Они обнаружили, что посредством небольшого, но существенно важного изменения в подаче материала дошкольникам они сумели преодолеть слабость телевидения как образовательного

инструмента и сделать информацию запоминающейся. Проект «Улица Сезам» стал успешным, потому что его создатели узнали, как сделать телевидение «прилипчивым».

## 1.

Закон малого числа, о котором я говорил в предыдущей главе, гласит, что один из главных факторов эпидемии — это особенности распространителя информации. Мода на туфли, или тревожная весть, или новый кинофильм могут оказаться очень заразительными и начать 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 он в ту ночь отправился в путь, чтобы сообщить о распродаже оловянной посуды в своей мастерской, то даже он, со всеми своими способностями, не смог бы растормошить сельское 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. Это должен быть ресторан, который впечатляет 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». Запомнилось ли сообщение о пище, или фильме, или товаре? Запоминается ли оно настолько, что на самом деле может вызвать перемены или побудить кого-то к действию?

Слово «прилипчивость» звучит так, будто все должно происходить прямолинейно. Когда большинство из нас желает 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 включить свое сообщение во все средства 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 более незаметные, ненавязчивые и простые пути захватить чье-то внимание?

Рассмотрим прямой маркетинг.<sup>[36]</sup> Компания помещает рекламу в журнале или посылает почту на домашний адрес, приложив купон, который читатель должен 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 (т. е. за счет торговых компаний. — *Примеч. ред.*) в ответ на телевизионное объявление, дает специалистам совершенно объективную, «железную» меру эффективности. В мире рекламы компании прямого маркетинга — это настоящие исследователи фактора прилипчивости, и в результате их работы появились весьма интересные выводы о том, как завоевать потребителя.

Например, в 1970-х годах у легендарного специалиста по прямому маркетингу Лестера Вундермана<sup>[37]</sup> возникли разногласия с фирмой *McCann Erickson* с Мэдисон Авеню<sup>[38]</sup> по поводу 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 основания в 1950-х годах. *Columbia* все же 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, имеющие целью обыкновенное распространение информации. Понятно, что Вундерман был расстроен. Он занимался рекламой *Columbia* двадцать 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 уладить этот вопрос, он предложил провести тест. *Columbia* должна будет поместить весь набор его рекламных материалов в местных изданиях журналов *TV Guide* и *Parade* — в двадцати шести медиа-рынках США. Кроме того, необходимо дать возможность фирме *McCann* выпустить в эфир свои «информационные» телерекламы в тринадцати из этих рынков. В других тринадцати Вундерман разместит в эфире свои собственные телевизионные рекламные ролики. Чьи рекламы приведут к большему росту числа ответов в местные издания *TV Guide* и *Parade*, тот и выиграет весь контракт. *Columbia* согласилась и через месяц опубликовала результаты. Количество реакций на рекламу там, где работал Вундерман, выросло на 80 %, по сравнению с 19,5 % в случае *McCann*. В состязании победил Вундерман.

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

Самое удивительное во всей этой истории — это то, что по логике победить в состязании должна была компания *McCann*. Идея с сундучком золота выглядит действительно весьма вычурно. Руководство *Columbia* было настолько скептически настроено по этому поводу, что Вундерману потребовалось несколько лет, чтобы убедить их сделать попытку. Тем временем люди из *McCann* были среди любимчиков Мэдисон Авеню, фирмой, известной своей креативностью и неординарностью. Более того, *McCann* истратила в четыре раза больше рекламного времени по сравнению с Вундерманом. Они 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 частично зависят от количества людей, которые получают сообщение, и по этому показателю *McCann* намного опережала Вундермана. *McCann* делала все правильно в том, что касалось массовости. Но им не хватило того маленького завершающего штриха, того сундучка с золотом, благодаря которому их сообщение осталось бы в памяти.

Если внимательно присмотреться к идеям, с которых начались эпидемии, или к сообщениям, то элементы, которые делают их воспринятыми, чаще всего оказываются мелкими и, на первый взгляд, тривиальными — такими же, как сундучок с золотом Вундермана. Рассмотрим, например, так называемые эксперименты со страхом, которые проводил в 1960-х годах социальный психолог Говард Леванталь. Он хотел узнать, сможет ли он убедить группу старшекурсников из Йельского университета сделать прививку от столбняка.<sup>[39]</sup> Г. Леванталь разделил студентов на несколько подгрупп

и раздал всем буклет из семи страниц, в котором описывались опасности столбняка, важность прививок и тот факт, что университет предлагал бесплатные прививки в своем медицинском центре для всех желающих. 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 столбняка с уринальными катетерами, разрезами после трахеотомии и трубками в носу. В «не очень страшном» варианте столбняк описывался более сдержанно, а фотографии вообще отсутствовали. Г. Леванталь хотел увидеть, какой эффект окажут буклеты на отношение студентов к столбняку и на вероятность того, что они сделают прививку.

Результаты эксперимента можно было частично предсказать. Когда исследователи получили заполненные опросники, все студенты, похоже, полностью представляли себе опасности столбняка. Но те, кому дали «очень страшный» буклет, были более убеждены в реальных опасностях столбняка, в необходимости прививки и чаще заявляли, что они намерены сделать эту прививку. Однако все эти различия стерлись, когда Леванталь посмотрел, сколько студентов на самом деле пришли на прививку. Через месяц после эксперимента мизерное число его участников (всего лишь 3 %) действительно явились на прививку. По какой-то причине студенты позабыли все, что узнали о столбняке, и сведения о столбняке не возымели должного действия. Материалы эксперимента не закрепились в сознании. Почему?

Если бы мы ничего не знали о факторе прилипчивости, то, вероятно, заключили бы, что было что-то неправильное в том, как в буклетах объяснялась опасность столбняка. Мы можем задуматься, правильно ли было пугать студентов, была ли какая-то социальная зажатость в отношении к столбняку, боялись ли студенты 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, что для достижения цели предстоит еще огромная работа. Но фактор прилипчивости дает нам совершенно иное решение. Он предполагает, что проблема, вероятно, состояла совсем не в общей концепции самого сообщения, — кампании нужен был маленький «сундучок с золотом». Так, когда Леванталь повторял

эксперимент, было достаточно одного маленького изменения, чтобы уровень вакцинации достиг 28 %. Это была карта университетского городка с помещенным в кружочек медицинским центром и указанием времени, когда можно сделать прививку.

Это исследование дало два интересных результата. Первый — это то, что из 28 % сделавших прививку было равное количество участников, прочитавших «очень и не очень страшные» буклеты. Какую бы дополнительную силу убеждения ни использовали в «очень страшном» буклете, она не имела значения. Студенты знали, даже не видя жутких изображений, каковы опасности столбняка и что им следует сделать. Второй интересный момент, разумеется, в том, что, будучи старшекурсниками, они должны были знать, где находится медицинский центр, и они, несомненно, посещали его не один раз. Можно сомневаться в том, что кто-либо 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. Потребовалась небольшое, однако многозначительное изменение в характере подачи материала. Студентам надо было знать, как организовать прививку от столбняка с учетом повседневной жизни. Добавление карты и времени, когда можно сделать прививку, превратило буклет из абстрактного урока о риске для здоровья (урока, который мало чем отличается от других бесчисленных академических уроков, с которыми студентам пришлось ознакомиться за все 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 многочисленные выводы касательно того, как начинать социальные эпидемии. В нашем обществе мы повсюду окружены людьми, требующими нашего внимания. Только за последнее десятилетие время, посвященное рекламе в типичном часе теле вещания, увеличилось с шести до девяти минут и продолжает увеличиваться с каждым годом. Находящаяся в Нью-Йорке фирма *Media Dynamics* сделала заключение, 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 делает закрепляемость сообщения задачей все более сложной. Компания *Coca-Cola* заплатила 33 млн. долл. за право спонсорства Олимпийских игр 1992 года, но, несмотря на огромные рекламные усилия, только 12 % телезрителей осознали, что это официальный безалкогольный напиток Олимпиады, а другие 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. Много из того, что нам говорят, что мы читаем или видим, мы просто не запоминаем. Информационный век произвел на свет проблему прилипчивости. Но примеры Левантала и Вундермана предполагают, что можно найти простой способ увеличить запоминаемость и систематически закладывать в сообщение фактор прилипчивости. Это, несомненно, очень важный фактор для маркетологов, педагогов и менеджеров. Вероятно, никто еще не сделал больше для демонстрации возможностей такого способа обеспечения прилипчивости, чем детское образовательное телевидение, в частности создатели передач «Улица Сезам» и позже — «Подсказки Блю».

## 2.

Передача «Улица Сезам» была больше известна благодаря участию в ней таких знаменитостей, 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 Сойсс. Но было бы ошибкой думать, что «Улица Сезам» была проектом, родившимся 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.

Это может звучать как очевидная вещь. Но это не так. Многие критики телевидения до сегодняшнего дня 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-х и 1970-х годов (в частности, Дэниел Андерсон из Университета штата Массачусетс) начали осознавать, что дети дошкольного возраста смотрят телевидение совершенно иначе. [\[40\]](#)

«Все думали, что дети будут сидеть, смотреть на экран и отключаться от внешнего мира, — рассказывала 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 случайным. Были предсказуемые факторы влияния, которые заставляли их снова смотреть на экран, и это не были тривиальные вещи, такие как сверкание и мелькание».

Например, Лорч однажды 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 делало «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 вы и можете предположить, дети в комнате без игрушек смотрели передачу примерно 87 % контрольного времени, а дети в комнате с игрушками — приблизительно 47 %. Но когда проверили обе группы на то, какую часть передачи дети 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 получить 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, и отворачиваются в противном случае. Если вы занимаетесь образовательными телепрограммами, то должны принимать во внимание это важное различие. Это означает, что 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

восприимчивость детских программ с помощью простого наблюдения.

Глава исследовательской группы «Улицы Сезам», Эд Палмер, в свои 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 доходит до зрителей замысловатая образовательная программа, которую разработали для «Улицы Сезам» научные консультанты. Это была сложная задача. Были люди, участвовавшие в «Улице Сезам», которые утверждали, что без Эда Палмера телешоу не протянуло бы и одного сезона. <sup>[41]</sup>

Находка Палмера состояла в том, 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, — сказал Палмер. — Например, человек, бегущий по улице с распростертыми руками; изображение высотного здания; листок, плывущий по водной ряби; радуга; изображение с микроскопа; рисунок Эшера. Вся идея состояла в неординарности».

Дошкольников заводили в комнату, по двое за один раз, и предлагали посмотреть телепередачу. Палмер с ассистентами сидели поодаль с карандашами и бумагой, спокойно фиксируя, когда дети смотрели «Улицу Сезам», а когда теряли интерес и вместо этого смотрели слайд-шоу. Каждый раз, когда менялся слайд, Палмер и 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 диаграммной бумаги, два на три фута, и склеили несколько таких листов вместе, —

рассказывает Палмер. — Слайды менялись, если помните, каждые семь с половиной секунд, что составляет почти четыреста слайдов для одной программы. 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: „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 письменный стол».

Э. Палмер исследовал и другие детские программы, такие как «Том и Джерри» и «Капитан Кенгуру». Он сравнил захватывающие внимание фрагменты из этих телешоу 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 — это то, что дети любят смотреть животных.

«Продюсеры вставляли в программу кошку, или муравьеда, или выдру, показывали их и заставляли прыгать в разные стороны, — говорит Палмер. — Они думали, это будет интересно. Но методика отвлекающих раздражителей показывала, что каждый раз это было разрушительной бомбой».

Много усилий было потрачено на создание персонажа «Улицы Сезам» по имени 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, и три минуты, вероятно, были оптимальным вариантом. Э. Палмер заставил продюсеров упростить диалоги и отказаться от некоторых методов, которые были взяты 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 должно показаться, 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, который когда-либо установил Палмер с помощью своей методики отвлекающих раздражителей, возник 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. — И 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, смотрящие передачу, были непоседливы и невнимательны. В ту же самую неделю космический корабль «Аполлон-11» сел на Луну, и некоторые дети

предпочитали смотреть этот исторический момент (что вполне понятно), а не «Улицу Сезам». Хуже всего оказались результаты применения методики отвлекающих раздражителей Палмера.

«То что мы обнаружили, — говорит Лессер, — почти убило нас».

Проблема состояла в том, что, когда программа изначально задумывалась, было принято решение 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 Палмер обнаружил в Филадельфии, что, как только программа переключалась на уличные сцены, дети теряли к ней всякий интерес.

«Улица должна была быть связующим звеном, — говорит 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 было неинтересно. Мы фиксировали невероятно низкий уровень внимания. Дети переставали смотреть передачу. Уровень заинтересованности поднимался, как только на экране возникали куклы. Мы не могли себе позволить запросто терять аудиторию.

(Лессер называет результаты исследования Палмера поворотным пунктом в истории „Улицы Сезам“.)

Мы поняли, что если улица останется прежней, нас будет ожидать провал. У нас был пробный показ летом, а выходить в эфир мы собирались осенью. Нам надо было решать, что делать».

Дж. Лессер решил проигнорировать мнение своих научных консультантов: «Мы решили 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 сделаем по-своему. Если мы этого не сделаем, то окажемся в глубоком 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 Брюзга и Гнусавчик, — 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 методика отвлекающих раздражителей, при всех ее достоинствах, — 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, что чтение состоит в сложении вместе отдельных звуков. В первом эпизоде (*HUG*) девочка-кукла подходит к слову *HUG*,<sup>[42]</sup> 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 Чудище и тоже произносит слово. Хэрри Чудище обнимает радостную девочку-куклу.

В другом эпизоде, который называется «Мешанина Оскара», Оскар Брюзга и кукла Толстушка играют в игру под названием «разбитые слова», в которой слова собираются и разбираются на части. Оскар начинает, вызывая букву *S*, которая выскакивает в нижнем левом углу телеэкрана. Оскар сообщает Толстушке, что буква

С произносится как «к». Потом в правом нижнем углу выскакивают буквы АТ. Толстушка 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*.<sup>[43]</sup> Обе куклы повторяют слово *CAT* несколько раз, и оно с треском исчезает с экрана. Потом процесс начинается снова, только теперь появляется слово *BAT*.<sup>[44]</sup>

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.<sup>[45]</sup> 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 глаза 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 действительно 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. Когда дети смотрели «Мешанину Оскара» или *HUG*, учились ли они читать или просто разглядывали кукол?

Для эксперимента в Гарвардском педагогическом колледже отобрали двадцать одного ребенка четырех и пяти лет. В течение недели детей приводили 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 приходились 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 второстепенный 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.

Вот какое наследие оставила «Улица Сезам»: 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* в Манхеттене. Это был разумный вопрос. «Улица Сезам» была продуктом 1960-х годов, и в прошедшие три десятилетия были сделаны крупные шаги к пониманию 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, как на чередующиеся короткие периоды внимания. Я был уверен, что они вполне могут спокойно посмотреть что-то одно в течение получаса».

Он считал традиционное детское телевидение слишком статичным.

«Это визуальное средство, и чтобы оно закреплялось, чтобы было мощным, надо использовать именно этот фактор. Выходит слишком много детских телепередач, где только и делают, что говорят. Аудитории трудно следить за всем этим», — говорит Тодд.

Коллега Кесслера Анджела Сантомеро училась на «Улице Сезам» и отмечала 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 этот потенциал и используют методы механического запоминания. Я полагала, что мы сможем это изменить».

И они придумали шоу, которое назвали *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». Одним из мультипликационных персонажей программы, почтовый ящик, так и называют — Почтовый ящик. Двух других регулярных участников, лопату и ведро, зовут Лопата и Ведро. А собаку Блю, разумеется, звезду шоу, зовут Блю, потому что она голубого цвета.<sup>[46]</sup> Взрослому, который смотрит «Подсказки Блю», трудно не задуматься над тем, по каким меркам эта программа вообще может превосходить по качеству «Улицу Сезам». Но она превосходит. Через несколько месяцев после своего дебюта в 1996 году телепрограмма «Подсказки Блю» обошла «Улицу Сезам» во всех рейтингах. Во время применения методики отвлекающих раздражителей передача получила гораздо более высокие результаты по закреплению детского внимания, нежели ее соперница. Дженнингз Брайант, исследователь в области педагогики из Университета штата Алабама, провел эксперименты со ста двадцатью детьми, сравнивая прогресс в накоплении знаний у зрителей «Подсказок Блю» с результатами зрителей других образовательных передач посредством серии когнитивных тестов.

«Через шесть месяцев мы начали наблюдать весьма большие различия, — отмечает Брайант. — Почти по всем нашим критериям гибкости мышления и способности к решению задач у нас были статистически значимые различия. Если в тесте фигурировали шестьдесят предметов, то можно было увидеть, как 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 она ни была хороша, 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. Идея состояла в том, что одним из самых больших препятствий в учебе для детей (особенно из малообеспеченных семей) было то, что их родители не поддерживали их и не участвовали в их образовании. Создатели "Улицы Сезам" хотели, чтобы вместе с детьми передачу смотрели их мамы и папы. Вот почему программа загружена таким большим количеством "взрослых" элементов: постоянные каламбуры, ссылки на образчики поп-культуры, такие как театр *Monsterpiece* или пародия на Сэмюэля 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 стал 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 такие шутки, и наличие подобного юмора (как, например, замысловатый каламбур с "переделкой") 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 была 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. Оскар или Брюзга, 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, Эбенезер, Джим, Наполеон, Ланселот, Рокки. Он остановил свой выбор на имени Рой. Но потом, когда все стали называть его новым именем, Большой Птах понял, что ему оно вообще-то 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, так?

А вот и не так. Серия с Роем была проверена исследовательской группой "Улицы Сезам", и результаты разочаровали. Первая часть с Брюзгой и Большим Птахом была в порядке. Как и можно было ожидать, зрители заинтересовались. 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 о том, 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, другая серия телепрограммы, по которой проводила тестирование исследовательская группа "Улицы Сезам", дала результат в более 90 % правильных ответов после просмотра. Телешоу просто не произвело впечатление. Оно не врезалось в память.

Почему телешоу не удалось? Корень проблемы в самом замысле сюжета — главная шутка о том, что Большой Птах не хотел, чтобы его знали как большого птаха. Но такую игру слов дошкольник просто-напросто не понимает. Дошкольники приходят к выводам о словах и их значениях по мере изучения языка. Один из главных аспектов при этом, который называет психолог Эллен Маркман, — это 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.<sup>[47]</sup> Дети приходят к естественному умозаключению, утверждает 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 узнал слово "слон", знает с абсолютной точностью, что это не собака. И каждое новое слово делает представление ребенка о мире более точным. Без опоры на принцип взаимной исключительности, напротив, ребенок будет думать, что слон может оказаться всего лишь еще одним обозначением собаки, и тогда с каждым новым словом мир будет казаться ему более запутанным. Принцип взаимной исключительности, кроме того, 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 будут проблемы с восприятием предметов, у которых два названия, или с предметами, которые меняют свои названия. У ребенка возникнут трудности с тем, что "дуб" — это дуб и дерево: он может вполне предположить, что в этом случае "дерево" — это слово, обозначающее дубы.

Суть, следовательно, в том, что, когда Большой Птах больше не хочет, чтобы его называли Большим Птахом, а хочет, чтобы его называли Рой, то это с полной гарантией 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 превратиться в какое-то другое животное или принадлежать к другому классу животных. А как он может это сделать?

Есть еще и более глубокая проблема. "Улица Сезам" — это тележурнал. Типичная серия состоит по крайней мере из сорока отдельных эпизодов, каждый не больше трех минут — 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 "Улицы Сезам". Этот Занг с его относительно короткими остротами детям, похоже, очень нравился".

Кроме того, на создателей "Улицы Сезам" оказала сильное воздействие эффективность телерекламы. 1960-е годы были золотым веком Мэдисон Авеню, и в то время казалось логичным, что если 60-секундный рекламный ролик мог продать завтрак из овсяных хлопьев для четырехлетнего ребенка, то он мог продать ему и знание алфавита. Частично интерес к Джиму Хенсону и его куклам со стороны создателей телешоу объяснялся на самом деле тем, что в 1960-х годах Хенсон руководил весьма успешной рекламной фирмой. Большинство из самых известных кукол было придумано для рекламных кампаний. Большой Птах — это фактически разновидность Семифутового Дракона, которого Хенсон придумал для рекламных роликов фирмы *La Chou*. Куки-Чудовище — это эмблема торговой марки *Frito-Lay*. Гровер участвовал в рекламных фильмах для *IBM*. (Рекламные ролики Хенсона с куклами 1950-х и 1960-х годов — безумно смешные, но у них есть мрачноватые и резковатые оттенки, которые, и это понятно, не присутствуют в выпусках "Улицы Сезам".)

"Я думаю, самое важное 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, что детям в действительности не так уж нравятся телевизионные рекламные



ролики, как это ранее считалось, потому что в рекламе не рассказываются истории, а истории имеют особую притягательность и значение для юных зрителей. Изначально "Улица Сезам" не была повествовательной: 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 тогда и чисто теоретическая подоплека, которая частично базировалась на работах крупнейшего специалиста в области психологии развития Пиаже,<sup>[48]</sup> который утверждал, что дошкольник не способен следить за развитием длинного повествования".

Однако 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.

"Это для них единственный способ организовать мир, организовать собственный опыт, — утверждает Джером Брунер,<sup>[49]</sup> 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 что-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 кроватки", вынудившем многих детских психологов поменять свои воззрения. Проект был сосредоточен на двухлетней девочке Эмили из Нью-Хэйвен. Родители девочки (оба со званием профессоров) заметили, что вечером, перед тем как уснуть, их дочь разговаривает сама с собой. Заинтересовавшись этим, они поместили миниатюрный кассетный магнитофон в ее детскую кроватку и стали записывать свои разговоры с ней перед тем, как уложить ее в постель, и ее разговоры с собой перед сном. Записи (всего 122) после этого проанализировала группа лингвистов и психологов во главе с Катериной Нельсон из

Гарвардского университета.<sup>[50]</sup> Они обнаружили, что разговоры Эмили с собой были более продвинуты, чем беседы с родителями. Фактически они были намного более продвинутыми. Кэрол Флейшер 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]".

К.Ф. Фельдман имела в виду такие аспекты, как словарный запас, грамматика и (что самое важное) структура монологов Эмили. Она сочиняла истории, рассказы, которые объясняли и упорядочивали то, что происходило с ней в жизни. Иногда эти истории 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 то, 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 собираемся немного поиграть. А потом Карл и Эмили пойдут с кем-нибудь к машине, и потом мы поедem в детский сад [шепотом], и когда мы приедem 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 собираемся... и потом мы собираемся... 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 своем 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?")".

Видя такую важность повествования, трудно не удивляться успеху "Улицы Сезам". Это было телешоу, которое 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" состоит в том, что, благодаря блистательности сценариев, теплоте и харизме кукол, 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 было создать телешоу "Подсказки Блю".

#### 4.

Каждый эпизод "Подсказок Блю" выстроен по единому шаблону. Ведущий Стив предлагает зрителям загадку с участием Блю — мультипликационной собаки. В одном телешоу надо угадать любимую историю Блю, 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 телешоу 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 наследия "Улицы Сезам", создатели "Подсказок Блю" все же обратились к ее опыту и позаимствовали те ее идеи, которые, по их мнению, эффективны. 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 оно имеет для них значение.

"Я заметил, что некоторые фрагменты из "Улицы Сезам" в большей степени вовлекают детей, если эти фрагменты были на это и рассчитаны, — говорит Дэниел Андерсон, который сотрудничал с компанией *Nickelodeon* в создании "Подсказок 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 они не попытались выстроить телешоу вокруг этой идеи. Компания *Nickelodeon* произвела 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 — дети готовы проявить свои умственные способности во время просмотра телевизора и готовы вести себя активно — и определило философию "Подсказок Блю".

В результате Стив все свое экранное время говорит прямо в телекамеру. 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 — вместе со своими зрителями. Каждый раз, когда он задает вопрос, он делает паузу. Но это нормальная пауза. 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 участию словом, к активному личному

участию в происходящем на экране. Если вы будете смотреть "Подсказки Блю" с группой детей, успех этой стратегии станет для вас очевидным. Дети будут похожи на группу ярких болельщиков бейсбольной команды *Yankees* во время матча.

Вторая идея, которую детское телешоу "Подсказки Блю" позаимствовало у "Улицы Сезам", — это идея повтора. Это то, что изначально увлекло пионеров *СТВ*. В первых пяти пилотных телешоу, которые Эд Палмер и Джеральд Лессер взяли с собой в Филадельфию в 1969 году, был минутный сюжет под названием "Ведьма Ванда", в котором снова и снова повторялся звук "в". Ведьма Ванда взяла вареники 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" выясняли, почему детям так нравятся повторы. Данный фрагмент представлял актер Джеймс Эрл Джонс, который повторял алфавит. Как и было задумано, Джонс делал большие паузы между буквами, поскольку идея была в том, чтобы вставить между буквами другие элементы. Однако Джонс, как вы можете себе представить, был таким неотразимым персонажем, что продюсеры "Улицы Сезам" оставили запись в таком виде и годами демонстрировали ее снова и снова. Буква *A*, или *B*, или какая-то другая появлялась на экране, потом была длинная пауза, после чего Джонс громогласно называл ее, и она исчезала.

"Мы заметили, что на 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 предвосхищали букву еще до ее появления на экране. Они самостоятельно проходили через такую последовательность: сначала они выучивали название буквы, потом учились связывать название буквы с ее изображением, потом выучивали порядок появления букв".

Взрослый человек находит постоянный повтор скучным, потому что он требует 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 Эрла Джонса.

"Подсказки Блю" — это, по сути, телешоу, построенное вокруг эффекта Джеймса Эрла Джонса. Вместо того чтобы показывать новые выпуски один за другим и потом повторять их в той же последовательности, но в другом сезоне (как и всякое другое 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 не сразу восприняли продюсеры из *Nickelodeon*. Анджеле 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 все с тем же энтузиазмом".

Когда пилотную копию взяли на пробный прогон, произошло то же самое. Они показывали копию пять дней подряд большой группе дошкольников, и их внимание и восприятие в течение этой недели возрастали (за исключением детей постарше, пятилетних, чье внимание в самом конце улетучивалось). Так же как и дети, смотревшие Джеймса Эрла Джонса, эти дети 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 на самом деле — это большая ценность. Они его требуют. Когда они видят шоу снова и снова, они только понимают его лучше, что является своего рода силой, но, предсказывая то, что будет дальше, как я думаю, они самоутверждаются и подпитывают этим чувство собственного достоинства. А "Подсказки Блю" удваивают силу таких ощущений, потому что дети чувствуют, что сами участвуют в происходящем. Они чувствуют, что помогают Стиву".

Разумеется, детям не всегда нравится повтор. Какие бы сюжеты дети ни смотрели, они 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. При том что "Улица Сезам" прогоняет конкретную серию один раз (и после того, как она уже готова), "Подсказки Блю" тестируются трижды до выхода в эфир. И в то время как "Улица Сезам" тестирует обычно треть своих серий, "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 — Эйлисон Джилман и Эллисон Шерман. В то утро, когда я к ним присоединился, они тестировали предложенный сценарий в начальной школе в Гринвич Виллидж.

Тестируемый сценарий был о поведении животных. Это был, по сути дела, черновик в форме книжки с картинками, который приблизительно соответствовал тому, как, собственно, будет



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

"А что ест муравьед?" — спросила она.

Уокер ответил: "Муравьев".

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

"А что это?"

Уокер присмотрелся и ответил: "Хобот".

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

Уокер снова взглянул. "Ноздри", — ответил он.

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

"Это черное и белое", — сказала Анна.

Э. 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. Э. 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. Э. Шерман взяла отпечаток лапы и стала двигать его к Уокеру и Анне, покачивая им по пути.

"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 все постепенно усложнялось, предлагая дошкольникам все более трудные задачи, 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 вызывало 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, шаг за шагом. Половина из двадцати шести детей правильно ответили, что муравьед питается муравьями, что не являлось хорошим результатом 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 (девятнадцать детей из двадцати шести) 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? Э. 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? Э. Уайлдер и Э. Джилян представили подсказки в том виде, в каком он был определен в сценарии: лед, ходить вперевалку, черно-белый. Четверо из семнадцати 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 назвали 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".

Э. 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 исходный их порядок — нет. Они провели утро с группой детей и получили то, что искали. Это было всего лишь небольшое изменение. Но зачастую требуется как раз эта малая перемена.

Есть что-то, действующее вопреки интуиции в определении прилипчивости, которое возникает на основе всех этих примеров. Л. Вундерман отказался от эфира в прайм-тайм для своих рекламных роликов. Он ушел 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. Они организовали нудное, буквалистское телешоу, повторяя каждую серию по пять раз подряд.

Мы все хотим верить, что ключ к влиянию на кого-либо — это неотъемлемое качество идей, которые мы высказываем. Но ни в одном из этих случаев никто существенно не менял содержание того, что подавалось. Вместо этого эти люди делали само послание 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 обычного 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 полностью от программы после провала в Филадельфии. Они просто ввели в состав персонажей Большого Птаха, и он изменил абсолютно все. Говард Леванталь не стал удваивать усилия, чтобы напугать студентов, чтобы те привились от столбняка, он лишь добавил карту и расписание приема пациентов.

Закон малого числа гласит, что есть уникальные люди, которые способны начать эпидемию. Все, что вам нужно, — это найти таких людей. Урок фактора прилипчивости — такой же. Существует способ подачи информации, который при определенных обстоятельствах делает эту информацию решающей. Все, что вам нужно, — это найти такой путь.

## Глава 4. Сила обстоятельств (часть 1)

### *Взлет и падение преступности в Нью-Йорке*

22 декабря 1984 года, накануне Рождества, Бернхард Гоецц вышел из своей квартиры в Гринвич Виллидж, Манхэттен, и направился к станции метро "Ай-Ар-Ти" на углу Четырнадцатой улицы и Седьмой Авеню. Это был худощавый человек в очках с волосами песочного цвета. 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 они, как выразился потом один из свидетелей, "хулиганили" и "буйствовали". Б. Гоецц, похоже, этого не заметил. "Как делишки?" — спросил Гоецца один из четверки, Трой Кэнти, когда тот появился в вагоне. Кэнти почти улегся на скамью вагона метро. Потом Кэнти и еще один подросток, Бэрри Аллен, подошли к Гоеццу и попросили у него пять долларов. Третий юнец, Джеймс Рамсер, жестом показал на подозрительную выпуклость в своем кармане, будто у него там пистолет.

"Что ты хочешь?" — спросил Гоецц.

"Дай мне пять долларов", — повторил Кэнти.

Б. Гоецц посмотрел на него и, как сказал впоследствии, увидел, что у Кэнти "блестели глаза, и ему было весело... Он улыбался во весь рот". И вот каким-то образом эта улыбка и эти глаза вывели его из себя. Б. Гоецц полез в карман и достал оттуда хромированный пятизарядный "Смит энд Вессон" 38 калибра и выстрелил по очереди в каждого подростка. Когда четвертый член этой шайки, Даррел Кэби, лежал на полу и кричал от боли, Гоецц подошел к нему и сказал: "А ты, похоже, в норме. Вот тебе еще". После чего всадил ему в позвоночник оставшуюся пятую пулю, которая парализовала его на всю жизнь.

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 Гоец первую женщину. "Да", — ответила та. Вторая женщина лежала на полу. Она хотела, чтобы Гоец подумал, что она мертва. "Вы в порядке?" — дважды спросил ее Гоец. Она кивнула в знак согласия. Появившийся кондуктор спросил Гоеца, является ли он офицером полиции.

"Нет, — ответил Гоец. — Я не знаю, зачем я это сделал". И после паузы добавил: "Они хотели меня ограбить".

Кондуктор попросил Гоеца отдать ему пистолет. Тот отказался. Он пошел к двери в голове вагона, отстегнул цепочку безопасности и, выпрыгнув на рельсы, исчез во тьме тоннеля. <sup>[51]</sup>

В последующие дни стрельба на станции метро "Ай-Ар-Ти" стала общенациональной сенсацией. У всех четверых подростков было криминальное прошлое. Д. Кэби ранее попадал в тюрьму за вооруженное ограбление, Т. Кэнти — за кражу. У троих в карманах нашли отвертки. Они казались воплощением того типа юных злодеев, которых боялись почти все горожане, и загадочный стрелок, который их сразил, был для общества чуть ли не ангелом возмездия. Таблоиды окрестили Гоеца "Мстителем подземки" и "Справедливым карателем". Во всех радиопередачах, куда звонили слушатели, и на улицах к нему относились, как к герою и как к человеку, осуществившему тайные фантазии каждого жителя Нью-Йорка, которого когда-либо грабили, оскорбляли или избивали в подземке. Накануне Нового года, через неделю после стрельбы, Гоец добровольно явился в полицейский участок в Нью-Гемпшире. Во время его пересылки в Нью-Йорк газета *New York Post* поместила на первой странице два фото: на одном был Гоец в наручниках и с опущенной головой, его вели в камеру, на втором — Трой Кэнти — чернокожий, дерзкий, с прищуренными глазами и сложенными на груди руками, он выходил из больницы. Заголовок гласил: "Его уводят в наручниках, а раненый злодей выходит на свободу". Когда дело дошло до суда, Гоеца быстро оправдали на основании того, что на него напали и пытались ограбить. Напротив окон квартиры Гоеца в вечер вынесения оправдательного приговора собралась стихийная ликующая толпа.

Дело Гоецца стало символом определенного темного момента в истории Нью-Йорка, времени, когда проблема преступности в городе достигла размеров эпидемии. В 1980-х годах в Нью-Йорке совершалось в среднем намного больше двух тысяч убийств и шестисот тысяч тяжких преступлений в год. Ситуацию на станциях подземки можно было описать не иначе, как хаос. До того как Берни Гоецц сел в поезд № 2 в тот день, он, скорее всего, ждал его на едва освещенной платформе, со всех сторон окруженный темными, сырыми, исписанными стенами. Велики шансы, 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. Снимки, которые сделала полиция на месте преступления, свидетельствуют, что вагон, в который сел Гоецц, был грязный, пол покрыт мусором, а потолок исписан непристойными надписями. Но в этом не было ничего необычного, потому что в 1984 году каждый из шести тысяч вагонов парка транспортного управления, за исключением кольцевого экспресса по центру города, был покрыт граффити — сверху донизу, внутри и снаружи. Зимой в вагонах было холодно, так как немногие из них обогревались. 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 Гоецца поезда ездили так быстро. В 1984 году в системе подземки существовало более пятисот "узких мест" — участков, где поездам было небезопасно двигаться быстрее 25 км/ч. Безбилетный проезд был настолько распространен, что это ежегодно оборачивалось для транспортного управления неполучением прибыли в 150 млн. долл. В год здесь совершалось примерно пятнадцать тысяч преступлений — число, которое к концу того десятилетия возросло до двадцати тысяч, а нападение на пассажиров попрошайек и мелких хулиганов было настолько привычным явлением, что пассажиропоток упал до своего самого низкого уровня во всей истории подземки.<sup>[52]</sup> Уильям Браттон, который впоследствии, в 1980-х, стал ключевой фигурой в успешной борьбе против преступности в нью-йоркской

подземке, прожил до этого несколько лет в Бостоне. То, что он увидел, его потрясло:

"Выстояв, как мне показалось, бесконечную очередь, чтобы купить жетон, я попытался опустить монету в турникет и обнаружил, что его кто-то намеренно испортил. Не сумев оплатить за 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 была транспортная версия дантова ада".

Таким был Нью-Йорк в 1980-х годах, городом в тисках одной из самых свирепых эпидемий преступности в своей истории. Но затем, внезапно и без всякого сигнала, эпидемия сорвалась вниз. Достигнув своей самой высокой точки в 1990 году, уровень преступности начал стремительно падать. Количество убийств снизилось 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. В подземке к концу десятилетия совершалось уже на 75 % меньше преступлений, чем в его начале. В 1996 году, когда Гоетца вызвали в суд во второй раз, в качестве ответчика в гражданском иске от имени Даррела Кэби, пресса не обратила на это никакого внимания, а сам Гоетц, похоже, стал уже анахронизмом. В тот период, когда Нью-Йорк стал самым безопасным в стране мегаполисом, было трудно вспомнить точно, что именно когда-то символизировал Гоетц. Было непостижимо, что кто-то мог направить на кого-то пистолет в вагоне подземки и стать при этом героем.



Надо сказать, что идея обозначить преступность как эпидемию — немного странная. Мы говорим об "эпидемии насилия" или о волнах эпидемии, но для нас вовсе не очевидно, что преступность подпадает под те же законы эпидемии, что и ситуация с туфлями "Hush Puppies" или поездка Пола Ревира. Эти эпидемии были вызваны относительно простыми вещами — товар и тревожная весть. Преступность, с другой стороны, это не однородное самостоятельное явление, а термин, обозначающий почти невероятно разнообразные и сложные типы поведения. Преступные действия имеют серьезные последствия. Преступник вынужден делать нечто, ставящее его самого под большую угрозу. Сказать, что кто-то преступник, — это все равно, что сказать, что он злобен, склонен к насилию, опасен, нечестен, ненадежен и т. д. Однако ни одна из этих психологических характеристик, по всей видимости, не способна легко передаваться от одного человека другому. Преступники, говоря иначе, не погожи на тех людей, которых могут захватить губительные вихри эпидемии. И все же каким-то образом в Нью-Йорке произошло именно это. 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 больше не ведут к жесткому насилию. Что же произошло?

Ответ дает третий закон распространения эпидемий — сила обстоятельств. Закон малого числа имеет отношение к тому типу людей, которые играют важнейшую роль в распространении информации. В главе о телешоу "Улица Сезам" и "Подсказки Блю" рассматривался фактор прилипчивости. Здесь предлагалась теория о том, что для начала эпидемии идеи должны запоминаться и побуждать нас к действию. Мы рассмотрели людей, которые эти идеи

распространяют, мы также изучили особенности таких успешных идей. [53] Тема этой главы — сила обстоятельств — не менее важна, чем первые две. Эпидемии чувствительны к условиям и обстоятельствам времени и места, в которых они происходят. В Балтиморе сифилис распространялся летом быстрее, чем зимой. "Hush Puppies" распространились так стремительно, потому что их носили молодые люди в самых фешенебельных районах Ист Виллидж — там, где другие смогли увидеть эти туфли в совершенно новом свете. Можно даже выдвинуть такой аргумент, что успех поездки Пола Ревира в некоторой степени зависел от того факта, что была ночь. Ночью люди находятся в постелях и их куда как легче застать дома, чем если бы они ходили где-то по делам или работали на полях. И если кто-то нас будит, чтобы сообщить что-то, мы машинально верим в то, что это должна быть экстренная весть. Можно только предполагать для сравнения, как закончилась бы "полуденная поездка Пола Ревира".

Все это, как я думаю, достаточно просто. Но закон силы обстоятельств показывает, 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 по всем США сократилось по ряду достаточно понятных причин. Начал сокращаться объем торговли крэком и кокаином, порождавший высокий уровень насилия среди банд наркоторговцев. Впечатляющий экономический подъем означал, что многие люди, которые в других обстоятельствах были бы втянуты в преступность, получили вместо этого легальную работу. А общее старение населения означало, что становилось меньше мужчин в возрасте от 18 до 24 лет, которые чаще всего прибегают к насилию. Тем не менее вопрос о том, почему сократился уровень преступности в Нью-Йорке, на самом деле немного сложнее. В тот период, когда эпидемия преступности в Нью-Йорке начала уменьшаться, экономика города не улучшалась. Продолжался застой. Фактически беднейшие районы города в начале 1990-х годов подпали

под резкое сокращение социальной помощи. Спад эпидемии распространения кокаина в Нью-Йорке — это явный фактор, но опять же это было постепенное сокращение, начавшееся еще до резкого падения уровня преступности. Что касается старения населения, то благодаря миграции в Нью-Йорк в 1980-1990-х годах город начал омолаживаться, а не стареть. Как бы там ни было, все это лишь тенденции и долгосрочные изменения, в результате которых можно было ожидать постепенных изменений. Однако падение уровня преступности в Нью-Йорке было никак не постепенным. Что-то еще явно сыграло роль в повороте вспять эпидемии преступности в этом городе.

Самый загадочный кандидат на роль этого "чего-то еще" называется теорией "разбитых окон". "Разбитые окна" — это детище ума криминалистов Джеймса К. Уилсона и Джорджа Келлинга, которые утверждали, что 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 чувство безнаказанности распространится от здания с такими окнами на всю улицу, посылая сигнал всей округе. В городе с относительно небольшими проблемами, такими как граффити, мелкое вымогательство, как пишут эти криминалисты, — это такой же сигнал, как разбитые окна, призывающий к более серьезным преступлениям. [\[54\]](#)

"Уличные вымогатели 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 условиями. Если местные жители не могут пресечь действия какого-нибудь вымогателя в отношении прохожего, вор может решить, что они вряд ли вызовут полицию для опознания грабителя или вмешаться, когда ограбление уже происходит".

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 этой эпидемии — это не кто-то из людей определенного типа (Объединитель, как Луиза Вайсберг, или знаток, как Марк Алперт). Это нечто материальное, такое как граффити. Побуждение к какому-либо типу поведения не исходит от какого-то определенного человека, но от неких обстоятельств среды.

В середине 1980-х годов Келлинга наняло в качестве консультанта нью-йоркское транспортное управление, и он призвал их применить на практике теорию "разбитых окон". Они поручили новому директору подземки Дейвиду Ганну осуществить 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 преступность и техническая ненадежность метро, что выглядело достаточно разумным советом. Озабоченность по поводу граффити, в то время как сама система метрополитена находилась па 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. Не выиграв этой битвы, все реформы управления и материально-технические изменения просто не состоятся. Мы готовы внедрить новые поезда стоимостью до 10 млн. долл. каждый, но если мы не защитим их каким-то образом от вандализма, то известно, что из этого выйдет. Они продержатся один день, а потом их изуродуют".

Д. Ганн создал новую управленческую систему, а также точный набор целей и сроков, направленных на очистку транспортной системы, — маршрут за маршрутом, состав за составом. Он начал с поезда № 7, который соединяет Куинз 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. Д. 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 вагонами. Идея состояла 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 заляпали стены вагонов белой краской, на следующую ночь, когда краска высохла, они пришли и обвели контуры, на следующую ночь они все это раскрашивали, т. е. они трудились три ночи. Мы знали, что парни будут заниматься одним из грязных поездов, и только ждали, когда они закончат свою "работу". Потом мы брали валики и все закрашивали. Парни расстраивались до слез, но мы закрашивали все снизу доверху. Это было наше послание для них. Хотите потратить три ночи на то, чтобы обезобразить поезд, давайте. Но этого никто никогда не увидит".

Д. Ганн вел борьбу с граффити с 1984 по 1990 год. В этот момент транспортное управление наняло Уильяма Браттона на должность начальника транспортной полиции, и начался второй этап восстановления метрополитена. У. Браттон, так же как и Д. Ганн, был последователем теории "разбитых окон". Он представляет Келлинга фактически как своего интеллектуального наставника, поэтому его первые шаги полицейского начальника были такими же донкихотскими, как и у Ганна. При наличии самого высокого уровня 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" могло быть сигналом,

показателем отсутствия порядка, что поощряло совершение более тяжких преступлений. По некоторым подсчетам, 170 тысяч людей пробирались в метро, не бросая жетон. Подростки просто перепрыгивали через турникеты или наклонялись вперед и 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 усложнялась тем, что с безбилетниками было трудно бороться. Поскольку проезд стоил всего 1,25 доллара, дорожная полиция не считала достойным себя заниматься такими мелкими делами, особенно с учетом более серьезных преступлений, совершаемых на платформах и в поездах.

У. Браттон — колоритный человек, харизматическая личность, прирожденный лидер — быстро заставил ощутить свое присутствие. 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 по десять переодетых полицейских возле турникетов. 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 ловля". Идея была в том, чтобы как можно громче заявить о том, что полиция настроена более чем серьезно в отношении безбилетного проезда. Раньше офицеры полиции с большим нежеланием преследовали безбилетников, поскольку 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. У. Браттон переоборудовал городской автобус и превратил его в передвижной полицейский участок с собственным факс-аппаратом, телефонами, "обезьянником" и приспособлениями для снятия отпечатков пальцев. Вскоре время оформления ареста сократилось до одного часа. У. Браттон также настоял, чтобы в отношении каждого задержанного производилась проверка. Несомненно, что у одного из семерых задержанных были ранее нелады с законом, а каждый из двадцати имел при себе какое-

либо оружие. Внезапно стало легко убедить офицеров в том, что решение проблемы безбилетников имеет смысл.

"Для копов это стало настоящим Эльдorado, — пишет Браттон. — Каждое задержание было похоже на новый пакет с воздушной кукурузой "Cracker Jack", в котором лежит сюрприз. Что за игрушка мне сейчас попадет? Пистолет? Нож? Есть разрешение? У нас тут убийство?.. Через какое-то время плохие парни поумнели, начали оставлять оружие дома и оплачивать проезд".

При руководстве Браттона число задержаний на станциях метро (за появление в нетрезвом виде и антиобщественное поведение) за первые несколько месяцев его пребывания на посту утроилось. Число арестов за мелкие правонарушения, такие, которые в прошлом даже и не заметили бы, в период с 1990 по 1994 год увеличилось в пять раз. У. Браттон превратил транспортную полицию в организацию, которая обратила внимание на мелкие нарушения, на мелочи жизни в подземке.

После избрания Рудольфа Джулиани мэром Нью-Йорка в 1994 году Браттон был назначен начальником Полицейского управления города. Он применил такую же стратегию в масштабах всего мегаполиса. Он инструктировал полицейских бороться с преступлениями против благопристойного образа жизни: например, с "мелюзгой", которая осаждала водителей на нью-йоркских перекрестках и клянчила деньги за помывку окон; а также с наземными "эквивалентами" перепрыгивания через турникет и нанесения граффити.

"Предыдущее управление полиции было связано по рукам и ногам, — говорит Браттон. — Мы сняли с них эти оковы. Мы усилили законные меры против публичного пьянства и мочеиспускания, 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 в тюрьму".

Когда уровень городской преступности стал резко падать (так же быстро и резко, как в подземке), Браттон и Джулиани указали все на ту же причину.

"Мелкие, на первый взгляд, незначительные проступки, направленные против жизненного уклада, — говорили они, — стали переломным моментом для осуществления тяжких преступлений".

Теория "разбитых окон" и закон силы обстоятельств действуют одинаково. В обоих случаях все основывается на предположении, что эпидемию можно повернуть вспять, ее можно прекратить, если заняться самыми мелкими деталями непосредственной среды. Это, если задуматься, достаточно радикальная идея. Давайте, например, вернемся к столкновению в подземке между Берни Гоецом и четырьмя юнцами — Аленом, Рамсером, Кэби и Кэнти. По крайней мере двое из них во время инцидента находились под воздействием наркотиков. Они все пришли в метро со стороны жилого комплекса Клэрмонт Виллидж, одного из самых неблагополучных кварталов Южного Бронкса. В то время Кэби находился под следствием по обвинению в вооруженном ограблении. Т. Кэнти был до этого под арестом за хранение краденого имущества. Б. Аллена ранее арестовывали за попытку вооруженного нападения. У Аллена, Кэнти и Рамсера были до этого и другие столкновения с законом — от хулиганства до мелких краж. Через два года после стрельбы, затеянной Гоецом, Рамсер был приговорен к 25 годам тюрьмы за изнасилование, грабеж, мужеложство, половые преступления, нападение, незаконное применение огнестрельного оружия, хранение краденного имущества. Трудно удивляться, если подобные люди оказываются в центре инцидента с применением насилия.

А теперь о Гоеце. Он совершил то, что полностью выходит за рамки нормального поведения. Белые квалифицированные специалисты, как правило, не стреляют в чернокожих парней в вагоне подземки. Но если внимательнее к нему присмотреться, он подпадает под тот стереотип людей, которые в конечном итоге оказываются вовлеченными в насилие. Его отец был поборником строжайшей дисциплины с крутым нравом, и Берни частенько попадался ему под



горячую руку. В школе его постоянно дразнили одноклассники, его в последнюю очередь приглашали принять участие в школьных играх. Одиноким ребенком, нередко уходившим из школы со слезами на глазах. После окончания колледжа он работал в компании *Westinghouse*, которая строила атомные подводные лодки. Но долго он 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, выполнял работу, которая ему была запрещена по контракту. Он снял квартиру на Четырнадцатой улице в Манхэттене, недалеко от Шестой Авеню — на отрезке городского квартала, где было очень много бездомных и торговцев наркотиками. Одного из портье в здании, где жил Гоецц, жестоко избили уличные наркоманы. И Гоецца захватила идея очистить округу. Он без конца жаловался на пустой газетный киоск недалеко от его дома, который бродяги использовали как мусорник и гадюшник. Однажды ночью этот киоск по неизвестной причине сгорел дотла, а на следующий день Гоецц на этом месте подметал пепелище. Однажды на местном собрании он шокировал всех присутствующих, заявив:

"Мы сможем очистить нашу улицу, только если избавимся от латиносов и ниггеров".

В 1981 году Гоецца избили трое чернокожих, когда он днем входил на станцию "Кэнал-стрит". Он выбежал из станции, а те трое гнались за ним по пятам. Они выхватили электронный прибор, который он нес в руках, избили его и швырнули в стеклянную дверь, навсегда повредив ему грудную клетку. С помощью закончившего работу сантехника Гоеццу удалось задержать одного из трех нападавших. Но у него остались 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 вкратце о том, какой это был человек. Он имел проблему с властями и острое ощущение того, что система не работает, и он не так давно оказался объектом унижения. Лиллиан Рубин, биограф Гоецца, пишет, что его решение поселиться на Четырнадцатой улице вряд ли было случайным.

"Для Берни, — пишет она, — было нечто вызывающее в этой обстановке. Именно отсутствие порядка и 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 негодует по поводу грязи, шума, пьянства, преступности, торговли наркотиками, наркомании. И все это совершенно оправданно. Пули Гоецца были направлены на цели, существовавшие как в его прошлом, так и в настоящем".

Если вы взглянете на то, что произошло в поезде № 2 с этой точки зрения, то стрельба покажется вам неизбежной. Четверо юнцов столкнулись с человеком, у которого были психологические проблемы. То, что стрельба произошла именно в подземке, — это действительно случайность. Б. Гоецц подстрелил бы этих молодых людей даже в закусочной "Бургер Кинг". Большинство официальных объяснений, которые мы используем 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, людях, у которых отсутствуют адекватные модели для подражания. В относительно новой литературе говорится о генах, которые могут (или не могут) склонять людей того или иного типа к совершению преступления. Существует бесконечное множество научно-популярных книг, в которых консерваторы говорят о преступности как о последствии моральной несостоятельности — общества, школы, родителей, которые больше не воспитывают детей в духе различения добра и зла. Все эти теории — это, 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 врожденным предрасположением 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 Гоецц и четыре хулигана в метро были в этом смысле узниками своего дисфункционального мира.

Но что предполагает теория "разбитых окон" и закон силы обстоятельств? Как раз противоположное. Они утверждают, что преступник (далеко не тот человек, который поступает исходя из фундаментальных, присущих ему причин, и который живет в своем собственном мире) — это тот, кто чутко реагирует на состояние своей среды, совершает противоправные действия исходя из своего восприятия окружающего мира. Это невероятно радикальная (и в некотором смысле невероятная) идея. Здесь есть и другие невероятные аспекты. Сила обстоятельств — это социально-экологическая теория, утверждающая, что поведение — это продукт 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 общественных факторов. Преступность, утверждали они, была результатом социальной несправедливости, структурного экономического неравенства, 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 Гоеццом и четверьмя юнцами имела в конечном итоге мало отношения к сложной психической патологии Гоецца и также мало отношения — к обстоятельствам жизни и бедности четырех молодых людей, которые напали на него. Все было обусловлено граффити на стенах и беспорядком возле турникетов. Закон силы обстоятельств гласит, что

вам не надо решать глобальную проблему, чтобы остановить рост преступности. Вы можете предотвратить правонарушения, всего лишь стерев граффити и арестовав несколько "зайцев": эпидемии преступности имеют переломные моменты, такие же простые и понятные, как эпидемия сифилиса в Балтиморе или распространение моды на туфли "Hush Puppies". Это то, что я подразумевал, назвав закон силы обстоятельств радикальным. Р. Джулиани и У. 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 Гоецца не имеет значения? А если это действительно не имеет значения, почему в этот факт так трудно поверить?

#### 4.

В главе 2, когда я говорил о том, что делает человека вроде Марка Алперта таким важным для эпидемии молвы, я подразумевал два, на первый взгляд противоречащих интуиции, аспекта убедительности. В одном случае речь шла об исследовании, показавшем, что люди, смотревшие новости на *ABC* с Питером Дженнингзом, голосовали за республиканцев активнее, чем те, кто смотрел Тома Брокау или Дэна Рэйзера, потому что каким-то неосознаваемым путем Дженнингзу удалось подать сигнал о своей поддержке республиканских кандидатов. Во втором исследовании было установлено, что харизматичные люди могли (не говоря ничего и при минимальном влиянии) перенести свое эмоциональное состояние на других людей. Результаты этих двух исследований можно отнести к самой сути закона малого числа, 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 состоит в том, что один и тот же аспект

может быть верен для определенных типов среды и что под влиянием аспектов, которые мы не обязательно умеем объяснить, наше внутреннее состояние является результатом внешних по отношению к нам обстоятельств. У психологов есть богатый опыт экспериментов, демонстрирующих это утверждение. Позвольте привести здесь всего несколько примеров.

В начале 1970-х годов группа социологов из Станфордского университета во главе с Филиппом Зимбардо<sup>[55]</sup> решила устроить импровизированную тюрьму в подвале здания психологического факультета.<sup>[56]</sup> Они взяли участок коридора протяженностью 10,5 метра и обустроили там ряд камер, установив заранее изготовленную стену. Три небольшие (1,8x2,75 м) камеры были сделаны в лабораторных помещениях, снабженных железными решетками и черными дверями. Кладовую отвели под камеру одиночного заключения. Исследовательская группа затем поместила объявления в местных газетах, предлагая мужчинам-добровольцам принять участие в эксперименте. Обратились семьдесят пять человек, из этого числа Зимбардо и его коллеги отобрали двадцать одного участника, которые в результате тестов выявили лучшее физическое и психическое здоровье. Половина группы на основе рандомизации<sup>[57]</sup> была отобрана на роль тюремщиков, им роздали форму и темные очки, сказав, что их обязанность — поддерживать порядок и в тюрьме. Другой половине сообщили, что они теперь заключенные. Ф. Зимбардо договорился с полицейским управлением Пало-Альто, и этих "заключенных" "арестовали" у них дома, надели на них наручники, отвезли в полицейский участок, обвинили в несовершенных преступлениях, сняли отпечатки пальцев, завязали им глаза и доставили в "тюрьму" — подвал психологического факультета.

Целью эксперимента было попытаться выяснить, почему тюрьма — такое ужасное место. Было ли это из-за того, что там находятся ужасные люди, или тюрьма — это такая жуткая среда, которая делает людей ужасными? Другими словами, возвращаясь к ситуации с Берни Гетцом и уборкой в метро, насколько сильно непосредственное окружение влияет на поведение людей? То, что обнаружил Зимбардо, буквально шокировало его. "Охранники", которые ранее называли себя пацифистами, очень быстро вошли в роль жестоких усмирителей. В первую же свою смену они разбудили "узников" в два часа ночи и

заставили отжиматься от пола, 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 быстроте, с которой все так изменилось", — говорит 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". — Думаю, я был очень изобретателен в своей жестокости".

Через тридцать шесть часов у одного из "заключенных" началась истерика, и его пришлось отпустить. Еще четверых отпустили позже в связи с

"сильнейшей душевной депрессией, приступами плача, ярости и обостренной тревожностью".

Ф. Зимбардо изначально планировал двухнедельный эксперимент, но он вынужден был прекратить его через шесть дней.

"Я понимаю теперь, — говорит один из "заключенных", — что каким бы психически здоровым я ни считал себя, я не контролировал свое поведение в тюрьме настолько, как мог бы предположить".

Другой заявил:

"Я начал ощущать, что моя личность распадается, что человек, которого я называл ранее именем [...], человек, который добровольно согласился, 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 этим же самым человеком. Мой номер был 416. Я действительно стал этим номером, и 416-й в конечном итоге принимал решения о том, как поступать".

Ф. Зимбардо сделал вывод, что существуют специфические ситуации, настолько жесткие, которые могут пересилить присущие людям склонности. Ключевое слово здесь — ситуация. Ф. Зимбардо не говорит о среде, о главных внешних факторах влияния на нашу жизнь. Он не отвергает того, что способ нашего воспитания родителями обуславливает то, кем мы становимся, в какие школы ходим, с какими людьми дружим или в каких кварталах живем, — словом, воздействует на наше поведение. Все эти вещи, несомненно, важны. Не отвергает он и того, что наши гены играют роль в определении того, каковы мы. Большинство психологов полагают, что натура (генетика) составляет примерно половину причин, по которым мы ведем себя тем или иным способом. Он просто указывает на то, что в определенные времена, в определенных местах и 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 непосредственные условия их окружения.

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

Мэй, имеют главное значение при составлении выводов, поэтому я немного подробнее расскажу о некоторых из них.<sup>[58]</sup>

Один набор тестов, например, представлял собой обычный комплект тестов на определение способностей, разработанный Институтом педагогических исследований (предшественник теста *SAT*<sup>[59]</sup>). В тесте детям было дано задание вписать слова в пропущенные места. Например: "Бедному маленькому \_\_\_\_\_ нечего \_\_\_\_\_; он голоден". В арифметическом тесте детям давалось такое математическое задание: "Если сахар стоит 10 центов за фунт, сколько будут стоить пять фунтов?" Ответ их просили записать на полях. На тесты отводилось меньше времени, чем обычно требовалось для решения таких заданий, поэтому у многих испытуемых оставалось много нерешенных задач, и когда время заканчивалось, тесты собирали и им 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 дня со вторым и неплохо разобраться в том, насколько каждый испытуемый был нечестен.

Еще один набор тестов был тем, что называют тестами на быстроту, — это простейший способ определения способностей. Испытуемым раздали 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 *A*. Испытуемым давали минуту на то, чтобы завершить каждый из этих тестов. Затем им раздавали эквивалентные тесты, только на этот раз ограничения времени не было, испытуемым разрешалось работать дальше, если они того хотели. Во всех этих экспериментах два психолога провели бесчисленное количество разных тестов в очень большом количестве ситуаций. Они просили испытуемых пройти тесты на физические способности, такие как подтягивание на перекладине и прыжки в длину, и тайно наблюдали за



детьми, чтобы увидеть, не обманывают ли они, когда сообщают о своих результатах. Они давали своим юным испытуемым тесты, которые те могли выполнить на дому, где были все возможности посмотреть словарь или обратиться за помощью, и сравнили результаты домашних заданий с результатами аналогичных тестов, проведенных в школе, где обман был невозможен. В итоге результаты экспериментов составили три толстых тома и попутно поставили под сомнение многие предубеждения о том, что такое человеческий характер.

Их первым выводом было то (оно и неудивительно), что обман происходит очень часто. В одном случае оценки за тест, когда обман был возможным, 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 меньше, чем не столь умственно развитые. Девочки обманывают примерно так же, как мальчики. Старшие дети обманывают чаще младших, и дети из обеспеченных и счастливых семей обманывают несколько меньше, чем из семей нестабильных и несчастливых. Если вы проанализируете данные, то обнаружите общие типы постоянного поведения 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 было надежным свидетельством 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 какую-либо из этих переменных (материал теста или условия его проведения), изменится и характер обмана.

Х. Хартшорн и М.А. Мэй заключили тогда, что честность — это не врожденная черта характера или приращенное свойство. Такая черта характера, как честность, заключили они, находится под значительным 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 данной ситуации, зависит частично от его умственного развития, возраста, домашней ситуации и т. п., а частично от природы самой актуальной ситуации и его личного положения в ней".

Это, как я понимаю, кажется безумно противоречащим интуитивным догадкам. 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, но не когда его семья просит его о том же", или "Моя подруга Элис удивительно честный человек, если дело касается личной жизни, но на работе она может быть чрезвычайно скользкой личностью". 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 человеческого поведения.

Почему мы совершаем такую ошибку? Возможно, это результат того, как эволюция структурировала наш мозг. Например, антропологи, изучающие обезьян-игрунок,<sup>[60]</sup> находят, что этот вид приматов очень слабо воспринимает значение таких вещей, как скелет антилопы, висящий на дереве (верный знак того, что где-то поблизости бродит леопард), или след питона.<sup>[61]</sup> Известно, что игрушки бодро забираются и чащу, игнорируя свежий след питона, а затем ужасно пугаются, когда наталкиваются на саму змею. Это не означает, что игрушки глупы: они очень сообразительны, когда дело доходит до отношений с другими игрушками. Они могут услышать зов самца и

узнать, принадлежит ли он самцу из их группы или из соседней. Если игрушки слышат плач испуганного детеныша, они тут же посмотрят не в его сторону, а в сторону его матери — так они тут же узнают, чей это детеныш. Иными словами, игрушки 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, что закон соблюдается? На этот раз ответить просто. Мне кажется, что фактически все выберут верное решение: у того, кто пьет пиво, и у 16-летнего. Но психолог Леда Космидес (которая придумала данный пример) указывает, 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 наши человеческие представления друг о друге более сложны, чем об абстрактном мире. [\[62\]](#)

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, состоящую в переоценке фундаментальности черт

характера и недооценке важности среды и обстоятельств. Мы всегда тянемся к "логическому" объяснению событий, в отличие от ситуативного объяснения. Например, в одном из экспериментов группу людей попросили посмотреть игру одинаково талантливых баскетболистов, первый из которых забрасывал мячи в корзину в условиях хорошо освещенного зала, а второй играл при плохом освещении (разумеется, много раз промахивался). Потом участников эксперимента попросили дать оценку игрокам. Игрок, которому достался хорошо освещенный зал, был назван отличным. В другом примере группу людей пригласили для участия в эксперименте и сказали, что будет устроена викторина. Их разделили на пары и дали 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 конкретного интереса или знаний, так что человек, увлекающийся, скажем, украинской народной музыкой, выдавал серию вопросов об украинской народной музыке. Вопросы задают участнику, и когда викторина заканчивается, обе стороны просят оценить общий уровень знаний друг друга. Участники утверждали, что ведущие обладают большими знаниями, чем они сами. [\[63\]](#)

Вы можете провести эти эксперименты посредством тысячи разных методик, и ответ 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: что спортивный зал в первом случае был лучше освещен, что участнику приходилось отвечать на самые предубежденные и каверзные вопросы. Однако в конечном итоге это особенно ничего не меняло. 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 так же, как игрушки, мы в большей степени доверяем личностным объяснениям, чем контекстуальным. Ошибка фундаментального объяснения к тому же делает мир проще и понятнее. Например, в последние годы возрос интерес к идее, что одним из самых главных факторов, объясняющих характер личности,

является очередность рождения: старшие дети подавляющие и консервативные, младшие — более изобретательные и свободолюбивые. 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* ("По праву первенца"), только в пределах семьи. Когда они находятся вдалеке от своих семей (по разным обстоятельствам), старшие дети больше 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.<sup>[64]</sup> Но можно понять, почему она нас так привлекает: гораздо проще объяснить поступки людей исходя из их порядка рождения. Если нам придется постоянно оценивать каждого из окружающих нас людей, 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 дать ему совет? Психолог Уолтер Мишель<sup>[65]</sup> утверждает, что человеческий ум — это своего рода "редукционный клапан", который "организует и поддерживает непрерывность восприятия, даже перед лицом постоянно наблюдаемых изменений в поведении".<sup>[66]</sup>

Он пишет:

"Когда мы наблюдаем за женщиной, которая представляется враждебной и агрессивно независимой какую-то часть времени, но пассивной, зависимой и женственной — в других случаях, 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 больше, чем наше восприятие. И эта леди может оказаться враждебной, агрессивно независимой, пассивной, зависимой, женственной, злобной, мягкосердечной, жестокой личностью

одновременно. Разумеется, какая 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, многого другого. Но каждая из этих сторон ее характера может быть истинным и реальным аспектом ее целостной личности".

Характер, таким образом, — это не то, что мы думаем, или, скорее, что мы хотим видеть. Это не стабильный, легко узнаваемый набор тесно взаимосвязанных 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 застолья, 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 во многих других ситуациях, над которыми у меня слабый контроль или нет контроля вообще (как, например, когда на меня надвигаются четверо агрессивно настроенных юнцов в грязном, поломанном вагоне метро), они, возможно, 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, вдохновленные историей о Добром Самарянине. Если помните, это предание из Нового Завета; Евангелие от Луки 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) натолкнулись на него, но не остановились и прошли мимо. Единственным человеком, который оказал бедняге помощь, оказался

некто самарянин (член презираемого меньшинства), который "подошел перевязал ему раны" (Лук. 10:11) и привез его в гостиницу. Дж. Дарли и Д. Батсон решили воспроизвести эти события в Принстонской богословской семинарии.<sup>[67]</sup> Получился эксперимент во всех традициях ошибки фундаментального объяснения, и это важная демонстрация влияния силы обстоятельств на то, как мы воспринимаем социальные эпидемии всех типов, и не только распространение тяжелой преступности.

Дж. Дарли и Д. Батсон встретились в индивидуальном порядке с группой семинаристов, попросив каждого из них подготовить краткую, импровизированную беседу по данной библейской теме, затем отправиться к близлежащему зданию и провести такую беседу. 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. Дж. Дарли и Д. Батсон имели три экспериментальные переменные, чтобы полученные результаты были более значимыми. Поначалу, еще до начала эксперимента, семинаристам были розданы опросники, имеющие целью выяснить, почему они приняли решение изучать богословие. Рассматривают ли они религию как средство личностной и духовной самореализации? Или они ищут практический путь в поисках смысла обыденной жизни? Затем они составили разнообразную тематику, по которой студентов просили пообщаться. Некоторых попросили поговорить о связи между духовенством как профессией и призванием к духовному служению. Другим предложили обсудить притчу о Добром Самарянине. В конечном итоге условия заданий, которые давали всем семинаристам экспериментаторы, были различными. В некоторых случаях, отправляя студента в путь, экспериментатор смотрел на часы и произносил: "О, ты опаздываешь. Они ждали тебя уже несколько минут назад. Нам лучше 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 Самарянина (а последующие исследования как раз пытались это определить), их 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, всего лишь зачитав им притчу о Добром Самарянине. А большинство из нас, скорее всего, согласятся с таким выводом. Но в действительности ни один из этих факторов не имел никакого значения.

"Трудно придумать контекст, в котором нормы, требующие помощь страждущему, более важны, чем для человека, помнящего о Добром Самарянине. Но при всем при том это мало влияет на готовность реально помочь, — заключили Дарли и Батсон. — На самом деле в нескольких случаях студент семинарии, идущий, чтобы провести беседу по библейской притче о Добром Самарянине, практически переступал через жертву и спешил дальше".

Единственно, что действительно имело значение, так это — спешил ли 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" превращали человека, как правило, сострадательного, в того, кому безразличны мучения другого, превращали его в определенный момент в другого человека. Эпидемии, по сути, связаны именно с таким процессом трансформации. Когда мы пытаемся начать эпидемию идеи, общественного мнения или товара, мы стараемся изменить нашу аудиторию в малой, но радикально важной степени. 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. Это закон малого числа. Этого можно добиться, изменив содержание сообщения, сделав весть такой запоминающейся, что она застрянет в мозгу многих людей и побудит их к действию. Это фактор прилипчивости. Я думаю, что мы интуитивно понимаем оба этих



аспекта. Но нам надо помнить о том, что малые изменения в ситуации могут быть такими же важными в начале эпидемий, 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 так важны для объяснения нашего поведения. 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 насилия. Преступление — это относительно редкое и абсолютно ненормальное событие. Чтобы преступление совершилось, должно случиться нечто дополнительное, поверхностное, которое подтолкнет неблагополучного человека к насилию. И, согласно закону силы обстоятельств, эти переломные моменты могут оказаться совершенно простыми и обыденными, такими как ежедневные признаки беспорядка — граффити и безбилетный проезд. Последствия этой идеи огромны. Прежнее представление о том, что всему виной склонность к насилию (что причины насилия — это "социально патологическая личность", или "дефицитарное супер эго", или неспособность устоять перед удовольствием, или нехорошая наследственность), это в конечном итоге самая беспомощная и реакционная теория преступности. Она гласит, что когда вы поймали преступника, вы можете попытаться исправить его (дайте ему таблетки, вылечите его, постарайтесь его реабилитировать), но вы, прежде всего, очень мало что можете сделать, 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, перенаправить его к двери соседа. Закрывайте преступников в тюрьму на более длительный срок, чтобы у них было меньше возможностей причинить нам вред. Переезжайте в благополучные пригороды, чтобы проложить большее расстояние между вами и большинством преступников.

Теперь мы осознали, что контекст важен. Эти специфические и относительно малые элементы окружения могут стать переломными моментами, они могут положить конец пораженчеству. Переломные

моменты в контексте среды — это то, что мы можем изменить: мы можем застеклить разбитые окна и стереть граффити, прежде всего, удалив сигналы, которые поощряют преступность. Преступность может стать более предсказуемой. Ее можно будет предотвратить. Здесь можно говорить и о более широком аспекте. Джудит Харрис выдвинула убедительный аргумент, что влияние окружающих и общества более важно, чем влияние семьи в предопределении того, какими вырастут дети. Например, 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 неблагополучной семье, по сравнению с тем, который живет и неблагополучном районе, но в хорошей семье. Мы посвящаем столько времени воспеванию важности и силы семейного влияния, что это может даже показаться неправдой. Но в реальности это не более чем очевидное и осмысленное продолжение закона силы обстоятельств. Он просто-напросто 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 огромную роль в предопределении того, кто мы и как себя ведем. В конечном итоге не только преступное поведение чувствительно к влиянию среды, но и вообще всякое поведение. Как бы странно это ни звучало, если вспомнить об эксперименте с импровизированной тюрьмой в Станфордском университете и эксперименте в нью-йоркской подземке, то можно сделать вывод о том, что ты станешь хорошим человеком скорее в условиях чистой улицы и чистого метро, чем в заваленных мусором и исписанных непристойностями.

"В подобной ситуации ты попадаешь в боевые условия, — говорил Берни Гетц своей соседке Мире Фридман во время возбужденного телефонного разговора всего через несколько дней после стрельбы в метро. — Ты не можешь думать нормально. Даже твоя память не работает нормально. Ты так взвинчен. Меняется даже твое зрительное восприятие. Меняется угол зрения. Меняются возможности. Меняется то, на что ты способен". Он действовал, как говорил сам, "злобно и жестоко... Как если ты загоняешь и

угол крысу и хочешь ее искромсать, понятно? Я реагировал злобно и жестоко, совсем как эта крыса". [\[68\]](#)

Именно так. Он ведь и находился в крысиной норе.

## Глава 5. 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. Р. Уэллс до этого написала другую книгу, *Little Altars Everywhere* ("Маленькие алтари повсюду"), которая и была небольшим "культовым хитом" в окрестностях ее родного Сиэтла. Но это все же была не Дэниелл Стил или Мэри Хиггинс Кларк. Когда Уэллс выступила с публичным чтением вскоре после выхода своей книги в свет 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 тысяч экземпляров в твердой обложке.

Год спустя "Сестринская община Йа-Йа" вышла в мягкой обложке. Первый тираж, 18 тысяч экземпляров, был распродан за первые несколько месяцев, превзойдя все ожидания. К началу лета общее число проданных книг в мягкой обложке достигло 30 тысяч, 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 или семь человек и просили меня подписать еще от трех до десяти книг", — вспоминала впоследствии Уэллс. Издатель Уэллс, 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 тысяч экземпляров. Выступая с публичными чтениями по стране, Уэллс заметила 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 полному 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 попала в "горячую двадцатку" и осталась там, выдержав 48 тиражей (всего было продано 2,5 миллиона экземпляров). Внимание со стороны национальных масс-медиа (статьи в толстых женских журналах и освещение на телевидении, что делает Уэллс знаменитостью) еще не пробудилось. Но благодаря силе молвы популярность книги достигла переломного момента.

"Поворотный пункт был 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" стала эпидемией? Если оглянуться назад, то ответ может показаться достаточно простым. Сама по себе книга написана волнующе и красиво. 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. Она скорее даже не читала отрывки из своего романа, разъезжая по стране, она их играла, изображая каждый персонаж с таким мастерством, что ее публичные чтения превращались в театральное действо. Р. 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.

В некотором смысле это вполне очевидное наблюдение. Любой, кто был в кинотеатре, знает, что количество зрителей значительно влияет на характер восприятия кинофильма: комедии не бывают смешнее, а триллеры не захватывают сильнее, 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 тем, когда их просят сделать это в одиночку. Когда мы находимся в группе, мы все попадаем под влияние окружающих и социальных норм и большое число других типов 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 очень во многом связано с умелым использованием власти групп. Например, в конце XVIII — начале XIX веков движение методистов стало эпидемией в Великобритании и Северной Америке, охватив в 1780-х от 20 до 90 тысяч последователей только в США в течение пяти-шести лет. Но Джон Уэсли, основатель методизма, ни по каким параметрам не был наиболее харизматичным проповедником того времени. Эта честь принадлежала Джорджу Уитфилду, оратору такого таланта и харизмы, что, как утверждают, он однажды добился пожертвования 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 и Мартин Лютер. Это был гений-организатор. Дж. 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 более, чем Пол Ревир. Отличие, однако, в том, что он не был одиночкой с большими личными связями с конкретными людьми. Он был одиночкой со связями со многими группами. Это небольшое, но решающее отличие. Дж. 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 эти новые верования могут осуществляться и 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 к роману потянулись группы книголюбов. Группы женщин, приходивших 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 и читали ее в группах, книга стала намного более запоминающейся. Как бы там ни было, проще запомнить и оценить что-то, если вы часами будете обсуждать это в кругу лучших друзей. Это становится социальным опытом, предметом общения. Корни читательских групп дали для "Йа-Йа" ростки более массовой эпидемии молвы.

Р. Уэллс утверждает, 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 чтение групповые фото, чтобы Уэллс оставила на них автограф. Методизм Дж. 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 это послание 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 на целый год Уэллс 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. Такой вывод все же оставляет без ответа целый ряд кардинально важных вопросов. Например, слово "группа" — это термин, применимый ко всем: от баскетбольной команды до профсоюза водителей грузовиков, от двух семейных пар в отпуске до республиканской партии. Если мы заинтересованы в начале эпидемии (достижении переломного момента), то каковы будут наиболее эффективные виды групп? Есть ли некое простое правило относительно того, что касается отличия группы с реальным социальным влиянием от группы с весьма малым авторитетом? Как выяснилось, такое правило есть. Оно называется "правилом 150", и это увлекательный пример тех странных и неожиданных путей, с помощью которых 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 — определить, как долго вы сможете продолжать определение различных звуков. Люди с идеальным слухом, разумеется, могут участвовать в этой игре бесконечно. Вы можете воспроизвести для них десятки звуков, и они смогут отличить их все. Однако для большинства из нас эта игра будет сложнее. Большинство людей способны различать звуки всего лишь шести категорий, после чего начнут 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, то вы сможете подразделить их на десять категорий. Но вы не сможете. Большая вероятность, что вы застрянете на шести.

Это естественное ограничение будет снова и снова проявляться и ходе простых тестов. Если я попрошу вас выпить двадцать стаканов охлажденного чая, в каждом из которых будет разное количество сахара, а потом попрошу 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 придется 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<sup>[69]</sup> в своей знаменитой работе *The Magical Number Seven* ("Магическое число семь").<sup>[70]</sup> Вот почему телефонные номера имеют семь цифр. "Белл<sup>[71]</sup> хотел, чтобы номера были как можно длиннее, но не такими длинными, чтобы люди не смогли их запомнить", — говорит Джонатан Коэн 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.

Составьте, например, список всех людей, чья смерть вас по-настоящему потрясла бы. Скорее всего, у вас получится примерно двенадцать имен. Это средний результат, который выдают большинство людей в ответ на данный вопрос. Эти имена составляют то, что психологи называют нашей группой симпатии.<sup>[72]</sup> 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 тридцать 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 пятнадцати человек, у нас начинается перегрузка, так же, как и в том случае, если надо различить слишком много звуков. Это следствие того, как устроены мы, люди. Вот что пишет об этом биолог-эволюционист С.Л. Уошберн:

"В основном эволюция человека имела место 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.<sup>[73]</sup> Он начинает с очень простого наблюдения. Высшие приматы — человекообразные обезьяны и люди — обладают самым большим мозгом из всех млекопитающих. Что важнее, определенная часть мозга человека и других приматов (участок, известный как неокортекс, или новая кора головного мозга), которая отвечает за сложное мышление и осмысливание, по меркам млекопитающих огромна. Годами ученые спорили о том, почему так. 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 плода, и т. д. Несостоятельность этой теории в том, что если вы проведете параллель между размером мозга и принципами питания, то 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, состоит 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 придется отслеживать десять отдельных 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, управляться 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 придется отслеживать 190 двусторонних взаимосвязей: 19 относятся к вам, а 171 — к остальным участникам группы. Это пятикратное увеличение размеров группы и двадцатикратное увеличение размера обрабатываемой информации, необходимой для того, чтобы "знать" остальных участников группы. Иными словами, даже относительно небольшое 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, чтобы справиться со сложностями такой социальной организации. Р. Данбар фактически 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. Если сказать по-другому, это количество людей, к которым вы можете без стеснения присоединиться за стаканчиком вина, если вас даже не пригласили и вы столкнулись с ними совершенно случайно в баре".

Изучив литературу по антропологии, Р. Данбар обнаружил, что число 150 возникает снова и снова. Например, он рассмотрел двадцать одно различное племя охотников-собирателей, о которых у нас есть

четкие исторические данные (валбири в Австралии, тауаде в Новой Гвинее, аммассалик в Гренландии и она в Терра дель Фуэго), и обнаружил, что среднее число жителей в их деревнях составляет 148,4. То же относится и к военной организации.

"За много лет специалисты в области военного планирования вывели "правило буравчика", гласящее, что эффективные боеспособные единицы не могут значительно превышать численность в 200 человек, — пишет Данбар, — и дело, как я подозреваю, вовсе не в том, насколько тыловые генералы способны осуществлять командование и координацию действий, а в том, что роты упорно остаются на этом численном уровне, несмотря на все достижения техники связи со времен Первой мировой войны. Скорее штабисты в течение веков методом проб и ошибок обнаружили, 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. Но, 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.

"Удерживание числа жителей ниже 150 — это, похоже, лучший и самый эффективный способ управления группой людей, — сказал мне Билл Гросс, один из руководителей колонии гуттеритов в районе Спокана. — Когда численность населения превышает это число, люди становятся чужими друг другу".

Гуттериты взяли эту идею наверняка не из современной эволюционной психологии. Они веками следовали этому "правилу 150". Однако их объяснение полностью совпадает с гипотезами Данбара. При достижении количества 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, что очень важно, если вы хотите добиться эффективности и успеха в общинной жизни, — говорит Гросс. — Если вас становится слишком много, у вас не будет достаточной совместной работы, общих вещей, и тогда вы становитесь чужими, и все это крепкое содружество начинает разваливаться". Б. 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 вас в группе становится слишком много, происходит вот что: группа начинает самостоятельно формировать нечто вроде кланов, — он сделал жест, изображающий разделение, и продолжил. — У вас возникают две или три группы внутри этой большой группы. Это то, что вы пытаетесь на самом деле предотвратить, но когда это происходит, то самое время отпочковаться".

Мы уже рассматривали в этой книге, как некоторый набор небольших изменений в нашей внешней среде может иметь решающее влияние на то, как мы себя ведем и какими становимся. Сотрите граффити, и внезапно люди, которые в других обстоятельствах совершили бы преступление, его не совершают. Скажите семинаристу, что ему надо поторопиться, и он внезапно перестанет замечать ближнего, попавшего в беду. "Правило 150" предполагает, что размер группы — это еще один из тех тонких контекстуальных факторов, которые способны на многое повлиять. В случае гуттеритов люди, которые хотят присоединиться к группе и которые с готовностью принимают законы общины, где проживают менее 150 человек, вдруг (при минимальном увеличении численности общины) разделяются 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, тогда с учетом опыта "Священных тайн сестринской общины Йа-Йа" или ранней методистской церкви нам надо удерживать численность этих групп ниже уровня переломного момента — числа 150. Свыше такой критической точки возникают структурные препятствия, мешающие группе действовать согласованно и единодушно. Если мы, к примеру, хотим создать школы в неблагополучных районах, которые противостояли бы губительной атмосфере непосредственного окружения, это подсказывает нам, что будет лучше построить большое количество небольших школ, чем две крупные. "Правило 150" гласит, что прихожане быстро распространяющейся церкви, или члены некоего общественного объединения, или кто угодно, опирающийся на группы и рассчитывающий на эпидемическое распространение общих идей, должен непременно осознавать опасности чрезмерного укрупнения групп. Пересечение отметки 150 — это малая перемена, способная повлиять очень на многое.

Возможно, наилучшим примером организации, успешно обходящей эту проблему, будет *Gore Associates* — частная, распоряжающаяся многими миллионами долларов компания высоких технологий, базирующаяся в Ньюарке, штат Делавэр. *Gore* производит водонепроницаемую ткань *Gore-Tex*, а также нитки для чистки зубов *Glide*, специальные изоляционные покрытия для компьютерных

кабелей и целый ассортимент сложных специальных 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 в ней только его имя и ниже — слово *Associate*,<sup>[74]</sup> независимо от того, сколько денег он зарабатывает, или какая ответственность на него возложена, или как долго он работает в компании. У людей нет боссов, у них есть попечители (руководители), которые следят за интересами компании. Нет устава организации, бюджетов и замысловатых стратегических планов. Зарплата устанавливается коллегиально. Штаб-квартира компании представляет собой малозаметное, непритязательное здание из красного кирпича. Административные офисы — это простые, скромно обставленные помещения вдоль узкого коридора. По углам здания *Gore*, как правило, располагаются конференц-зоны и свободные пространства, так что никто не может сказать, что у кого-то более престижный офис. Когда я посетил одного из "партнеров" *Gore*, Боба Хена, на одном из заводов компании в Делавэре, я безуспешно пытался выяснить его настоящую должность. Я подозревал, поскольку мне его рекомендовали, что он был одним из членов высшего руководства 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. Когда я продолжал упорно настаивать на своем вопросе, он сказал, широко улыбувшись: "Я тут на всех фронтах".

Короче говоря, *Gore* — это очень необычная компания с ясной и четко выраженной философией. Это крупная, укрепившаяся компания, которая пытается вести себя как объединение малых 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 списки или упоминается. Уровень текучки кадров в компании составляет примерно треть от среднего уровня по отрасли. Она была непрерывно прибыльной в течение тридцати пяти лет. Уровень роста объемов производства и инноваций такой, что могут позавидовать все



остальные. *Gore* удалось создать идеологию малой компании, такую заразительную и прилипчивую, что компания безболезненно пережила свое восхождение до оборотов в миллиарды долларов и тысяч сотрудников. Как им это удалось? Помимо прочего, они придерживались "правила 150".

Уилберт (Билл) Гор, ныне покойный основатель компании, разумеется, не был под более сильным влиянием идей Робина Данбара, чем гуттериты. Так же как и они, он, похоже, столкнулся с этим принципом на основе проб и ошибок.

"Мы снова и снова приходили к выводу, что все шло не так после увеличения численности группы свыше 150 человек, — рассказывал он корреспонденту несколько лет назад, — поэтому штат работников одного завода численностью 150 человек стал целью компании".

В том, что касается отделения предприятия, занятого электроникой, это означало, что ни один из заводов не строился большей площадью, чем 4,5 тыс. кв. м, поскольку почти невозможно разместить более 150 человек в здании такого размера.

"Люди постоянно меня спрашивали, как я осуществляю долгосрочное планирование, — говорит Хен, — на что я отвечал, что это очень просто. Мы устраиваем на объекте 150 парковочных мест, и когда люди начинают парковать машины на газоне, мы понимаем, что пора строить новый завод".

Новый завод необязательно должен строиться где-то далеко. В родном штате *Gore*, Делавэре, например, компания владеет тремя заводами, которые расположены в зоне прямой видимости друг друга. Фактически у компании пятнадцать заводов в радиусе двадцати километров в Делавэре и Мэриленде. Здания различаются ровно настолько, чтобы придать им некий своеобразный стиль.

"Мы обнаружили, что автостоянка находится далеко от корпусов" — сказал 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. Независимость повышается, когда у вас отдельное здание".

По мере расширения *Gore* в последние годы компания находилась почти в постоянном процессе разделения и повторного разделения. Другие компании наращивали бы существующий головной завод, или нарастили бы производственную линию, или организовали бы работу в две смены. *Gore* пытается разбить группы на все меньшие и меньшие отделения. Когда я, например, посещал *Gore*, они только что разделили свое предприятие готовой одежды из ткани *Gore-Tex* на две группы, чтобы удержать число сотрудников ниже 150. В большей степени ориентированные на моду, предприятия по производству ботинок, рюкзаков и туристического снаряжения обретали самостоятельность, оставляя позади головные предприятия, которые выпускают униформу из ткани *Gore-Tex* для пожарных и военных.

Нетрудно заметить связь между этим видом организационной структуры и необычным, свободным стилем управления в компании *Gore*. Этот 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 появились в колониях гуттеритов и становились слишком широкими, — результат того, что связи между членами некоторых общин начинают ослабевать. *Gore* не нужны официальные структуры управления на своих 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 то, что вы получаете, имея небольшие команды, где каждый знает друг друга. Влияние окружающих гораздо сильнее, чем идея 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 некоего участка завода. Преимущество завода компании *Gore* — в том, что каждый участок процесса конструирования, производства и сбыта той или иной продукции подлежит равноценному коллективному надзору. Я только что вернулся из *Lucent Technologies* в Нью-Джерси, — рассказывал Бакли, — это завод, где производят комплектующие для сотовых телефонов. Я провел день на их предприятии. 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, из 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 производственник, 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 очень важен этот заказ. Вот вам два человека. Один старается хорошо изготовить продукцию, другой старается хорошо ее продать. Они говорят об этом на равных. Это 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 все в условиях сложного производства 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".<sup>[75]</sup> 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 знает и такие вещи, как столица Парагвая или какой-то другой малоизвестной 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 из этих пар разрешили оставаться вместе, а половину разделили и свели с новыми, совершенно неизвестными партнерами. Затем Вегнер попросил все пары прочесть 64 предложения, где в каждом было выделено одно слово, наподобие следующего: "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. Д. Вегнер утверждает, что когда люди хорошо знают друг друга, они создают свою систему запоминания (систему транзактной памяти), основанную на принципе, кто лучше всего запоминает те или иные 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 таким 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 подспудно 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 экспертиза в рамках одной семьи. Подросток является семейным экспертом по компьютерам не только в силу того, что у него самая большая тяга 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. А затем женщина (часто неосознанно) становится еще и главной интеллектуальной опорой ребенка.

"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 компании *Gore* — "это совсем другой опыт", он частично имеет в виду, что внутри *Gore*

развита высокоэффективная транзактная память. Например, вот как один из "партнеров" *Gore* описывает тот вид "знания", которое 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 так 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 близости и доверия, которые присутствуют в семье.

Да, разумеется, если у вас компания, выпускающая бумажные полотенца или штампующая гайки и болты, вам это может быть неинтересно. Не каждой компании нужен такой уровень отношений. Но для компании высоких технологий, таких как *Gore*, положение на рынке которой 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 отделения 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?

"Одна из спонтанных реакций, которую мы проявляем, беседуя с людьми из других компаний, такая: "Парень, твоя система похожа на хаос. Как ты можешь сделать что-нибудь, не имея четких полномочий?" — говорит Берт Чейз. — Это трудно оценить, если в него не окунуться. 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 момента — 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 компаний намного бы усложнилась, так же, как задача Ребекки Уэллс была бы намного труднее, если бы читатели приходили на ее выступления не группами по шесть-семь человек, а самостоятельно. И даже если бы *Gore* попыталась усадить всех в одно большое помещение, это ничего бы не дало. Чтобы стать едиными (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 она начала осознавать по мере разрастания эпидемии "Йа-Йа", что это на самом деле не относилось к ней или даже к ее книге: это не была эпидемия вокруг чего-то одного. Это были тысячи разных эпидемий, но все на основе групп, созданных вокруг "Йа-Йа".

"Я начала понимать, — говорила она, — что эти женщины построили собственные отношения по принципу "Йа-Йа", однако посвященные не столько книге, сколько друг другу".

## Глава 6. Конкретные примеры: слухи, крутые ботинки и роль перевода

"Шаги по воздуху" — это термин, обозначающий 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*.<sup>[76]</sup> *Airwalk* базировалась в окрестностях Сан-Диего и вживалась 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 — с толстой подошвой и амортизированным верхом, которая (во всяком случае, поначалу) была почти такой же жесткой, как сам скейтборд. Скейтбордисты так привыкли к этой продукции, что снова и снова вымачивали свои ботинки, потом переезжали их на автомобилях, чтобы как следует размять. *Airwalk* — это было круто. Компания спонсировала профессиональных скейтбордистов и создала культ болельщиков, которые выезжали на все соревнования по скейтборду, а через несколько лет обеспечила себе приличный бизнес в 13 млн. долл. в год.

Компании могут жить на этом уровне бесконечно, в состоянии скромного равновесия, 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 сменили 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 и делая *Airwalk* синонимом активному, альтернативному образу жизни. Они начали агрессивную широкомасштабную кампанию, чтобы охватить владельцев обувных магазинов, ориентированных на



молодежь. Они убедили компанию *Foot Locker* в качестве эксперимента взять их обувь на реализацию. Они добивались того, что альтернативные рок-группы носили их ботинки на сцене, и, может быть, что самое важное, они решали нанять небольшое рекламное агентство *Lambesis*, чтобы пересмотреть свою рекламную стратегию. *Airwalk* взлетела. В 1993 году это была уже компания с 16 млн. долл. в год. В 1994 году объем ее продаж составил 44 млн. долл. В 1995 году продажи резко увеличились до 150 млн. долл., а еще через год — до 175 млн. На пике своего успеха *Airwalk* оценивалась одной из ведущих маркетинговых компаний как тринадцатая "крутейшая" торговая марка подростковой обуви всего мира 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 равновесия на пляжах южной Калифорнии. В середине 1990-х годов *Airwalk* достигла своего переломного момента.

В настоящей книге мы до сих пор определяли эпидемии и объясняли принципы их распространения. Примеры Пола Ревира, "Улицы Сезам" и преступности в Нью-Йорке, а также *Gore Associates*, каждый по-своему, иллюстрируют одно из правил переломного момента. Однако в повседневной жизни проблемы и ситуации, с которыми мы сталкиваемся, не всегда демонстрируют признаки эпидемии так отчетливо. В этом разделе книги я бы хотел рассмотреть не такие очевидные моменты и увидеть, как понятия о *Знатоках*, *Объединителях*, *Продавцах*, *факторе прилипчивости* и *законе силы обстоятельств* (либо индивидуально, либо в комплексе) помогут объяснить эти самые моменты.

Почему, например, взлетела компания *Airwalk*? Можно быстро ответить, что *Lambesis* талантливо осуществила рекламную кампанию. Вначале, работая всего лишь с малым бюджетом, креативный директор *Lambesis* Чад Фармер создал серию впечатляющих фотографий — нестандартных и показывающих, как молодежь использует обувь "*Airwalk*" довольно странным способом. 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 держит перед собой сверкающий ботинок *Airwalk*, смотрясь в него, как в зеркало, и нанося помаду. Рекламные фото помещались на щитах и в "диких местах", на стенахстроек и в

альтернативных журналах. По мере укрепления позиций *Airwalk* фирма *Lambesis* попала на телевидение. В одном из первых роликов *Airwalk* телекамера проходит через спальню, заваленную сброшенной 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 рассчитаны 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 были смешны, но достаточно своеобразно. Это была отличная реклама. В годы, когда появились первые рекламы *Airwalk*, образ и ощущение этих рекламных кампаний пытались копировать снова и снова другие фирмы, тоже старавшиеся быть "крутыми". Сила рекламной кампании, организованной *Lambesis*, была не только во внешнем образе работ. *Airwalk* достигла переломного момента потому, что ее реклама была прочно основана на принципах распространения эпидемий.

## 1.

Возможно, лучшим способом разобраться в том, что совершила компания *Lambesis*, будет рассмотреть то, что социологи называют диффузной моделью. Она относится к тому, как заразительная идея, продукт или новинка распространяется среди населения. Одно из самых известных исследований в области диффузии инноваций<sup>[77]</sup> — это анализ распространения гибридных семян кукурузы, который провели Брюс Райан и Нил Гросс в Грин Каунти, штат Айова, в 1928 году.<sup>[78]</sup> Эти семена, использовавшиеся некоторыми фермерами и раньше, были чрезвычайно хорошо разрекламированы. Но эта реклама не была моментально воспринята. Из 259 фермеров, с которыми работали Райан и Гросс, всего лишь горстка начала сеять эти семена к 1932–1933 годам. В 1934 году 16 фермеров решили рискнуть. В 1935 году к ним присоединился еще 21 фермер, потом 36, а через год это уже был 61 фермер, потом еще 46, 36, 14 и 3. 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, рискованными людьми. Несколько более многочисленная группа, которая переняла идею у этих фермеров, были ранними последователями. 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 присоединилось большое число фермеров в 1936–1938 годах, а именно раннее большинство и позднее большинство, решительная и скептическая масса, которая никогда бы не пошла на такое, если бы наиболее уважаемые фермеры не попробовали это прежде. Они подхватили "вирус" семян и передали его дальше, в конечном итоге отстающим, самым консервативным из всех, которые не видят непосредственных причин для перемен. Если вы отобразите эту последовательность графически, то увидите идеальную кривую развития эпидемии — медленное начало, подъем, когда семена начинают использовать ранние последователи, потом резкий подъем, когда присоединяется большинство, а затем спад, когда к схеме нехотя присоединяются отстающие.

Сообщение в этом случае (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 себе, что эта конкретная инновация могла не начать эпидемию. Но во многих ситуациях распространение новой заразной идеи на самом деле достаточно сложно.

Например, бизнес-консультант Джеффри Мур<sup>[79]</sup> 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 не особенно хорошо 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, напротив, — это 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, измеряемое, предсказуемое движение вперед, — пишет Мур. — Если они начинают использовать новый продукт, то хотят знать, как он работал у других. 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."<sup>[80]</sup>

Дж. Мур считает, что позиции ранних последователей и раннего большинства фундаментально несовместимы. Нововведения не переходят без труда от одной этой группы к другой. Между ними пропасть. Все виды продукции высоких технологий терпят крах и не идут дальше ранних последователей, потому что производящие компании не способны найти способ перевести смысл идеи, понятный для ранних последователей, 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" мальчишки из центра Манхэттена, вновь открывшие для себя торговую марку, носили эти туфли, потому что эта обувь передавала ярко выраженный образ 1950-х годов в стиле кич. 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 скейтборде, не считали это занятие особенно крутым, практически не нуждались в обуви с широкой подошвой, хорошо схватывающейся с бордом, и с укрепленным верхом, смягчающей удар после выполнения трюка "шаги по воздуху". Это не очень-то легкая задача. Как же фирма решила ее? Как вышло, что дикие, ненормальные вещи, которые совершают крутые парни, привели в итоге к массовой моде?

Вот когда, как я думаю, начинают выполнять свою важнейшую роль Объединители, Знатоки и Продавцы. В главе о законе малого числа я говорил о том, как их особый дар общения может заставить начаться эпидемию. Однако здесь пойдет более подробная речь о том, что они делают. Они те, кто дают возможность новаторам решить проблему существующей пропасти. Они — переводчики: они берут идеи из чрезвычайно специализированного мира и переводят его на язык, который понимают большинство из нас. Марк Алперт, профессор из Техасского университета, которого я описал как Суперзнатока, — 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. Луиза Вайсберг, Объединитель, вращается во многих сферах: в политике, театре, экологии, музыке, законодательстве, медицине 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 в случае модных тенденций, которые время от времени охватывают молодежную среду. Новаторы испытывают нечто новое. Потом кто-то — подростковый эквивалент Знатока, 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 клейкой лентой снизу, потому что он единственный байкер на всю школу. Что ж, многим это нравится. Но они не будут использовать ленту, они купят что-нибудь с застежкой *Velcro* (на липучке). Еще была эта мода на "кукольные" футболки. Одна девушка начинает носить севшую футболку. Или идет в *Toys R Us* 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".

Возможно, самый сложный анализ этого процесса интерпретации состоит в изучении слухов, которые (как представляется) являются самыми заразительными из всех социальных посланий. В своей книге *Psychology of Rumor* ("Психология слухов")<sup>[81]</sup> Гордон Оллпорт<sup>[82]</sup> пишет о слухах вокруг профессора-китайца, который ехал через штат Мэн в отпуск 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. После этой невинной просьбы быстро распространился слух: японский шпион поднялся на гору, чтобы сфотографировать местность.

"Простые, неприкрашенные факты, составившие "зерно истины" в этом слухе, — пишет Оллпорт, — происходили из того, что содержание (истории) было искажено... по трем направлениям".

Во-первых, история была *упрощена*. Все детали, важные для понимания настоящей сути происшествия, были выпущены. Не были упомянуты, как отмечает Оллпорт,

"вежливое и скромное обращение приезжего к местному жителю, у которого он спрашивал дорогу; тот факт, что

национальность гостя не была точно установлена, тот факт, 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 просто азиатскую внешность, стал японцем. Осмотр местных красот стал шпионажем. Путеводитель в руках профессора превратился в фотоаппарат. 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 практически в каждой семье сын или родственник был на войне, единственным способом придания смысла 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 просили по прошествии нескольких месяцев 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 и с семью кругами равного размера над ним. Как вспомнил через несколько месяцев один из типичных

испытываемых, 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 полного гештальта,<sup>[83]</sup> более законченного: более простого и более осмысленного изображения".

Вот что подразумевается под *переводом*. Что делают Знатоки, Объединители и Продавцы с идеей, так это изменяют ее таким образом, что отслаиваются внешние детали, а другие, более значимые, выделяются с тем, чтобы само сообщение приобретало более глубокий смысл. Если кто-то хочет начать эпидемию (будь это туфли, стиль поведения или программное обеспечение), тогда 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 так, чтобы его сумели понять все остальные.

## 2.

Есть великолепный пример этой стратегии в действии, примененной в Балтиморе, городе, о проблемах наркомании и болезнях 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 углы определенных улиц в неблагополучных районах города. Идея состоит 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 иглонок, зараженных ВИЧ, становится причиной широкого распространения вируса. Однако при первом рассмотрении можно обнаружить здесь очевидные ограничения. 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, покрыть нужды наркоманов, которые колются круглые сутки? Что если фургон приезжает во вторник, а к вечеру в субботу у наркомана уже закончились шприцы?

Чтобы проанализировать, насколько хорошо работает эта программа по обмену шприцев, 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 затолканы 300 или 400 использованных шприцев, что, очевидно, гораздо больше, чем нужно им самим. Эти люди потом 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 появились сомнения. Хотели ли они, чтобы оплаченные налогоплательщиками шприцы финансировали активность самих наркоманов? Но потом они сообразили, что невольно нашли решение проблемы ограниченности программы. "Это намного, намного лучшая система, — говорит Том Валенте,<sup>[84]</sup> преподающий в колледже общественного здравоохранения при Университете Джонса Хопкинса. — Множество людей колются в пятницу и субботу вечером, и они не обязательно думают, что разумно им было бы обзавестись чистым инструментарием перед тем, как отправиться в свои притоны.

В это время программа обмена шприцев не работает (тем более, не в притонах). Однако такие "менялы у менял" могут находиться там 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 исследователей, который ездил в фургоне со шприцами. Он останавливал менял и опрашивал их. Он считал, что эти люди представляют собой весьма выдающуюся и особенную 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 и то, что их главная мотивация — финансовая или экономическая. Но присутствует и явное желание помочь людям".

Не знакомо ли вам это? "Менялы у менял" — это объединители мира наркоманов в Балтиморе. Что хотели бы сделать люди из Университета Джонса Хопкинса, так это использовать таких менял для начала антинаркотической эпидемии. Что если они возьмут этих смекалистых, социально ориентированных альтруистов и поручат им распространять презервативы или дадут им знания в области охраны здоровья, которые так нужны наркоманам? Похоже, что у таких менял есть навыки, которые помогут преодолеть пропасть между медицинским сообществом и большинством наркоманов, которые безнадежно отделены от информации и учреждений, способных спасти им жизнь. Похоже, они способны *перевести* термины и идеи охраны здоровья на язык, понятный другим наркоманам.

### 3.

Намерением *Lambesis* было предоставить такую же услугу компании *Airwalk*. По всей видимости, они не могли найти прямые эквиваленты знатоков, объединителей и продавцов, которые распространили бы молву об *Airwalk*. Они были крошечным рекламным агентством, пытавшимся развернуть международную кампанию. Но что им удалось, однако, так это начать эпидемию, в

которой их рекламная кампания сыграла роль переводчика, ставшего посредником между новаторами и всеми остальными. Если они хорошо выполняли свое домашнее задание, то могли осознать, что стали теми, кто *упрощает, заостряет и ассимилирует* самые передовые идеи молодежной среды и делает их приемлемыми для большинства. Они могли сами играть роли Объединителя, Знатока и Продавца.

Первое, что сделали в *Lambesis*, — это сформировали собственную программу исследования рынка, нацеленную на молодежный рынок, который и хотела завоевать *Airwalk*. Если они хотели *перевести* идеи новаторов, чтобы сделать их массовой модой, им надо было выяснить сначала, что это за идеи. Для руководства исследовательским отделом фирма *Lambesis* наняла Ди Ди Гордон, которая до этого работала в компании *Converse*, производившей спортивную обувь. Д. Гордон — потрясающая женщина, мыслящая неспешно, живущая в прямоугольном, потрепанном, модернистском архитектурном шедевре под белой штукатуркой на голливудских холмах, на полпути между старым домом Мадонны и старым домом Олдоса Хаксли.<sup>[85]</sup> 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 белых девочек-подростков в Лос-Анджелесе, которые одевались, как мексиканские гангстеры, выглядевшие, как они говорили, "грозою жен", — тесный белый топ на бретельках с выглядывающими лямками бюстгалтера, длинные шорты, носки без пяток, банные сандалии.

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

И вот они убрали задник с теннисных туфель *Converse*, сделали из них сандалии и продали полмиллиона пар. У Гордон было шестое чувство относительно того, в чем ходят в округе или в барах, в клубах, в Лондоне, в Токио, в Берлине, чтобы распознать последние тенденции

моды. Она иногда приезжает в Нью-Йорк и часами наблюдает за всем происходящим в Сохо и Ист Виллидж, фотографируя все необычное. Гордон — это Знаток, знаток того ускользающего, неопределяемого качества, известного как шик.

В *Lambesis* Гордон собрала молодых, смысленных корреспондентов в Нью-Йорке, Лос-Анджелесе, Чикаго, Далласе и Сиэтле, а также в таких местах, как Токио и Лондон. Они были из тех, которые стали 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, — не важно, так ли это на самом деле. Они так себя ощущали. Они всегда чувствовали, что не такие, как все. Если вы спросите этих законодателей моды о том, что их волнует, то они скажут вам, что это биологическая война 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".

Д. Гордон испытывает неослабевающий интерес к миру.

"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. Данные не всегда совпадали. Их надо было интерпретировать. Разные идеи возникали в разных регионах страны, после чего они кочевали с востока на запад или с запада на восток. Но, видя всю картину, сравнивая данные от Остина до Сиэтла, от Сиэтла до Лос-Анджелеса, от Лос-Анджелеса до Нью-Йорка и наблюдая, как они меняются каждый месяц, Гордон могла составить себе представление о том, как возникают и распространяются по всей стране новые тенденции моды. А сравнивая то, что говорят и делают ее новаторы, с тем, что говорят и делают обычные парни полгода или год спустя, она могла проследить, какие идеи могут перескочить от альтернативных субкультур к большинству.

"Возьмите всю эту мужскую косметику Курта Кобейна, — говорит Гордон, — знаете, как он красил 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 много времени, чтобы это стало массовой модой".

Открытия Гордон стали шаблоном 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. *Beastie Boys*, известная группа, исполняющая рэп, открыто вкладывала деньги в политическую кампанию "Свободу Тибету" и на своих концертах выпускала на сцену монахов; выступавших со свидетельствами.

"*Beastie Boys* протолкнули эту идею и сделали ее популярной", — вспоминает Гордон.

Тогда *Lambesis* сделала очень смешную рекламу *Airwalk*, в которой тибетский молодой монах в этой обуви сидит за партой и пишет контрольную. Он постоянно смотрит на ноги, потому что написал шпаргалки сбоку своих ботинок. (Когда эту рекламу поместили на щите в Сан-Франциско, ее пришлось снять после того, как тибетские монахи выступили с протестом — они никогда не прикасаются к своим ногам, не говоря уже о том, чтобы писать шпаргалки.) Когда на радаре законодателей моды начал мелькать Джеймс Бонд, *Lambesis* наняла 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 технологии будущего — это большой хит, — говорит Гордон, — Вы спрашиваете ребят, что они изобрели бы, если бы могли изобрести все что угодно, и все всегда сводилось к жизни без усилий. Вы знаете, суешь голову в пузырь, нажимаешь кнопку, и все становится идеальным. И мы заставили *Airwalk* сделать этот скругленный, пузырьчатый верх ботинок. Мы стали смешивать материалы — сетки и дышащие материалы, особые типы ткани *Gore-Tex*, накладывали их друг на друга".

Рассматривать идеи реклам *Airwalk* в этот чрезвычайно важный для компании период — это фактически видеть 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 Росуэлл, <sup>[86]</sup> штат Нью-Мексико, пришельцы конфисковали ботинки *Airwalk*.

Есть два объяснения, почему такая стратегия оказалась столь успешной. Первое очевидно. *Lambesis* подхватывала разные, очень заразные тенденции, когда те находились еще в "зародышевом" состоянии. К тому времени как их новая рекламная кампания и ботинки были готовы влиться в эти тенденции, они (если повезет) становились массовой модой. Иными словами, *Lambesis* оседлала социальные эпидемии, ассоциируя *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 истечении этого года, если вы выбрали верную тенденцию, она достигнет массового потребителя в нужное вам время. Так что, если вы рассматриваете новую технологию как тенденцию (видите достаточно модных людей в достаточном количестве городов, покупающих вещи, эргономичные по дизайну, или ботинки, которые складываются, или карманные компьютеры Palm Pilot, 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 этим же".

*Lambesis* не была лишь пассивным созерцателем процесса. В этом случае их рекламы помогли сорвать с места идеи, которые они черпали у новаторов. Например, Гордон говорит, что, когда что-то не попадает из сообщества законодателей моды в массы, то это, как правило, потому, что идея не укореняется достаточно широко в культуре:

"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* брала определенные идеи и насаждала их повсюду, обеспечивая их толкование. Исследование Гордон показало, что новаторы сильно увлеклись буддизмом и более чем серьезными вопросами китайской оккупации Тибета. *Lambesis* взяла всего лишь одну очень простую притчу о тибетском монахе и поместила его в смешную, немного вызывающую ситуацию. У них все получилось. У новаторов возник интерес к эстетике загородных клубов. *Lambesis* высветила и это. Они превратили ботинок в теннисный мячик, и это сделало притчу менее нарочитой и более забавной. Новаторы увлеклись фильмами о кунг-фу. Тогда *Lambesis* создала рекламу с пародией на кун-фу, в которой герой *Airwalk* отбивается от злодеев, владеющих боевыми искусствами, своим скейтбордом. *Lambesis* взяла тему кунфу и соединила ее с молодежной культурой. В случае с отпуском китайского ученого, по мнению Оллпорта, фактаж ситуации не был логичным для жителей местного городка; поэтому они передали все так, чтобы это имело для них смысл ("шпион") и чтобы это новая интерпретация работала. Таким образом,

"противоречащие подробности были удалены, а события заострены, чтобы соответствовать выбранной теме, а 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), 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 *Airwalk* 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 помогала ей так долго.

"Когда *Airwalk* начала свою деятельность, производство было целенаправленным и инновационным. Ботинки были сделаны по последнему слову технологий, — сказал Чад Фармер. — Мы удерживали модные тенденции в поле зрения. 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 группах, которые мы создали, все еще слышны разговоры о том, как им этого не хватает. Но самая большая жалоба такая: куда подевались ваши крутые ботинки?"

Стратегия *Lambesis* была основана на переводе идеи новаторских ботинок 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. 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 *Kinney's*, *Champ's* или *Foot Locker*, тем временем были менее замысловатыми и продавались в розницу примерно за 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 свою обувь специализированным магазинам.

"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*".

Теперь, совершенно внезапно, *Lambesis* стала 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 Гапм"? 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 ее распродали, и когда мы ее полностью сбыли... — Он помолчал. — Ну и что дальше? Вы покупаете пару ботинок. И зачем вам покупать еще одну?"

## Глава 7. Конкретные примеры: суицид, курение и поиски "неприлипчивой" сигареты

Я хочу рассказать одну историю, которая произошла на островах Микронезии. Семнадцатилетний юноша по имени Сима жил со своей семьей в доме дедушки. Однажды он поспорил 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. Сима провел в деревне несколько часов, безуспешно разыскивая такой нож, и вернулся домой ни с чем. Отец был вне себя от ярости.

"Теперь семья будет голодать, — сказал он сыну, размахивая в гнев своем мачете. — Убирайся и 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 торжества для папы. Сегодня папа прогнал меня. Спасибо, что так мало меня любил. Сима.

Прощайтесь 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 суицид на островах Микронезии был почти неизвестен. Но по причинам, в которых никто до конца не разобрался, это явление стало расти, резко, драматически и скачкообразно с каждым годом, пока к концу 1980-х число самоубийств на душу населения в Микронезии не стало больше, чем во всем мире. Среди мужчин от 15 до 24 лет уровень самоубийств в США, например, составлял 22 на 10 тысяч жителей, а на островах Микронезии —

примерно 160 на 10 тысяч человек, т. е. почти в семь раз больше. Суицид стал чуть ли не обычным явлением и совершался по малейшему поводу.<sup>[87]</sup> (Сима лишил себя жизни, потому что на него накричал отец.) В разгар микронезийской эпидемии суицида это было едва ли редким явлением. 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 много 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, ему больше 15 лет, он неженат, живет с родителями. Событие, подтолкнувшее к этому, как всегда, бытового характера: 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 соблюдает один и тот же ритуал, словно составлен строгий неписанный закон о том, 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 шее, перекрывая приток крови к мозгу. Смерть наступала в результате аноксии — недостатка притока крови к мозгу.

В Микронезии, как пишет антрополог Дональд Рубинштейн, этот ритуал укоренился в местной культуре. По мере роста числа самоубийств идея стала подпитываться, заражая все более и более молодых юношей, трансформируя акт суицида таким образом, что немислимое становилось естественным. Д. Рубинштейн

задокументировал микронезийскую эпидемию в серии блестящих статей. Вот что он пишет:[\[88\]](#)

"Идея суицида среди юношей, похоже, распространилась в некоторых общинах Микронезии и 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 состоит в том, как привычно все это звучит. Налицо эпидемия самоуничтожения, в которую вовлечены юноши, совершающие суицид в порыве экспериментирования, подражания и бунтарства; бездумный поступок, который каким-то образом стал среди подростков важной формой самовыражения. Странно, но картина микронезийской эпидемии подросткового суицида ужасно напоминает картину эпидемии подросткового курения на Западе.

Курение среди подростков — это одно из 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 курением 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. Тогда, 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, чтобы подросткам было труднее приобретать сигареты, и 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 большом вреде сигарет? Экономист из Гарвардского университета У. Кип Вискузи недавно попросил группу курильщиков угадать, сколько в среднем лет жизни будет стоить им курение, если они начали с 21 года.<sup>[89]</sup> Они предположили, что это девять лет. Правильный ответ — приблизительно шесть-семь 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 эффективным будет, если взрослые будут говорить подросткам, что им не следует курить. Как скажет вам любой родитель подростка, изначальное юношеское упрямство обуславливает парадоксальную ситуацию: чем больше взрослых станут негативно отзываться о курении и просвещать подростков о его вреде, тем больше подростков захотят выкурить первую сигарету. Нет сомнений, если вы ознакомитесь с тенденциями курения примерно в последние два десятилетия, то увидите, что произошло именно так. Борьба с курением не была еще столь громогласной и широкомасштабной. Однако по всем признакам антитабачное послание вызывает среди

молодежи обратную реакцию. В период с 1993 по 1997 год число курящих студентов колледжей выросло с 22,3 до 28,5 %. В период с 1991 по 1997 год число курящих старшеклассников подскочило на 32 %. Фактически с 1988 года общее число 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.<sup>[90]</sup>

Урок в данном случае состоит не в том, что мы должны отказаться от борьбы с сигаретами. Суть всего лишь в том, что наши представления о причинах курения плохо соответствуют 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 молодежным суицидом? Если курение — это действительно эпидемия, как и волна самоубийств в Микронезии, как это меняет способ, которым 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 изучил Дэвид Филлипс, социолог из Калифорнийского университета (Сан-Диего). Он провел несколько исследований суицида, одно интереснее другого, и каждый раз почти с невероятными выводами. 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 за 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 период 12-процентного роста числа самоубийств в масштабах США.)<sup>[91]</sup> 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. Он обнаружил здесь ту 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 %. (Через 10 дней после газетного сообщения уровень смертности на дорогах возвращался к норме.) Д. Филлипс заключил, что один из способов, которыми люди совершают самоубийство, — это умышленные автомобильные аварии. И эти люди так же подвержены заразительному влиянию широко освещенного в прессе суицида, как и люди, лишившие себя жизни более "традиционными" способами.

Влияние, о котором говорит Филлипс, — это необязательно нечто объяснимое или даже обязательно 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 кого-то, кто сам начинает действовать против норм. Можно ли это назвать осознанным решением? Не могу сказать. Возможно, потом я могу поразмыслить над тем, что сделал. Но я не знаю, насколько осознанно или неосознанно наше решение в момент самого действия. Решения человека тонки и сложны и до конца не понятны". В случае суицида, утверждает Филлипс, решение некой знаменитости о том, чтобы лишить себя жизни, имеет такой же эффект: оно дает другим людям, особенно более внушаемым в силу душевной незрелости или болезни, "разрешение" совершить акт, противоречащий нормам. "Истории о самоубийствах — это своего рода настоящая реклама конкретного 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 поход на этой неделе, — религиозная реакция. Или это может быть кто-то, рекламирующий развлекательное кино, — еще один вариант. Истории о самоубийствах предлагают другой вариант". "Разрешители" Филлипса — это функциональный эквивалент Продавцов, о которых я говорил в главе 2. Так же как Том Гау мог, используя силу своего убеждения, стать человеком переломного момента в эпидемии молвы, так и люди, умирающие в результате широко освещенного в прессе суицида (и чья гибель дает другим "разрешение" на смерть), становятся переломным моментом, начинающим эпидемию самоубийств.

В этой выдаче "разрешений", однако, удивляет поразительная обусловленность. В своем исследовании смертей на дорогах Филлипс обнаружил четкую закономерность. Газетные публикации о самоубийцах-одиночках приводили в результате 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. Эти закономерности были продемонстрированы во многих случаях. Освещение в прессе ряда самоубийств путем самосожжения в Англии в 1970-х годах повлекло за собой 82 самоубийства через самосожжение в течение следующего года.<sup>[92]</sup> "Разрешение", которое дается изначальным самоубийством, — это не просто общее приглашение для внушаемых людей. Это на самом деле и очень подробный набор инструкций, специально для конкретных людей в конкретных ситуациях о том, как умереть тем или иным способом. Это не жест. Это слово.

В 1960-х годах группа английских ученых обследовала 135 человек, принятых в центральную психиатрическую больницу после совершения ими суицидальной попытки. 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 автора достоин того, чтобы его процитировать полностью:<sup>[93]</sup>

"Многие пациенты, предпринявшие суицидальную попытку, принадлежат к той части общества, в которой аутоагрессия<sup>[94]</sup> — 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 суицид на Западе — это своего рода грубое действие, то в Микронезии он стал невероятно распространенной формой общения, насыщенной смыслом и нюансами, которой пользовались самые убедительные "разрешители". Д. 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 единого случая суицида. В мае 1966 года 18-летний юноша повесился в тюремной камере после того, как был арестован за кражу велосипеда, но его случай не произвел какого-либо эффекта. Затем в ноябре 1966 года произошла смерть Р., отпрыска одной из богатейших семей на острове. Р. встречался с двумя женщинами и был отцом месячного ребенка от каждой из них. Не сумев выбрать из них двоих, он 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. Это был 22-летний молодой человек, страдавший из-за семейных проблем. Он увеличил счет самоубийствам до двух в течение недели в общине, где произошел один суицид за последние двенадцать лет. Островной врач писал:

"После смерти Р. он снился многим юношам и призывал их убить себя".

В течение последующих двенадцати лет произошло 25 суицидов, как правило, группами по три или четыре в течение нескольких недель.

"Несколько жертв самоубийства 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, возникло сразу две подружки — осложнение, определяемое в молодежной среде Эбэе как основание лишиться себя жизни. "Лучшие пожелания 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.

Следует 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 двадцати лет и чуть более тридцати, живущие в крупных городах. И тем не менее ответы были поразительными, главным образом, из-за своей внешней схожести. Курение, похоже, вызывало конкретные детские воспоминания — яркие, точные, эмоционально насыщенные. Один человек вспомнил, как он любил открывать бабушкину сумочку, где наталкивался на

"мягкий аромат дешевых сигарет Winston, смешанный с запахом кожи, гигиенической губной помады и жвачки с корицей".

Другой помнит, как он

"сидел на заднем сидении "Крайслера", вбирая ноздрями смесь из запахов серы и табака, доносящихся с сидения водителя".

Курение в подавляющих случаях ассоциировалось почти для большинства опрошенных с одной вещью: утонченностью. Это было верно даже для тех людей, которые сейчас не выносят курения, которые 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, что когда-нибудь буду курить сама. Она считала тех, кто не

курит, размазней. "От тебя запах, и ты не промах". Как бы ужасно это ни звучало, но так она об этом говорила".

"Моя лучшая подруга Сюзан была наполовину ирландкой, наполовину англичанкой. Ее родители, в отличие от моих, были молодежьными, терпимыми и либеральными. Они пили перед обедом коктейли. Мистер О'Салливан носил бороду и свитера и 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 общепонятный язык курения, и он так же богат и выразителен, как общий язык суицида. В этой эпидемии есть свои люди переломного момента, Продавцы и "разрешители". Снова и снова респонденты 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 двадцать. Она была очень сексуальна и носила бикини, когда ходила в бассейн Кэмпбеллз. 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 девчонками, курить сигареты и травку, пить спиртное и слушать психоделическую музыку. Я даже

помню, как сидел 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 травы на конверте альбома группы *Grateful Dead*... Меня привлекала порочность всего этого, взрослость, и сама мысль о том, что ты можешь быть многогранным".

"Первая девочка, которая, как я узнала, курила, была Пэм П. Я познакомилась с ней, когда мы обе учились в 10 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 избытком 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 значительное подтверждение той мысли, что в личности заядлых курильщиков есть нечто общее. Ганс Юрген Айзенк, [95] влиятельный английский психолог, утверждал, что заядлых курильщиков отличают от людей некурящих очень определенные черты личности. Хрестоматийный заядлый курильщик, по словам Айзенка, это экстраверт, общительный человек, любит 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 строго не контролируются, и он не всегда надежен. [96]

В ходе бесчисленных исследований после публикации пионерской 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, статистика для мужчин примерно такая же.<sup>[97]</sup> 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, чем некурящие. Как рассказывает Дейвид Круг в своей книге *Smoking: The Artificial Passion*, в ходе психодиагностических исследований 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 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, что он или она подпадет под это описание.

"Следуя духу науки, — пишет Круг, — я бы предложил читателям продемонстрировать себе связь с личностными характеристиками курильщика, проведя следующий эксперимент. Сходите на свободное собрание актеров, рок-музыкантов или стилистов и на подобное мероприятие инженеров-строителей, электриков или программистов. Понаблюдайте за тем, сколько они курят. Если ваш опыт будет похож на мой, различия будут огромными".

Вот еще один ответ на мою анкету. Ну может ли еще явственнее раскрытая 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, рискованность, безразличие к мнению других, ранняя сексуальность, которые делают их такими привлекательными для юных сверстников, делают также неизбежным то, что они будут приобщены к высшему проявлению юношеского бунтарства — к сигарете. Это покажется простым выводом. Но он абсолютно необходим для понимания, почему борьба с курением так неэффективна. За последнее десятилетие движение против курения направляло усилия против табачных компаний, представляющих курение крутым занятием. Это движение истратило немислимые миллионы долларов, пытаясь убедить подростков в том, что курение — это не круто. Но дело не в этом. Курение никогда не было крутым. Крутые — *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 Пам П., Билли Г., Мэгги или их эквивалентов, курящих прототипов Р., Тома Гау и Гаэтана Дюга. В этой



эпидемии, как и во всех других, очень малая группа (избранное меньшинство) ответственна за развитие эпидемий.

#### 4.

Эпидемия подросткового курения, однако, не просто демонстрирует действие закона малого числа. Это также очень хорошая иллюстрация фактора прилипчивости. Как бы там ни было, сам по себе факт, что подавляющее большинство подростков экспериментируют с сигаретами в результате контактов с другими подростками, не так уж пугает. Проблема (факт, превративший курение в первого врага общественного здоровья) состоит в том, что многие из этих подростков продолжают экспериментировать с сигаретами до тех пор, пока окончательно не втягиваются. Опыт курения запоминается и захватывает некоторых настолько крепко, что они уже не могут отказаться от сигарет. Привычка привязывается.

Важно самостоятельно рассматривать эти два понятия — заразительность и прилипчивость, поскольку они следуют разным закономерностям и предполагают совершенно разные стратегии. Луиза 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 поведение людей. Заразительность — это в большей степени функция посланника. Прилипчивость — это, главным образом, свойство самого послания.

Курение — это не особый случай. 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 набора критериев. Например, в последнем исследовании Мичиганского университета большую группу людей опросили о том, что они ощутили, выкурив свою первую сигарету.

"Мы обнаружили, что почти для всех первый опыт табакокурения вызвал некоторое отвращение, — сказал Овид Померло, один из участников научного проекта. — Но что отличает будущих курильщиков от тех, кто никогда больше не прикоснется к сигарете, так это то, что будущие курильщики получили в конечном итоге некоторое удовольствие от опыта — что-то вроде чувства возбуждения или хмельного состояния". [\[98\]](#)

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. Из заядлых курильщиков, однако, 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 конкретной реакции на никотин.

Это чрезвычайно важный момент, о котором часто забывают в ходе горячих споров о борьбе с курением. Табачные промышленники, например, в течение многих лет поддавались осуждению за то, что отрицали привыкание к никотину. Разумеется, такая позиция смехотворна. Но и противоположная позиция (никотин — это смертоносный враг, поработящий всех, кто вступает с ним в контакт) настолько же смехотворна. Из всех подростков, попробовавших сигарету, лишь треть становится постоянными курильщиками. Никотин может вызывать сильное привыкание, но он вызывает его только у некоторых людей и на некоторое время. Важнее то, 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 вопросы курения, поставленные в ходе исследования в рамках федеральной программы здравоохранения, дали более четкие ответы, и исследователи обнаружили, к своему удивлению, что пятая часть всех курильщиков не курит каждый день. Иными словами, есть миллионы американцев, которым удается курить, но окончательно не втягиваться. Это люди, для которых курение *заразительно, но не прилипчиво*. За последние

несколько лет эти "умеренные", как их окрестили, тщательно изучались. Основную работу здесь провел психолог Сол Шиффман из Питтсбургского университета. С. Шиффман определил умеренного курильщика как человека, который выкуривает не более пяти сигарет в день и курит по крайней мере четыре дня в неделю. С. Шиффман пишет следующее. [\[99\]](#)

"Система курения умеренных значительно отличается изо дня в день, график их курения часто включает в себя дни полного воздержания. У умеренных наблюдается мало трудностей с тем, чтобы поддерживать такое частичное воздержание, они, по наблюдениям, практически не испытывают абстинентного синдрома при отказе от курения... В отличие от заядлых курильщиков, которые берутся за сигарету вскоре после того, как проснулись, чтобы восполнить потерю никотина за ночь, умеренные могут прожить несколько часов до своей первой сигареты в день. Короче говоря, каждый изученный показатель предполагает, что умеренные не испытывают привыкания к никотину и их курение не вызвано облегчением или избеганием абстинентного синдрома".

С. Шиффман называет умеренных курильщиков эквивалентом людей, выпивающих 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 Университета Колорадо, например, взял недавно несколько разных видов мышей и вводил им

постепенно возрастающие дозы никотина. Когда никотин достигает у мыши токсичного уровня (все же никотин — это яд), у нее происходит приступ, ее хвост застывает и она начинает бешено носиться по клетке. Голова начинает судорожно подергиваться, и в конечном итоге мышца опрокидывается на спину. А. 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 две бутылочки для питья: одна была наполнена простым раствором сахарина, а другая — раствором сахарина с добавлением никотина. На этот раз он хотел увидеть, было ли соотношение между генетической толерантностью к никотину каждого вида и добровольным предпочтением мышами никотина. И снова было отмечено различие. Фактически соотношение было почти идеальным. Чем выше была толерантность мыши к никотину, тем больше жидкости она выпивала из бутылочки, куда он был добавлен. А. Коллинз считает, что в мозгу мыши есть участки, которые управляют переработкой никотина (насколько быстро он становится токсичным, сколько удовольствия он 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 бутылочки 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 Померло. Люди, которые не ощутили возбуждение от своей 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. Тем временем заядлые курильщики — это люди, гены

которых способны и на то, и на другое. Это не означает, что гены дают полное объяснение тому, насколько много курят те или иные люди. Известно, что никотин снимает усталость и стресс, и люди, находящиеся в напряженных или стрессовых ситуациях, курят больше людей, находящихся в спокойных обстоятельствах. 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 с наибольшим успехом. 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?

## 5.

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, — самый трудный из путей: самые независимые, сексуально развитые, бунтарствующие подростки вряд ли с готовностью прислушаются к разумному совету о сохранении здоровья. Вторая возможность — это убедить всех тех, кто ищет у таких людей, как Мэгги и Билли Г., "разрешения", в том, что им надо искать смысл в другом месте и получить ключи к тому, что "круто", — в данном случае от взрослых.

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 влияния такого характера.

В этот факт, разумеется, трудно поверить. Родители в огромной мере полагаются на веру в то, что они способны формировать личность и поведение своих детей. Но, как великолепно это осветила Джудит Харрис в своей книге *The Nurture Assumption*, обоснованность такой веры весьма слаба.<sup>[100]</sup> Вот, например, результаты усилий, предпринимаемых психологами в течение многих лет, для того, чтобы попытаться выяснить именно этот вопрос — о влиянии родителей на

детей. Очевидно, что они передают своим отпрыскам гены, и последние играют огромную роль в том, кто мы есть. Родители дают детям в их ранние годы любовь и заботу. Дети, лишенные ранней эмоциональной поддержки, получают неизлечимую травму. Родители предоставляют питание, дом 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 неуверенные в себе и неопытные родители или же, наоборот, авторитетные и компетентные? Быстрее ли вы воспитаєте 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 действительно 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, экстраверсия, 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 и самых активных исследований такого рода, известное как "Колорадский проект усыновления". В середине 1970-х годов группа исследователей из Университета Колорадо под руководством Роберта Пломина, 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 регулярные тесты 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, то результаты были абсолютно странными. Оказалось, что результаты их воспитания не имеют ничего общего с их приемными родителями. Эти дети по своим личностным или интеллектуальным показателям 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 двух взрослых, которых можно случайно встретить на улице.

Это, если задуматься, весьма необычное открытие. Большинство из нас полагают, что мы похожи на своих родителей благодаря генам и, что более важно, благодаря тому, что родители в значительной степени 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? Исследование в Колорадо не утверждает, что гены объясняют все, а среда не имеет значения. Напротив, все выводы упорно указывают на то, что наше непосредственное окружение играет такую же большую (если не более важную) роль, как и наследственность, в формировании личности и умственных способностей. Исследование утверждает, что, каково бы ни было влияние среды, оно не имеет такого 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? Ответ всегда был 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, как и то, что они узнают дома. Дж. Харрис утверждает, что в общих чертах верно то, что влияние среды, которое помогает детям стать такими, какие они есть (формирует их характер и личность), — это влияние сверстников.

Это утверждение, что понятно, вызвало горячую полемику в популярной прессе. Звучали законные аргументы о том, когда (и в какой степени) это может быть применимо. Но нет сомнений в том, что это имеет огромное отношение к вопросу о подростковом курении. У детей курильщиков более чем в два раза выше вероятность того, что

они начнут курить, по сравнению с детьми некурящих родителей. Это 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, начинают курить не чаще, чем дети некурящих родителей.

"Иными словами, эффекты вариаций воспитания (например, родители, курящие дома или нет) сводились практически к нулю к тому времени, когда дети достигали подросткового возраста, — писал в 1994 году психолог Дэвид Роу в своей книге *The Limits of Family Influence*, где подвел итоги исследованиям по этому вопросу.<sup>[101]</sup> Родительская роль пассивна. Они обеспечивают набор генов, функционально относящихся к риску курения, но они социально не воздействуют на своего отпрыска".

Для Роу и Харрис процесс, в результате которого подростки заражаются привычкой к курению, протекает в кругу сверстников. Это не подражание поведению взрослых, — подростковое курение как раз возрастает, когда взрослые начинают меньше курить. 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 возымеет эффект?

"Рассказывать подросткам о вреде курения — это вас состарит! Это сделает вас бессильным! Это сделает вас безжизненным! Это 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".



Если старания помешать усилиям продавца (попытки внедриться в ближайшее внешнее окружение подростка) не выглядят особенно эффективной стратегией борьбы с курением, то как обстоят дела с *прилипчивостью*? Здесь тактика поиска переломных моментов совершенно другая. Мы подозреваем, как я уже писал ранее, что одна из причин, по которой одни 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 для ускорения. Это стратегия против прилипчивости, которая помогла миллионам курильщиков. Но ясно и то, что этот пластырь далеко не идеален. Наиболее привлекательный способ для наркоманов получить свою дозу осуществляется в "ударной" форме — 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. Пластырь, однако, дает постоянную дозу наркотика в течение всего дня, что 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. А есть ли лучшие варианты?

Думаю, есть два варианта. Первый можно увидеть в связи между курением и депрессией, связи, обнаруженной совсем недавно. В 1996 году обследование амбулаторных пациентов психиатрической клиники в Миннесоте показало, что половина из них курили, 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.<sup>[102]</sup> 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.<sup>[103]</sup> 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 диагноза психического расстройства, 53 % какое-то время курили, а 31 % сумели отказаться от этой привычки. По мере нарастания психиатрических проблем соотношение курящих увеличивается. Примерно 80 % алкоголиков курят. Около 90 % шизофреников курят. В одном из шокирующих своими результатами исследований группа британских психиатров сравнила привычки к курению среди 12- и 15-летних подростков с эмоциональными и поведенческими проблемами и среди подростков того же возраста из обычных школ. Половина проблемных подростков выкуривала уже больше 21 сигареты в неделю, в то время как более благополучные выкуривали в неделю 10 сигарет. Иными словами, по мере сокращения общего уровня курения 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 заразителному воздействию курения (скажем, низкая самооценка или нездоровая и несчастливая семейная жизнь), — те же самые, которые ведут к депрессии. Однако более привлекательной является основанная на некоторых предварительных результатах теория о том, что обе проблемы могут иметь аналогичную генетическую природу. Например, полагают, что депрессия — это, по крайней мере частично, результат проблемы в выработке 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 уверенности в себе, самообладания и удовольствия. Такие препараты, как *Zoloft* и *Prozac*, стимулируют мозг к производству большего количества серотонина: иными словами, они компенсируют дефицит серотонина, от которого страдают некоторые депрессивные люди. Никотин, похоже, действует точно так же в

отношении двух других нейротрансмиттеров — дофамина и норэпинефрина. Короче говоря, депрессивные курильщики, по сути дела, используют табак в качестве дешевого средства лечения своей депрессии, повышая уровень производства химических веществ в мозгу для его нормальной работы. Этот эффект настолько силен, что когда курильщики с психическими проблемами отказываются от сигарет, они весьма рискуют снова погрузиться в депрессию. Вот вам мстительная прилипчивость: некоторые курильщики находят трудным бросить курить не только потому, что пристрастились к никотину, но еще 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 своей 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, 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 представить себе, что человек на моей должности получает отчеты обо всем, так что я не отнесся к ним особо серьезно. Но я продолжал их получать, и это было очень необычно".

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

"Дофамин, который высвобождает никотин, поступает в префронтальную кору головного мозга, — объясняет Джонстон, — это мозговой центр удовольствий. Это то, что, как полагают, отвечает за ощущение 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 норэпинефрина, и испытываете возбуждение и раздраженность. Бупропион действует двояко. Он повышает содержание дофамина, поэтому у курильщиков пропадает тяга к сигаретам, потом 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 антеникотинного консультирования и приема успокоительного, бросали курить через четыре недели. Однако тот же показатель в случае применения препарата *Zyban* составил 49 %, а в случае 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 помогли курильщикам отказаться от пагубной привычки. Иными словами, они были недостаточны для поднятия настроения; его надо было поднимать тем же способом, каким действует никотин, и *Zyban* способен на это. Нельзя сказать, что это идеальный препарат. Как и все остальные средства, помогающие бросить курить, препарат практически не смог помочь всем наиболее заядлым курильщикам. Но первоначальный успех препарата доказал, что можно найти действенный переломный момент в устранении прилипчивости относительно курения: сведя к нулю депрессию, вы можете воздействовать на уязвимое место процесса привыкания. [\[104\]](#)

Есть и второй потенциальный переломный момент устранения прилипчивости, который становится заметен, если вернуться назад и снова рассмотреть то, что происходит с подростками, когда они начинают курить. В начале, когда подростки впервые пробуют сигареты, они все являются умеренными курильщиками. Они курят лишь время от времени. Большинство этих подростков вскоре отказываются от сигарет и больше никогда не курят. Другие продолжают умеренно курить еще многие годы после этого, так и не становясь заядлыми курильщиками. Примерно треть курит регулярно. Однако вот что интересно — у подростков из последней группы уходит три года на то, чтобы превратиться из эпизодических

курильщиков в заядлых (грубо говоря, 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, то он не выкуривает пачку сигарет в день, — говорит Нил Беновитц, специалист по наркозависимости из Калифорнийского университета, Сан-Франциско, — он достигнет этого уровня, когда ему исполнится 20 лет". [\[105\]](#)

Значит, зависимость от никотина не возникает мгновенно. Большинству людей требуется время, чтобы привязаться к сигарете, и если подростки курят в 15 лет, то 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 со 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? Что ж, никто не думает, что он один для всех людей. 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. Этого уровня, как утверждают эти ученые в редакционной статье престижного издания *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 причинам, по которым они вообще их пробуют (потому что привычка эта *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 против курения пока направляли усилия на удорожание сигарет, сокращение табачной рекламы, выступления о вреде курения по радио и телевидению, ограничение доступа к сигаретам для несовершеннолетних, антеникотинтовую пропаганду среди школьников. И в разгар этой широкомасштабной и, на первый взгляд, доходчивой кампании уровень подросткового курения взлетел вверх, как ракета. Нас обрадовали 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 это не требуется. Нам надо было только найти переломные моменты устранения прилипчивости, а это решение проблемы депрессии и порог никотиновой зависимости.

Второй урок, относящийся к стратегии борьбы с прилипчивостью, состоит в том, что она предоставляет 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 героин 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.<sup>[106]</sup> 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 нам, что тяга среди подростков к тому, чтобы испытать нечто опасное, почти универсальна. Это их стиль жизни. Так они узнают о мире, и чаще всего (99,1 % экспериментов 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 люди, как Мэгги, помощница по хозяйству, 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 высказывание Дональда Рубинштейна, описывающее, 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". [\[107\]](#)

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 самые безопасные и как можно менее прилипчивые свойства.



## Глава 8. 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 афро-американских церквях по всему городу. Результаты, однако, ее разочаровали:

"В церкви могло быть человек двести, но оставались всего примерно двадцать, да и те, кто остались достаточно много знали об этих болезнях. Они просто хотели узнать немного больше. Это обескураживало".

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

Она поняла, что ей нужна новая обстановка.

"Я полагаю, что люди после службы в церкви уставали и хотели поесть, — говорит она, — у нас у всех очень напряженная жизнь. Люди хотели попасть домой".

Дж. Садлер нужно было место, где женщины были бы спокойны и восприимчивы к новым идеям, и у них были бы возможности и время, чтобы выслушать 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 групп. 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. Вы буквально и фигурально расслабляетесь в салоне". Есть и нечто особенное в профессии парикмахера, что, похоже, влечет к ней людей определенного типа — тех, кто легко и хорошо общается с другими, тех, у кого 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 курсов. Она пригласила филолога, чтобы тот рассказал им, как подавать информацию о раке молочной железы в наиболее убедительной манере.

"Мы хотели использовать традиционные способы общения, — говорит Садлер. — Это не школьная обстановка. Мы хотели, чтобы у женщин возникло желание поделиться друг с другом и передать информацию дальше. А не прощали вплести знания в какую-нибудь захватывающую историю?"

Дж. 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 успешна в том, чтобы изменить отношение и заставить женщин пройти маммограмму и проверку на диабет. Она

выяснила, что 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*. Их всех объединяет скромность средств. Дж. 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 малыми средствами, которыми располагала, и подумала о том, как воспользоваться ими наиболее разумно. Она поменяла контекст подачи своего послания, поменяла посланника и само послание. Она направила свои усилия.

Это первый урок переломного момента. Начало эпидемий требует направления ресурсов на несколько ключевых направлений. Закон малого числа гласит, что Объединители, Знатоки и Продавцы ответственны за начало эпидемии молвы. Это значит, что если вы заинтересованы в начале эпидемии молвы, то ваши усилия должны быть направлены исключительно на эти три группы людей. Все остальные не имеют значения. Сообщение Уильяму Дозу о том, что идут британцы, ничего бы не дало колонистам Новой Англии. Но то, что об этом узнал Пол Ревир, в конечном итоге означало разницу между поражением и победой. Создатели "Подсказок Блю" придумали умную получасовую телепередачу, которую дети полюбили. Но ее создатели понимали, что дети никак не могли запомнить и узнать все, что им надо было запомнить и узнать, с одного раза. Поэтому они сделали то, что никто до них на телевидении никогда не делал, — они показывали одну и ту же передачу пять раз подряд. Дж. Садлер не пыталась охватить сразу всех женщин в Сан-Диего. Она взяла все ресурсы, которые у нее были, и приложила их в важнейшем месте общения — в салоне красоты.

Критик, изучающий эти узко направленные, точечные вмешательства, может отказаться от них как от решений типа благотворительных концертов. Тем не менее благотворительные

концерты — это недорогое, удобное и невероятно гибкое решение огромного количества проблем. В своей истории подобного рода проекты, вероятно, позволили миллионам людей продолжить работу, занятия спортом, самостоятельное передвижение и т. п., чего в иных обстоятельствах они не смогли бы сделать. Решение наподобие благотворительных концертов — это на самом деле наилучшее решение, поскольку позволяет решить проблему с минимальным количеством усилий, времени и расходов. У нас, несомненно, есть инстинктивное пренебрежение к такого рода решениям, поскольку мы все априори считаем, что настоящие решения проблем должны быть комплексными, что достоинство кроется в упорном и всеохватывающем приложении усилий, что выигрывает неспешный и целеустремленный. Проблема, разумеется, в том, что всеохватывающее приложение усилий не всегда возможно. Есть случаи, когда нам нужен удобный короткий путь, который позволит сделать многое, приложив малое, и это в конечном итоге — вся суть переломного момента.

Теория переломного момента требует, однако, чтобы мы изменили наше мировосприятие. Я посвятил много места в этой книге рассказу о стереотипах нашего отношения 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 числа людей, которых мы способны по-настоящему любить, и числа 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 план. Все эти вещи суть выражение особенностей человеческого разума и сердца, опровержение понятия 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 числа 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 до такой же степени.

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 строкой 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, звучало, как очевидный случай человеческого равнодушия, пока тонкие психологические 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 неколебимая вера в то, что перемены возможны, что люди способны радикально изменить свое поведение или воззрения перед лицом правильно выбранного стимула. Это также противоречит некоторым самым укорененным нашим понятиям о самих себе и других людях. Мы привыкли считать себя самостоятельными и действовать в соответствии с собственными взглядами, т. е. кто мы и как поступаем — 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, они приведут вас к совсем иному заключению о том, что значит — быть человеком. Мы на самом деле подвержены мощному влиянию среды, наших непосредственных обстоятельств и окружающих нас людей. Счистка

граффити со стен нью-йоркской подземки превратила ньюйоркцев в более законопослушных граждан. Просьба к семинаристам поторопиться сделала их плохими гражданами. Самоубийство юноши из Микронезии начало эпидемию самоубийств, длившуюся целое десятилетие. Изображение маленького сундучка с золотом в углу рекламы *Columbia Records Club* вдруг сделало покупку музыкальных записей по почте самым увлекательным занятием. 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 — быть неоднозначными и необъяснимыми.

Но при том что мир переломного момента сложен и неоднозначен, в нем в большой мере присутствует и надежда. Благодаря одному только изменению размера группы мы способны кардинально улучшить ее восприимчивость к новым идеям. Поработав над методом подачи информации, мы можем значительно улучшить ее прилипчивость. Если просто найти и связаться с тем малым числом особенных людей, имеющих 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 сдвинуть его с места.

## 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 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. Имел в виду он следующее: эпидемия СПИДа — это в основе своей социальное явление. Она распространяется из-за мировоззрений, 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 этих мировоззрениях, 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 по-настоящему в это не верил, 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 всех лет после публикации книги читатели буквально забрасывали меня письмами. Я получил тысячи электронных писем на свой Web-сайт ([www.gladwell.com](http://www.gladwell.com)). Я выступал на конференциях, ходил на встречи с биржевиками и сбытчиками, беседовал с Интернет-

предпринимателями, модельерами обуви, 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 триста 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 тыс. долл. Деньги были предоставлены 21 библиотеке. В городке Роселл публичная библиотека расположена на боковой улице и спрятана за кустарниками, поэтому библиотека получила грант, 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 покровителей. Еще одна библиотека закупила книги и материалы на испанском языке, надеясь отдать должное ранее игнорируемой общине своего города. Ни один из грантов не превышал нескольких тысяч долларов, да и сами идеи не были так уж масштабны. Но в том-то и весь смысл.

В Калифорнии Кен Футерник, профессор педагогики Университета штата Калифорния, Сакраменто, сказал, что *Переломный момент* вдохновил его на идею привлечения 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, которые в целом ни к чему не приводят".

В школах, расположенных в бедных районах Окленда, на которые направил свои усилия Футерник, как он утверждает, 40 % учителей не



хватает стажа, и они отрабатывают 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".

Легко было бы заключить из всего этого, что учителя бездушны, эгоистичны и не хотят работать там, где они нужны больше всего. "Но что произойдет, — подумал Футерник, — если он изменит 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, чтобы они набрали команду квалифицированных учителей, которых они пригласят из благополучных школ на новое место работы, команду, которая придет в школу вместе. 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. К. 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 из *Переломного момента*, который может быть применен в старых районах Окленда.

Одной из вещей, 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 *Переломного момента*), что мы 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 в жизни 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 девять часов двадцать минут 5 марта 2001 года 15-летний Энди Уильямз открыл огонь из длинноствольного револьвера 22 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 всегда бывает в таких случаях, его друзья и учителя говорили, что никогда бы не поверили, что такой тихий и вежливый мальчик может совершить подобный жуткий поступок.

Я писал в *Переломном моменте* о подростковых эпидемиях и в качестве примера привел подростковую эпидемию самоубийств, которая свирепствовала много лет назад на островах Микронезии. Я не мог найти более яркого примера склонности подростков к бессмысленным и очень заразительным самодеструктивным ритуалам. Микронезийская эпидемия начала с одного громкого самоубийства (любовный треугольник, высокородный юноша и душераздирающая сцена на похоронах), вскоре после которого другие юноши начали совершать самоубийства совершенно 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 собственной

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 из-за того, что обозначает взрослость. И подростки курят частично потому, что взрослые втолковывают им, что курение вредно. Первая эпидемия — это эпидемия изолированности. Вторая — эпидемия реакции. Я думал, что среди западных подростков невозможна эпидемия первого типа. Я ошибался. У нас теперь эпидемия школьных расстрелов.

Кровавая бойня в школе Колумбайн Хай в городке Литтлтон, штат Колорадо, случилась 20 апреля 1999 года. В течение двадцати двух последующих месяцев произошли 19 не связанных между собой случаев насилия в школах по всем США (из них 10 были, к счастью, 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 выхватил 9-миллиметровый полуавтоматический пистолет и выпустил 15 пуль в группу своих одноклассников, был настолько захвачен стрельбой в Колумбайн, что накануне происшествия посещал психологическую консультацию. Семнадцатилетний парень в Миллбрэ, штат Калифорния, 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 "единственные настоящие парни". В следующем месяце в Канзасе были задержаны трое подростков; у них дома 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, как слышал кто-то, 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 произошло 55 насильственных смертей на территории общеобразовательных школ США. В 2000 году их было 16. Колумбайнский расстрел произошел в тот период, когда уровень насилия шел на *спад*, а не повышался. Много внимания было также уделено социальному положению подростков, участвовавших в инцидентах. Энди Уильямз был одиноким мальчиком, над которым частенько издевались, — дитя развода и заброшенности. Журнал *Time* дал определение этому миру как месту, где "закосеть от убойной наркоты — для некоторых как позавтракать, и где профилонить 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 настолько же эмоционально обделенными, как Энди Уильямз, не идут однажды утром в школу и не начинают стрелять. Все дело в Колумбайн. Энди Уильямз 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 — вспышка случаев пищевого отравления, которые прокатились по нескольким общеобразовательным школам Бельгии в 1999 году. Все началось с того, что 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 спирали, в результате чего в больницах оказались больше 100 детей с жалобами на тошноту, головокружение и головную боль. Это заставило компанию *Coca-Cola* произвести самое большое изъятие из продажи продукции за всю свою 113-летнюю историю. После расследования была найдена очевидная причина происшедшего. На заводе *Coca-Cola* в Антверпене для газирования партии знаменитого

содового сиропа была использована двуокись углерода с вредными примесями. Но потом все стало совершенно непонятным: в результате анализа было установлено, что в двуокиси углерода имелись сернистые соединения в пропорции примерно от пяти до 17 частиц на миллиард. Однако эти сернистые соединения могут вызывать заболевание, только если уровень их содержания примерно в тысячу раз превышает имевшийся. При 17 частицах на миллиард они вызывают лишь неприятный запах (как тухлые яйца) — это означает, что Бельгия должна была пережить не больше чем 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 отравление напитком. Тогда что? Это была разновидность массовой истерии, феномен, вовсе не такой редкий среди школьников. Саймон Уэсли, 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. С. Уэсли считал, что почти все эти случаи имеют некую 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. Его тревожность вызывает у него тошноту и головокружение. Он начинает часто и глубоко дышать, перенасыщая легкие кислородом. Он теряет сознание. Другие люди слышат всё, 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 Уэсли, — абсолютно подлинные. Отличие только в том, что это реакция на угрозу, которая целиком вымышлена.

"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 от их "Кока-Колы" может быть примером из учебников по истерии.

"Подавляющее большинство этих событий было вызвано неким ненормальным запахом, — рассказывает Уэсли, — что-то пахнущее странно, как резкий запах, исходящий из кондиционера".

Тот факт, что все произошло в школах, тоже типично для случаев истерии.

"Классические примеры всегда касаются детей, — продолжает Уэсли. Был знаменитый случай в Великобритании, когда сотни школьниц 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? Вовсе нет. Это был частично 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. Это происходило потому, что произошло в Колумбайне, и потому, 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 даем им больше времени, которое они могут проводить и 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 станет 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. Разумеется, электронная почта, похоже, может осуществить роль Объединителя в новых условиях или, по крайней мере, существенно ее изменить. Электронная почта позволяет почти всем поддерживать контакты с огромным множеством людей. Фактически электронная почта позволяет недорого и эффективно связываться с людьми, которых вы можете вовсе и не знать (в том числе с клиентами).

Кевин Келли, один из гуру Новой экономики, написал, например, о том, что он назвал "эффектом факса", и это одна из версий моего аргумента. Первый факс-аппарат стал результатом исследований стоимостью в миллионы долларов и стоил примерно 2000 долларов в розничной продаже. Но он не стоил ничего, потому что не было другого факс-аппарата, с которым можно было бы связаться. Второй факс-аппарат сделал первый аппарат более ценным, третий сделал 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-аппарат, вы на самом деле покупаете доступ ко всей сети факсимильной связи, что неизмеримо ценнее, чем сам по себе аппарат.

К. Келли назвал это "эффектом факса", или законом избытка, и считает это исключительно радикальным понятием. В традиционной экономике, как бы там ни было, ценность происходит от дефицита. 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 подключаются к вашей сети и тем мощнее она становится. Вот почему электронная почта, как полагают, приобрела такое распространение: это наилучшее и простейшее средство для создания персональных сетей такого типа.

Но так ли это? Эпидемии тоже производят сети: вирус переходит от одного человека к другому, распространяясь по сообществу, и чем больше людей он заражает, тем мощнее становится эпидемия. Но 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 по-настоящему дешевое и 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 состоит в том, что за последние примерно 25 лет эффективность телефонного маркетинга упала примерно на 50 %. Некоторые мелкие заказы (вещи, которые стоят 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. По мере расширения сети, однако, 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 выборочно отвечать на звонки. 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 "мусорной" почты, 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 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 иммунитета.

Электронную почту делает столь подверженной иммунитету та же самая вещь, которая изначально делала 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 противоположному 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. То же касается и других форм общения. Тот факт, что любой человек может бесплатно прислать нам электронное послание, если у него есть наш адрес, будет означать, 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 воспроизводится 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 к тому, что 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. Они вместо этого 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 Знатков, Объединителей и Продавцов.

***В поисках Знатка***

Как только я увижу нераспечатанный кусок банного мыла Ivory, я его переворачиваю и начинаю улыбаться. Среди всей информации о продукте есть строчка, гласящая: "Вопросы? Пожелания? Звоните 1-800-395-9960". Да у кого вообще возникнут вопросы о мыле Ivory? На самом деле, у кого вообще может появиться вопрос о мыле Ivory, да такой важный, что этот человек будет просто вынужден тут же позвонить в компанию? Ответ состоит, конечно, в том, что в то время как большинство из нас никогда не наберут этот телефонный номер, очень малый процент весьма необычных людей чувствует иногда необходимость позвонить и спросить. Эти люди весьма пристрастно относятся к мылу. Они знатоки мыла, и если ваш бизнес связан с мылом, 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 — 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. Достоинство этого представления состояло 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 несколько иное явление. Они отличаются не общепринятым 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 так и нет. 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 для их поиска — 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. *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 признавать проблемы со своим флагманом. И тогда компания *Lexus* решила предпринять неординарные меры. Обычно о начале отзыва автомобилей сообщается в прессе, а владельцам машин отправляют уведомления по почте. Вместо этого из компании *Lexus* звонили лично каждому владельцу в тот день, когда было объявлено об отзыве. Когда владельцы забирали свои машины в местных представительствах после завершения работ, каждую машину мыли, а бак заполняли бензином. А если владелец жил дальше сотни миль от местного представительства, компания направляла автомеханика прямо к нему домой. В одном случае механик, чтобы произвести необходимые работы, вылетал 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. А количество машин, подлежавших отзыву (вскоре после выхода *Lexus* на рынок США), было небольшим. У *Lexus*, похоже, было множество возможностей устранить ущерб. Но ключевым фактором, однако, было не количество людей, которых затронул отзыв машины, но их *тип*. Кто же, в конце концов, люди, готовые рискнуть и купить новейшую марку эксклюзивного автомобиля? Знатоки машин. В тот момент могло быть не больше нескольких тысяч владельцев "Лексус". Но это были Знатоки. 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 репутацией клиентского обслуживания, высокой и по сей день. Одно из автомобильных изданий назвало это впоследствии "идеальным отзывом".

Великолепная ловушка для Знатоков — понять, что иногда неординарные время, место или ситуация собирают вместе идеальную аудиторию Знатоков. А вот еще один пример, о котором рассказал мне в электронном письме один из читателей *Переломного момента* Билл Хартиган. Б. Хартиган работал в компании *ITT Financial Services* в начале 1970-х годов, как раз в то время, когда всей финансовой отрасли впервые позволили работать с неведомыми тогда IRA <sup>[108]</sup> Это был рынок, на котором в конечном итоге компания *ITT* стала доминировать. Почему? Потому что они первыми нашли группу Знатоков. Б. Хартиган пишет следующее:

"Идея о том, чтобы 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. Даже до середины 1970-х "прорваться" можно было только за счет богатых. Это было исключением.

Знание об этом и стало 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. Одна из потенциальных целей была невероятно очевидной — 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 много аналогичных преимуществ и поэтому предназначались не только богатым. Учителя выиграли и тогда, и в будущем.

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 превозмогла 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, 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, разобраться в принципах влияния молвы важнее, чем когда-либо.

---

<b>notes</b>
--------------

## **Примечания**

Мизрахи, Исаак — законодатель нью-йоркской моды, собственная компания которого (создана в 1987 году) уже в 1990 году получила премию Совета модных дизайнеров Америки (*Council of Fashion Designers of America — CFDA*). Его нашумевший фильм *Unzipped* ("Нараспашку", 1995) сорвал флер с мира высокой моды. В 1998 году Мизрахи закрыл свой дом мод и стал ведущим телевизионного шоу. Выпустил книгу комиксов "Приключения супермодели Сэнди" (кинокомпания Dream Works планирует сделать по ней мультфильм), получил премию за дизайн костюмов к спектаклю "Женщины" и участвовал в постановках Михаила Барышникова. Одежду Мизрахи носят Мадонна, Опра Уинфри и Ума Турман. — *Примеч. ред.*



Каран, Донна (род. в 1948) — известный нью-йоркский модельер. В 1971 году стала главным дизайнером Дома Анны Кляйн. В 1985 году представила свою первую коллекцию. Владелица торговых марок *D*, *DKNY Classic*, *DKNY Active*. — *Примеч. ред.*

Более подробную статистику о преступности в Нью-Йорке см. в Michael Massing, "The Blue revolution", in the *New York Review of Books*, November 19, 1998, p. 32–34. Есть и еще одно интересное обсуждение спада преступности в Нью-Йорке: William Bretton and William Andrews, "What We've Learned About Policing", *City Journal*, Spring 1999, p. 25.

Крэк — наркотик, кокаин-основание, представляющее собой белый кристалл без запаха и цвета или кристаллический порошок, горький на вкус. Устойчив к температуре возгонки, что дает возможность его курить. Название связано с характерным треском, издаваемым при его курении. Отличается низкой ценой и очень высокой наркогенностью (в десять раз превышающей кокаин). — *Примеч. ред.*

Лихорадка Эбола — острая вирусная болезнь, характеризующаяся тяжелым течением и высокой летальностью. Вирус передается грызунами, обитающими возле жилища человека. Инкубационный период продолжается от четырех до шести дней, смерть обычно наступает на второй неделе болезни на фоне кровотечений и шока. — *Примеч. ред.*

Ведущий исследователь явления зевоты — это Роберт Провайн, психолог из Университета штата Мэриленд. В числе его работ по этому вопросу следующие: "Yawning as a Stereotyped Action and Releasing Stimulus", *Ethology* (1983), vol. 72, p. 109–122; "Contagious Yawning and Infant Imitation", *Bulletin of the Psychonomic Society* (1989), vol. 27, no. 2, p. 125–126.

Лучше всего понять явление переломного момента можно, представив себе гипотетическую вспышку эпидемии гриппа. Предположим, к примеру, что одним летом тысяча туристов прибыла на Манхэттен из Канады, привезя с собой штамм вируса не поддающегося лечению 24-часового гриппа. Этот вид вируса гриппа имеет процент заражения в 2 %, 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. Эта тысяча канадских туристов в день своего приезда передает вирус тысяче новым людям. А на следующий день эта тысяча вновь инфицированных людей передает вирус еще тысяче человек, в то время как эта тысяча канадских туристов, с которых началась эпидемия, становятся здоровыми. Количество заболевших и поправившихся находится в идеальном равновесии, и грипп протекает дальше, как постоянный, но не впечатляющий видеоролик, весь остаток лета и начало осени.

Но вот наступает время Рождества. Подземка и автобусы снова переполнены туристами и покупателями, и вместо того, чтобы сталкиваться в день с пятьюдесятью согражданами, среднестатистический житель Манхэттена вступает в тесный контакт, скажем, с пятьюдесятью пятью. Внезапно равновесие нарушается. Тысяча носителей гриппа сталкивается теперь с 55 тысячам людей в день, и при проценте заражения в 2 % это будет означать 1100 заболевших на следующий день. Эти 1100, в свою очередь, передадут вирус также 55 тысячами человек, так что на третий день 1210 жителей Манхэттена будут больны гриппом. На четвертый день их будет 1331, а к концу недели — почти 2000 и так далее по экспоненциальной спирали, пока Манхэттен не окажется перед лицом полномасштабной эпидемии ко дню Рождества. Тот момент, когда средний носитель вируса гриппа стал встречаться в день не с 50, а с 55

людьми, и есть переломный момент. 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 взметнется вверх.

Переломные моменты — это критические или кризисные точки. Перемены, происшедшие 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 том же темпе 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 прекратило бы эпидемию.

Модель переломного момента описывалась в нескольких классических трудах по социологии. Я рекомендую такие: Mark Granovetter, "Threshold Models of Collective Behavior", *American Journal of Sociology* (1978), vol. 83, p. 1420–1443; Mark Granovetter and R. Soong, "Threshold Models of Diffusion and Collective Behavior", *Journal of Mathematical Sociology* (1983). vol. 9, p. 165–179; Thomas Schelling, "Dynamic Models of Segregation", *Journal of Mathematical Sociology* (1971), vol. I, p. 143–186; Thomas Schelling, *Micromotives and Macrobehavior* (New York: W.W. Norton, 1978); Jonathan Crane, "The Epidemic Theory of Ghettos and Neighborhood Effects on Dropping Out and Teenage Childbearing", *American Journal of Sociology* (1989), vol. 95, no. 5, p. 1226–1259.

Одной из лучших прикладных работ о принципе действия эпидемии считается Gabriel Rotello, *Sexual Ecology: AIDS and the Density of Gay Men* (New York: Penguin Books, 1997).

Объяснения эпидемии сифилиса в Балтиморе от Центров санитарно-эпидемиологического надзора можно найти в *Mortality and Morbidity Weekly Report*,

"Outbreak of Primary and Secondary Syphilis — Baltimore City", Maryland, 1995", March 1, 1996.



Richard Koch, *The 80/20 Principle: The Art of Achieving More with Less* (New York: Bantam, 1998).

John Potteratt, "Gonorrhoea as a social disease", *Sexually Transmitted Diseases* (1985), vol. 12, no. 25.

Randy Shilts, *And the Band Played On* (New York: St Martin's Press, 1987).

Jaap Goudsmit, "Viral Sex: The Nature of AIDS" (New York: Oxford Press, 1997), p. 25–37.

(парафраз не вполне грамотной строчки "*Winston tastes good like a cigarette should*". Примеч. пер.)

Richard Kluger, "Ashes to Ashes" (New York: Alfred A. Knopf, 1996), p. 158–159.

A. M. Rosenthal, "Thirty-Eight Witnesses" (New York: McGraw-Hill, 1964).

John Darley and Bibb Latane, "Bystander Intervention in Emergencies: Diffusion of Responsibility",  
*Journal of Personality and Social Psychology* (1968), vol. 8, p. 377–383.



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

См. Милграм С. Эксперимент в социальной психологии / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001, - 336 с. — *Примеч. ред.*

Stanley Milgram, "The Small World Problem", *Psychology Today* (1967), vol. I, p. 60–60.

Высоконаучный подход к проблеме тесного мира описан в книге Manfred Kochen (ed.), *The Small World* (Norwood, New-Jersey: Ablex Publishing Corp., 1989).

Carol Werner and Pat Parmelee, "Similarity of Activity Preferences Among Friends: Those Who Play Together Stay Together", *Social Psychology Quarterly* (1979), vol. 42, no. I, p. 62–66.

Джон Гершвин (настоящее имя Яков Гершович; 1898–1937) — американский композитор. Сочинил три десятки оперетт и мюзиклов для театра и кино, большинство на весьма удачные либретто своего брата Айры Гершвина (1896–1937). Их музыкальное воплощение отмечено остротой ритма, самобытностью интонаций, остроумием. — *Примеч. ред.*

Проектом Бретта Тьядена теперь занимается факультет информатики Университета штата Вирджиния. Он носит название "*Oracle of Bacon at Virginia*". О нем можно узнать подробнее на сайте [www.cs.virginia.edu/oracle](http://www.cs.virginia.edu/oracle).

Mark Granovetter, "Getting a Job" (Chicago: University of Chicago Press, 1995).

Работа по продвижению супермаркета на рынке описана в следующем труде: J. Jeffrey Inman, Leigh McAlicter, and Wayne D. Hoyer, "Promotion Signal: Proxy for a Price Cut?", *Journal of Consumer Research* (1990), vol. 17, p. 74–81.



Линда Прайс и ее коллеги описали целый ряд исследований феномена Знатока. Среди этих работ:

Lawrence F. Feick and Linda L. Price, "The Market Maven: A Diffuser of Marketplace Information", *Journal of Marketing* (January 1987), vol. 51, p. 83–97;

Robin A. Higie, Lawrence F. Feick, and Linda L. Price, "Types and Amount of Word-of-Mouth Community About Retailers", *Journal of Retailing* (Fall 1987), vol. 63, no. 3, p. 260–278;

Linda L. Price, Lawrence F. Feick, and Audrey Guskey, "Everyday Market Helping Behavior", *Journal of Public Policy and Marketing*, vol. 14, no. 2, p. 255–266.

Brian Mullen et al., "Newscasters' facial expressions and voting behavior of viewers: Can a smile elect a President?", *Journal of Personality and Social Psychology* (1986), vol. 51, p. 291–295.

Gary L. Wells and Richard E. Petty, "The Effects of Overt Head Movements on Persuasion", *Basic and Applied Social Psychology* (1980), vol. I, no. 3, p. 219–230.

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

В данной ситуации задействуется такой механизм психологической защиты, как рационализация — процедура, посредством которой субъект стремится дать логически связное и морально приемлемое объяснение той или иной установки, поступка, идеи, чувства и пр., подлинные мотивы которых остаются для него в тени. — *Примеч. ред.*

William S. Condon, "Cultural Microrhythms", in M. Davis (ed.), *Interaction Rhythms: Periodicity in Communicative Behavior* (New York: Human Sciences Press, 1982), p. 53–76.

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.*

Elaine Hatfield, John T. Cacioppo, and Richard L. Rapson, *Emotional Contagion* (Cambridge: Cambridge University Press, 1994).



Howard Friedman et al., "Understanding and Assessing Nonverbal Expressiveness; The Affective Communication Test", *Journal of Personality and Social Psychology* (1980), vol. 39, no. 2, p. 333–351.

Howard Friedman and Ronald Riggio, "Effect of Individual Differences in Nonverbal Expressiveness on Transmission of Emotion", *Journal of Nonverbal Behavior* (Winter 1981), vol. 6, p. 96–104.

Лучше всего история создания "Улицы Сезам", возможно, передана в книге Gerald Lesser, *Children and Television: Lessons from Sesame Street* (New York: Vintage Books, 1975).

Также см. Jim Henson, *The Works: The Art, the Magic, the Imagination* (New York; Random House, 1993).

Практически каждый раз, когда анализировалась образовательная ценность "Улицы Сезам" (а передача подпадала под наиболее пристальное внимание со стороны научных кругов во всей истории телешоу), 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 дети учились в средней школе, и исследователи установили (к своему изумлению), что дети, которые смотрели "Улицу Сезам" в возрасте не старше четырех или пяти лет, успевали в школе лучше, чем те, кто передачу вообще не смотрел. Даже после учета таких факторов влияния, как занятия с родителями, размер семьи и уровень дошкольного словарного запаса, постоянные зрители "Улицы Сезам" лучше успевали в средней школе по таким предметам, как английский язык, математика и точные науки, и чаще читали книги в свободное время, чем те, кто смотрел это телешоу реже. 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 "Улицу Сезам" пять раз в неделю, получал в среднем на четверть балла больше, чем ребенок из той же социальной среды, который никогда не смотрел это телешоу. Каким-то образом всего лишь часовая телепередача, которую дети смотрели больше двух или трех лет, все еще оказывала свое влияние спустя двенадцать и даже пятнадцать лет.

Эти исследования рассматриваются в работе "Effects of Early Childhood Media Use on Adolescent Achievement", by the "Recontact" Project of the University of Massachusetts at Amherst and the University of Kansas, Lawrence (1995).

Также см. John C. Wright and Aletha C. Huston, "Effects of educational TV viewing of lower income preschoolers on academic skills, school readiness, and school adjustment one to three years later", *A Report to Children's Television Workshop*, University of Kansas (1995).

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

Лестер Вундерман написал великолепную автобиографию, в которой рассказывается об истории с *Columbia Records House* и других случаях прямого маркетинга (Lester Wunderman, *Being Direct: Making Advertising Pay* (New York: Random House, 1996), chapters 10 and 11).

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

Howard Levanthal, Robert Singer, and Susan Jones, "Effects on Fear and Specificity of Recommendation Upon Attitudes and Behavior", *Journal of Personality and Social Psychology* (1965), vol. 2, no. I, p. 20–29.

Один из лучших обзоров теории "активного" телевидения: Daniel Anderson and Elizabeth Lorch, "Looking at Television: Action or Reaction?" in *Children's Understanding of Television: Research on Attention and Comprehension* (New York: Academic Press, 1983).



Работу Э. Палмера можно найти, в частности, в Edward Palmer, "Formative Research in Educational Television Production: The Experience of CTW, in W. Schramm (ed.), *Quality in Instructional Television* (Honolulu: University Press of Hawaii, 1972), p. 165–187.

(обнимать, англ. — *Примеч. пер.*)

(КОТ, АНГЛ. — *Примеч. пер.*)

(летучая мышь, англ. — *Примеч. пер.*)

Исследования Барбары Флагг в отношении движений глаз суммируются в следующей работе: Barbara N. Flagg, "Formative Evaluation of *Sesame Street* Using Eye Movement Photography", in J. Baggaley (ed.), *Experimental Research in Television Instruction*, vol. 5 (Montreal, Canada: Concordia Research, 1982).

(*blue* — голубой, англ. — *Примеч. пер.*)

Ellen Markman, *Categorization and Naming, in Children* (Cambridge, MIT Press, 1989).

Пиаже, Жан (1896–1980) — швейцарский психолог, создатель генетической эпистемологии (науки, исследующей происхождение логических структур в ходе индивидуального развития). Автор теории стадийного развития интеллекта. На русском языке вышли работы: *Психология интеллекта*, *Генезис числа у ребенка*, *Логика и психология* (Пиаже Ж. Избранные психологические труды. / Пер. с англ. и фр. — М.: Международная педагогическая академия, 1994), *Речь и мышление ребенка* (в соавт. с Б. Инейльдер, М.: Педагогика-Пресс, 1994), *Генезис элементарных логических структур* (М.: ЭКСМО-Пресс, 2002), *Психология ребенка* (в соавт. с Б. Инейльдер, СПб.: Питер, 2003) и др. — *Примеч. ред.*



Брунер, Джером (род. в 1915) — американский психолог, специалист в области когнитивной психологии и психологии развития. Разрабатывал концепции намерения, мышления и культуры, призванные объяснить, как люди продуцируют мысль и понимают мысль других. Основные работы: *A Study of Thinking* (1956), *The Process of Education* (1960), *On Knowing Essays for the Left Hand* (1962), *Studies in Cognitive Growth* (1966), *Toward a Theory of Instruction* (1966), *Processes of Cognitive Growth* (1966), *Poverty and Childhood* (1970), *Beyond the Information Given: Studies in the Psychology of Knowing* (1973), *In Search of Mind: Essays in Autobiography* (1983), *Actual Minds* (1986), *Acts of Meaning* (1990). — Примеч. ред.

Nelson, Katherine (ed.), *Narratives from the Crib* (Cambridge: Harvard University Press, 1989), См. работы Bruner and Lucariello, и Feldman.

Лучший отчет о стрельбе, затеянной Гоецом, можно найти в следующих книгах:

Fletcher, *A Crime of Self Defense* (New York: Free Press, 1988).

Lillian Rubin, *Quiet Rage: Bernie Goetz in a lime of Madness* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 1986).

Статистика преступности в Нью-Йорке:

Michael Messing, "The Blue Revolution", *New York Review of Books*, November 19, 1998, p. 32–34;

William Bratton, *Turnaround: How America's Top Cop Reversed the Crime Epidemic* (New York: Random House, 1998), p. 141.

Malcolm Gladwell, "The Tipping Point", *The New Yorker*, June 3, 1996, p. 32–39. Эта статья заархивирована на сайте [www.gladwell.com](http://www.gladwell.com). Есть еще одно интересное обсуждение аномальной природы падения преступности в Нью-Йорке: William Bratton and William Andrews, "What We've Learned about Policing", *City Journal*, Spring 1999, p. 25.

George L. Kelling and Catherine M. Coles, *Fixing Broken Windows* (New York: Touchstone, 1996), p. 20.

Зимбардо, Филипп (род. в 1933) — американский психолог. Провел серию оригинальных экспериментов по изучению социальной ответственности. На русском языке вышла его книга *Застенчивость* (М.: Педагогика, 1991). — *Примеч. ред.*

Описание эксперимента Ф. Зимбардо: Craig Haney, Curtis Banks, and Philip Zimbardo, "Interpersonal Dynamics in a Simulated Prison", *International Journal of Criminology end Penology* (1973), no. 1, p. 73.  
Высказывания охранников и самого Зимбардо: *CBS 60 Minutes*, August 30, 1998, "The Stanford Prison Experiment".



Рандомизация — метод случайного распределения. — *Примеч. ред.*

Хороший обзор экспериментов с нечестным поведением среди школьников можно прочесть в Hugh Hartshorne and Mark May, "Studies in the Organization of Character", in H. Munsinger (ed.), *Readings in Child Development* (New York: Holt Rinehart and Winston, 1971), p. 190–197. Полное описание их открытки можно найти в Hugh Hartshorne and Mark May, *Studies in the Nature of Character*, vol. 1, *Studies in Deceit* (New York: Macmillan, 1928).

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

Игрунковые обезьяны (когтистые) — семейство обезьян. Длина тела 13–37 см, хвоста — 15–12 см. Насчитывают 33 вида, обитают в тропических лесах центральной и северной части Южной Америки. К игрунковым обезьянам относятся игрунки, тамарины и др. Некоторые (например, львиные игрунки) малочисленны; находятся под охраной — *Примеч. ред.*

Эксперимент с обезьянами-игрунками и карточками описывается в Robin Dunbar, *The Trouble with Science* (Cambridge: Harvard University Press, 1995), главы 6 и 7.

Обзор проблемы ошибки фундаментального объяснения: Richard E. Nisbett and Lee Ross, *The Person and the Situation* (Philadelphia: Temple University Press, 1991).

Эксперимент с викториной описан в работе Lee D. Ross, Teresa M. Amabile, and Julia L. Steinmetz "Social Roles, Social Control, and Biases in Social — Perception Process", *Journal of Personality and Social Psychology* (1977), vol. 35, no. 7, p. 485–494.

Миф о порядке рождения великолепно описан в книге Judith Rich Harris, *The Nurture Assumption* (New York: Free Press, 1998), p. 365.



Мишель, Уолтер (род. в 1930) — американский психолог, провел плодотворные исследования механизмов саморегуляции. В своей книге *Personality and Assessment* (1968) подверг резкой критике теорию личностных черт, что послужило поводом для плодотворных дискуссий по этой теме. — *Примеч. ред.*

Walter Mischel "Continuity and Change in Personality", *American Psychologist* (1969), vol. 24, p. 1012–1017.

John Darley and Daniel Batson, "From Jerusalem to Jericho: A study of situational and positional variables in helping behavior", *Journal of Personality and Social Psychology* (1973), vol. 27, p. 100–119.

Myra Friedman, "My Neighbor Bernie Goetz", *New York*, February 18, 1985, p. 35–41.

Миллер, Джордж Армитидж (род. в 1920) — американский психолог, приверженец информационной теории памяти. Сформулировал теорию "расчленения", описывающую способ превзойти пределы кратковременной памяти. Так, он утверждал, что люди могут расширить ограниченные возможности кратковременной памяти, группируя отдельные единицы информации и используя символ для обозначения каждой группы. Например, последовательность цифр 7 1 4 1 2 1 9 9 7 может быть трудна для запоминания, но ее гораздо легче запомнить, если она будет разбита и представлена следующим образом: неделя (7 дней), две недели (14 дней), месяцы (12), год (1997). Важно то, чтобы количество фрагментов, выделенных для запоминания, не превышало семь, плюс или минус два. — *Примеч. ред.*

George A. Miller, "The Magical Number Seven", *Psychological Review* (March 1956), vol. 63, no. 2.

Белл, Александр Грейам (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.*

Buys and K. L. Larsen "Human Sympathy Groups", *Psychology Reports* (1979), vol. 45, p 547–553.



S. L. Washburn and R. Moore, *Ape into Man* (Boston: Little, Brown, 1973).

Теории Р. Данбара описывались в различных работах. Вероятно, наиболее академичное описание это — R. L. Dunbar, "Neocortex size as a constraint on group size in primates", *Journal of Human Evolution* (1992), vol. 20, p. 469–493,

Он также написал великолепную научно-популярную работу: Robin Dunbar, *Grooming, Gossip, and the Evolution of Language* (Cambridge: Harvard University Press, 1996).

(от англ. "партнер". — *Примеч. пер.*)

Daniel Wegner, "Transactive Memory in Close Relationships", *Journal of Personality and Social Psychology* (1991), vol. 61, no. 6, p. 923–929. Еще одно обстоятельное обсуждение см. в работе: Daniel Wegner, "Transactive Memory: A Contemporary Analysis of the Group Mind", in Brian Mullen and George Goethals (ed.), *Theories of Group Behavior* (New York: Springer-Verlag, 1987), p. 200–201.

(шаги по воздуху, англ. — *Примеч. пер.*)

Подробнее о диффузии инноваций см. Брайант Дж., Томпсон С. *Основы воздействия СМИ* / Пер. с англ. — М.: — Издательский дом "Вильямс", 2004. — 432 с.

Bruce Ryan and Neal Gross, "The Diffusion of Hybrid Seed Corn in Two Iowa Communities", *Rural Sociology* (1943), vol. 1, p. 15–24.

Это исследование отлично представлено (наряду с другими работами по теории диффузии инноваций) в Everett Rogers, *Diffusion of Innovation* (New York: Free Press, 1995).

Geoffrey Moore, *Crossing the Chasm* (New York: HarperCollins, 1991), p. 9–14. Эта книга в 2006 году вышла в Издательском доме "Вильямс" под названием *Преодоление пропасти*.

Джеффри А. Мур *Преодоление пропасти: маркетинг и продажа хайтек-товаров массовому потребителю*. — Издательский дом "Вильямс", 2006.



Gordon Allport and Leo Postman, *The Psychology of Rumor* (New York, Henry Holt, 1947), p. 135–158.

Оллпорт, Гордон Виллард (1897–1967) — американский психолог, признанный специалист в области психологии личности и социальной, психологии. — *Примеч. ред.*

Гештальт (от нем. Gestalt — форма, структура) — целостные (т. е. несводимые к сумме своих частей) структуры сознания. — *Примеч. ред.*

Thomas Valente, Robert K. Foreman, and Benjamin Junge, "Satellite Exchange in the Baltimore Needle Exchange Program", *Public Health Reports*, in press.

Хаксли, Олдос (1894–1963) — английский писатель. Интеллектуальные романы "Желтый Кром" (1921), "Шутовской хоровод" (1923) и "Контрапункт" (1928). Антиутопия "О, дивный новый мир" (1932). Романы "Гений и богиня" (1955), "Остров" (1962). — *Примеч. ред.*

Городок Росуэлл 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.*

История Симы мастерски рассказана антропологом Дональдом Рубинштейном в нескольких работах, в частности Donald H. Rubinstein, "Love and Suffering: Adolescent Socialization and Suicide in Micronesia", *Contemporary Pacific* (Spring 1995), vol. 7, no. 1, p. 21–53.

Donald H. Rubinstein, "Epidemic Suicide Among Micronesian Adolescents", *Social Science and Medicine* (1993), vol. 17, p. 664.



W. Kip Viscusi, *Smoking: Making the Risky Decision* (New York: Oxford University Press, 1992), p. 61–78.

Статистические данные о распространении подросткового курения взяты из разных источников, и они различаются в отношении определения "новых курильщиков". Например, в соответствии с результатами исследований, проведенных Центрами санитарно-эпидемиологического контроля, которые были опубликованы в октябре 1998 года, количество американских юношей и девушек (молодых людей до 18 лет), для которых курение вошло в ежедневную привычку, увеличилось с 708 тысяч в 1988 до 1,2 миллиона в 1996 году, а это рост более чем на 73 %. Темпы роста числа курящих подростков также возросли. В 1996 году 77 человек из каждой тысячи некурящих подростков заражались этой привычкой. В 1988 году соотношение было 51 человек на 1000. Самый высокий, когда-либо зафиксированный коэффициент, 67 человек на 1000, был отмечен в 1977 году, а самый низкий, 44 человека на 1000, — в 1983. ("New teen smokers up 73 percent": Associated Press, October 9, 1998). Верно и то, что курение растет среди студентов колледжей (поколение чуть постарше). В этом исследовании (Harvard School of Public Health, *Journal of the American Medical Association*, November 18, 1998) в качестве статистической основы использовалось процентное соотношение студентов колледжей, которые выкурили хотя бы одну сигарету за последние 30 дней. В 1993 году эта часть составляла 22,3 %. К 1997 году она выросла до 28,5 %.

Первая работа Дэвида Филлипса об уровне суицида вскоре после новостей о самоубийстве знаменитостей: D. P. Phillips "The Influence of Suggestion on Suicide: Substantive and Theoretical Implications of the Werther Effect", *American Sociological Review* (1974), vol. 39, p. 340–354. Краткое изложение этой работы (а также сведения, касающиеся Мерилин Монро) можно найти в начале его работы о дорожных происшествиях: David P. Phillips, "Suicide, Motor Vehicle Fatalities, and the Mass Media: Evidence toward a Theory of Suggestion", *American Journal of Sociology* (1979), vol. 84, no. 5, p. 1150–1174.

V. R. Ashton and S. Donnan, "Suicide by burning as an epidemic phenomenon: An analysis of 82 deaths and inquests in England and Wales in 1978–1979", *Psychological Medicine* (1981), vol. 11, p. 735–739.

Norman Kreitman, Peter Smith, and Eng-Seong Tan. "Attempted Suicide as Language: An Empirical Study", *British Journal of Psychiatry* (1970), vol. 11, p. 463–473.

Аутоагрессия — деструктивные действия, направляемые на самого себя. Как пример можно привести демонстративное разрезание вен на запястьях, практикуемое в криминальной среде. — *Примеч. ред.*

Айзенк, Ганс Юрген (1916–1997) — английский психолог, признанный специалист в области психологии личности и психодиагностики. Применяя методы факторного анализа, получил два основных личностных фактора: экстраверсия — интроверсия и невротизм — стабильность (спустя несколько лет им был добавлен третий фактор — психотизм, который, однако, не получил широкого признания). — *Примеч. ред.*

H. J. Eysenck, *Smoking, Health and Personality*, (New York, Basic Books, 1965), p. 80. Ссылка на эту работу: David Krogh, "Smoking: The Artificial Passion", p. 107.



Статистика по курению и сексуальному поведению: Н. J. Eysenck, *Smoking, Personality and Stress* (New York: W. H. Freeman, 1991).

Ovide Pomerleau, Cynthia Pomerleau, Rebecca Namenek, "Early Experiences with Tobacco among Women Smokers, Ex-smokers, and Never-smokers", *Addiction* (1998), vol. 93, no. 4, p. 595–601.

Saul Shiffman, Jean A. Paty, Jon D. Kassel, Maryann Gnys, and Monica Zettler-Segal, "Smoking Behavior and Smoking History of Tobacco Chippers", *Experimental and Clinical Psychopharmacology* (1994), vol. 2, no. 2, p. 139.

Judith Rich Harris. *The Nurture Assumption.*

David C. Rowe, *The Limits of Family Influence* (New York: Guilford Press, 1994). Здесь Д. Роу дает великолепное краткое изложение своей работы о близнецах и приемных детях.

Alexander H. Glassman, F. Sterner. B. T Walsh et al., "Heavy smokers, smoking cessation, and clonidine: results of a double-blind, randomized trial", *Journal of the American Medical Association* (1988), vol. 259, p. 2863–2866.

Alexander H. Glassman, John E. Helzer, Lirio Covey et al., "Smoking, Smoking Cessation, and Major Depression", *Journal of the American Medical Association* (1990), vol. 264, p 1546–1549.

Wendy Fidler, Lynn Michell, Gillian Raab, Ann Chariton, "Smoking: A Special Need?", *British Journal of Addiction* (1992), vol. 87, p. 1583–1591.



Стратегия Нила Беновитца и Джека Хеннингфилда описывалась в двух работах: Neal L. Benowitz and Jack Henningfield, "Establishing a nicotine threshold for addiction", *New England Journal of Medicine* (1994), vol. 331, p. 123–125. Также см. Jack Henningfield, Neal Benowitz, and John Slade "Report to the American Medical Association: Reducing Illness and Death Caused by Cigarettes by Reducing Their Nicotine Content" (1997).

Краткое изложение имеющейся статистики по употреблению наркотиков и зависимости см. в Dirk Chase Eldredge, *Ending the War on Drugs*, (Bridgehampton, New York: Bridge Works Publishing, 1998), p. 1–17.

Rubinstein, "Epidemic Suicide Among Micronesian Adolescents",  
p. 664.

(индивидуальные пенсионные счета, — *Примеч. пер.*).