**Малкольм Гладуэлл. Переломный момент**

Переломный момент – дебютное произведение известного американского маркетолога Малкольма Гладуэлла, которое разошлось тиражом 1,7 млн. экземпляров, и права на его публикацию проданы в 12 стран. Книга исследует механизмы возникновения и развития социальных эпидемий. Она о том, как, используя переломные моменты, каждый человек может кардинально изменить свою жизнь, Также автор дает ответ на вопрос, почему определенная информация (привычка, мода) овладевает обществом или же отторгается им, несмотря на усилия рекламистов.



Книга вошла в [100 лучших бизнес-книг всех времен](http://baguzin.ru/wp/?p=1842) по версии авторов Джека Коверта и Тодда Саттерстена. На мой взгляд, неоправданно. В предисловии автор говорит, что книга выросла из статьи, которую он написал, работая внештатным корреспондентом в журнале New Yorker. На мой взгляд, интересных идей в книге, ровно на одну статью…

**Глава 1. Три слагаемых эпидемии**

Три слагаемых переломного момента (закон малого числа, фактор прилипчивости и сила обстоятельств) обеспечивают способ логического понимания эпидемий.

**Глава 2. Закон малых чисел**

Возникновение социальной эпидемии зависит от участия людей с набором определенных и редких коммуникативных способностей. Я называю их Объединителями, Знатоками и Продавцами.

В конце 1960-х годов психолог Стэнли Милграм провел эксперимент. Он выбрал 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. Милграм узнал, что большинство писем дошло до маклера в пять или шесть приемов. Посредством этого эксперимента была сформулирована концепция шести рукопожатий.

Не все эти рукопожатия равнозначны. Когда Милграм проанализировал результаты эксперимента, он обнаружил, что половина писем, дошедших до маклера, была доставлена ему тремя лицами. Концепция шести рукопожатий не означают, что кто-то связан с кем-то в шесть приемов. Она означает, что некое очень малое число людей связано с нами в несколько приемов, а мы все связаны с остальным миром через этих людей.

Есть простой способ убедиться в правильности этой идеи. Предположим, вы составили список из 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. 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. Люди, которые связывают нас с миром, которые вводят нас в свой круг общения (люди, от которых мы зависим гораздо сильнее, чем представляем себе), – это **Объединители**, или люди с особым даром собирать.

Проведите эксперимент. Выберите наугад 240 фамилий из телефонного справочника, и дайте группе людей этот список. Пусть каждый из них начислит очко за каждого своего знакомого из этого списка (два знакомых с фамилией Иванов – два очка). Те, кто наберут более 100 очков и есть Объединители.

**Знатоками** называют тех, кто накапливает знания; и это второй тип людей, влияющих на возникновение эпидемии молвы.

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.

**Глава 3. Фактор прилипчивости**

В определении прилипчивости есть нечто, действующее вопреки интуиции. Мы все хотим верить, что ключ к влиянию на кого либо – это неотъемлемое качество идей, которые мы высказываем. Но ни в одном из приведенных примеров 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 малых чисел 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.

**Главы 4, 5. Сила обстоятельств**

Закон малых чисел имеет отношение к тому типу людей, которые играют важнейшую роль в распространении информации. Для начала эпидемии идеи должны запоминаться и побуждать нас к действию (фактор прилипчивости). Тема этой главы – сила обстоятельств – не менее важна, чем первые две. Эпидемии чувствительны к условиям и обстоятельствам времени и места, в которых они происходят. 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.

«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.

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 или Знаток). 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 наняли 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».

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». 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.

Когда уровень городской преступности стал резко падать, 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.

Что предполагает теория «разбитых окон» и закон силы обстоятельств? 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. Закон силы обстоятельств гласит, что реальное влияние оказывают мелочи. 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».

X. Хартшорн и М.А. Мэй заключили, что честность – это не врожденная черта характера или прирожденное свойство. Такая черта характера, как честность, заключили они, находится под значительным влиянием обстоятельств. Каждый из нас, когда речь заходит о чертах характера, тут же начинает думать в терминах абсолюта: т. е. человек такой или не такой. Ошибочно думать только в терминах неотъемлемых черт характера и забывать о роли ситуаций.

Ошибка, которую мы совершаем, думая о характере как о чем-то унифицированном и всеобъемлющем, психологи называют 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 лучшим.

Мы поступаем так, потому что в большей степени доверяем личностным объяснениям, чем контекстуальным. Ошибка фундаментального объяснения к тому же делает мир проще и понятнее. 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 утверждает, что человеческий ум – это своего рода «редукционный клапан», который «организует и поддерживает непрерывность восприятия, даже перед лицом постоянно наблюдаемых изменений в поведении».

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.

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.

В когнитивной психологии есть такое понятие, как пропускная способность. «Похоже, существуют некие ограничения, возникающие у нас либо на основе опыта, либо в силу особенностей нашей нервной системы, ограничения, которые удерживают пропускную способность наших каналов на этом общем уровне», – заключил психолог Джордж Миллер в своей знаменитой работе «Магическое число семь».

Возможно, самый интересный естественный предел – это то, что можно назвать пропускной способностью каналов общения. Этот вопрос очень убедительно раскрыл британский антрополог Робин Данбар. Если рассмотреть любые виды приматов (любых низших и человекообразных обезьян), то чем больше их неокортекс (часть головного мозга), тем больше средний размер групп, в которых они живут. Данбар вывел уравнение, применимое к большинству видов приматов, в которое он включил то, что он называет коэффициентом неокортекса для определенных особей (размер неокортекса по сравнению с размером всего мозга), и в результате уравнение выдает предположительный максимальный размер социальной группы для этого вида животных. Если вы включите в уравнение коэффициент неокортекса для Homo Sapiens, у вас получится приблизительный размер группы 147,8, или, округленно, – 150 человек. Данбар: «Число 150, как видится, представляет собой максимальное количество индивидов, с которыми у нас могут сложиться полноценные социальные отношения…»

Возможно, наилучшим примером организации, успешно обходящей проблему больших коллективов, будет Gore Associates. Уилберт (Билл) Гор, ныне покойный основатель компании: «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 целью компании стало добиться, чтобы штат работников каждого завода не превышал 150 человек».

«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».

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».

**Главы 6, 7. Конкретные примеры**

Одно из самых известных исследований в области диффузии инноваций – это анализ распространения гибридных семян кукурузы. 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.

Новаторы испытывают нечто новое. Знатоки, Объединители и Продавцы изменяют идею 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, 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.

**Послесловие. Уроки «Переломного момента» в современном мире**

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.