
BOD ZLOMU

*O malých
příčinách*



*S velkými
následky*

MALCOLM
GLADWELL

Legendární kniha, která změnila pohled na svět

Malcolm Gladwell

Bod zlomu

O MALÝCH PŘÍČINÁCH
S VELKÝMI NÁSLEDKY

BizBooks

Brno

2015

Bod zlomu

O malých příčinách s velkými následky

Malcom Gladwell

Překlad: Martin Weiss

Obálka: Petr Gremlica

Odpovědná redaktorka: Hana Hozová

Technický redaktor: Jiří Matoušek

Sazbu zhotovilo Grafické a DTP studio Fragment

Authorized translation from the English language edition The Tipping Point:
How Little Things Can Make a Big Difference

Copyright © 2000, 2002 by Malcolm Gladwell

Translation © Martin Weiss, 2006, 2015

Objednávky knih:

www.albatrosmedia.cz

eshop@albatrosmedia.cz

bezplatná linka 800 555 513

ISBN 978-80-265-0404-7

Informace o knihách z nakladatelství BizBooks:

www.bizbooks.cz

www.facebook.com/NakladatelstviBizBooks

www.twitter.com/BizBooks_knihy

Vydalo nakladatelství BizBooks v Brně roku 2015 ve společnosti Albatros Media a. s.
se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4. Číslo publikace 23020.

© Albatros Media a. s. Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí
být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli
způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

4. vydání, první v BizBooks


ALBATROS MEDIA a.s.

Obsah

Úvod 5

KAPITOLA PRVNÍ

Tři pravidla epidemií 15

KAPITOLA DRUHÁ

Zákon malého počtu 29

Spojovatelé, maveni a prodavači 29

KAPITOLA TŘETÍ

Faktor přilnavosti 83

Sezamová ulice, Blue's Clues a vzdělávací virus 83

KAPITOLA ČTVRTÁ

Síla kontextu (první část) 123

Bernie Goetz a vzestup a pád zločinnosti
v New Yorku 123

KAPITOLA PÁTÁ

Síla kontextu (druhá část) 155

Magické číslo sto padesát 155

KAPITOLA ŠESTÁ

Případová studie 177

Klepy, tenisky a síla překladu 177

KAPITOLA SEDMÁ

Případová studie 197

Sebevražda, kouření a hledání nechytlavé cigarety 197

KAPITOLA OSMÁ

Závěr 231

Soustředit se, testovat a věřit 231

Poznámky 237

Poděkování 255

Úvod

U Hush Puppies – typických amerických semišových polobotek s tenkou, lehkou podrážkou – přišel bod zlomu někdy na přelomu let 1994 a 1995. Tou dobou byla značka bezmála mrtvá. Prodej klesl na 30 000 párů ročně, dodávaných hlavně do venkovských obchodů se zlevněným zbožím a do rodinných obchůdků v malých městech. Firma Wolverine, jejich výrobce, uvažovala, že výrobu bot, které ji proslavily, ukončí. Ale pak se stalo něco zvláštního. Při fotografování pro katalog se dva manažeři Hush Puppies Owen Baxter a Geoffrey Lewis potkali s vizážistkou z New Yorku, která jim řekla, že v klubech a barech na jižním Manhattanu klasické Hush Puppies najednou letí. „Říkala, že v Greenwich Village jsou překupnické obchody, kde se prodávají. Lidi objížděli malé rodinné obchůdky, v nichž je ještě vedli, a skupovali je,“ vzpomíná Baxter. Lewis a Baxter nejdřív nevěděli, co si mají myslet. Necháпали, jak je možné, že boty, které byly jednoznačně z módy, najednou slaví comeback. „Řekla nám, že je nosí sám Isaac Mizrahi. Přiznává, že nám tehdy jméno tohoto módního návrháře nic neříkalo.“

Na podzim 1995 věci najednou dostaly spád. Nejdřív zavolal návrhář John Bartlett a chtěl použít Hush Puppies ve své jarní kolekci. Pak zavolala další návrhářka z Manhattanu Anna Sui a také chtěla

boty pro svou přehlídku. V Los Angeles dal návrhář Joel Fitzgerald na střechu svého hollywoodského obchodu sedmimetrového nafukovacího baseta – symbol značky Hush Puppies – sousední galerii zrušil a udělal z ní butik Hush Puppies. Ještě ani nebylo vymalováno a postavené regály a vešel komik Pee-wee Herman a chtěl si koupit boty. „Šířilo se to jen ústním podáním,“ vzpomíná Fitzgerald.

V roce 1995 firma prodala 430 000 párů klasických Hush Puppies, příští rok čtyřikrát tolik a napřesrok ještě víc a Hush Puppies tak zase byly běžnou součástí šatníku mladého Američana. V roce 1996 získaly Hush Puppies na slavnostní večeři Rady módních návrhářů v Lincoln Center získaly cenu za nejlepší módní doplněk. Prezident firmy stál na podiu a spolu s Calvinem Kleinem a Donnou Karan převzal cenu za úspěch, o který – jak ochotně přiznával – se jeho firma téměř vůbec nezasloužila. Hush Puppies najednou letěly a začalo to u pár kluků a holek v East Village a Soho na Manhattanu.

Jak k tomu došlo? Nevíme přesně, co byli ti mladí lidé zač, ale v žádném případě neměli v úmyslu propagovat značku Hush Puppies. Nosili je právě proto, že by si je nikdo jiný na sebe nevzal. Pak tato módní vlna přeskočila ke dvěma návrhářům, kteří boty použili k tomu, aby prodávali něco jiného – exkluzivní módu. Boty se k tomu dostaly náhodou. Nikdo se nesnažil udělat z Hush Puppies trend, ale nějak se stalo právě to. Popularita těchto bot dosáhla určitého bodu a pak šla strmě nahoru. Jak se během dvou let boty za 30 dolarů dostanou od hrstky manhattanských hippíků a návrhářů do každého nákupního střediska v Americe?

1.

Existovala doba – a není tomu tak dávno – kdy se ulice zoufale chudých newyorských čtvrtí Brownsville a Východní New York za soumraku proměnily v města duchů. Normální pracující lidé nevycházeli na chodník, děti nejezdily po ulicích na kolech a staří lidé nesedávali na schodech a na lavičkách v parku. Obchod s drogami dosahoval takových obrátek a války gangů zuřily tak urputně, že se západem slunce se většina lidí stahovala do bezpečí svých domovů. Policisté, kteří sloužili v 80. a počátkem 90. let v Brownsville, říkají, že jakmile zašlo slunce, jejich rádia ožila hlášeními od policistů v ulicích a dispečerů o všech představitelných násilných činech. V roce 1992 bylo v New York City spácháno 2 154 vražd a 626 182 závažných trestných činů a nejvíce jimi byly postiženy čtvrti jako Brownsville a Východní New York. Ale pak se stalo cosi zvláštního. V nějakém tajemném kritickém okamžiku začala míra zločinnosti klesat a za pět let počet vražd klesl o 64,3 procenta na 770, takže celková zločinnost poklesla téměř o polovinu na 355 893. V Brownsville a Východním New Yorku se zase zalidnily chodníky, na ulice se vrátila kola a staří lidé se znovu usadili na zápražích. „Byly doby, kdy nebylo nijak výjimečné slyšet rychlou palbu jako někde ve vietnamské džungli,“ říká inspektor Edward Messadri, který velí policejnímu okrsku v Brownsville. „Teď už ten zvuk neslyším.“

Newyorští policisté vám řeknou, že v New Yorku se událo to, že se výrazně zlepšila policejní strategie. Kriminologové poukáží na pokles obchodu s crackem a stárnutí populace. A ekonomové tvrdí, že v důsledku postupného zlepšení ekonomické situace ve městě v průběhu 90. let našli zaměstnání někteří z těch, z nichž by se jinak stali zločinci. Jsou to konvenční vysvětlení pro vzestup a pokles sociálních problémů,

ale žádné z nich nakonec není uspokojivější než tvrzení, že mladí lidé v East Village způsobili obživení Hush Puppies. Změny v obchodě s drogami, populaci a ekonomice jsou dlouhodobými trendy, které probíhají v celé zemi. Neobjasňují, proč zločinnost v New Yorku klesla o tolik víc než v jiných městech ani proč k tomu došlo v tak mimořádně krátkém čase. Změny v práci policie jsou rovněž důležité. Ale je zde podivný nepoměr mezi mírou těchto změn a dopadem v místech jako Brownsville a Východní New York. Zločinnost v New Yorku totiž neklesala postupně zároveň se zlepšujícími se podmínkami, nýbrž se doslova propadla. Jak může změna několika sociálních a ekonomických indikátorů způsobit pokles počtu vražd o dvě pětiny za pět let?

2.

Bod zlomu je životopisem jedné a to velmi prosté myšlenky. A to sice, že vznik módních trendů, nástup a ústup vln zločinnosti anebo také i přerod neznámých knih v bestsellery, nárůst kouření u teenagerů nebo fenomén šíření informací ústním podáním a bezpočet dalších tajemných změn vyskytujících se v každodenním v životě nejlépe pochopíme tak, že o nich budeme uvažovat jako o epidemiích. Myšlenky, výrobky, informace či způsoby chování se šíří stejně jako viry.

Vzestup Hush Puppies a pokles zločinnosti v New Yorku jsou učebnicovými příklady epidemie, a i když se může zdát, že nemají mnoho společného, lze v nich najít jednoduchý základní vzorec. Za prvé jsou jasnými příklady nakažlivého chování: nikdo si neobjednal reklamu, jež by lidem

ukazovala, že tradiční Hush Puppies jsou cool a že by je měli začít nosit. Ti mladí lidé je prostě měli na nohou, když šli do klubu nebo do kavárny nebo se procházeli ulicemi jižního Manhattanu, a ostatní lidé tak měli možnost všimnout si jejich stylu. Nakazili se „virem“ Hush Puppies.

Pokles kriminality v New Yorku se bezpochyby odehrál stejně. Určitě se nestalo, že by se v roce 1993 velké množství potenciálních vrahů zarazilo a rozhodlo se, že už nebudou páchat žádné další trestné činy. A nestalo se určitě ani to, že by policisté dokázali magicky zasáhnout ve velkém procentu situací, které by jinak skončily smrtí. Odehrálo se to, že malý počet lidí v malém počtu situací, kde měla nějaký vliv policie nebo nové sociální síly, se začal chovat výrazně jinak, a toto chování se nějak rozšířilo mezi další potenciální pachatele v podobných situacích. Velký počet Newyorčanů se v krátkém čase nějak „nakazil“ protizločinnostním virem.

Další rozlišující charakteristikou je, že v obou případech měly malé změny velké následky. Všechny příčiny přicházející v úvahu jako vysvětlení poklesu newyorské kriminality, se uplatňovaly jen postupně. Obchod s crackem vyvrcholil, populace o něco zestárla a o něco se zlepšila práce policie. A přesto byly účinky dramatické. U Hush Puppies tomu bylo taky tak. Kolik těch dětí na Manhattanu je mohlo začít nosit? Dvacet? Padesát? Možná že nanejvýš sto padesát... A přitom jejich chování odstartovalo mezinárodní módní trend.

A konečně obě změny proběhly rychle. Neschylovalo se k nim pomalu a vytrvale. Je zajímavé podívat se na graf zločinnosti v New Yorku řekněme od poloviny 60. let do konce let devadesátých. Vypadá jako velký oblouk: v roce 1965 bylo ve městě spácháno 200 000 zločinů. Od tohoto bodu se toto číslo začíná ostře zvedat, během dvou let se zdvojnásobí a téměř bez

přerušení stoupá až na úroveň 750 000 zločinů ročně v polovině 70. let. Další dvě desetiletí se drží na této hladině, načež zahájí v roce 1992 pád tak strmý, jako byl před 30 lety vzestup. Zločinnost nezačala slábnout, neznamenala mírný útlum, ale dosáhla určitého bodu a pak šlápla na brzdy.

Tyto tři charakteristiky – za první nakažlivost, za druhé fakt, že malé příčiny mohou mít velké následky, a za třetí, že ke změně nedochází postupně, ale v jediném dramatickém okamžiku – jsou tytéž principy, které definují, jak se epidemie spalniček šíří třídou na základní škole anebo jak se každou zimu šíří chřipka. Třetí rys – že epidemie se mohou rozšířit nebo ustát v jedinou dramatickou chvíli – je z nich ten nejdůležitější, protože dává smysl těm dvěma předchozím a protože nám nejlépe umožňuje pochopit, proč se moderní změny odehrávají tak, jak se odehrávají. Tomuto dramatickému okamžiku v epidemii, kdy se může změnit všechno najednou, se říká *bod zlomu*.

3.

Svět chovající se podle pravidel epidemií se velmi liší od toho, jak si představujeme svět, ve kterém nyní žijeme. Vezměme si jen pojem nakažlivost. Když vyslovím toto slovo, vybaví se vám chřipka nebo možná něco velmi nebezpečného jako HIV nebo virus Ebola. O tom, co je to nakažlivost, máme velmi určitou, biologickou představu. Ale jestliže může existovat epidemie zločinnosti nebo módní epidemie, pak musí existovat nějaké věci, které jsou nakažlivé stejně jako viry. Přemýšleli jste například někdy o zívání? Zívání je činnost s překvapivě velkým

dopadem. Jen díky tomu, že jste v předchozích dvou větách četli slovo „zívání“ – a dvoje další „zívání“ v této větě – si mnoho z vás v nejbližších minutách pravděpodobně zívne. Já sám, když jsem to psal, jsem zívl dvakrát. Pokud čtete tyto řádky na nějakém veřejném místě a zívli jste si, je pravděpodobné, že značný počet z těch, kdo vás viděli zívat, nyní zívají také, a značný počet z těch, kdo vidí ty, kdo vás viděli zívat, nyní taky zívají a tak se dále donekonečna zívající kruh šíří.

Zívání je neuvěřitelně nakažlivé. Pouhým napsání slova „zívání“ jsem docílil toho, že někteří z vás zívli. A lidé, kteří zívali, když vás viděli zívat, byli nakaženi pohledem na zívání, což je druhý typ nákazy. Mohli zívat i jen proto, že vás slyšeli zívat, protože zívání je nakažlivé i sluchově: když slepcům přehrajete nahrávku se zíváním, budou taky zívat. A konečně pokud jste při čtení těchto řádek zívli, napadlo vás, třeba jen podvědomě a na zlomek vteřiny, že jste možná unavení? Mám podezření, že některé z vás ano, což znamená, že zívání je i citově nakažlivé. Stačí napsat toto slovo a vsugeruji vám pocit. Dokáže to chřipkový virus? Jinými slovy, nakažlivost je nečekaná vlastnost všemožných věcí, a pokud máme být schopni poznat a diagnostikovat epidemické změny, musíme to mít na paměti.

Docela radikální představuje navozuje i druhý princip epidemií – že malé změny mohou jakýmsi způsobem mít velké následky. Naše výchova a socializace nás vede k tomu, že hledáme přibližnou úměru mezi příčinou a následkem. Chceme-li sdělit silnou emoci, řekněme, že třeba chceme někomu říct, jak moc ho milujeme, je nám jasné, že musíme mluvit vášnivě a rozhodně. Když chceme někomu sdělit špatnou zprávu, mluvíme tišeji a opatrně volíme slova. Jsme vycvičení tak, že si myslíme, že to, co vstupuje do nějaké transakce, vztahu nebo systému, musí být

intenzitou a rozměry v přímém poměru k tomu, co vystupuje. Vezměme si například následující hádanku. Dám vám velký arch papíru, vy ho přeložte a pak tento přeložený list přeložte znovu a znovu, celkem padesátkrát. Jak myslíte, že bude výsledný sloupec vysoký? Většina lidí si v duchu složený papír představí a hádá, že bude vysoký jako telefonní seznam, anebo – pokud jsou troufalí – řeknou, že bude vysoký jako lednička. Ve skutečnosti bude výsledný sloupec přibližně tak vysoký, jako je vzdálenost od Země ke Slunci. A kdybyste ho přeložili ještě jednou, bude tak vysoký, jako je vzdálenost ke Slunci a zpět. To je příklad toho, čemu se v matematice říká geometrická řada. Epidemie jsou dalším příkladem geometrické řady: když se virus šíří populací, zdvojnásobuje se a zdvojnásobuje, dokud nenaroste (obrazně řečeno) z jednoho listu papíru v 50 krocích až ke Slunci. Nám lidem tato řada dělá potíže, protože důsledek se zdá být naprosto nepřiměřený příčině. Abychom pochopili sílu epidemií, musíme odložit stranou svá očekávání přiměřenosti a musíme se připravit na možnost, že někdy mají malé události za následek velké změny a že se tyto změny někdy mohou udát velice rychle.

Tato možnost náhlé změny tvoří jádro myšlenky *Bodu zlomu* a možná je nejtěžší na pochopení a vstřebání. Výraz se začal šířeji používat v 70. letech při popisování toho, jak běloši na severovýchodě USA začali prchat ze starších měst na předměstí. Sociologové si všimli, že jakmile počet přistěhovavších se černochů v nějaké čtvrti dosáhl určitého bodu – řekněme 20 procent – čtvrt se „přehoupla“: většina zbývajících bělochů téměř okamžitě zmizela. Bod zlomu je okamžikem kritického množství, prahu, bodu varu. Zločinnost v New Yorku počátkem 90. let měla svůj bod zlomu, měl jej návrat Hush Puppies a má jej zavedení každé nové

technologie. V roce 1984 firma Sharp uvedla na trh první levný fax a toho roku jich prodala ve Spojených státech asi 80 000. Následující tři roky si firmy kupovaly další a další faxy, až v roce 1987 mělo fax tolik lidí, že už mělo pro každého smysl pořídit si jej také. Rok 1987 byl tedy bodem zlomu pro fax. Prodal se jich ten rok milion a do konce roku 1989 byly uvedeny do provozu další dva miliony přístrojů. Mobilní telefony sledovaly stejnou trajektorii. V 90. letech byly každý rok menší a levnější a zlepšovaly se sítě, až tato technologie dosáhla bodu zlomu a každý měl mobil. (Vysvětlení matematiky bodu zlomu najdete v poznámkách na konci textu.)

Všechny epidemie mají body zlomu. Sociolog z Illinoiské univerzity Jonathan Crane zkoumal, jaký vliv má počet jakýchsi „lidských vzorů“ – manažerů, učitelů a příslušníků různých vysoce kvalifikovaných povolání, které Crane definuje jako „lidi vysokého statusu“ – na život teenagerů v určité čtvrti. Zjistil, že tam, kde je těchto lidí mezi čtyřiceti a pěti procenty, je malý rozdíl v ukazatelích, jako je míra těhotenství mladistvých nebo podíl těch, kdo nedokončí školní docházku. Ale když jejich počet klesne pod pět procent, problémy explodují. Když například klesne o pouhé 2,2 procenta – z 5,6 procenta na 3,4 procenta – počet černošských dětí, které nedokončí školu, se více než zdvojnásobí. Počet těhotenství nezletilých dívek, který se jinak téměř vůbec nezvyšoval, se v tomto bodu zlomu téměř zdvojnásobí. Intuitivně předpokládáme, že úpadek určitých čtvrtí a nárůst sociálních problémů v nich se odehrává jakýmsi rovnoměrným postupem. Ale někdy to tak vůbec nemusí být a v bodu zlomu najednou školy přestanou mít kontrolu nad svými žáky a rodinný život se rozpadá.

Vzpomínám si, jak jsem jako malé dítě pozoroval, jak naše rodinné štěně poprvé vidělo sníh. Bylo překvapené, radovalo se a bylo úplně bez

sebe. Samou radostí nad tím tajemstvím nervózně vrtělo ocasem, kníkal a očichávalo tu zvláštní kyprou látku. To ráno, kdy napadl sníh, nebyla o moc větší zima než večer předtím. Teplota mohla klesnout tak z jednoho stupně nad nulou na půl stupně pod nulou. Jinými slovy se téměř nic nezměnilo, a přitom se změnilo všechno. Z deště se stalo něco úplně jiného. Sníh! Všichni jsme v hloubi duše gradualisté a naše očekávání jsou utvářena plynulým tokem času. Ale ve světě bodu zlomu se neočekávané stává očekávaným a radikální změna je něčím víc než jen pouhou možností. Navzdory našim očekáváním je totiž jistá.

Při zkoumání této radikální myšlenky vás zavedu do Baltimore, kde prozkoumáme tamní epidemii syfilidy. Představím vám tři fascinující typy lidí, kterým říkám maveni, spojovatelé a prodavači, již hrají zásadní roli v epidemiích, které se šíří ústním podáním a diktují vkus, trendy a módu. Podíváme se do studií dětských televizních pořadů *Sezamová ulice* a *Blue's Clues* a do fascinujícího světa člověka, jenž spoluvytvořil zásilkovou službu Columbia Records Club, kde uvidíme, jak lze strukturovat sdělení tak, aby mělo maximální možný dopad na příjemce. Na návštěvě v technologické společnosti v Delaware se budeme zabývat tím, jak funguje bod zlomu ve skupinovém životě, a na newyorském metru si ukážeme, jak se tam podařilo zastavit epidemii zločinnosti. To vše podnikneme proto, abychom našli odpověď na dvě prosté otázky, jež jsou jádrem toho, co bychom jako pedagogové, rodiče, marketingoví pracovníci, podnikatelé a politici chtěli dosáhnout: jak to, že některé myšlenky, výrobky nebo způsoby chování odstartují epidemie, a jiné ne? A jak bychom sami mohli odstartovat a řídit pozitivní epidemie?

Tři pravidla epidemií

V polovině 90. let ve městě Baltimore propukla epidemie syfilidy. V průběhu jednoho roku (od roku 1995 do roku 1996) se počet dětí narozených s touto nemocí zvýšil o 500 procent. Když se podíváte na graf výskytu syfilidy v Baltimore, křivka běží celá léta rovně a pak se v roce 1995 zvedne téměř v pravém úhlu.

Co způsobilo, že se situace se syfilidou v Baltimore přehoupala? Podle federální instituce Centrum pro kontrolu nemocí za to může crack. Je známo, že crack způsobuje prudký růst právě takového rizikového sexuálního chování, jež vede k šíření nákaz jako HIV a syfilis. Do chudých čtvrtí si přichází koupit drogu víc lidí, což pak zvyšuje pravděpodobnost, že si přinesou domů do své čtvrti infekci. Prostě to mění vzorce sexuálních kontaktů mezi čtvrtěmi. Centrum pro kontrolu nemocí tvrdilo, že tento malý, ale rozhodující faktor, kvůli kterému se z problému syfilidy stala zuřivá epidemie, byl crack.

John Zenilman z Univerzity Johnse Hopkinse v Baltimore, odborník na sexuálně přenosné nemoci, má jiné vysvětlení: rozpad zdravotních služeb v nejchudších čtvrtích. „V období 1990–91 jsme měli na klinikách pro sexuálně přenosné nemoci 36 000 návštěv pacientů,“ říká Zenilman. „Pak se město rozhodlo kvůli rozpočtovým problémům

přistoupit k postupným škrtům. Počet zdravotnického personálu poklesl ze 17 na 10, počet lékařů ze tří v podstatě na nulu, návštěvy pacientů klesly na 21 000. Podobně se snížil i počet personálu pro terénní práci. Pletla se do toho politika – co předtím šlo, najednou nešlo, jako třeba nákup nových počítačů. Byl to ten nejhorší případ nefungující městské byrokracie. Docházely i léky.“

Jinak řečeno, když na klinikách pro sexuálně přenosné nemoci ve vnitřním Baltimore bylo 36 000 návštěv pacientů ročně, dařilo se nemoc udržovat v rovnováze. V určitém bodě mezi 36 000 a 21 000 návštěvami podle Zenilmana nemoc propukla nespoutanou silou. Začala se šířit z centra po ulicích a výpadovkách spojujících tyto čtvrti se zbytkem města. Lidé, kteří dřív byli infekční třeba týden, než byli léčeni, najednou měli dva, tři nebo čtyři týdny na to, aby nakazili další. Kvůli výpadku léčení se ze syfilidy stal mnohem větší problém než dřív.

Existuje ještě třetí teorie, jež pochází od Johna Potterata, jednoho z předních amerických epidemiologů. Jeho viníky jsou fyzické změny, jež v těch letech dopadly na East a West Baltimore, chudé čtvrti v těžké krizi na obou okrajích centra Baltimore, kde se syfilis koncentrovala. Potterat upozorňuje, že v polovině 90. let město zahájilo s velkou publicitou politiku asanace věžáků s veřejnými byty ze 60. let v East a West Baltimore a dva z domů, o jejichž nadcházející demolici se mluvilo nejvíce (Lexington Terrace ve West Baltimore a Lafayette Courts v East Baltimore), byly velké bloky se stovkami rodin, z nichž se stala ohniska zločinu a nakažlivých nemocí. Zároveň se lidé začali stěhovat z menších řadových domů v okolí, neboť ty rovněž začaly chátrat.

„Bilo to do očí,“ říká Potterat o své první návštěvě postižených čtvrtí. 50 procent řadových domků mělo zatlučená okna a zároveň probíhalo vyhazování věžáků do povětří. Bylo to vlastně takové vyprazdňování, což uvedlo do pohybu diasporu. Syfilis byla léta omezena na specifickou oblast Baltimore s velmi ohraničenými sociosexuálními sítěmi a proces vystěhovávání způsobil, že se tito lidé přesouvali do jiných oblastí Baltimore a své návyky i svou syfilis si vzali s sebou.“

Na těchto třech vysvětleních je zajímavé to, že ani jedno z nich není vůbec nijak dramatické. Centrum pro kontrolu nemocí mělo zato, že za problémem stojí crack. Jenže crack se v Baltimore neobjevil poprvé v roce 1995. Byl tam už léta. Odborníci tvrdili, že problém cracku se v polovině 90. let mírně zhoršil a tato změna byla dost velká na to, aby spustila epidemii syfilidy. Ani Zenilman netvrdil, že by někdo kliniky pro sexuálně přenosné nemoci v Baltimore úplně zavřel. Jen se zmenšila jejich kapacita – počet zdravotnického personálu klesl ze 17 na 10. A Potterat netvrdil, že se celé Baltimore vyčistilo. Podle něj stačilo vyhodit do povětří několik bloků s obecními byty, nechat vyčistit pár domů v klíkových čtvrtích centra Baltimore a syfilis se mohla vymknout kontrole. K vychýlení rovnováhy epidemie prostě stačí jen nepatrné změny.

Další (a možná zajímavější vlastností) těchto vysvětlení je, že každé popisuje velmi odlišný způsob okamžiku zlomu epidemie. Centrum pro kontrolu nemocí mluví o celkovém kontextu choroby – jak může objevení se a šíření návykové drogy natolik změnit prostředí města, že se choroba „zlomí“. Zenilman mluví o nemoci samé: když byla omezena kapacita klinik, nemoc dostala prostor k nadechnutí. Byla to akutní

infekce, teď se z ní stala infekce chronická. Stala se problémem, který se vlekl po týdny. Potterat se zase zaměřil na lidi, kteří syfilidu přenášejí. Tvrdil, že syfilis je nemoc, kterou v Baltimore přenáší jistý typ lidí – velmi chudí, sexuálně aktivní jedinci pravděpodobně užívající drogy. Když byl takový člověk náhle přemístěn ze své staré čtvrti do nové části města, kde syfilis nikdy nebyla problémem, dostala nemoc příležitost ke zlomu.

Jinak řečeno způsobů, jak se epidemie zlomí, je víc. Epidemie jsou výsledkem souhry lidí, kteří přenášejí nákazu, samotných částic nesoucích nákazu – tzv. agens – a prostředí, v němž tato nákaza operuje. A epidemie se zlomí, když ji něco vychýlí z rovnovážného stavu, když se něco stane: když dojde k nějaké změně v jedné z těchto oblastí (nebo ve dvou nebo ve třech). Těmto třem činitelům změn budu říkat *zákon malého počtu*, *faktor chytlavosti* a *síla kontextu*.

1.

Když řekneme, že pár mladých lidí v East Village začalo epidemií Hush Puppies nebo že k odstartování epidemie syfilidy v Baltimore stačilo rozptýlení pár obyvatel obecních bytovek, říkáme vlastně to, že v daném procesu nebo systému jsou někteří lidé důležitější než ostatní. To na první pohled není nijak radikální tvrzení. Ekonomové často mluví o principu 80/20, což znamená, že v jakékoli dané situaci vykonává 80 procent „práce“ 20 procent účastníků. Ve většině společností páchá 20 procent zločinců 80 procent zločinů. 20 procent

motoristů způsobuje 80 procent dopravních nehod. 20 procent pijáků piva vypije 80 procent veškerého piva. U epidemií je ale tento nepoměr ještě mnohem vyhrcořenější – většinu práce zastává nepatrné procento lidí.

Potterat například kdysi analyzoval epidemii kapavky v Colorado Springs ve státě Colorado. Zaměřil se na všechny lidi, kteří se přišli v průběhu šesti měsíců s touto nemocí léčit na veřejnou kliniku. Zjistil, že přibližně polovina všech případů pocházela v podstatě ze čtyř čtvrtí zabírajících asi šest procent rozlohy města. Polovina z těchto šesti procent pravidelně chodila do šesti určitých barů. Potterat pak hovořil se 768 lidmi v této malé podskupině a zjistil, že 600 z nich buď kapavkou nikoho nenakazilo, nebo nakazili jen jednoho člověka. Označil je jako nepřenašeče. Zbývajících 168 byli ti, kteří způsobovali růst epidemie – kteří nakazili svou nemocí dva, tři, čtyři nebo pět dalších lidí. Takže v celém městě Colorado Springs, jež má hodně přes 100 000 obyvatel, se přehoupala epidemie kapavky kvůli „aktivitám“ 168 lidí žijících ve čtyřech malých čtvrtích a navštěvujících v podstatě stále šest stejných barů.

Kdo bylo těch 168 lidí? Nejsou takoví jako vy nebo já. Jsou to lidé, kteří se chodí každý večer někam bavit, kteří mají mnohem více sexuálních partnerů, než je norma; lidé, jejichž životy a chování se vymykají normálu. V polovině 90. let se například v hernách a na stadionech na kolečkové brusle v East St. Louis ve státě Missouri pohyboval muž jménem Darnell „Boss Man“ McGee. Byl mohutný – měl skoro dva metry – dokázal být příjemný a na bruslení byl velmi talentovaný. Svými kousky na bruslích okouzloval mladé dívky. Jeho

specialitou byla třinácti a čtrnáctiletá děvčata. Kupoval jim šperky, vozil je ve svém cadillacu, omámil je crackem a spal s nimi. Od roku 1995 do roku 1997, kdy ho zabil neznámý útočník, spal alespoň se stovkou žen, a jak později vyšlo najevo, nakazil alespoň 30 z nich virem HIV.

V témže dvouletém období další muž, kdosi jako „Boss Manův“ klon, obhospodařoval o dva a půl tisíce kilometrů dál ulice zchudlého centra Jamestownu u Buffala ve státě New York. Jmenoval se Nushawn Williams, ale vystupoval také jako Face, Sly a Shyteek. Williams vystřídal desítky dívek. Měl po městě tři nebo čtyři byty a celou dobu se živil pašováním drog z Bronxu („Ten chlap byl génius. Kdyby mi prošlo to, co jemu, nemusel bych už v životě pracovat ani den,“ řekl mi suše jeden epidemiolog obeznámený s jeho případem). I Williams uměl okouzlit. Kupoval svým dívkám růže, nechával je, aby mu pletly z jeho dlouhých vlasů dredy, a pořádal ve svých bytech celonoční orgie dobře zásobené marihuanou a alkoholem. „Spala jsem s ním třikrát nebo čtyřikrát za noc... Když byl Face hotový, přišli na řadu jeho kamarádi. Když jeden odešel, přišel další,“ vzpomínala jedna jeho partnerka. Williams je nyní ve vězení. Je známo, že virem HIV nakazil alespoň 16 svých bývalých přítelkyň. O nejznámějším případě, takzvaném „AIDS pacientovi nula“, píše obsírně Randy Shilts v knize *And the Band Played On* (A kapela hrála dál). Frankofonní Kanaďan Gaetan Dugas, letecký steward, tvrdil, že měl po celé Severní Americe 2 500 sexuálních partnerů, a bylo k němu vystopováno nejméně 40 raných případů AIDS v Kalifornii a v New Yorku. To jsou lidé, již způsobují, že se epidemie zlomí.

Sociální epidemie fungují úplně stejně. I je pohání činnost hrstky výjimečných lidí. V tomto případě je ovšem z většiny nevydělují sexuální apetit a roli hraje to, jak jsou společenští, energičtí, jaké mají o něčem znalosti anebo jaký mají vliv na své okolí. V případě Hush Puppies je velkým tajemstvím to, jak došlo k tomu, že boty, které původně nosilo jen pár trendařů z Manhattanu, kteří si potrpí na módu, se nakonec prodávaly v nákupních centrech po celé zemi. Co bylo tou spojnicí mezi East Village a středostavovským americkým vnitrozemím? Zákon malého počtu odpovídá, že nějaký výjimečný člověk trend postřehl a prostřednictvím sociálních kontaktů, energie, nadšení a silou osobnosti rozšířil povědomí o Hush Puppies stejně, jako lidé typu Gaetana Dugase a Nushawna Williamse dokázali rozšířit AIDS.

2.

Když v Baltimore došlo ke škrtům v rozpočtu veřejných klinik, povaha epidemie syfilidy v chudých čtvrtích města se změnila. Bývala to akutní infekce, jakou bylo možné u většiny lidí vyléčit docela rychle, dřív, než měli možnost nakazit mnoho dalších. Ale po škrtech začala mít syfilis chronický charakter a její nositelé měli třikrát, čtyřikrát nebo pětkrát víc času na přenášení infekce. Epidemie se zlomí díky mimořádnému úsilí několika jednotlivců, ale někdy také proto, že se stane něco, co změnění samotného původce epidemie.

Ve virologii je tento princip dobře známý. Kmeny chřipkového viru šířící se na začátku každoroční zimní chřipkové epidemie se liší od

kmenů šířících se na jejím konci. Nejproslulejší chřipková epidemie, pandemie roku 1918, byla poprvé zaznamenána na jaře toho roku a byla relativně mírná. Ale přes léto prodělal virus jakousi podivnou transformaci a v průběhu následujících šesti měsíců nakonec zabil po celém světě mezi 20 a 40 miliony lidí. Na způsobu, jakým se virus šířil, se nic nezměnilo, ale byl najednou mnohem více smrtící.

Holandský vědec Jaap Goudsmit tvrdí, že právě takovouto dramatickou transformací prošel i virus HIV. Goudsmit se zaměřil na zápal plic *Pneumocystis carinii* neboli PCP. Tuto bakterii máme v těle všichni, a to pravděpodobně již od narození nebo ji získáváme krátce poté, ale pro většinu z nás je neškodná a náš imunitní systém ji snadno drží na uzdě. Ale když něco (například HIV) náš imunitní systém eliminuje, vymkne se tento virus kontrole a může způsobit smrtelnou formu zápalu plic. PCP je mezi lidmi trpícími AIDS dokonce tak běžný, že je považován za téměř jistou známku přítomnosti HIV. Goudsmit se ponořil do lékařské literatury, hledal případy PCP a zjistil něco, z čeho vám naskočí husí kůže. Krátce po druhé světové válce se odehrála epidemie PCP, jíž padly za oběť tisíce malých dětí, a šířila se z Gdaňsku do Evropy.

Goudsmit analyzoval jedno z měst nejhůře postižených epidemií, hornické město Heerlen v holandské provincii Limburg. V Heerlenu byla školní nemocnice pro porodní asistentky nazývaná Kweekschool voor Vroedvrouwen, jejíž část, které se říkalo „švédská kasárna“, se v 50. letech používala jako oddělení pro předčasně narozené děti a děti s podváhou. Od června 1955 do července 1958 ve švédských kasárnách onemocnělo osmdesát jedna dětí PCP a 24 zemřelo. Goudsmit se

domnívá, že šlo o ranou epidemii HIV a že se virus nějak dostal do nemocnice a šířil se od dítěte k dítěti tehdy zřejmě běžnou praxí opakovaného používání jehel pro krevní transfúze a injekce antibiotik. Goudsmit píše:

S vysokou pravděpodobností virus přinesl do Limburgu alespoň jeden dospělý – nejspíš horník z Polska, Československa nebo Itálie. Tento dospělý mohl zemřít na AIDS, aniž by si toho kdykoli všiml... Mohl přenést virus na svou ženu a potomky. Jeho infikovaná žena (nebo přítelkyně) mohla porodit ve švédských kasárnách zdánlivě zdravé dítě nakažené HIV. Pomocí nesterilizovaných jehel a injekčních stříkaček se virus mohl přenášet z dítěte na dítě.

Na tomto příběhu je opravdu zajímavé, že ne všechny děti zemřely. Nepřežila jen třetina. Ostatní dokázaly to, co se dnes zdá zcela nemožné. Zvítězily nad HIV, vypudily jej z těla a stali se z nich zdraví lidé. Kmeny HIV existující v 50. letech se velmi lišily od kmenů HIV, které se šíří dnes. Byly neméně nakažlivé, ale byly tak slabé, že většina lidí – mezi nimi i malé děti – byla schopna je porazit a žít dál. Epidemie HIV se zkrátka počátkem 80. let přehoupla nejen v důsledku velkých změn v sexuálním chování homosexuálů, které umožnily rychlé šíření viru. Zlomila se také proto, že se změnil samotný HIV, jenž byl z nějakého důvodu teď nesrovnatelně více smrtící. Jakmile jste se jednou nakazili, zůstali jste nakažení. Virus se chytil.

Tato role, kterou při přehoupnutí epidemie hraje chytlavost, má rovněž významné důsledky pro nazírání na sociální epidemie. Zpravidla

věnujeme hodně času přemýšlení nad tím, jak to udělat, aby naše sdělení byla „nakažlivější“ – jak zasáhnout našimi výrobky nebo myšlenkami co nejvíc lidí. Ale na komunikaci je často nejtěžší, jak dosáhnout toho, aby sdělení nešlo jedním uchem tam a druhým ven. Chytlavost znamená, že sdělení má dopad. Nemůžete se ho zbavit, pořád vám zní v hlavě. Uvízne vám v paměti. Když se například začaly na jaře 1954 prodávat cigarety Winston s filtrem, přišel výrobce se sloganem „Winston dobře chutná tak, jak cigareta má“ („Winston tastes good like a cigarette should“). Použití mluvnický nesprávného a poněkud provokativního „like“ místo „as“ vyvolalo tehdy menší senzaci. Byla to fráze, o které lidé mluvili, podobně jako známý slogan restauračního řetězce Wendy's z roku 1984 „Where's the beef?“ („Kde je hovězí?“) Richard Kluger ve své historii tabákového průmyslu píše, že lidé z marketingu firmy R. J. Reynolds, která winstonky prodávala, měli „z té pozornosti velkou radost“ a „použili kontroverzní slogan jako text krátké, svižné znělky v televizních a rozhlasových reklamách a syntax šalamounsky obhajovali jako ne chybnou, ale hovorovou“. Za pár měsíců díky tomuto sloganu winstonky předstihly značky Parliament, Kent a L&M a usadily se za cigaretami Viceroy na druhém místě amerického cigaretového trhu. Za pár lety to byly nejprodávanější cigarety v zemi. Když řeknete ještě dnes „Winston tastes good“, většina Američanů umí dopovědět „like a cigarette should“. Je to klasický chytlavý reklamní slogan a chytlavost je pro bod zlomu kriticky důležitou složkou. Jestliže si nezapamatujete, co vám říkám, proč byste vůbec měli změnit své jednání, koupit si můj výrobek nebo se jít podívat na určitý film?

Faktor chytlavosti říká, že určitými způsoby lze docílit toho, aby nakažlivé sdělení bylo zapamatovatelné; jisté, poměrně jednoduché změny v prezentaci a strukturování sdělení mohou mít velký vliv na to, jaký dopad má.

3.

Pokaždé, když na nějakou veřejnou kliniku v Baltimore přijde někdo se syfilidou nebo kapavkou, zadá John Zenilman jeho adresu do počítače a vynese ji jako černou hvězdičku na mapu města. Je to tak trochu jako zdravotnická verze map na zdech policejních úřadoven se špendlíky vyznačujícími místa zločinů. Na Zenilmanově mapě jsou černými hvězdičkami zpravidla hustě pokryty čtvrti East a West Baltimore na okrajích centra města. Z těchto dvou oblastí se případy šíří podél dvou hlavních výpadovek, které shodou okolností procházejí oběma čtvrtěmi. V létě, kdy je výskyt sexuálně přenosných nemocí na vrcholu, kolem obou výpadovek houstnou shluky hvězdiček. Nemoc je na pocho-du. V zimních měsících se ale mapa změní. Když se ochladí, lidé v East a West Baltimore zůstávají víc doma a nevyskytují se tolik v barech, klubech a na nárožích, kde dochází k sexuálním transakcím, a hvězdiček ubývá.

Vliv ročních období na počet případů je tak silný, že není těžké si představit, že by dlouhá, tuhá zima v Baltimore mohla sama o sobě přinejmenším na jedno roční období podstatně zpomalit růst epidemie syfilidy.

Zenilmanova mapa ukazuje, že epidemie výrazně podléhají vlivu situace – charakteristice prostředí, v němž se odehrávají. To je zřejmé. Je ale zajímavé, jak dalece lze tento princip uplatnit. Chování není ovlivňováno jen prozaickými faktory, jako je počasí. Na naše činy mohou mít vliv i ty nejnepatrnější a nejméně očekávané faktory. Například jednou z nejotřesnějších událostí v historii New Yorku bylo ubodání mladé ženy z Queensu jménem Kitty Genoveseová v roce 1964. 38 lidí přihlíželo z oken tomu, jak ji útočník pronásledoval a třikrát napadl. Za celou tu dobu ani jeden z těch 38 nezavolał policii. Případ vyprovokoval velké sebezpytování a stal se symbolem chladných, dehumanizujících účinků městského života. Budoucí šéfredaktor *New York Times* Abe Rosenthal v knize věnované případu napsal:

Nikdo nedokáže říct, proč těch 38 lidí v průběhu útoku na slečnu Genoveseovou nezvedlo telefon, protože to nedokáží říct ani oni sami. Lze ale předpokládat, že trpěli apatií typicky velkoměstského druhu. Když vás obklopují a tlačí se na vás miliony lidí, je bezmála věcí psychologického přežití vyhnout se tomu, aby vám neustále zasahovali do života, a toho lze dosáhnout jediné tak, že je budeme pokud možno co nejvíce ignorovat. Lhostejnost k bližnímu a jeho problémům je v New Yorku stejně jako v jiných velkoměstech podmíněný reflex.

Takovéto vysvětlení vlivem prostředí nám intuitivně dává smysl. V anonymitě a odcizení velkoměstského života se lidé stávají tvrdými a bezcitnými. Jenže se ukázalo, že pravda o Kitty Genoveseové je trochu komplikovanější – a zajímavější. Dva newyorští psychologové, Bibb

Latane z Columbijské univerzity a John Darley z Newyorské univerzity, nějaký čas poté uskutečnili sérii studií, v nichž se snažili porozumět tomu, co nazvali „problém přihlížejících“. Inscenovali různé druhy krizových situací a zkoumali, kdo přijde na pomoc. Učinili překvapivé zjištění, že nejvýznamnějším faktorem při předvídání tohoto chování bylo, kolik lidí události přihlíží.

Při jednom experimentu například student, který byl sám v místnosti, podle pokynů Latanea a Darleyho předstíral epileptický záchvat. Když byla ve vedlejší místnosti jen jedna osoba, v 85 procentech případů reagovala přispěcháním na pomoc. Ale když si účastníci experimentu mysleli, že zvuky záchvatu slyší ještě čtyři další lidé, přispěchali na pomoc jen v 31 procentech případů. V dalším experimentu lidé viděli, jak se zpod dveří line dým; když byli sami, ohlásili to v 75 procentech případů, ale jen v 38 procentech případů, když byli ve skupině. Jinak řečeno, když jsou lidé ve skupině, zodpovědnost za jednání je rozptýlená. Lidé předpokládají, že zasáhne někdo jiný, anebo že domnělý problém – zvuky záchvatu z vedlejšího pokoje, kouř zpod dveří – ve skutečnosti není problém, protože nikdo z ostatních nic nepodniká. Podle sociálních psychologů tedy poučení z případu Kitty Genoveseové zní, že ji slyšelo křičet 38 lidí, a přesto nikdo nezavolal policii; zní, že nikdo nezavolal, *protože* ji slyšelo křičet 38 lidí. Je ironií, že kdyby byla napadena na prázdné ulici s jediným svědkem, možná by přežila.

Klíč k tomu, jak přimět lidi, aby se chovali jinak, čili aby se starali o sousedy v nouzi, se někdy nachází v nejmenších detailech jejich bezprostřední situace. Síla kontextu říká, že lidské bytosti jsou na okolní prostředí mnohem citlivější, než by se zdálo.

4.

Tři pravidla *bodů zlomu* – *zákon malého počtu*, *faktor chytlavosti* a *síla kontextu* – nám umožňují se ve fungování epidemií zorientovat a poskytují nám návod, jak postupovat při dosahování bodu zlomu. V této knize budeme tyto principy aplikovat na různé nepochopitelné situace a epidemie ze světa kolem nás. Jak nám tato tři pravidla pomohou pochopit například kouření teenagerů, fenomén šíření informací ústním podáním, zločinnost anebo to, jak se z knihy stane bestseller? Odpovědi vás možná překvapí.

KAPITOLA DRUHÁ

Zákon malého počtu

SPOJOVATELÉ, MAVENI A PRODAVAČI

Odpoledne 18. dubna 1775 zaslechl chlapec, který pracoval ve stáji nájemných koní v Bostonu, jak říká jeden britský důstojník druhému cosi o tom, že „zítra začne peklo“. Chlapec běžel tu zprávu oznámit na sever Bostonu do domu stříbrotepecce jménem Paul Revere. Revere pozorně naslouchal – nebyla to první zvěst tohoto druhu, která se mu toho dne donesla. Slyšel už, že na jednom bostonském molu se shromáždilo neobvyklé množství britských důstojníků a tlumeně cosi probírali. Lidé si všimli, jak britští námořníci cosi chvatně kutí v člunech uvázaných podél válečných lodí *Somerset* a *Boyne*. Další námořníci byli ráno spatřeni, jak se zřejmě na poslední chvíli vydávají na nějaké pochůzky. Jak se nacylovalo odpoledne, Revere a jeho blízký přítel Joseph Warren byli čím dál tím více přesvědčeni, že Britové se chystají provést velký krok, o němž se už dlouho šířily pověsti – vytáhnout do města Lexingtonu na severozápad od Bostonu zatknout vůdce kolonistů Johna Hancocka a Samuela Adamse a pak dál do města Concordu zabavit zbraně a munici, které zde místní koloniální milice měla uskladněné.

Co následovalo, je součástí historické legendy, se kterou se každé americké dítě seznamuje ve škole. Warren a Revere se sešli v deset večer. Rozhodli se, že musí před blížícími se Brity varovat města kolem

Bostonu, aby se jim stačily postavit místní milice. Revere se nechal propašovat přes Bostonskou zátoku na přístaviště přívozu u Charlestownu. Naskočil na koně a vydal se na svou „půlnoční jízdu“ do Lexingtonu. Za dvě hodiny urazil přes 20 kilometrů. V každém městě, kterým projížděl – v Charlestownu, Medfordu, North Cambridge, Menotomy – klepal na dveře a předával svou zprávu: řekl místním vůdcům kolonistů o blížících se Britech, a aby tuto zprávu šířili dál. Zvony na kostelech začaly zvonit, byl slyšet tlukot bubnů. Zpráva se šířila jako virus: ti, které Paul Revere informoval, vysílali sami další jezdce, až se poplach rozezněl po celé oblasti. Do Lincolnu zvěst dorazila v jednu hodinu po půlnoci, do Sudbury ve tři, v Andoveru, pětasedesát kilometrů na severozápad od Bostonu, byla v pět a v devět ráno se už dostala na západ do Ashby u Worcesteru. Když konečně ráno devatenáctého Britové vyrazili na pochod na Lexington, jejich výpad narazil k jejich naprostému překvapení na zuřivý a organizovaný odpor. V Concordu se Britové utkali s koloniální milicí a byli zcela poraženi. Z tohoto střetu vznikla válka známá jako Americká revoluce.

Jízda Paula Reverea je snad nejznámějším historickým případem epidemie šířené ústním podáním. Významná zpráva urazila v krátkém čase velkou vzdálenost a zmobilizovala celý kraj. Ne všechny tyto epidemie jsou samozřejmě tak senzační, ale lze říci, že i dnes, v době masových médií a reklamních kampaní za miliony dolarů, jsou ústní sdělení nejdůležitější formou lidské komunikace. Vybavte si, v jaké drahé restauraci jste naposledy byli, jaké drahé oblečení jste si naposledy koupili a jaký film jste naposledy viděli. V kolika případech mělo na vaše rozhodnutí, jak utratit peníze, silný vliv doporučení nějakého přítele?

Hodně lidí pracujících v reklamě má za to, že právě kvůli dnešní všudypřítomnosti marketingových kampaní jsou ústní doporučení tím posledním přesvědčovacím nástrojem, na který většina z nás ještě reaguje.

Ale při tom všem zůstává tento fenomén velmi tajemný. Lidé si neustále předávají všemožné informace, ale jen vzácně tato sdělení přerostou v epidemii. Nedaleko místa, kde bydlím, je malá restaurace, kterou mám rád a měsíce o ní vykládám přátelům. Ale pořád je poloprázdná. Moje doporučení zjevně k odstartování informační epidemie nestačí. A přitom jsou v okolí restaurace, které podle mě nejsou o nic lepší, a za pár týdnů po otevření musí odmítat zákazníky. Proč některé myšlenky a sdělení způsobí zlom, a jiné ne?

V případě Paula Revere se odpověď zdá být snadná. Revere přicházel se senzační zprávou: Britové jdou. Ale když se na události onoho večera podíváte zblízka, ani toto vysvětlení tu hádanku neřeší. V době, kdy se Revere vydal na svou cestu na sever a západ od Bostonu, vyrazil další revolucionář, koželuh jménem William Dawes, s týmž naléhavým poselstvím do Lexingtonu přes města na západ od Bostonu. Přinášel tutéž zprávu a projel stejně měst a urazil stejně kilometrů jako Paul Revere. Ale Dawesova jízda nevzbudila v kraji rozruch a k místním vůdcům milice se varování nedoneslo. Z Walthamu, jednoho z nejdůležitějších měst, kterým projížděl, dokonce druhý den bojovalo tak málo mužů, že někteří historici později dospívali k závěru, že město muselo být silně probritské. Nebylo. Walthamští se jen dozvěděli, že Britové se blíží, až když už bylo pozdě. Kdyby při epidemii šířené ústním podáním záleželo jen na sdělení samém, byl by Dawes dnes stejně slavný jako Paul Revere. Není. Jak to, že tedy Revere dokázal to, co Dawes ne?

Odpověď zní, že úspěch jakékoli sociální epidemie je vysoce závislý na účasti lidí s určitým vzácným sociální nadáním. Revereova zpráva způsobila zlom, zatímco Dawesova ne, a to v důsledku toho, jak se tito dva muži lišili. To je zákon malého počtu, jež jsem stručně popsal v předchozí kapitole. Ale tam jsem uváděl jen příklady vysoce promiskuitních a sexuálně agresivních lidí, kteří hrají klíčovou roli v epidemiích sexuálně přenosných nemocí. Tato kapitola se zabývá lidmi klíčovými pro sociální epidemie a tím, co odlišuje Paula Revere od někoho takového, jako je William Dawes. Lidé tohoto druhu se vyskytují všude kolem nás, ale my často nedoceňujeme, jakou roli v našem životě hrají. Nazývám je *spojovatelé, maveni a prodavači*.

1.

Koncem 60. let uskutečnil psycholog Stanley Milgram experiment, jehož účelem bylo najít odpověď na otázku známou jako problém malého světa. Vypadá takto: jak jsou lidské bytosti spojené? Patříme všichni do separátních, simultánně, ale autonomně fungujících světů, takže mezi dvěma náhodně zvolenými lidmi kdekoli na světě existuje jen pár vzdálených spojení? Anebo jsme všichni součástí velké, propojené sítě? Milgram si vlastně kladl tutéž otázku, jaká stojí na počátku této kapitoly: jakým způsobem se myšlenka, trend nebo zpráva – Britové jdou! – přenáší populací?

Milgrama napadlo zkoumat tuto otázku pomocí řetězového dopisu. Našel si jména 160 lidí v Omaze ve státě Nebraska na středozápadě USA

a každému poslal balíček. V balíčku bylo jméno a adresa obchodníka s akciemi, který pracoval v Bostonu a žil v Sharonu ve státě Massachusetts na východním pobřeží. Každý člověk měl na balíček napsat své jméno a poslat ho nějakému příteli nebo známému, přes kterého se podle něj dostane blíž k onomu makléři. Pokud byste bydleli v Omaze a měli například bratrance poblíž Bostonu, poslali byste balíček jemu, neboť i když on sám by makléře neznal, bude o hodně pravděpodobnější, že ho k němu dokáže dopravit ve dvou, třech nebo čtyřech dalších krocích. Šlo o to, že, až balíček nakonec dorazí k makléři domů, Milgram si bude moci prohlédnout seznam všech, kterým balíček na cestě prošel rukama, a získá představu, jak blízce je nějaká náhodně zvolená osoba spojena s jinou osobou na druhém konci země. Milgram zjistil, že většina dopisů se dostala k makléři v pěti nebo šesti krocích. Z tohoto experimentu známe pojem *šest stupňů odloučení* (jmenoval se tak film natočený v roce 1993, pozn. překl.).

Tento pojem zní dnes tak samozřejmě, že snadno přehlédneme, jak překvapivé bylo Milgramovo zjištění. Většina z nás nemá nijak široký ani různorodý okruh přátel. V rámci jedné známé psychologické studie se skupina psychologů dotazovala obyvatel Dyckmanových obecních bytovek na severu Manhattanu, jaký je tam jejich nejbližší přítel. 88 procent přátel žilo ve stejném domě a polovina na stejném patře. Lidé si obecně nacházejí přátele podobného věku a rasy. Ale když šlo o přítele, který bydlel vedle na patře, byly najednou věk a rasa mnohem méně důležité. Fyzická blízkost převážila podobnost. V další studii, provedené na studentech Utahské univerzity, se zase ukázalo, že zeptáte-li se někoho, proč se s někým přátelí, odpoví, že mají podobné postoje. Ale

když se těch dvou vyptáte na jejich postoje, zjistíte, že to, co je spojuje, jsou podobné aktivity. Nepřátelíme se ani tak s lidmi, kterým se podobáme, jako s lidmi, s nimiž něco děláme. Jinak řečeno, přátele si nehledáme. Družíme se s lidmi, kteří obývají tentýž malý fyzický prostor. Lidé v Omaze se zpravidla nepřátelí s lidmi ze Sharonu ve státě Massachusetts na druhém konci země. „Když jsem se zeptal jednoho inteligentního přítele, kolik si myslí, že bude potřeba kroků, odhadoval, že z Nebrasky do Sharonu bude potřeba 100 nebo více prostředníků,“ napsal tehdy Milgram. „Hodně lidí mělo podobný odhad a překvapilo je, že v průměru stačí pět prostředníků. Nějak to neodpovídá naší intuici.“ Jak se dostal balíček do Sharonu v pouhých pěti krocích?

Odpověď zní, že v šesti stupních odloučení si nejsou všechny stupně rovny. Milgram při analýze svého experimentu například zjistil, že mnoho řetězců z Omahy do Sharonu kopírovalo tentýž asymetrický vzorec. Do makléřova domu dorazilo 24 zásilek, přičemž 16 z nich mu předal stejný člověk, obchodník s oděvy, kterému Milgram říká pan Jacobs. Zbytek dostal makléř do kanceláře a většina z nich přišla od dvou lidí, které Milgram označuje pan Brown a pan Jones. Celá polovina ze zásilek, jež dorazily na místo, se dostala k makléři prostřednictvím tří lidí. Představte si to! Desítky náhodně vybraných lidí z velkého středozápadního města odešlou nezávisle na sobě dopisy. Někteří postupují přes spolužáky z vysoké. Někteří se obrátí na příbuzné. Někteří je pošlou bývalým kolegům z práce. Každý má jinou strategii. A přece na konci všech těchto samostatných, odlišných řetězců polovina dopisů skončila v rukou Jacobse, Jonese a Browna. Šest stupňů odloučení neznámá, že od každého ke každému vede spojnice o pouhých šesti

krocích. Znamená, že velmi malý počet lidí je v několika krocích spojen se všemi ostatními a my ostatní jsme propojeni se světem skrz těchto pár výjimečných lidí.

Tuto myšlenku si můžete snadno přiblížit. Udělejte si seznam 40 lidí (mimo rodinu a spolupracovníky), které byste označili za váš okruh přátel, a u každého z nich postupujte do minulosti, dokud nenajdete osobu, která uvedla do pohybu řetězec spojů, jenž vedl k vašemu přátelství. Já jsem například potkal svého nejstaršího přítele Bruce v první třídě, takže tím odpovědným jsem já. To je jednoduché. S Nigelem jsem se seznámil, protože na vysoké bydlel vedle mého přítele Toma, s nímž jsem se seznámil tak, když mě v prvním ročníku pozval zahrát si *touch football* (méně náročnou obdobu amerického fotbalu, pozn. překl.). Za Nigela je zodpovědný Tom. Když vyhledáte všechny spoje, zjistíte zajímavou věc, a sice, že jste znovu a znovu naráželi na tatáž jména. Mám přítelkyni Amy, se kterou jsem se seznámil tak, že ji její přítelkyně Katie jednou přivedla do restaurace, kde jsem večeřel. Katie znám, protože je nejlepší přítelkyní mé přítelkyně Larissy, již znám, protože mi náš společný známý Mike A. poradil, abych se s ní seznámil. Mika A. znám, protože chodil do školy s jiným mým přítelem Mikem H., který kdysi pracoval v jednom politickém týdeníku s mým přítelem Jacobem. Kdyby nebylo Jacoba, nebylo by Amy. Anebo se Sarah S. jsem se seznámil před rokem na narozeninovém večírku, protože tam byla se spisovatelem Davidem, jenž tam byl na pozvání své agentky Tiny, s níž jsem se seznámil prostřednictvím své přítelkyně Leslie, kterou znám, protože její sestra Nina je přítelkyní mé přítelkyně Ann, s níž jsem se seznámil přes svou někdejší spolubydlící Mauru, se kterou jsem bydlel, protože pracovala se

spisovatelkou Sarah L., jež byla přítelkyní z vysoké mého přítele Jacoba. Nebýt Jacoba, nebylo by Sarah S. Když si procházím seznam svých 40 přátel, 30 z nich vede tak či onak k Jacobovi. Můj sociální okruh ve skutečnosti není okruh. Je to pyramida. A na jejím vrcholu je jediná osoba – Jacob – zodpovědná za naprostou většinu vztahů tvořících můj život. Nejenže můj sociální okruh není okruh, ale není ani „můj“. Patří Jacobovi. Je to spíš klub, do kterého mě pozval. Tito lidé, již nás propojují se světem, spojují Omahu se Sharonem a uvádějí nás do našich sociálních okruhů – lidé, na které se spoléháme víc, než si uvědomujeme – jsou spojovatelé, lidé se zvláštním nadáním pospojovávat svět.

2.

Co dělá spojovatele spojovatelem? První kritérium, jež je nejvíce nasnadě, zní, že spojovatelé znají hodně lidí. Jsou to ti lidi, co znají každého. Každý z nás někoho takového zná. Ale řekl bych, že na důležitost těchto lidí nijak zvlášť nemyslíme. Nevím ani, jestli si většina z nás opravdu myslí, že lidé, kteří se tváří, že znají každého opravdu každého znají. Ale oni opravdu znají každého. Lze to snadno dokázat. Následující odstavec tvoří seznam asi dvěstěpadesát příjmení náhodně vybraných z manhattanského telefonního seznamu. Pročtěte si ho a zapište si bod za každé příjmení, které má někdo, koho znáte. („Znát“ zde budeme chápat ve velmi širokém významu. Kdybyste například seděli vedle toho člověka ve vlaku a vzájemně jste se představili, tak ho znáte.) Počítá se i víc lidí téhož jména. Jestliže znáte tři Johnsony, máte tři body.

Skóre v tomto testu by mělo přibližně odpovídat tomu, jak jste společenšší. Je to jednoduchý způsob, jak odhadnout, kolik máte přátel a známých (pro české čtenáře byla jména vybrána z pražského telefonního seznamu, pozn. překl.).

Ackermann, Adamčík, Adamec, Adámek, Barda, Benda, Beránek, Beyer, Bílý, Bok, Borek, Borůvka, Brada, Brzoň, Březina, Buček, Burda, Burš, Cetl, Cikán, Císař, Čapek, Čechák, Čerbák, Čermák, Červenka, Čížek, Daněk, Dienstbier, Dodal, Dolan, Domanický, Dornák, Drahorád, Drška, Dubný, Dubský, Dudek, Eminger, Erlich, Fenyk, Fagner, Frei, Frýbort, Gál, Galič, Gomela, Gregor, Grégr, Gudrun, Hadrava, Hanousek, Hanuš, Hejnal, Heller, Herfurt, Herget, Herynek, Hladký, Höfer, Holan, Homola, Honců, Horáček, Horych, Hrdlička, Huml, Hynek, Choděra, Jamnický, Jan, Janoušek, Janský, Janů, Jašek, Jelínek, Ješátko, Ježek, Jirka, Jurka, Kaendl, Karbusický, Kárník, Kasal, Káš, Kašík, Klubal, Kohout, Kohoutek, Kolář, Komberec, Kondela, Košťál, Kouba, Koubek, Koubský, Koudelka, Kozel, Koželuh, Kožoušek, Král, Křištof, Krňák, Krňanský, Kroupa, Kroutil, Kruliš, Kučera, Kudělka, Kutiš, Kvasnička, Lacko, Langer, Laurin, Lebduška, Leppert, Lexa, Machač, Macháček, Machálek, Macholda, Majrych, Makovička, Maleček, Marhoul, Maršál, Mates, Matura, Matyáš, Meindl, Menčík, Merta, Míka, Mikulášek, Mikulecký, Mikulenka, Müller, Munzar, Mutač, Náhlovský, Němec, Nouza, Novosad, Novotný, Nový, Paroubek, Pašek, Pazour, Pažík, Pečenka, Pechlát, Peřina, Pešek, Petrán, Petřík, Petřina, Pinc, Podlucký, Popp, Poštulka, Potyš, Pozníček, Průšek, Přerost, Přidal, Příhoda, Rakušan, Reichl, Rejniš, Riegr, Richter, Roškot, Rudol, Řehák, Řezníček, Říha, Sajfrt, Sedláček, Sechovský, Sejk, Skalický,

Slabihoudek, Sládek, Sláma, Slavíček, Smrž, Smutný, Soukup, Staněk, Stibůrek, Stuchlík, Svítek, Szabó, Šimon, Šimonovský, Šindelář, Škopek, Šlemr, Šnoflák, Šreier, Štolba, Študent, Šulc, Švamberk, Švarc, Švehla, Tichý, Tošnar, Tovara, Trejbal, Trnka, Trousil, Tůma, Umlauf, Vacek, Valoušek, Váňa, Vávra, Veleman, Velíšek, Vencel, Veselý, Veteška, Vilím, Vnouček, Vobecký, Vodenka, Vodička, Vokoč, Vomžil, Vopát, Votava, Vyskočil, Vytásek, Weigel, Zahradníček, Zajac, Zajíc, Zajíček, Zdeněk, Zedník, Zelený, Zuzánek, Žalman, Živný, Života, Žofka, Žváček.

Dával jsem tento test aspoň tuctu skupin. Jednou byla třída prvního ročníku v předmětu „světové civilizace“ na City College na Manhattanu. Všem studentům bylo kolem dvaceti, mnozí z nich se do Ameriky přistěhovali nedávno a pocházeli ze středních a nižších příjmových vrstev. Průměrné skóre v této třídě bylo 20,96, tedy průměrný člověk v této třídě znal 21 lidí s nějakým příjmením z mého seznamu. Dal jsem ten test také lidem působícím ve zdravotnickém vzdělávání na konferenci v Princetonu v New Jersey. Byli to lidé většinou ve věku od 40 přes 50, převážně běloši, vysoce vzdělaní – mnozí měli doktoráty – a bohatí. Jejich průměrné skóre bylo 39. Pak jsem tento test dával poměrně náhodnému vzorku mých přátel a známých, většinou novinářů a vzdělaných lidí kolem třicítky. Průměrné skóre bylo 41. Výsledky by neměly nikoho překvapit. Studenti nemají tak velký okruh známých jako lidé po čtyřicítce. Je logické, že se od dvaceti do čtyřiceti let věku počet lidí, které znáte, zhruba zdvojnásobí a že dobře placení profesionálové budou znát víc lidí než chudší přistěhovalci. V každé skupině bylo také značné rozpětí mezi nejvyšším a nejnižším skóre. To je myslím také logické. Realitní makléři znají víc lidí než počítačováí hackeři. Překvapivé ale bylo, jak

velký tento rozdíl byl. Ve vysokoškolské třídě bylo nejnižší skóre 2 a nejvyšší 95. V mém náhodném vzorku bylo nejnižší skóre 9 a nejvyšší 118. I na konferenci v Princetonu, což byla velmi homogenní skupina lidí podobného věku, vzdělání a příjmů pracujících až na výjimky v témže oboru, bylo rozpětí obrovské. Nejnižší skóre bylo 16. Nejvyšší 108. Dal jsem tento test všehovšudy asi 400 lidem. Vyskytlo se tam něco přes 20 skóre pod 20, 8 přes 90 a 4 přes 100. Dalším překvapivým zjištěním bylo, že jsem našel lidi s vysokým skóre v každé sociální skupině, na kterou jsem narazil. Skóre studentů z City College byla v průměru nižší než skóre dospělých. Ale i v této skupině byli lidé, jejichž společenský okruh je čtyřikrát nebo pětkrát větší než společenský okruh ostatních. Ve všech oblastech života jsou rozestři lidé se vsutku mimořádným talentem pro získávání přátel a známých. To jsou spojovatelé.

Jedno z nejvyšších skóre mezi mými známými měl člověk jménem Roger Horchow, úspěšný podnikatel z Dallasu. Založil Horchow Collection, zásilkový obchod kvalitního, drahého zboží. Zaznamenal také úspěchy na Broadwayi, kde se podílel na produkci muzikálových hitů jako *Bídníci*, *Fantom opery* a *Jsem do tebe blázen*. Seznámila mě s ním jeho dcera, se kterou se znám. Šel jsem ho navštívit do jeho elegantního manhattanského bytu vysoko nad Pátou avenue. Horchow je štíhlý a působí klidným dojmem. Mluví pomalu, s lehkým texaským přízvukem. Má svérázné, ironické kouzlo, jímž si vás naprosto získá. Kdybyste seděli vedle Rogera Horchowa v letadle při letu přes Atlantik, začal by mluvit, jakmile by letadlo začalo popojíždět k ranveji. Až by zhasl signál, že máte mít zapnuté bezpečnostní pásy, už byste se smáli, a jakmile byste přistáli na druhém světadílu, divili byste se, jak ten čas utekl.

Když jsem dal Horchowovi papír se jmény z manhattanského telefonního seznamu, rychle jej procházel s tužkou v ruce a říkal si pro sebe jména. Měl skóre 98. Mám pocit, že kdybych mu dal o deset minut víc, skóroval by ještě výš.

Proč dosáhl Horchow takového výsledku? Když jsem se s ním seznámil, dospěl jsem k názoru, že znát hodně lidí je určitá dovednost a člověk se může rozhodnout, že si ji osvojí. Tuto dovednost lze pak dovést k dokonalosti a příslušné techniky hrají klíčovou roli v tom, že Horchow každého zná. Vypytał jsem se ho, jak mu všechny kontakty pomáhaly v podnikání, protože jsem se domníval, že ty dvě věci spolu musí souviset. Ale on se té otázce divil. Ne že by mu ty kontakty nepomáhaly, ale on nechápal svou sbírku lidí jako podnikatelskou strategii. Považoval to prostě za něco, co dělal; byl zkrátka takový člověk. Horchow má instinktivní a přirozený talent na získávání sociálních kontaktů, ale nenavazuje je agresivně. Nepatří mezi typy, kteří plácají lidi po zádech a jejichž získávání známostí je nápadně účelové. Je spíš pozorovatel – chová se jako člověk, který ví své a chce zůstat trochu stranou. Má prostě rád lidi, a to doopravdy a hodně. Struktury, do jakých lidí spojují známosti a přátelství, ho nekonečně fascinují. Když jsem se s Horchowem seznámil, vyprávěl mi, jak získal práva k novému uvedení Gershwinova muzikálu *Girl Crazy* pod názvem *Jsem do tebe blázen*. Celé vyprávění trvalo 20 minut a následující ukázka je opravdu jen jeho kousíčkem. A neměl by vyznít vy kalkulo vaně: Horchow ho vyprávěl klidným tónem a dělal si přitom ze sebe trochu legraci. Myslím, že trochu záměrně zdůrazňoval podivnůstky své osobnosti. Ale jako portrét toho, jak funguje jeho myšlení – a co dělá člověka spojovatelem – je to myslím zcela přesné:

Mám přítele jménem Mickey Shannon, žije v New Yorku. Řekl mi: Víím, že zbožňuješ Gershwina, seznámil jsem se s jeho starou láskou. Jmenuje se Emily Paleyová. Byla taky sestra manželky Iry Gershwina Lenory. Bydlí v Greenwich Village a pozvala nás na večeři. Zkrátka jsem se seznámil s Emily Paleyovou a viděl jsem její portrét, který Gershwin namaloval. Její manžel Lou Paley psal společně s Irou Gershwinem a Georgem Gershwinem ještě v době, kdy si Ira Gershwin říkal Arthur Francis. To byl jeden kontakt...

Byl jsem na obědě s chlápkem jménem Leopold Gadowsky, což je syn Frances Gershwinové, sestry George Gershwina. Vzala si nějakého skladatele Gadowského. Byl tam také syn Arthura Gershwina. Jmenuje se Mark Gershwin. A oni mi řekli, proč bychom vám měli dávat práva ke *Girl Crazy*? Kdo jste? Nikdy jste neměl s divadlem nic společného. Tak jsem začal vytahovat všechny ty své náhody. Vaše teta, Emily Paleyová. Byl jsem u ní doma. Její portrét s červenou šálou – viděli jste ten obraz? Vytáhl jsem na ně všechny ty drobné souvislosti. Pak jsme všichni jeli do Hollywoodu a šli jsme k paní Gershwinové domů. Řekl jsem, jsem velmi rád, že vás poznávám. Znal jsem vaši sestru. Zbožňoval jsem práci vašeho muže. A pak jsem se vytasil se svou losangeleskou přítelkyní. V době, kdy jsem pracoval pro obchodní dům Nieman Marcus, napsala jedna paní kuchařku. Jmenovala se Mildred Knopfová. Její manžel byl Edwin Knopf, ten filmový producent. Dělal filmy s Audrey Hepburnovou. Vydavatel té knihy byl jeho bratr. Dělalí jsme prezentaci té knihy v Dallasu a s Mildred jsme se sprátelili. Měli jsme ji moc rádi, a když jsem jel do Los Angeles,

navštěvoval jsem ji. Vždy s lidmi udržuju kontakty. Tehdy se ukázalo se, že Edwin Knopf byl nejbližším přítelem George Gershwinna. Po celém domě měli Gershwinovy obrazy. Byl s Gershwinem, když psal v Asheville v Severní Karolíně Rapsodii v modrém. Pan Knopf už zemřel. Ale Mildred je stále naživu. Teď je jí osmašedesát. Takže když jsem byl navštívit Lee Gershwinovou, zmínili jsme se, že jsme zrovna byli u Mildred Knopfové. Řekla: Vy ji znáte? Proč jsme se neseznámili dřív? Práva nám dala hned.

Při našem rozhovoru se Horchow s požitkem věnoval pospojovávání kontaktů nasbíraných za celý život. Ke svým sedmdesátým narozeninám se pokusil vystopovat přítele ze základní školy jménem Bobby Hunsinger, kterého viděl naposledy před 60 lety. Každému Bobbymu Hunsingerovi, kterého dokázal najít, poslal dopis, jestli není Bobby Hunsinger, který bydlel v Cincinnati na First Lane č. 4501.

To není normální sociální chování. Je trochu neobvyklé. Horchow sbírá lidi tak, jako jiní sbírají známky. Pamatuje si chlapce, se kterými si před 60 lety hrával, adresu, kde vyrůstal jeho nejlepší přítel, nebo jméno člověka, do něhož se zakoukala jeho dívka na vysoké, když byla ve třetím ročníku na rok v cizině. Tyto detaily pro něj mají zásadní význam. Vede si v počítači seznam jmen s adresami čítající 1 600 položek a u každého je poznámka popisující, jak se s dotyčnou osobou seznámil. Když jsme si povídali, vytáhl malý červený kapesní diář. „Kdybych se s vámi seznámil a líbil byste se mi a náhodou byste se zmínil, kdy jste se narodil, poznamenám si to a dostanete k narozeninám blahopřání od Rogera Horchowa. Podívejte – v pondělí měl narozeniny Ginger

Broom a bylo první výročí svatby Wittenbergových. A v pátek má narozeniny Alan Schwartz a v sobotu člověk, co nám uklízí dvůr.“

Většina z nás se asi takto pěstování svých společenských kontaktů nevěnuje. Máme okruhy věrných přátel a známé, které si držíme dál od těla. Důvod, proč neposíláme lidem, na kterých nám zas až tolik nezáleží, přání k narozeninám, je ten, že nechceme mít pocit, že bychom s nimi měli jít na večeři, do kina, nebo je jít navštívit, když jsou nemocní. Účelem toho, proč si většina z nás dělá známé, je vyhodnotit, jestli chceme mít toho člověka za přítele; máme pocit, že nemáme čas ani energii udržovat smysluplné kontakty s každým. Horchow je docela jiný. Lidé, které si zapisuje do diáře nebo do počítače, jsou známí – lidé, s nimiž se může potkat jen jednou do roka nebo jednou za pár let – a jemu není zatěžko zhostit se závazků, které takový kontakt obnáší. Stal se mistrem toho, čemu sociologové říkají *slabý svazek*; přátelský, ale celkem povrchní sociální kontakt. A co víc – slabý svazek Horchowovi plně vyhovuje. Když jsem se s Horchowem seznámil, narazil jsem na jistou frustraci. Chtěl jsem ho poznat líp, ale nebyl jsem si jistý, zda se mi to povede. Myslím, že on takový pocit vůči mně neměl. Myslím, že je to člověk, který nachází požitek a užitek ve zběžném seznamování se.

3.

Důležitost spojovatelů není jen v tom, kolik lidí znají. Jejich důležitost spočívá také v tom, jaké typy lidí znají. Nejsnáze to asi půjde pochopit

z oblíbené společenské hry „Šest stupňů Kevina Bacona“. Její podstatou je najít mezi jakýmkoli hercem či herečkou prostřednictvím filmů, ve kterých hráli, spojení s hercem Kevinem Baconem o méně než šesti krocích. Například O. J. Simpson hrál v *Bláznivé střele* s Priscillou Presleyovou, která hrála ve *Ford Fairlane* s Gilbertem Gottfriedem, jenž hrál v *Policajtovi z Beverly Hills II* s Paulem Reiserem, který ve filmu *Bistro* hrál s Kevinem Baconem. To jsou čtyři kroky. Mary Pickfordová hrála v *Momentkách ze stříbrného plátna* s Clarkem Gablem, jenž hrál ve filmu *Combat America* s Tonym Romanem, který hrál o 35 let později s Kevinem Baconem ve filmu *Začít znovu*. To jsou tři kroky. Počítačový vědec z Virginské univerzity Brett Tjaden nedávno udělal to, že spočítal, jaké je průměrné Baconovo číslo pro přibližně čtvrt milionu herců a hereček, kteří měli nějakou roli ve filmu a v televizi, a dospěl k 2,8312 kroku. To už je slušný výkon, ovšem Tjaden se k problému vrátil a pustil se do ještě hrdinštějšího výpočtu, a to, jaká je průměrná propojenost každého, kdo kdy v Hollywoodu hrál. Kolik kroků je například potřeba k propojení kohokoli s Robertem de Nirem, Shirley Templeovou nebo Adamem Sandlerem? Tjaden zjistil, že když seřadil všechny hollywoodské herce podle jejich „propojenosti“, Bacon byl až na 669. místě. Oproti tomu Martina Sheena lze propojit kterýmkoli jiným hercem ve 2,63681 krocích, což mu zajišťuje asi o 650 míst lepší umístění než Baconovi. Ještě rychleji je možné propojit Elliota Gouldea, a to ve 2,63601 krocích. V první patnáctce je třeba Robert Mitchum, Gene Hackman, Donald Sutherland, Shelley Wintersová a Burgess Meredith. Nejlépe propojený herec všech dob? Rod Steiger.

Proč je Kevin Bacon za těmito herci o tolik pozadu? Jeden velký faktor je ten, že je o hodně mladší než většina z nich, takže natočil méně filmů. Ale to vysvětluje rozdíl jen částečně. Existuje například hodně lidí, kteří natočili hodně filmů, a nejsou nijak zvlášť dobře propojení. Například John Wayne natočil za svou šedesátiletou kariéru úctyhodných 179 filmů, a přitom je až na 116. místě s číslem 2,7173. Problém je v tom, že přes polovinu jeho filmů tvořily westerny, což znamená, že Wayne točil stále dokola filmy stejného druhu se stále stejnými herci.

Ale podívejte se na takového Steigera: natočil vynikající filmy jako *Na molu*, který získal Oscara, i úděsné filmy jako *Car Pool*. Získal Oscara za roli v *Žáru noci* a také hrál v „béčkových“ filmech, které šly rovnou do videopůjčoven. Hrál Mussoliniho, Napoleona, Piláta pontského a Al Capona. Vystupoval v třiceti osmi dramatech, dvanácti detektivkách a stejně tolika komediích, jedenácti thrillerech, osmi akčních filmech, sedmi westernech, šesti válečných filmech, čtyřech dokumentech, třech hororech, dvou sci-fi a v jednom muzikálu – mimo jiné. Rod Steiger je nejlépe propojený herec v dějinách, protože se dokázal pohybovat nahoru a dolů a tam a zase zpátky mezi všemožnými světy, subkulturami, žánry, podžánry a úrovněmi, jež herecká profese nabízí.

Takoví jsou spojovatelé. Jsou to Rodové Steigerové běžného života. Jsou to lidé, ke kterým se všichni dostaneme v pár krocích, protože z jakéhosi důvodu dokáží obývat mnoho různých světů a subkultur a prostředí. Ve Steigerově případě je samozřejmě jeho vysoká propojenost důsledkem jeho herecké všestrannosti a pravděpodobně i jisté dávky štěstí. Ale u spojovatelů je jejich schopnost překlenovat mnoho různých

světů dána něčím, co je vlastní jejich osobnosti, určité kombinaci zvědavosti, sebedůvěry, společenskosti a energičnosti.

Jednou jsem se v Chicagu seznámil se ženou jménem Lois Weisbergová, která je klasickým spojovatelem. Působí jako komisař pro kulturní záležitosti města Chicaga. Ale to je jen poslední z dlouhé řady jejích výjimečných kariér a zkušeností. Například počátkem 50. let vedla v Chicagu divadelní soubor. V roce 1956 se rozhodla uspořádat festival u příležitosti stého výročí narození George Bernarda Shawa a pak začala o G. B. Shawovi vydávat noviny, z nichž postupně vznikl undergroundový alternativní týdeník jménem *The Paper*. Každý pátek večer se tam různí lidé z celého města scházeli na redakční porady. Pravidelně tam chodíval William Friedkin, budoucí režisér *Francouzské spojky* a *Exorcisty*, advokát Elmer Gertz, který kdysi obhajoval proslulého mladého vraha Nathana Leopolda, a někteří z redaktorů *Playboye*, který měl redakci hned vedle. Při návštěvách Chicaga se tam stavovali třeba jazzmani Art Farmer, Thelonius Monk a John Coltrane nebo komik Lenny Bruce. (Bruce dokonce s Weisbergovou nějaký čas žil. „Moje matka z toho byla na mrtvici, zvlášť když jednou zazvonila a otevřel jí dveře jen v ručníku,“ vzpomíná Weisbergová. „Měli jsme okno na verandu a on neměl klíč, tak jsme ho pro něho nechávali otevřené. Dům měl hodně místností a stávalo se, že tam přebýval nějaký člověk a já jsem o to ani nevěděla. Nesnášela jsem jeho vtipy. Neměla jsem ráda celý jeho styl. Nesnášela jsem výrazy, které používal.“) Když *The Paper* skončil, šla Lois dělat *public relations* pro zdravotní rehabilitační institut. Poté pracovala pro neziskovou právnickou kancelář BPI a v té době začala být posedlá skutečností, že chicagské parky pustnou a nikdo se o ně nestará,

a tak dala dohromady pestré sdružení milovníků přírody, historiků, občanských aktivistů a žen v domácnosti a založila lobbyistickou skupinu nazvanou Přátelé parků. Pak ji začalo znepokojoval, že se měla rušit příměstská železniční trať podél jižního břehu Michiganského jezera – ze South Bend do Chicaga – a tak dala dohromady pestré sdružení železničních nadšenců, ochránců životního prostředí a uživatelů železnice, založila skupinu Rekrece na Jižním břehu a zachránila železnici. Pak se stala výkonnou ředitelkou progresivní organizace jménem Chicagská rada právníků. Nato potom vedla volební kampaň místního kongresmana. Pak získala funkci ředitelky zvláštních akcí pro prvního černošského starostu Chicaga Harolda Washingtona. Potom z veřejné služby odešla a otevřela si stánek na bleším trhu. Pak začala pracovat pro starostu Richarda Daleyho, což dělá dosud, nyní jako komisařka pro kulturní záležitosti.

Když si tuto historii projdete a budete počítat, dojdete k tomu, že Lois obývala osm různých světů: pohybovala se mezi herci, spisovateli, lékaři, právníky, milovníky parků, politiky, fandý železnice a milovníky bleších trhů. Když jsem řekl Lois, aby takový seznam sestavila sama, dospěla k číslu deset, protože přidala architektky a lidi z turistického průmyslu, s nimiž pracuje ve své současné funkci. Ale to byla nejspíš příliš skromná, protože kdybyste se na její život podívali blíže, mohli byste její zkušenosti rozdělit dál ještě na 15 nebo 20 světů. Nejsou to ale oddělené světy. Spojovatelé se vyznačují tím, že stojí-li jednou nohou v tolika různých světech, spojují je všechny navzájem.

Kdysi dávno, muselo to být v polovině 50. let, Weisbergovou napadlo sednout na vlak a jet do New Yorku na kongres spisovatelů science

fiction, kde se seznámila s mladým spisovatelem jménem Arthur C. Clarke. Clarke si ji oblíbil, a když přijel příště do Chicaga, zavolal jí. „Volal z budky,“ vzpomíná Weisbergová. „Ptal se, jestli je v Chicagu někdo, s kým by se měl seznámit. Řekla jsem mu, ať přijde ke mně domů.“ Weisbergová mluví hlubokým, drsným hlasem, zdrsnělým půlstoletým působením nikotinu, a mezi větami se odmlčí a rychle potáhne z cigarety. Odmlky dělá, i když nekouří, jako by nechtěla vyjít ze cviku. „Zavolala jsem Bobu Hughesovi. Bob Hughes byl jedním z těch, kteří psali do mých novin.“ Odmlka. „Zeptala jsem se, znáš v Chicagu někoho, kdo by si rád promluvil s Arthurem Clarkem? Řekl, jo, je tu teď Isaac Asimov. A ten chlápek, Robert, Robert – Robert Henlein. A tak všichni přišli a seděli u mě v pracovně.“ Odmlka. „Pak se na mě obrátili a říkali, Lois... Nemůžu si vzpomenout na to slovo, které použili. Měli pro mě takové slovo. Něco o tom, že jsem takový člověk, který dává lidi dohromady.“

Toto je archetypální příhoda o Lois Weisbergové. Nejdřív podnikne to, že se seznámí s někým mimo svůj svět. V té době byla u divadla a Arthur Clarke psal science fiction. Pak, což je neméně důležité, na ni ten člověk zareaguje. Mnozí z nás se snaží seznámit se s jinými lidmi, než jsme sami nebo s lidmi bohatšími či slavnějšími, než jsme, ale toto gesto není vždy opětováno. Pak je tu ta okolnost, že když Arthur Clarke přijede do Chicaga a chce se na někoho napojit, Weisbergová se vytasí s Isaacem Asimovem. Tvrdí, že to byla náhoda, že byl Asimov zrovna ve městě. Ale kdyby to nebyl Asimov, byl by to někdo jiný.

Jedna z věcí, kterou si lidé ze salonů Weisbergové v 50. letech pamatují, je to, že tam vždy panovala nenásilná rasová integrace. Nejde o to,

že nebýt tohoto salonu, tak by se na North Side černoši s bělochy nestýkali. Bylo to tenkrát sice vzácné, ale dělo se to. Jde o to, že když se v Chicagu 50. let černoši stýkali s bělochy, nedělo se to náhodou; dělo se to, protože to určitý druh člověka zařídil. To měli Asimov a Clarke na mysli, když říkali, že Weisbergová je takový ten typ, který prostě dává lidem dohromady.

„Není ani trochu snob,“ říká Wendy Willrichová, která pro Weisbergovou kdysi pracovala. „Jednou jsem s ní jela na návštěvu do studia nějakého profesionálního fotografa. Lidé jí pořád píšou dopisy a ona je všechny čte. A ten majitel studia ji pozval a ona řekla ano. Byl to v podstatě svatební fotograf. Rozhodla se, že to zkusí. Říkala jsem si, proboha, musíme se opravdu plahočit pětáctýřicet minut do toho studia? Bylo to až někde u letiště. Vždyť ona je přece komisař pro kulturní záležitosti města Chicaga. Ale podle ní byl neuvěřitelně zajímavý.“ Byl opravdu zajímavý? Kdo ví? Podstatné je, že Lois připadal zajímavý, protože jí připadá svým způsobem každý zajímavý. Jak mi řekl jeden její přítel, Weisbergová „vždycky říká: ‚Potkala jsem naprosto báječného člověka. Bude se ti moc líbit,‘ a je z něj nadšená úplně stejně jako z prvního člověka, se kterým se seznámila, a představte si, že má většinou pravdu.“ Další její přítelkyně Helen Doriová mi řekla, že „Lois na vás vidí i věci, které sám na sobě nevidíte,“ což je další formule téhož, že totiž díky nějakému úžasnému rozmaru přírody mají Lois a lidé jako ona nějaký instinkt, jenž jim pomáhá najít vztah k lidem, které potkává. Když se Weisbergová podívá na svět nebo když Roger Horchow sedí vedle vás v letadle, nevidí stejný svět jako my ostatní. Vidí možnost, a zatímco my ostatní si pilně vybíráme, koho

bychom chtěli znát, a vyřazujeme lidi, již se nám nezdají, bydlí až někde u letiště nebo jsme je pětasedesát let neviděli, Lois a Roger je mají všechny rádi.

4.

Velmi dobrý příklad fungování spojovatelů najdeme v práci sociologa Marka Granovettera. Ten ve své klasické studii *Getting a Job* (Najít si práci) z roku 1974 podrobně zkoumal několik set techniků a kvalifikovaných profesionálů z bostonského předměstí Newton. Provedl s nimi detailní rozhovory o historii jejich zaměstnání. Zjistil, že 56 procent z nich našlo místo pomocí osobních kontaktů. Dalších 18,8 procenta použilo formální metody – inzeráty, specializované firmy na shánění lidí – a přibližně 20 procent se ucházelo o místo přímo. Na tom by zatím nebylo nic překvapivého – nejlepší způsob, jak se dostat do dveří, je pomocí osobních kontaktů. Zajímavé ale je, že většinu těchto osobních kontaktů tvořily slabé svazky. Pouze 16,7 procent z těch, kdo k nalezení místa použili osobní kontakt, se s tímto člověkem vídalo „často“ – jak se člověk stýká s dobrým přítelem – a 55,6 procenta se s ním vídalo jen „příležitostně“. 28 procent ho vídalo „zřídka“. Lidi si nenacházeli místo přes své přátele. Nacházeli je přes známé.

Proč tomu tak je? Granovetter to vysvětluje tak, že když jde o hledání nového místa – anebo třeba nových informací nebo nových myšlenek – jsou „slabé svazky“ vždy důležitější než silné svazky. Vaši přátelé koneckonců obývají stejný svět jako vy. Možná s vámi pracují, bydlí blízko vás

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.